

## شناسایی موانع بهره‌وری سازمان‌های دولتی ایران

اسداله کریمی شهبابی<sup>۱</sup>، غلامرضا معمارزاده طهران<sup>۲\*</sup>، سیدمهدی الوانی<sup>۳</sup>، محمود مدیری<sup>۴</sup>

<sup>۱</sup>دانشجوی دکتری، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قزوین، گروه مدیریت دولتی، قزوین، ایران  
<sup>۲</sup>دانشیار، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قزوین، گروه مدیریت، قزوین، ایران (عهده دار مکاتبات)  
<sup>۳</sup>استاد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد قزوین، گروه مدیریت، قزوین، ایران  
<sup>۴</sup>استادیار، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران جنوب، گروه مدیریت، تهران، ایران  
تاریخ دریافت: آذر ۱۳۹۵، اصلاحیه: بهمن ۱۳۹۵، پذیرش: اسفند ۱۳۹۵

### چکیده

هدف اصلی تحقیق حاضر، شناسایی موانع بهره‌وری سازمان‌های دولتی ایران است. در این راستا پس از مطالعه ادبیات و مبانی نظری تحقیق، تعدادی از موانع مهم بهره‌وری سازمان‌های دولتی جهت بررسی انتخاب شده و میزان تأثیر هر یک از آنها بر بهره‌وری سازمان‌های دولتی ایران مورد بررسی قرار گرفت. برای رتبه‌بندی موانع بهره‌وری سازمان‌های دولتی ایران، پرسشنامه‌ای در ۱۹ سؤال، طراحی گردید. به منظور تأمین روایی پرسشنامه در تنظیم آن از نظرات تعدادی از خبرگان دانشگاهی و سازمانی استفاده شده است. برای سنجش پایایی پرسشنامه از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شده است که مقدار آن ۰/۹۳ به دست آمده است. پرسشنامه به نمونه آماری متشکل از ۵۰ نفر توزیع شد. داده‌ها با روش (FVIKOR) و با استفاده از نرم‌افزار EXCEL تجزیه و تحلیل شد و میزان تأثیر هر یک از موانع بر بهره‌وری سازمان‌های دولتی ایران، مشخص شد. نتیجه نشان داد که «اولویت‌های حاکم برای وضعیت موجود»، رتبه اول و «تحقیق و توسعه ناقص»، رتبه آخر را در بین موانع بهره‌وری سازمان‌های دولتی ایران دارا می‌باشند.

**واژگان کلیدی:** بهره‌وری، سازمان دولتی، موانع بهره‌وری

### ۱- مقدمه

بهره‌وری عملکرد آن به شدت کاهش یابد. بنابراین، ضرورت تحول را در نظام دیوان‌سالاری از هر جهت ضروری‌تر ساخت. این شرایط همزمان با تدوین برنامه چهارم در قالب هفت برنامه تحول، شکل و محتوایی متفاوت و متمایز را نسبت به دوره‌های گذشته پیدا کرد. برای اولین بار برنامه‌هایی تحت عنوان «برنامه تحول در نظام اداری کشور» تنظیم و به تصویب شورای عالی اداری و سپس هیئت وزیران رسید. اسناد مربوط به برنامه تحول اداری در قالب احکام قانون برنامه سوم و در ادامه قانون برنامه چهارم، وجهات قانونی هر یک از برنامه‌ها را بیشتر مورد تأکید قرار داد. این تجارب و مستندات، زیربنای تدوین قانون خدمات کشوری شد. همزمان با این تحولات تهیه سند چشم‌انداز ایران در افق ۱۴۰۴ شرایط جدیدی را برای حرکت تحولی فراروی سیاست‌مداران، برنامه‌ریزان و مدیران قرار داد. ۱۰ برنامه تحول اداری با توجه به قانون مدیریت خدمات کشوری، قانون برنامه پنجم توسعه، سیاست‌های کلی اصل ۴۴ به‌ویژه سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری، بنیادی مستحکم‌تر از تحول سازمانی را در عرصه‌های اقتصادی و مدیریتی

بهره‌وری سازمان‌های دولتی هر کشور یکی از مهمترین مؤلفه‌های توسعه آن کشور محسوب می‌شود. همچنین رسالت‌های مهمی مانند استفاده بهینه از منابع ملی، پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری در مقابل شهروندان و رقابت جهانی، ضرورت و اهمیت توجه به بهره‌وری سازمان‌های دولتی ایران را افزایش می‌دهد [۱]. مفهوم بهره‌وری در کشورهای مختلف متفاوت است. به عنوان مثال در کشورهای آسیایی مانند ژاپن (جایزه دمینگ) تأکید بر روی ارزش‌های حفظ روابط بلندمدت و کار گروهی بوده و در کشورهای آمریکایی (جایزه مالکوم بالدريج) تأکید بر نتایج و خلق ارزش می‌باشد [۵۰]. پس از پیروزی انقلاب اسلامی در ایران، گام‌های اولیه تحولات در بخش دولتی و نظام اداری کشور توسط شورای انقلاب برداشته شد و سپس با احکامی در قالب برنامه‌های توسعه اول توسط مجلس شورای اسلامی سرعت داده شد. با ظهور جنگ، به دلیل شرایط خاص امنیتی جامعه، بسیاری از وظایف خدماتی، عمرانی و اجرایی، مستقیماً توسط دولت، برنامه‌ریزی، سازماندهی، اجرا و نظارت شد. بنابراین، بروکراسی کشور به سمت تمرکزگرایی و گسترش سهم بودجه عمومی دولت، پیش رفت. تا اینکه به مرور از یک طرف، افزایش حجم وظایف دولت و از طرف دیگر، عدم توانایی دولت در برنامه‌ریزی، سازماندهی و اجرای حجم عظیمی از عملیات باعث شد

\* gmemar@gmail.com

یادگیری و توسعه را در سازمان ترغیب کند. معیارهای تدوین شده در بخش دولتی را به صورت زیر مطرح کردند:

تمرکز بر مشتریان (۳۰۰ امتیاز)، رهبری (۹۰ امتیاز)، برنامه‌ریزی استراتژیک کیفیت (۶۰ امتیاز)، اطلاعات و تجزیه و تحلیل آنها (۸۰ امتیاز)، مدیریت و توسعه منابع انسانی (۱۵۰ امتیاز)، مدیریت فرآیندهای کیفیت (۱۴۰ امتیاز) و نتایج کیفیت (۱۸۰ امتیاز) [۲۶].

ینو و دیگران، در پژوهشی با عنوان «شناسایی عوامل کلیدی مؤثر در کیفیت خدمات بخش دولتی»، به دنبال تعیین عوامل مؤثر در کیفیت خدمات عمومی است. ینو با بررسی الگوهای مختلف کیفیت خدمات در بخش دولتی با هدف تعالی خدمات در این بخش پرداخته است. وی در این پژوهش، با روش پیمایشی، هفت عامل ذیل را به عنوان عوامل مؤثر در کیفیت خدمات عمومی در بخش دولتی، معرفی می‌کند: کارمندیابی و انتخاب، آموزش، کار تیمی، توانمندسازی، ارزیابی عملکرد و پاداش، ارتباطات و فرهنگ سازمانی [۵۳].

یعقوبی و همکارانش پژوهشی با عنوان «بررسی تاثیر مدل تعالی بنیاد کیفیت اروپا در ایران» انجام دادند. این پژوهش به روش پیمایشی و با استفاده از آزمون T-test انجام شد. سؤالات این پژوهش در خصوص بررسی تاثیر بکارگیری مدل تعالی بنیاد کیفیت اروپا در حوزه‌های مختلف سازمانی (رهبری، استراتژی و خط‌مشی، کارکنان، منابع سازمانی، فرآیند، نتایج مشتری، نتایج کارکنان، نتایج جامعه و نتایج کلیدی) بود. این پژوهش در سازمان‌های دولتی به صورت نمونه در صنعت آب و برق انجام شد. نتایج تحلیل اطلاعات ( $p < 0.001$ ) نشان داد که کاربرد این مدل در بخش دولتی تأثیر مثبتی در همه حوزه‌ها دارد [۵۷].

کوکلتین، پژوهشی با عنوان «شناسایی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی مدیریت کیفیت جامع در بخش دولتی» انجام داد. چهارچوب پیشنهادی وی شامل چهار مجموعه از متغیرهای مستقل: ویژگی‌های کارکنان، ویژگی‌های رهبری، متغیرهای محیطی و متغیرهای سازمانی و ۲ متغیر وابسته پیاده‌سازی و تأثیر مدیریت کیفیت جامع بود. در این پژوهش ۱۲ سازمان به عنوان سازمان نمونه انتخاب شدند که ۷ سازمان آن جزء سازمان‌های برنده جایزه کیفیت بودند. در این پژوهش اطلاعات به روش مصاحبه و پرسشنامه جمع‌آوری شدند. در بخش اول تحقیق با مدیران کیفیت سازمان مصاحبه انجام شد و در بخش دوم پرسشنامه مذکور توسط سطوح کارکنان، سرپرستان و مدیران تکمیل شد. نتایج پژوهش نشان داد سازمان‌های برنده جایزه کیفیت، الگوی مدیریت کیفیت جامع را در سازمان خود پیاده کرده و از این الگو بهره‌مند شده‌اند. سازمان‌های برنده جایزه همچنین به‌طور موفق‌تری این الگو را از لحاظ اهداف کیفیت، سبک رهبری تحولی، ارتباطات، نوآوری، حمایت مدیریتی، ارتباط با تأمین کنندگان، سرپرستی کیفیت، اثر بخشی تیمی، رتبه بالاتری کسب کرده‌اند. تجزیه و تحلیل رگرسیون چند متغیره نشان داد جنسیت، اهداف کیفیت، سبک رهبری تحول‌گرا، اعتماد، نوآوری، ساختار ارگانیک، و تنوع شغلی تأثیر مثبت بر روی پیاده‌سازی این الگو دارد و همچنین ویژگی‌های رهبری و ویژگی‌های کارکنان دارای بیشترین واریانس می‌باشد [۳۲].

پرابو و همکارانش، پژوهشی با عنوان «بررسی تعالی کسب و کار در بخش

ضروری ساخت. اکنون این برنامه‌ها مهم‌ترین خطوط راهنما برای تحول دستگاه‌های اجرایی کشور می‌باشند. همچنین با ابلاغ سیاست‌های کلی نظام اداری کشور فصل جدیدی در حوزه تحول نظام اداری آغاز شد. مجموعه‌ای از سیاست‌ها، راهبردها، اهداف و خط‌مشی‌های عمومی که نقش‌هادی برای سیاست‌گذاران و تصمیم‌گیرندگان نظام اداری ایفا می‌کند در کنار همه برنامه‌ها، سیاست‌ها و قوانین حاکم در کشور جهت تحول و بهبود بهره‌وری سازمان‌های دولتی، یک رویکرد مناسب و اثربخش با طراحی و به‌کارگیری مدل بهره‌وری سازمان‌های دولتی می‌باشد که باعث بهبود کیفیت خدمات این سازمان‌ها می‌شود. همچنین، اعتماد و رضایت‌مندی شهروندان نسبت به این سازمان‌ها را افزایش خواهد داد. در طرف دیگر، طراحی مدل بهره‌وری در بخش دولتی، چارچوب منسجم و یکپارچه‌ای را جهت تحلیل و ارزیابی جامع سازمانی ارائه کرده و به عنوان ابزاری برای شناسایی وضعیت سازمان و ترسیم نقشه بهبود بهره‌وری سازمانی کاربرد دارد [۴۹]. مدل بهره‌وری سازمانی بر این واقعیت تأکید دارد که بقا در رقابت جهانی، مستلزم بهبود عملکرد است [۳]. مدل‌ها، معیارهای ارزیابی و خطوط راهنمایی برای سازمان‌ها ایجاد می‌کنند تا پیشرفت‌ها و عملکرد خود را در بهبود دهند [۴].

## ۲- مروری بر ادبیات پژوهش

با مروری در مفاهیم بهره‌وری سازمان‌های دولتی متوجه می‌شویم که بهره‌وری به عنوان یک دیدگاه فکری، به مفهوم هوشمندانه کار کردن و طرز تفکری برای تداوم پیشرفت و بهبود هر آنچه وجود دارد می‌باشد [۴۵]. بهره‌وری بر خلاف تصور بسیاری صرفاً یک معیار اقتصادی و مالی نیست. بهره‌وری در عمق معنای خویش نگرشی برای عقلانی کردن فعالیت‌هاست. با این نگرش بهره‌وری به این معنی است که سازمان‌ها می‌توانند کارها و فعالیت‌های خود را هر روز بهتر از پیش به انجام برسانند [۴۲]. هدف از بهبود بهره‌وری، به حداکثر رساندن استفاده بهینه از منابع، کاهش هزینه‌های انجام دادن کار، گسترش بازارها، افزایش اشتغال، کوشش برای افزایش دستمزدهای حقیقی به جای دستمزدهای اسمی، و بهبود معیارهای زندگی است [۲].

پژوهشی با عنوان شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر بهره‌وری سازمان با استفاده از مدل دیماتل توسط رادفر و کیانی به انجام رسیده است که در آن به ترتیب تأثیر عوامل، اجتماعی-روانی، فردی، فرهنگی، محیطی، اقتصادی و ویژگی‌های شخصیتی، آموزش و ارباب رجوع را بر بهره‌وری سازمان‌های دولتی مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج حاصل از این بررسی نشان می‌دهد که عوامل عوامل اجتماعی-روانی تأثیر شگرفی در بهره‌وری سازمان دارد [۵]. هارویک و راسل در پژوهش خود با عنوان «تدوین معیارهای کیفیت در بخش خدمات عمومی»، به دنبال شناسایی معیارهای اصلی مدل تعالی عملکرد در بخش دولتی بودند. آنها در پژوهش خود به بررسی تعریف مشتری در بخش دولتی، تعریف کیفیت و نقش رهبری در تعالی سازمانی بودند و با استفاده از رویکرد مقایسه‌ای به بررسی و مقایسه مدل مالکوم بالدريج با مدل جایزه ریاست جمهوری اقدام نموده‌اند. نتایج حاکی از این است که رهبری در بخش دولتی نقش تسهیل کننده را ایفا می‌کند و می‌تواند

مشتری‌مداری و فرآیند محوری، منجر به بهبود عملکرد سازمانی می‌شود. اما آنها بیان کردند که بخش دولتی در به‌کارگیری مدل‌های تعالی با موانع و مشکلاتی مانند عدم شناخت مدیران دولتی، عدم همکاری کارکنان در پیاده‌سازی مدل و عدم ارائه داده‌های و اطلاعات سازمانی، مواجه است.

کمپل، در پژوهش خود با عنوان «ایجاد تعالی عملکرد در بخش دولتی» به دنبال بررسی و معرفی اصول و مبانی تعالی عملکرد در بخش دولتی بود. کمپل در بررسی بخش دولتی بیان کرد، سازمان‌های دولتی به‌دلیل داشتن ذی‌نفعان مختلف، بایستی نگرش جامع و سیستمی نسبت به تعالی داشته باشند و تعالی عملکرد را از منظرهای مختلف تعریف کنند. در طی دهه‌های اخیر با توجه به تعریف رویکرد نوین در بخش دولتی، سازمان‌های دولتی باید میزان پاسخگویی عمومی، مسئولیت‌پذیری، کاهش هزینه‌ها و نتیجه محوری را مورد توجه خود قرار دهند. در چنین شرایطی سازمان‌های دولتی به سمت به‌کارگیری الگوهای موفق از بخش دولتی و خصوصی، حرکت کرده‌اند. در این پژوهش کمپل رویکردهای مختلف تعالی عملکرد را مورد بررسی و پیمایش قرار داد. در نهایت کمپل ۶ عنصر کلیدی زیر را به منظور تعالی بخش دولتی معرفی کرد:

وجود همسویی و توافق نظر در رهبران بخش دولتی، ایجاد تعریف مشخص از نتایج و اهداف سازمانی، تدوین استراتژی و بودجه‌ریزی همسو با اولویت‌های سازمان و جامعه به‌کارگیری سیستم‌های اطلاعاتی و ارتباطی مناسب و تحلیل داده‌ها و اطلاعات به منظور تصمیم‌گیری، طراحی سیستم منابع انسانی و همسوسازی عملکرد کارکنان با اهداف سازمانی و توسعه قابلیت‌های داخلی به منظور ایجاد نتایج مطلوب.

مطالعات مورگان و انگلند، آیزورن و پلاسترایک، و کافمن در زمینه موانع بهره‌وری بخش دولتی، حاکی از موانعی از قبیل موانع مربوط به منابع داخلی، موانع مربوط به تجربه و دانش، موانع قانونی و موانع مدیریتی و سیاسی است [۲۹، ۴۱، ۳۷]. آموز، در یک مطالعه فراگیر، موانع بهره‌وری بخش دولتی را در سه دسته طبقه‌بندی کرده است:

موانع و مشکلات محیطی: این موانع تقریباً در کلیه فعالیت‌های بخش دولتی مشترک می‌باشد و نشأت گرفته از ماهیت فعالیت‌های بخش دولتی است. از جمله این موانع میتوان به عدم وجود فشارهای بازار رقابتی (انحصاری بودن) وجود فشارهای سیاسی تاثیرگذار بر تصمیم‌گیری، محافظه‌کاری مفرط و گرایش به حفظ وضع موجود، کم اهمیت بودن موضوع بهره‌وری در مقابل علایق سیاسی، محدودیت منابع دولتی، عمل‌زدگی و سطحی‌نگری و وجود قوانین و مقررات محدودکننده اشاره کرد.

موانع و مشکلات سازمانی: موانعی که با درجات متفاوت در اغلب سازمان‌های بخش دولتی وجود دارد و میزان تاثیرگذاری آنها در بهره‌وری از سازمانی به سازمان دیگر فرق می‌کند. این موانع شامل فرآیند بروکراسی، فقدان سیستم مناسب پاداش، عدم وجود سیستم حسابرسی هزینه، کمبود کارکنان تحلیلگر، نبود نظام پاسخگویی، کمبود فعالیت‌های تحقیق و توسعه و ... است.

موانع و مشکلات فردی: موانعی که از ویژگی شخصیتی، نگرش و رفتار مدیران نشأت می‌گیرد. نمونه‌هایی از این موانع عبارتند از: کنترل ناکافی زمان و کار توسط مدیران، آشفتگی ذهنی مدیران، کافی نبودن تعهد مدیریت نسبت به بهره‌وری و فقدان ریسک‌پذیری مدیران [۹].

دولتی» انجام دادند. در این پژوهش اشاره شده است در طی دهه‌های اخیر سازمان‌های دولتی انگلیس به سمت به‌کارگیری تفکر تعالی حرکت کرده‌اند. پژوهشگران در این مطالعه به بررسی نتایج حاصل از به‌کارگیری این مدل در بخش دولتی پرداخته‌اند. این مطالعه در ۱۱۹ سازمان دولتی انجام شد. نتایج این مطالعه نشان داد به‌کارگیری مدل تعالی در بخش دولتی باعث بهبود قابل ملاحظه‌ای در حوزه اقدامات منابع انسانی، رهبری سازمان و کیفیت خدمات می‌شود.

تونپیل، در خصوص اهمیت بهره‌وری در بخش دولتی سه دلیل عمده ارائه کرده است. اول اینکه بخش عمده اشتغال در بخش دولتی است. دوم اینکه بخش دولتی تامین کننده اصلی خدمات در اقتصاد به‌ویژه خدمات بازرگانی و خدمات اجتماعی است که بر هزینه نهاده‌ها و کیفیت نیروی کار بنگاه‌های اقتصادی تاثیر دارد. سوم اینکه بخش دولتی مصرف‌کننده منابع مالیاتی است. به زعم تونپیل، تغییرات در بهره‌وری بخش دولتی ممکن است اثرات قابل ملاحظه‌ای بر اقتصاد یک کشور داشته باشد. اگرچه در بخش دولتی، خدمات در چارچوب قوانین و مقررات دولتی ارائه می‌شود و بعضی از نیازها و انتظارات مشتریان ممکن است با مصالح سیاسی و اقتصادی سازگاری نداشته باشند، اما تغییر شرایط جهانی، بهبود بهره‌وری و افزایش رضایت مشتریان، موفقیت این قبیل سازمان‌ها را الزام‌آور ساخته است. با این حال بخش دولتی، همواره در بهبود بهره‌وری خود با موانع اساسی مواجه بوده است [۵۲].

کول، در رساله دکتری خود با عنوان «مطالعه مقایسه‌ای بر روی ۷۷ سازمان بخش دولتی شرکت کننده در جایزه کیفیت رئیس جمهوری در سال‌های ۱۹۹۷-۱۹۹۲» به دنبال شناسایی تفاوت‌های کمی و کیفی سازمان‌های موفق و ناموفق جایزه کیفیت ریاست جمهوری آمریکا بود. روش تحقیق در این مطالعه توصیفی - همبستگی است. ۷۷ سازمان در دو گروه ۳۳ سازمان موفق (سازمان‌های دریافت کننده جایزه کیفیت در سال‌های ۱۹۹۷-۱۹۹۲) و ۴۳ سازمان ناموفق (سازمان‌های متقاضی که برنده جایزه کیفیت نشدند) جزء نمونه پژوهش بودند. داده‌های پژوهش از طریق پرسشنامه از ۱۳۱ مدیر ارشد، انجام ۱۸ مورد کاوی و دریافت ۱۵ گزارش بازخورد از سازمان‌های دولتی دریافت شد. نتایج پژوهش نشان داد سازمان‌های موفق از لحاظ: رهبری، تجزیه و تحلیل اطلاعات، مدیریت منابع انسانی، مدیریت فرآیندها، نتایج کسب‌وکار، تمرکز بر روی مشتری، رضایتمندی مشتری، طراحی سیستم‌های بهبود کیفیت، توجه به رقبا و تامین کنندگان و تدوین اهداف استراتژیک نمره بالاتری کسب کردند و همچنین، سازمان‌های موفق در رعایت اصول کیفیت، تدوین و رعایت استانداردهای داخلی و خارجی، انجام مطالعه مقایسه‌ای داخلی و خارجی و ارزیابی عملکرد اقدامات بیشتری انجام می‌دهند [۱۴].

کوئیست و همکاران، پژوهشی با عنوان «بررسی تاثیر به‌کارگیری مدل کیفیت انجمن سوئد در تعالی عملکرد سازمانی بخش دولتی» انجام دادند. در این پژوهش کوئیست و همکارانش در یک دوره ۳ ساله (۲۰۰۲-۱۹۹۹) به بررسی به‌کارگیری این مدل در سازمان‌های دولتی پرداختند. داده‌های پژوهش از ۱۰ سازمان نمونه دولتی به روش بررسی داده و مستندات سازمانی (بررسی گزارشات سالیانه، نتایج عملکردی و...) و انجام مصاحبه با مدیران دولتی جمع‌آوری شد. نتایج پژوهش نشان داد که این مدل با توجه به تاکید بر روی

نیست که از چه روشی و چگونه برای سنجش عملکرد استفاده شود بلکه مهم آن است که مدیر و کارکنان از مقاصد سنجش، آگاهی داشته باشند [۳۵]. گنوت، در مقاله خود به این نکته اشاره دارد که مدیر باید علاوه بر آگاه کردن فرد از نتایج عملکردش، راهکارهای بهبود را باید به او ارائه دهد [۲۱].

المجرن، همچنین به بررسی رابطه بهره‌وری کار و مزد در اقتصاد کویت پرداخته و فرضیه وجود ارتباط میان بهره‌وری کار و دستمزدهای متوسط در فعالیت‌های مختلف اقتصاد از یک طرف و هزینه واحد کار و مزد متوسط از سوی دیگر مورد آزمون قرار می‌دهد. وی ضمن تأکید بر ناکافی بودن داده‌های آماری نتیجه می‌گیرد که هرچند ارتباط میان این سه متغیر در بخش خصوصی وجود دارد اما در بخش دولتی این ارتباط بسیار ضعیف و سست می‌باشد [۱۱].

کانینگهام نیز با بررسی روی بهره‌وری و مزدها در آمریکا به این نتیجه می‌رسد که در طول دهه ۱۹۹۰ بهره‌وری به صورت قابل ملاحظه‌ای افزایش یافته و این امر هزینه بنگاه‌ها را کاهش و درآمد آنها را افزایش داده است اما نیروی کار در این مدت سهمی از دستاوردهای بهره‌وری نداشته است و در حقیقت قدرت واقعی نیروی کار کاهش یافته است و از سوی دیگر سود و حقوق مدیران اجرایی ارشد افزایش داشته است. افزایش بهره‌وری در این دوره که نسبت به دهه‌های ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ سریعتر بوده، نتیجه عامل‌های مختلفی از جمله سازماندهی بهتر کار، سرمایه‌گذاری برای گسترش و مدرن کردن فضای کار، آموزش نیروی کار، به‌ویژه مخارج بیشتر برای تحقیق و توسعه می‌باشد و اتحادیه‌های کارگری و همکاری آنها نقش مهمی در رشد بهره‌وری داشته‌اند. طبق تحقیق او مدیران اجرایی ارشد شرکت‌ها افزایش نجومی در دریافتی-هایشان داشته‌اند. در حالیکه افزایش درآمد دیگر کارکنان بسیار اندک بوده است. کانینگهام با بررسی آثار مخرب ناهماهنگی در توزیع دستاوردهای حاصل از بهره‌وری میان کارگران و کارفرمایان، به نقد نظریه «رخنه به پایین» پرداخته و بر توزیع درآمد براساس دستاوردهای بهره‌وری تأکید می‌کند [۱۵].

ماوسون و همکارانش، نمازی همچنین در مقاله خودشان به این نکته اشاره می‌کنند که تغییر در منابع در دسترس، تغییر در انتظارات و نیازهای مشتریان، نوآوری در محصولات به صورت مداوم در بهره‌وری سازمان‌ها و فرآیندها ضرورت دارد. بهبود بهره‌وری باید روی خلق ارزش نسبت به حداقل داده‌ها متمرکز شود [۳۸]، [۳۹]. تونلشن، نیز انجام دادن کارها به صورت درست (بدانیم که چگونه آن کار را انجام دهیم) و به طور دائمی از طریق بهبود فرآیند تولید و توزیع و تحویل محصول و خدمات را در اغلب موارد راهی مؤثر می‌داند این در حالی است که همین حداقل کردن زمان، تأثیر منفی بر محیط‌های داخلی و بیرونی سازمان می‌گذارد. ارتباطات سازمانی، به‌عنوان عوامل تعیین کننده در بهبود کارایی، همیشه در مرکز توجه بوده و همچنین توانایی نیروی انسانی و راه‌های استفاده از استعدادهایشان در خلق ایده‌های جدید برای توسعه تکنولوژی و بهبود بهره‌وری مورد بررسی قرار گرفته است [۵۱].

در مقاله هورنگرن نیز بهبود بهره‌وری فقط به مفهوم کاهش هزینه ستاده‌ها

عالی و بافنده زنده، پژوهشی به عنوان بررسی موانع ارتقای بهره‌وری سازمان‌های بخش دولتی ایران، انجام داده‌اند که نتایج پژوهش، نشان داده است که بخش دولتی کشور با موانع متعددی در ارتقای بهره‌وری مواجه است که بخش عمده آن به ویژگی‌های شخصیتی، نگرش و مهارت‌های رهبری مدیران دولتی مربوط می‌شود. و بخش دیگر آن به مشکلات درون سازمانی و محیطی از قبیل فقدان سیستم مناسب ارزیابی عملکرد، محافظه‌کاری شدید و گرایش به حفظ وضع موجود، نبود نظام مناسب پاسخگویی، عدم وجود سیستم مناسب حساسی هزینه، وجود فشارهای سیاسی تاثیرگذار بر تصمیم‌گیری، کم اهمیت بودن موضوع بهره‌وری در مقابل علائق سیاسی، کمبود کارکنان تحلیل‌گر، عدم وجود فشارهای رقابتی بازار و فرایند پیچیده بوروکراسی مربوط می‌شود [۶].

در مقاله سیلور و همکاران، مفهوم و کاربرد بهره‌وری بالقوه بررسی می‌شود، در بهره‌وری بالقوه اختلاف بین سطح بهره‌وری بهینه و مؤثر با واقعی تعریف شده است. در نتیجه اندازه‌گیری بهره‌وری بالقوه بر اساس عملیات و زمان از دست رفته، حداکثر سطح ستاده، تخمین تابع تولید، ظرفیت و مطالعه کار برای تقسیمات پوشش داده شده شرکت‌های تولیدی انگلستان، مورد سنجش قرار گرفته است [۴۶].

هیچنژ، بهبود بهره‌وری را از طریق مشاهده در معاملات بین‌المللی مورد بررسی قرار می‌دهد. مقایسه عملکرد ضعیف در نورترن ایرلند پیش زمینه‌ای را فراهم کرده تا مجموع معادلات قابل دیدن از طریق مدیران در نورترن ایرلند و آلمان در صنعت را پوشش دهد. اختلاف بهره‌وری روابط بین‌المللی، به‌وسیله مدیران از نسبت ضعیف ایفا کننده مورد بررسی قرار گرفته است. در این مطالعه ویژگی‌های بازارهای خدماتی، مقایسه بهره‌وری قابل لمس، کیفیت محصول، انواع دستگاه و تناسبات، خصایص و مهارت‌های نیروی کار کارگاه‌ها و کیفیت مدیریت و منطق آن را مورد بحث قرار داده است. در نهایت آنها به این نتیجه رسیده‌اند که چگونه از بهره‌وری پایین کشور می‌توان تشخیص داد که چه تغییراتی برای بستن شکاف و اختلاف بهره‌وری، باید ایجاد شود [۲۴].

کائو، راه‌هایی برای بهبود بهره‌وری مطرح کرده است و دیدگاه کارآیی را در مقابل دیدگاه اثربخشی مورد بحث قرار داده است. در این مقاله به ترتیب سه اندیس برای تکنولوژی خودکار، مدیریت تولید و بهره‌وری محاسبه شده تا سطوحی از موفقیت را نشان دهد. از آنجائی که شرکت در توزیع سطحی از تکنولوژی و مدیریت قادر نیست به حداکثر بهره‌وری مورد انتظار در مدت به کارگیری عامل‌های ورودی کم‌بازده برسد، دو دیدگاه مطرح شده است که در دیدگاه کارآیی، برای بهبود بهره‌وری نیاز به مصرف منابع زاید نیست بلکه استفاده مؤثر از عامل‌های ورودی مدنظر است و در دیدگاه اثربخشی، سطوح تکنولوژی و مدیریت را بهترین ترکیب است تا بهره‌وری را به بالاترین حد ممکن برساند، در نتیجه بهره‌وری مرز بین این دو دیدگاه می‌باشد. و برای بهبود آن کارایی و اثربخشی در شرکت‌ها مورد بررسی قرار گرفته است [۳۱].

لانگنکر، نشان می‌دهد که اگر ارزیابی عملکرد برای پرورش کارکنان و افزایش بهره‌وری انجام گیرد، معمولاً موفقیت‌آمیز است، اما زمانی که مدیر از ارزیابی عملکرد برای تنبیه پرسنل استفاده کند و یا ارزیاب از محدودیت‌های روش‌ها آگاهی نداشته باشد، معمولاً ارزیابی، منجر به شکست می‌شود. مهم این

یگانگی، به انجام رسیده است که در آن به بررسی تأثیر شایستگی‌های مدیران در اثربخشی مدیریت براساس مدل بویاتزیس، شرودر و لوتانز پرداخته شده است. شایستگی‌های مدیران در دو بعد فردی شامل دانش و معلومات، حرفه‌ای، مهارت‌ها، ویژگی‌های شخصیتی، نگرش و بینش و بعد اجتماعی که شامل اعتبار حرفه‌ای و اعتبار عمومی می‌باشد و همچنین، اثربخشی طبق الگوی لوتانز با دومعیاری رضایت شغلی کارکنان و تعهد کارکنان، مورد سنجش قرار گرفته است. هدف از این بررسی تجربی، پاسخ به این سؤال است که آیا شایستگی‌های مدیران بر اثربخشی مدیریت تأثیر می‌گذارد؟ روش پژوهش به کار گرفته شده در این پژوهش کاربردی، توصیفی-همبستگی است. نتایج حاصل از اجرای پژوهش نشان می‌دهد که بین شایستگی‌های فردی و اجتماعی مدیران و اثربخشی مدیریت، همبستگی وجود دارد. و همچنین بین تمام متغیرهای ابعاد شایستگی‌های مدیران (بعد فردی و بعد اجتماعی) و اثربخشی آنها همبستگی معناداری وجود دارد، بین مهارت‌های مدیریتی، ویژگی‌های شخصیتی و نگرش و بینش مدیران با اثربخشی همبستگی معناداری مشاهده نگردید، اولویت‌بندی تأثیر هر کدام از زیرشاخص‌های متغیرها نیز مشخص شده است [۸].

پژوهشی با عنوان «شناسایی معیارهای تعالی سازمانی در بخش دولتی» توسط میرسپاسی و دیگران، به انجام رسیده است. هدف این پژوهش، طراحی مدل تعالی سازمانی و شناسایی ابعاد تعالی در بخش دولتی ایران است تا به وسیله این مدل، بتوان میزان بهبود و تعالی عملکرد را در سازمان‌های بخش دولتی اندازه‌گیری کرد. در این مطالعه، به استفاده از رویکرد تحلیل محتوا به مطالعه متون تخصصی و مدل‌های مختلف تعالی سازمانی پرداخته شده و ابعاد تعالی سازمانی در بخش دولتی شناسایی شده است. داده‌های تحقیق از بخش دولتی و به روش نمونه‌گیری قضاوتی هدفمند جمع‌آوری و با استفاده از روش تحلیل عاملی اکتشافی ابعاد اصلی مدل، تحلیل و شناسایی شده است. نتایج تحقیق نشان داده است که مدل تعالی سازمانی در بخش دولتی دارای دو محور اصلی مدیریت منابع سازمانی و مدیریت ارتباط با شهروندان و حفظ کرامت انسانی آنها می‌باشد [۷].

جدول (۱): موانع بهره‌وری بخش دولتی استخراج شده از مطالعات و ادبیات

بهره‌وری

۳ ۲ ۱	فقدان فشارهای بازار	آژبورن، پلاسترایک [۴۱]
	عوامل سیاسی که تصمیم‌گیری را تحت تأثیر قرار می‌دهند.	آژبورن، پلاسترایک [۴۱]
	افق دید کوتاه مدت سیاست‌مداران و مدیران عالی	آموزن [۹]
	اولویت‌های حاکم برای وضعیت موجود	ماریس و رین [۳۶]
	تمرکز روی ستاده‌ها به‌جای نتایج (پیامدها)	آموزن [۹]
	شکاف بین طرح‌ریزی و اجرا	کی توور [۲۸]
۳ ۲ ۱	اطلاعات ناقص از عملکرد	آموزن [۹]؛ کلونین [۳۰]
	فقدان پاسخ‌گویی مناسب	اسچیک [۴۴]
	سیستم‌های ناکافی حسابداری - هزینه	گور [۲۰]؛ گلداسمیت [۱۹]؛ ساوس [۴۸]
	سنجش / ارزیابی نامناسب عملکرد	آموزن [۹]؛ کلونین [۳۰]
۳ ۲ ۱	سخت‌گیری بروکراتیک، شامل تمرکز شدید روی قوانین و رویه‌ها	هیس [۲۷]، گورویت [۱۸]، زولکوس [۵۹]

نیست. بلکه استفاده کارا و مؤثر از منابع به منظور ایجاد کالا و خدمات برای مشتریان است. بنابراین ارتباط بین بهره‌وری و پیشرفت جوامع نشان دهنده این است که سطح بالای بهره‌وری برای تعیین ارتباط با دوام و کیفیت کافی نیست؛ و به نسبت جنبه‌های دیگر، آثار جامعه و محیط هم باید بررسی شود [۲۵].

سولویون نیز در مقاله‌اش به این نکته اشاره دارد که گذشته از اینکه بهره‌وری در سطح کلان (جامعه) تأثیرگذار است در سطح خرد (فرد) هم نیز بسیار تعیین کننده می‌باشد. به طور قطع ارتقای بهره‌وری داروی بسیار مؤثری در کاستن از حجم کارهاست. شاید بتوان گفت علت اصلی تنش و فشارهای روانی در بسیاری از موارد، بهره‌وری پایین است. کسی که در کارهای روزانه‌اش به بهره‌وری نمی‌اندیشد فاقد ذهنیتی است که بتواند فعالیت‌های اثربخش و غیراثربخش را در راه رسیدن به هدف تمیز دهد، بنابراین نمی‌تواند حرکتی هدفدار داشته باشد، به‌علاوه قادر نیست کارآمدترین شیوه انجام فعالیت‌ها را انتخاب کند. به عبارت روشن‌تر اگر اندیشه و فکر بهره‌وری ضعیف باشد، انجام فعالیت بسیار مهمتر از تشخیص فعالیت‌های ضروری و غیرضروری جلوه خواهد کرد [۴۷].

پاروتا و همکاران، اثر تنوع در زمینه فرهنگ را مورد بررسی قرار داده‌اند و مهارت‌ها و دموگرافی کارکنان را در بهره‌وری عامل کل برای سال ۱۹۹۵ تا ۲۰۰۵ در شرکت‌های دانمارکی و اثر تنوع نیروی کار روی بهره‌وری را از سه بعد بررسی و مطالعه کرده‌اند [۴۳]. اینکه در زمینه فرهنگ، مهارت‌ها یا آموزش و دموگرافی بر طبق نظر ولدردید، از همزمانی و درونی‌سازی مشکلات در محاسبه بهره‌وری کل شرکت پیروی کنند. بدین منظور برای کنترل اینکه آیا اثر تنوع روی بهره‌وری عامل کل در صنایع مختلف وجود دارد و در نهایت بر طبق شواهد یافت شده بررسی شود که بین تنوع نیروی کار در مهارت‌ها یا آموزش و ارتقای عملکرد شرکت اختلافی وجود دارد یا نه، باید از آنالیز حساسیت استفاده شود [۵۵].

وی‌چی و همکاران، در مقاله خود اشاره به این موضوع دارند که اغلب مشتریان سازمان ماتریسی را تشکیل می‌دهند و سازمان ماتریسی به طور حتم از تصمیمات ناکافی و دیر منتج شده که ممکن است در نتیجه یک عملکرد ضعیف به وجود آمده باشند. اجرای ضعیف مانعی برای فراهم کردن اطلاعات برای پروژه‌های حیاتی است. همچنین در این مقاله مدلی ابتکاری به منظور شناسایی تصمیماتی مسئول بر عملکرد ضعیف طراحی شده است که هدف آن یکپارچه ساز مدل با SIA و DEMATEL است، SIA عملکرد هر بخش را ارزیابی و با DEMATEL ارتباط میان بخش‌ها را به منظور ترسیم ارتباطات مؤثر ایجاد می‌کند [۵۶]. و نیز یانگ و همکاران، در مقاله‌ای به منظور بررسی بهبود کارایی از جنبه‌های مختلف در صنعت بانکداری ژاپن پرداخته‌اند هدف آنها تمرکز بر روی بهبود کارایی سیستم‌های بانکی از جنبه‌های متعدد بوده و در این تحقیق از تئوری‌های DEA و NBG برای بهبود فعالیت بانک‌های دارای بازدهی پایین استفاده شده است تا چگونگی روند بهینگی را با استفاده از نمودار پارتو نشان داده و با تغییر در نسبت‌ها و مسئولین بتوانند تغییرات لازم را در برنامه‌های مختلف بهبود ایجاد کنند [۵۸].

پژوهشی با عنوان نقش شایستگی مدیران در اثربخشی مدیریت، توسط

۱۲. تمرکز روی ستاده‌ها به جای نتایج (پیامدها) (A<sub>12</sub>)
۱۳. شکاف بین طرح‌ریزی و اجرا (A<sub>13</sub>)
۱۴. تعهدات ناکافی مدیریت برای بهره‌وری (A<sub>14</sub>)
۱۵. کنترل ناکافی زمان/ساعات کار روزانه (A<sub>15</sub>)
۱۶. تحقیق و توسعه ناقص (A<sub>16</sub>)
۱۷. کنار آمدن با موانع بهره‌وری (A<sub>17</sub>)
۱۸. فقدان پاسخ‌گویی مناسب (A<sub>18</sub>)
۱۹. آشفتگی ذهنی (A<sub>19</sub>)

لایه‌های اضافی مدیریت میانی	فینس تن [۱۷]
کافی نبودن فعالیت‌های تحقیق و توسعه	کی [۲۸]
کنترل ناکافی زمان/ساعات کار روزانه	آموز و گینگ [۱۰]
آشفتگی ذهنی	بالک [۱۲]
تعهدات ناکافی مدیریت برای بهره‌وری	آموز [۹]؛ کافمن [۲۹]؛ گلداسمیت [۱۹]
مبالغه در ارقام و آمار بهره‌وری	آموز [۹]
کنار آمدن با موانع بهره‌وری	آموز [۹]

### ۳- روش تحقیق

تحقیق حاضر از لحاظ هدف از نوع تحقیقات کاربردی و از حیث روش از نوع تحقیقات توصیفی است که به صورت پیمایشی انجام گرفته است. جامعه آماری تحقیق از میان مدیران بخش دولتی به روش نمونه‌گیری هدفمند و قضاوتی، انتخاب شده است. ابزار جمع‌آوری داده در این تحقیق، پرسشنامه می‌باشد که در ۱۹ سؤال با مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت (بدون تأثیر، تأثیر کم، تأثیر متوسط، تأثیر زیاد، تأثیر خیلی زیاد) طراحی شده است که میزان تأثیر هر یک از موانع بهره‌وری در بهره‌وری سازمان‌های دولتی ایران اندازه‌گیری می‌کند. به منظور تأمین روایی پرسشنامه در تنظیم آن از نظرات تعدادی از خبرگان دانشگاهی و سازمانی، استفاده شده است. همچنین، برای آزمون اعتبار پرسشنامه، از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شده است که مقدار آن ۰/۹۳ می‌باشد. پرسشنامه‌ها به نمونه آماری منتخب از مجلس شورای اسلامی، وزارت امور اقتصادی و دارایی، وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی، سازمان ملی بهره‌وری ایران، وزارت علوم تحقیقات و فن‌آوری، شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران، متشکل از ۵۰ نفر توزیع گردید تا به سئوالات آن پاسخ دهند. هر پنجاه پرسشنامه جمع‌آوری شد. داده‌های حاصل از پرسشنامه با روش (FVIKOR) و با استفاده از نرم‌افزار EXCEL تجزیه و تحلیل شده و میزان تأثیر هر یک از موانع بر بهره‌وری سازمان‌های مذکور، رتبه‌بندی می‌شود. روش (FVIKOR) که توسط آپریکوویچ و زنگ توسعه یافت که بر مبنای روش ال‌پی‌متریک توسعه یافته است [۴۰].

### ۴- ۱- مراحل رتبه‌بندی گزینه‌ها به روش VIKOR فازی

مرحله ۱: تشکیل ماتریس تصمیم

جهت به دست آوردن اهمیت هر یک از متغیرها از ماتریس مقایسات زوجی استفاده شد. تصمیم‌گیرندگان از متغیرهای زبانی جدول ۲ برای ارزیابی اهمیت عوامل استفاده کرده‌اند. پس از آن وزن نرمالایزه عوامل با استفاده از روش F.ANP محاسبه گردیده شده است. با استفاده از قوانین نرمال‌سازی اعداد فازی، وزن نرمال فازی هر یک از متغیرها محاسبه شده است. در نهایت، فاصله هر گزینه از راه‌حل ایده‌آل و سپس حاصل جمع آن‌ها برای ارزش نهائی محاسبه می‌شود.

جدول (۲): متغیرهای زبانی برای رتبه‌بندی گزینه‌ها

خیلی زیاد	زیاد	مناسب	کم	خیلی کم	اهمیت
(۷, ۹, ۹)	(۵, ۷, ۹)	(۳, ۵, ۷)	(۱, ۳, ۵)	(۱, ۱, ۳)	عدد فازی

محاسبه فاصله گزینه‌ها از راه‌حل ایده‌آل

در نهایت مقادیر  $\bar{S}$  و  $\bar{R}$  محاسبه می‌گردد. منظور از مقدار  $\bar{R}$  برای هر یک از گزینه‌ها، بیشترین مقدار سطری هر یک از گزینه‌ها و منظور از مقدار  $\bar{S}$  برای هر یک از گزینه‌ها، مجموع مقادیر سطری هر یک از گزینه‌هاست. این محاسبات در جدول ۳ نشان داده شده است.

جدول (۳): مقادیر  $\bar{R}$  و  $\bar{S}$

	$\bar{S}$			$\bar{R}$		
A <sub>1</sub>	0.121	0.665	0.829	0.025	0.081	0.0785
A <sub>2</sub>	0.096	0.59	0.777	0.025	0.075	0.0785
A <sub>3</sub>	-0.06	0.339	0.574	0.025	0.066	0.0785
A <sub>4</sub>	0.019	0.451	0.696	0.025	0.066	0.0785
A <sub>5</sub>	-0.04	0.296	0.537	0.023	0.063	0.0785
A <sub>6</sub>	-0.25	0.033	0.346	-0	0.007	0.0392
A <sub>7</sub>	0.043	0.528	0.791	0.025	0.066	0.0785
A <sub>8</sub>	0.09	0.526	0.752	0.025	0.066	0.0785
A <sub>9</sub>	0.085	0.456	0.663	0.025	0.066	0.0785
A <sub>10</sub>	-0.13	0.209	0.441	0	0.044	0.0588
A <sub>11</sub>	-0.13	0.228	0.537	0	0.048	0.0785
A <sub>12</sub>	0.077	0.495	0.716	0.025	0.066	0.0785
A <sub>13</sub>	0.054	0.445	0.665	0.025	0.066	0.0785
A <sub>14</sub>	-0.25	0.11	0.366	-0	0.018	0.0318
A <sub>15</sub>	0.018	0.469	0.809	0.021	0.054	0.0635
A <sub>16</sub>	0.272	0.744	0.877	0.049	0.088	0.0785
A <sub>17</sub>	-0.09	0.367	0.627	0.009	0.044	0.0588
A <sub>18</sub>	-0.25	0.128	0.389	-0	0.018	0.0318
A <sub>19</sub>	0.158	0.646	0.905	0.025	0.066	0.0785

### ۴- یافته‌ها

در این پژوهش ۱۹ گزینه داریم که عبارتند از:

۱. افق دید کوتاه مدت سیاست‌مداران و مدیران عالی (A<sub>1</sub>)
۲. لایه‌های اضافی مدیریت میانی (A<sub>2</sub>)
۳. سخت‌گیری بروکراتیک، شامل تمرکز شدید روی قوانین و رویه‌ها (A<sub>3</sub>)
۴. فقدان فشارهای بازار (A<sub>4</sub>)
۵. عوامل سیاسی که تصمیم‌گیری را تحت تأثیر قرار می‌دهند. (A<sub>5</sub>)
۶. اولویت‌های حاکم برای وضعیت موجود (A<sub>6</sub>)
۷. فقدان علاقه برای پیشرفت‌های تدریجی (A<sub>7</sub>)
۸. سیستم‌های ناکافی حسابداری - هزینه (A<sub>8</sub>)
۹. مبالغه در ارقام و آمار بهره‌وری (A<sub>9</sub>)
۱۰. اطلاعات ناقص از عملکرد (A<sub>10</sub>)
۱۱. سنجش/ ارزیابی نامناسب عملکرد (A<sub>11</sub>)

محاسبه  $\bar{Q}$  و رتبه بندی گزینه‌ها:

شرط دوم برقرار شد. بنابراین گزینه  $A_6$  به عنوان گزینه‌های برتر پیشنهاد می‌گردد. و نتیجه نهایی رتبه بندی گزینه‌ها با ویکور فازی به صورت جدول ۶ خواهد بود.

با توجه به جدول مقادیر  $\bar{R}$  و  $\bar{S}$  بهترین و بدترین مقادیر  $\bar{S}$  و  $\bar{R}$  به صورت جدول ۴ است:

جدول (۶): رتبه بندی موانع بهره‌وری سازمانی به روش F. VIKOR

جدول (۴): بهترین و بدترین مقادیر  $\bar{R}$  و  $\bar{S}$

رتبه	اختصار	گزینه‌ها (موانع بهره‌وری)
۱	A <sub>6</sub>	اولویت‌های حاکم برای وضعیت موجود
۲	A <sub>14</sub>	تعهدات ناکافی مدیریت برای بهره‌وری
۳	A <sub>18</sub>	فقدان پاسخ‌گویی مناسب
۴	A <sub>10</sub>	اطلاعات ناقص از عملکرد
۵	A <sub>11</sub>	سنجش/ارزیابی نامناسب عملکرد
۶	A <sub>17</sub>	کنار آمدن با موانع بهره‌وری
۷	A <sub>5</sub>	عوامل سیاسی که تصمیم‌گیری را تحت تأثیر قرار می‌دهند
۸	A <sub>3</sub>	سخت‌گیری بروکراتیک، شامل تمرکز شدید روی قوانین و رویه‌ها
۹	A <sub>15</sub>	کنترل ناکافی زمان/ساعات کار روزانه
۱۰	A <sub>13</sub>	شکاف بین طرح‌ریزی و اجرا
۱۱	A <sub>4</sub>	فقدان فشارهای بازار
۱۲	A <sub>9</sub>	مبالغه در ارقام و آمار بهره‌وری
۱۳	A <sub>12</sub>	تمرکز روی ستاده‌ها به جای نتایج (پیامدها)
۱۴	A <sub>7</sub>	فقدان علاقه برای پیشرفت‌های تدریجی
۱۵	A <sub>8</sub>	سیستم‌های ناکافی حسابداری - هزینه
۱۶	A <sub>2</sub>	لایه‌های اضافی مدیریت میانی
۱۷	A <sub>19</sub>	آشفستگی ذهنی
۱۸	A <sub>1</sub>	افق دید کوتاه مدت سیاست‌مداران و مدیران عالی
۱۹	A <sub>16</sub>	تحقیق، توسعه ناقص

$\bar{S}^*$	0.272	0.744	0.905
$\bar{S}^-$	-0.25	0.033	0.346
$\bar{R}^*$	0.0495	0.088	0.0785
$\bar{R}^-$	-0.004	0.007	0.0318

در ادامه، مقادیر نهایی  $\bar{Q}$  دی فازی برای هر یک از گزینه‌ها در سطح اطمینان  $V=0.5$  محاسبه می‌گردد و به صورت صعودی مرتب کرده و رتبه بندی گزینه‌ها صورت می‌گیرد. در این قسمت رتبه بندی به صورت دی فازی شده محاسبه گردید. محاسبات انجام شده و رتبه بندی گزینه‌ها در جدول ۵ نشان داده شده است.

جدول (۵): مقادیر  $\bar{S}$ ،  $\bar{R}$  و  $\bar{Q}$  به ترتیب صعودی و رتبه بندی گزینه‌ها

دی فازی شده						
رتبه	$\bar{S}$	$\bar{R}$	$\bar{Q}$	$V=0.5$		
1	A <sub>6</sub>	A <sub>6</sub>	A <sub>6</sub>	0.015	0.014	0.043
2	A <sub>14</sub>	A <sub>14</sub>	A <sub>14</sub>	0.037	0.0152	0.075
3	A <sub>18</sub>	A <sub>18</sub>	A <sub>18</sub>	0.043	0.0152	0.089
4	A <sub>10</sub>	A <sub>10</sub>	A <sub>10</sub>	0.194	0.0342	0.172
5	A <sub>11</sub>	A <sub>17</sub>	A <sub>11</sub>	0.258	0.0372	0.21
6	A <sub>5</sub>	A <sub>11</sub>	A <sub>5</sub>	0.268	0.0421	0.263
7	A <sub>3</sub>	A <sub>15</sub>	A <sub>3</sub>	0.36	0.0465	0.285
8	A <sub>17</sub>	A <sub>5</sub>	A <sub>17</sub>	0.376	0.0551	0.302
9	A <sub>13</sub>	A <sub>3</sub>	A <sub>13</sub>	0.38	0.0563	0.388
10	A <sub>4</sub>	A <sub>4</sub>	A <sub>4</sub>	0.421	0.0563	0.389
11	A <sub>9</sub>	A <sub>7</sub>	A <sub>9</sub>	0.421	0.0563	0.401
12	A <sub>12</sub>	A <sub>8</sub>	A <sub>12</sub>	0.427	0.0563	0.429
13	A <sub>15</sub>	A <sub>9</sub>	A <sub>15</sub>	0.439	0.0563	0.432
14	A <sub>7</sub>	A <sub>12</sub>	A <sub>7</sub>	0.449	0.0563	0.454
15	A <sub>8</sub>	A <sub>13</sub>	A <sub>8</sub>	0.45	0.0563	0.456
16	A <sub>2</sub>	A <sub>19</sub>	A <sub>2</sub>	0.482	0.0563	0.488
17	A <sub>1</sub>	A <sub>2</sub>	A <sub>1</sub>	0.5	0.0593	0.539
18	A <sub>19</sub>	A <sub>1</sub>	A <sub>19</sub>	0.517	0.0614	0.57
19	A <sub>16</sub>	A <sub>16</sub>	A <sub>16</sub>	0.62	0.0719	0.631

### ۵- بحث و نتیجه گیری

بررسی نتایج مربوط به موانع بهبود بهره‌وری در بخش دولتی، این واقعیت را آشکار می‌کند که نظام مدیریت دولتی کشور، از اولویت‌های حاکم برای وضعیت موجود، رنج می‌برد و از این ناحیه صدمات زیادی را متحمل شده است. به عبارت دیگر می‌توان گفت که در ادامه می‌توان گفت که تحت تأثیر قرار گرفتن تصمیم‌گیری توسط عوامل سیاسی، یکی دیگر از موانعی است که به نوبه خود باعث می‌شود تا فضا برای عوامل تخصصی، محدود شود و در نهایت نتایج اجرایی چنین تصمیماتی، بهره‌وری لازم را به همراه ندارند. این مورد، در وهله دوم باعث می‌شود که میان سازمان‌های خط-مشی‌گذاری و اجرایی شکاف ایجاد شود و در نهایت، این سازمان‌ها همدیگر را آنگونه که باید و شاید، پشتیبانی نکنند و متأسفانه در برخی از موارد به علت وجود ضعف در هماهنگی‌های لازم میان سازمان‌های سیاست‌گذاری و اجرایی باعث می‌شود تا سازمان‌های اجرایی در برخی از موارد از رسالت اصلی خود دور شوند و زمینه برای عدم کارایی‌ها مهیا شود. سخن دیگر این که ضعف در پاسخ‌گویی، تعهد و اطلاعات ناقص از عملکرد، در سیستم فعلی دولت، باعث می‌شود راه مشخصی برای تشخیص تحقق اهداف وجود نداشته باشد و کارگزار دولتی می‌تواند عملکرد نامطلوب خود را از نظارت سیاسی و عمومی دور نگهدارد که این موضوع تأثیر بسزایی در ناکارآمدی بخش دولتی دارد. البته در برخی از موارد، بر روی هم

بر طبق جدول شماره ۵ نتایج مقایسات دو به دو گزینه‌ها بر اساس مقدار  $\bar{Q}$  به صورت زیر خواهد بود:

$$A_6 < A_{14} < A_{18} < A_{10} < A_{11} < A_{17} < A_5 < A_3 < A_{15} < A_{13} < A_4 < A_9 < A_{12} < A_7 < A_8 < A_2 < A_{19} < A_1 < A_{16}$$

بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که گزینه  $A_6$  از نظر شاخص  $\bar{Q}$  ( $V=0.5$ ) به عنوان گزینه برتر شناخته شده است. برای اینکه این گزینه بهترین رتبه بندی را کسب کند باید دو شرط برای آن برقرار باشد.

شرط اول: مزیت قابل قبول

$$\rightarrow 0.037 - 0.015 > 0.022(Q_{14}) - (Q_6) > 1/(n-1)$$

از آن جایی که شرط اول برقرار نیست بنابراین شرط دوم بررسی می‌گردد.

$$\rightarrow 0.043 - 0.015 < 0.022(Q_{18}) - (Q_6) < 1/(n-1)$$

پست‌های مدیریتی بر اساس سابقه سیاسی آنها صورت می‌گیرد و توجه چندانی به شایستگی و توان مدیریتی افراد نمی‌شود. بدون شک وقتی چنین شرایطی وجود دارد نباید انتظار زیادی از مدیران در جهت ارتقای بهره‌وری داشت. معمولاً در چنین سازمان‌هایی بسیاری از کارکنان، دچار تناقض می‌شوند و چنین ذهنیتی در آنها ایجاد می‌شود که در سازمان‌های دولتی به بهره‌وری توجه چندانی نمی‌شود که اگر به بهره‌وری توجه می‌شد حتماً افرادی را به مدیریت انتخاب می‌کردند که از شایستگی و تخصص لازم برخوردار بود.

در انتها باید اذعان کرد که یافته‌های پژوهش حاضر بیانگر این است که مدیران دولتی کشور با یک نظام اداری سنتی مواجه هستند که قادر به پاسخگویی موثر به نیازهای جامعه و شهروندان نیست. در شرایطی که گام‌های سریع تغییر در محیط اقتصادی، سیاسی، فرهنگی و ... محیط طی می‌شود، دیگر، سازمان‌های دولتی نمی‌توانند با استفاده از روش‌های گذشته بهره‌وری لازم را داشته باشند. بنابراین، باید به دنبال روش‌های نوین گشت و با ایجاد تحول در سازمان‌های دولتی، انعطاف‌پذیری لازم را در آنها برای واکنش موثر به محیط پیرامون خود، تقویت نمود و زیر ساخت‌های بهره‌وری را در آنها تقویت نمود. در انتهای بحث، براساس یافته‌های این پژوهش، پیشنهادات ذیل، جهت بهبود بهره‌وری سازمان‌های دولتی ایران، ارائه می‌گردد:

- پیشنهاد می‌شود که به اولویت‌هایی مانند کارآیی و اثربخشی در سازمان‌های دولتی توجه بیشتری شود.
- تنظیم دقیق وظایف و مسئولیت‌های سازمان‌های دولتی، تا از روی هم افتادگی وظایف و مسئولیت‌های آنها جلوگیری کرده و نسبت به عملکرد خود، پاسخ‌گویی مناسبی داشته باشند.
- تقویت شاخص‌های مناسب جهت سنجش عملکرد و مقایسه سطح عملکرد سازمان‌های دولتی با سازمان‌های موفق.
- استفاده از سازمان‌های ممیزی مردم نهاد و مشتریان، موازی با دستگاه‌های سنجش عملکرد دولتی.
- تقویت نظام حسابرسی سازمان‌های دولتی.
- عدم انفعال بین هزینه، درآمد و برنامه در سازمان‌های دولتی.
- تقویت تعامل سازنده میان سازمان‌های متولی خط‌مشی‌گذاری با سازمان‌های مجری خط‌مشی.

#### منابع و مأخذ:

- [۱] خاکی، غلامرضا (۱۳۹۲). مدیریت چرخه بهبود بهره‌وری، نشر فوژان، تهران، چاپ اول.
- [۲] رادفر، رضا. کیانی، ندا (۱۳۹۲). «شناسایی و رتبه بندی عوامل موثر بر بهره‌وری سازمان با استفاده از مدل دیماتل»، مدیریت بهره‌وری، سال هفتم شماره ۲۵- تابستان ۱۳۹۲، صص ۱۳۰-۱۱۱
- [۳] عالی، صمد. بافنده زنده، علیرضا، «بررسی موانع ارتقای بهره‌وری در بخش دولتی»، مدیریت بهره‌وری، سال هفتم - شماره ۲۵- تابستان ۱۳۹۲، صص ۶۶-۵۳
- [۴] کاظمی، مصطفی. و دیگران (۱۳۹۱)، «کتاب جامع بهره‌وری نیروی انسانی»، نشر مردنیز، تهران، چاپ اول، صص ۲۸

افتادگی وظایف و مسئولیت‌های سازمان‌های دولتی است که باعث می‌شود مرجع مشخصی برای پاسخ‌گویی در قبال عملکرد سازمان‌های مذکور نباشد. کلیه نظریه‌پردازان مدیریت در این نکته وحدت نظر دارند که انجام هیچ فعالیتی در سازمان‌ها قرین توفیق نخواهد بود مگر آنکه کنترل‌های لازم نسبت به آن اعمال شوند. از دیگر موانع اساسی بهره‌وری، وجود ضعف در سیستم سنجش عملکرد است که این امر در برخی از موارد باعث می‌شود تا سازمان‌های دولتی تصمیم به ایجاد پارادوکس هدفمند عملکرد بگیرند که ارتباط بین عملکرد واقعی و گزارش شده را آلوده می‌کند و عامل اجرایی می‌تواند تلاش کند تا با تحریف و یا سوء تعبیر شاخص‌ها عملکرد بد را مخفی کند. برای مثال کارکنان می‌توانند به آسانی جنبه‌های قابل سنجش عملکرد را اهمیت داده و گزارش جنبه‌های اجرای خط‌مشی که برای سنجش مشکل هستند را رها کنند و یا ترجیحاً عملکرد سازمان‌هایی را که اثربخش‌تر هستند را گزارش کنند و یا اهداف کوتاه مدت را گزارش کنند. لگراند و بارتلت این مفهوم را از آب کره گرفتن می‌نامند. از آب کره گرفتن یا پیدن گیلاس رسیده، تمایل عوامل اجرایی به اعمال تبعیض بر جنبه‌های ناکارآمد خط‌مشی‌های اجرا شده با فراهم کردن خدمات و کالاها فقط برای کسانی که حداقل استفاده از آنها را می‌کنند، می‌باشد. از آب کره گرفتن می‌تواند به علت اینکه شاخص‌های عملکرد اهداف خط‌مشی را تقویت نمی‌کند اتفاق بیافتد و باعث می‌شود سازمان‌ها موفقتر از آنچه در واقعیت هستند به نظر برسند [۳۴].

مطلب دیگر این‌که عدم خطر ورشکستگی و انفعال بین هزینه‌ها و درآمدها در سازمان‌های دولتی، موجب می‌شود تلاش‌های شایسته‌ای در بهبود بهره‌وری خود به عمل نیابند. همچنین، سازمان‌های مجری خط‌مشی، مزیت دانش تخصصی خود هم در مورد سیاست و هم در اجرا را دارند و به دلیل این‌که در بسیاری از موارد سیستم ممیزی عملکرد هم بخشی از خود همین سازمان‌ها می‌باشد و به دلیل فقدان اطلاعات تطبیقی برای ارزیابی عملکرد در بیشتر موارد، عملکرد گزارش شده آنها بیشتر از عملکرد حقیقی آنهاست. در نهایت، بیشتر عوامل اجرایی در بخش دولتی انحصارگر می‌باشند و برای آنها جایگزین فوری وجود دارد که دولت بتواند به نوبه خود اگر از عملکرد سازمان‌ها راضی نبود با آن جایگزین کند.

از دیگر موانع اساسی بهره‌وری، عوامل سیاسی است که تصمیم‌گیری را تحت تأثیر قرار می‌دهند که در برخی از موارد، قدرت تخصصی را در مقابل قدرت سلسله‌مراتبی و قدرت سیاسی قرار می‌دهد که در این‌صورت، بعید نخواهد بود که کارکردهای فنی با جنبه‌های سیاسی معامله نشود [۱۳]. به بیان دیگر ممکن است به خاطر مصالح سیاسی بر مشکلات اداری و ضعف‌های اجرایی سرپوش قرار داده شود و به همین دلیل، سامانه سنجش عملکرد، فاقد توانایی در کنترل مؤثر خواهد بود.

همچنین، ضعف در دوراندیشی و آینده‌نگری، محافظه‌کاری، روزمرگی و سطحی‌نگری از ویژگی‌های بارز فرهنگ عمومی، مخصوصاً در امور شخصی است. متأسفانه این موضوع از طریق رفتارها و روحیات مدیران و کارکنان در امور اجرایی تأثیر گذاشته و به‌عنوان یکی از ویژگی‌های رفتاری بخش دولتی نمود یافته است که بهره‌وری این بخش را به شدت تحت تأثیر قرار می‌دهد. متأسفانه در سازمان‌های دولتی کشور، در بسیاری از موارد، انتصاب افراد در



- [31] Kao, ching and Liang-Hsuan Chen, Tai-Yue Wang, Shyanjaw Kue (1995), "Productivity improvement: Efficiency approach", omega magazine, Volume 23, Issue 2 pages 197-204.
- [32] Kok, T. Lian, F. (2001), "Determinants of TQM Implementation and Impact: A Study of Selected Malaysian Public Organization", Requirement for the Degree Doctor of Public Administration of the University of Georgia, pp. 111-120.
- [33] Lee, S. - H. (2000). A multidimensional view of public sector employee commitment and willingness to support productivity improvement strategies: A comparative study of public employees at managerial level between the United States and South Korea. PhD dissertation, Rutgers University, Newark, NJ.
- [34] LeGrand, J., & Bartlett, W. (Eds.). (1993). **Quasi-markets and social policy**. London: Macmillan. pp 31-34.
- [35] Longnecker, O. Clinton (1997), "Keys to Designing and Running an Effective Performance", Journal of Compensation and Benefits, 28.
- [36] Marris, P., & Rein, M. (1973), **Dilemmas of Social Reform**. Chicago: Aldine.
- [37] Morgan, D. R., England, R. E. (1999), **Managing Urban America**. 5th ed. New York: Chatham House.
- [38] Mawson P., I, K. Carlaw and Mc Lellan N, (2003), "Productivity measurement: Alternative approaches and estimates", New Zealand Treasury, Working Paper 3-12.
- [39] Namazi, M (2009), "Performance Focused ABC", Cost Management informs Global, 34-45.
- [40] Opricovich, S., Tzeng, G.-Hshiang. (2004): "Compromise Solution by MCDM Methods: A Comparative Analysis of VIKOR and TOPSIS", European Journal of Operational Research, Vol. 156, No. 2, pp. 445-455.
- [41] Osborne, D., & Plastrik, P. (2000), **The Reinventor's Field book: Tools for Transforming Your Government**. San Francisco: JosseyBass.
- [42] Prichard. R.D (1992), **Hand book of Industrial psychology**, 2ed, vol3, Palo atto, CA: Consulting psychology press.
- [43] Parrotta Pierpaolo, Pozzoli Dario and Pytlíkova Mariola (2010), "Does Labor Diversity Affect Firm Productivity?" Department of Economics, Aarhus School of Business, University of Aarhus Working Denmark, paper 10-12.
- [44] Schick, A. (1996), **the Spirit of Reform**, State Services Commission. New Zealand: Wellington.
- [45] Smith, E.A (1990), **The Productivity Manual: Methods and Activities for involving employees**. In productivity improvement: Houston: Gulf publishing company.
- [46] Silver, Mick and Alen Bennett, (1986), "Potential Productivity: Concepts and application", omega magazine, Volume14, Issue 6, Pages 443-452.
- [47] Sullivan, John (2011), "Increasing Employee Productivity: The Strategic Role That HR Essentially Ignores", talent management ERE.
- [48] Savas, E. S. (2000), **Privatization and Public-Private Partnerships**. New York: Chatham House.
- [49] Talwar, B. (2011). "Comparative Study of Frame Work, Criteria and Criterion Weighting of Excellence Models". In: Journal of Measuring Business Excellence. Vol.15, No. 1, PP. 49-65.
- [50] Talwar, B. (2009). "Comparative Study of Core Value of Excellence Modes Visà-Vis Human Value". In: Journal of Measuring Business Excellence, Vol. 13, No.4, PP. 34-46.
- [51] Tolentino, A.L. (2004), "New Concepts of productivity and its improvement, presented at the European productivity network seminar, A reviewer of productivity improvement in Europe in the past 5 years, issues & scope for the future", Budapest, 13-14.
- [52] 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.
- [53] Ueno, A. (2010), "What Are the Fundamental Features Supporting Service Quality?" Journal of Service Marketing, pp. 74-87.
- [54] Willcocks, Stephen Gorge, "Adopting a multi-perspective approach ao the study of public sector managerial effectiveness", The International Journal of Public Sector Management, Vol 15, N4, 2002, PP. 252-280.
- [55] Wooldridge, Jeffrey M, (2009), "Developing global managers competencies using the fuzzy DEMATEL method", 499-507.
- [5] کیوی، ریمون. کامپنهود، لوک وان (۱۹۹۰)، روش تحقیق در علوم رفتاری، نیک گهر، عبدالحسین (۱۳۹۱)، تهران، نشر توتیا، چاپ هشتم.
- [۶] میرسیاسی، ناصر. معمارزاده، غلامرضا. عالم تبریز، اکبر. نجف بیگی، رضا. علی زاده، مهدی (۱۳۹۱)، «شناسایی معیارهای تعالی سازمانی در بخش دولتی»، مدیریت توسعه و تحول، سال چهارم-شماره ۱۱-زمستان ۱۳۹۱، صص ۱-۷.
- [۷] نجمی، منوچهر (۱۳۸۹)، مدل جایزه بهره‌وری اروپا، انتشارات سرآمد، تهران.
- [۸] یگانگی، سیده عاطفه (۱۳۸۹)، «نقش شایستگی مدیران در اثربخشی مدیریت»، مدیریت توسعه و تحول، سال دوم-شماره ۵-پاییز ۱۳۸۹، صص ۵۷-۶۷.
- [9] Ammons, D. N. (2004), **Productivity barriers in the public sector**. In: Holzer, M., ed. **Public Productivity Handbook**. New York: Marcel Dekker.
- [10] Ammons, D. N., & King, J. C. (1983), **Productivity improvement in local government: its place among competing priorities**. Public Admin. Rev. 43(2):113-120.
- [11] Al Mejren, Abbas (1999), "Labor Productivity and Wages in the Kuwaiti Economy", Journal of development and economic policies, Vol.1, No. 2, PP. b59-88.
- [12] Balk, W. L. (1984), **Productivity in government: a legislative focus**. Public Product. Rev. 8(2):148-161.
- [13] Cohen, J and S.Peterson (1997), **Administrative Decentralization: A New Framework for Improvement**. Governance, Accountability, Performance, Harvard University Press, p 44.
- [14] Cowell, Simon, (1998), "Organizational Performance in the Public Sector ; A Comprasion of 77 Federal Bureaus Receiving or Not Receiving the Presidents Quality Award" , Requirement for the Degree Doctor of Business Administration of the University of United States International University, pp. 108-119.
- [15] Cunningham, Bill (2001), "Advance Praise for Introduction to Orations Research", Published by McGraw-Hill, seventh Edition, 1053-1084.
- [16] Don Jyh-Fu Jeng, Gwo-Hshiang Tzeng (2012), **Social Influence on the Use of Clinical Decision Support Systems: Revisiting the Unified Theory of Acceptance and Use of Technology by the Fuzzy DEMATEL Technique**, Computers & Industrial Engineering, 819-828.
- [17] Fainstein, N. I., & Fainstein, S. S. (1972), **Innovation in urban bureaucracies**. Amer. Behav. Sci. 15(4):511-531.
- [18] Gurwitt, R. (1989), **Cultures clash as old-time politics confronts button-down management**. Governing 2(7):42-48.
- [19] Goldsmith, S. (1997), **the Twenty-First Century City: Resurrecting Urban America**. Washington, D.C.: Regnery Publishing.
- [20] Gore, A. (1993), **Creating a Government that Works Better and Costs Less: Transforming Organizational Structures**. Washington, DC: U.S. Government Printing Office.
- [21] Genot, Dick Gnote, (1998) "Painless Performance Appraisals Focus on Results", Behaviors, HR Magazine, 52-58.
- [22] Holzer, Marc, Lee, Seok-Hwan (2004). "Mastering Public Productivity and Performance Improvement from a Productive Management Perspective", In: Holzer, M., ed. **Public Productivity Handbook**. New York: Marcel Dekker.
- [23] Hermal, PH. & Pujol, J. (2003). **An Evolution of Excellence: Some Main Trends. The TQM Magazine**. Vol 15, No 4, pp 91-103.
- [24] Hitchens, Dmwn and K Wagner, je Birnie (1991), "Improving productivity through international exchange visits", omega magazine, Volume 19, Issue 361-368.
- [25] Horngern, C.T, Foster & Datar (2006), "Cost scounting: A managerial emohasis", Prentice-Hall, USA.
- [26] Harwick, B. Russell, M. (1993), "Quality Criteria for Public Service: A Working Model", International Journal of Industry Management, Vol. 4, No. 2, pp. 29-40.
- [27] Hayes, F. O'R. (1972), **Innovation in state and local government**. In: Hayes, F. O'R.
- [28] Kittower, D. (2001), **Putting technology to work**. Governing, 15(1):48-54.
- [29] Kaufman, H. (2001), **Major players: Bureaucracies in American government**. Public Admin. Rev. 61(1):18-42.
- [30] Kelvin, Lord, as quoted in Lehrer, R. N., ed. (1983), **White collar Productivity**. New York: McGraw-Hill.

- [56] Wang, Wei-Chih and Chia-li Lin and Ming-Tsung Lee (2010), “**Using SLA and DEMATLE to Indentify the Factors Affecting Design Delays**”, 27th International Symposium on Automation and Robotics in Construction.
- [57] Yaghoubi, N. Bandei, M. Moloudi, J. (2011), “**An Empirical Study of the EFQM Excellence Model in Iran**”, **International Journal of Business and Management**, Vol. 6, No. 5, pp. 260-268.
- [58] Yong, Xiaopeng and Hiroshi Morita, (2013), “**Efficiency improvement from multiple perspectives: An application to Japanese banking industry**”, **omage magazine**, Volume 41, Issus 3, PP 501-509.
- [59] Zolkos, R. (1989), **Mississippi counties streamline operations**. City State 5:3, 45.