

# واکاوی مدیریت بهره‌وری در برنامه‌های توسعه (الزامات، تهدیدات و تمهیدات)

دکتر مهدی مرتضوی\*، محمدرضا مالکی\*\*، مریم طهرانی\*\*\*

تاریخ پذیرش ۹۰/۷/۴

تاریخ دریافت ۹۰/۵/۱۸

بهره‌وری همواره به‌عنوان مقوله‌ای کلیدی در عرصه اقتصاد و مدیریت بخش عمومی مورد توجه بوده است. در سند چشم‌انداز، برنامه‌های توسعه و سیاست‌های کلی نظام اداری، احکام متعددی درباره ارتقای بهره‌وری آمده است. در قانون برنامه پنجم توسعه نیز ذکر شده که باید سازمانی با عنوان «سازمان ملی بهره‌وری» ایران ایجاد شود.

این مقاله ضمن تبیین مفهوم بهره‌وری و مبانی نظری آن، به بررسی وضع بهره‌وری در کشور و همچنین مقایسه تطبیقی آن در ایران و سایر کشورهای آسیایی پرداخته و همچنین جایگاه بهره‌وری در برنامه‌های توسعه کشور را مورد بحث و بررسی قرار داده است. در نهایت براساس مبانی نظری و تجارب حاصل‌شده از برنامه‌های توسعه، الگوی مفهومی تحقیق در قالب سه مؤلفه اصلی الزامات، تهدیدات و تمهیدات مربوط به استقرار چرخه مدیریت بهره‌وری در بخش عمومی ارائه و مورد آزمون قرار گرفته است. جامعه آماری این تحقیق شامل کارشناسان و خبرگانی است که در فرایند تدوین و تصویب برنامه پنجم توسعه در سطح قوای مقننه و مجریه حضور داشته‌اند که با

---

\* دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه تربیت مدرس، عضو هیئت علمی و استادیار مؤسسه آموزش عالی علمی - کاربردی  
جهاد کشاورزی؛

E-mail: mahdymortazavi@yahoo.com

\*\* کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، گرایش مالی، پژوهشگر ارشد گروه مدیریت و تشکیلات دفتر مطالعات  
برنامه و بودجه مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی؛

E-mail: mmaleki51@gmail.com

\*\*\* دانشجوی دکتری مدیریت رفتاری، دانشکده دانشگاه شهید بهشتی، پژوهشگر گروه مدیریت و تشکیلات دفتر  
مطالعات برنامه و بودجه مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی؛

E-mail: ma\_tehrani@sbu.ac.ir

استفاده از روش گلوله غلتان مورد پرسش واقع شده‌اند. نتایج حاصل از آزمون آماری بیانگر معنادار بودن تمامی اجزا و عناصر اصلی مدل در حوزه الزامات، تهدیدات و تمهیدات است.

**کلیدواژه‌ها: بهره‌وری؛ برنامه‌های توسعه؛ چرخه مدیریت بهره‌وری**

### مقدمه

براساس گزارش صندوق بین‌المللی پول، رشد اقتصادی ایران در سال ۲۰۰۴ معادل ۵/۰۸ درصد، در سال ۲۰۰۵ معادل ۴/۶۷ درصد، در سال ۲۰۰۶ معادل ۵/۸۵ درصد، در سال ۲۰۰۷ معادل ۷/۸ درصد و براساس برآورد سازمان مذکور، در سال ۲۰۰۸ معادل ۲/۲۷ درصد و در سال ۲۰۰۹ معادل ۱/۸ درصد اعلام شده است. اگرچه نرخ‌های مربوط به سال‌های ۲۰۰۸ و ۲۰۰۹ را نمی‌توان به صورت رسمی پذیرفت، اما می‌توان دلیل اصلی افزایش رشد اقتصادی در سال‌های ۲۰۰۴ تا ۲۰۰۷ و کاهش آن طی سال‌های ۲۰۰۸ و ۲۰۰۹ را به افزایش و کاهش قیمت نفت در سال‌های مورد اشاره نسبت داد.

سازمان بهره‌وری آسیایی<sup>۱</sup> نیز متوسط نرخ رشد سالیانه بهره‌وری نیروی کار در صنایع مختلف در سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۰۷ را در صنعت کشاورزی ۳/۸ درصد، بخش معدن ۰/۵- درصد، صنایع کارخانه‌ای ۶/۵ درصد، بخش برق، آب و گاز ۲/۹ درصد، ساختمان ۱/۳- درصد، کسب‌وکار، هتلداری و رستوران ۱/۹ درصد و در فعالیتهای مالی و مستغلات و بازرگانی ۱/۹- درصد اعلام می‌کند. براساس این گزارش، در صنایع کشاورزی، کارخانه‌ای و برق، آب و گاز از وضعیت نسبتاً مناسبی در میان کشورهای آسیایی برخوردار هستیم اما در دیگر صنایع از وضعیت چندان مطلوبی برخوردار نیستیم. این آمارها در شرایطی ارائه می‌شود که ایران همواره دارای ظرفیت‌ها و پتانسیل‌های بلااستفاده‌ای بوده که بستری مناسب برای حرکت ملی بهره‌وری محسوب می‌شود.

بهره‌وری مفهومی فراگیر، پیچیده و چندسطحی است که از سطح فرد تا سازمان و جامعه را دربرمی‌گیرد. براساس سند چشم‌انداز، باید اقتصاد ایران که در حال حاضر (با استناد به آمارهای رسمی کشور) نهاده‌محور است به اقتصاد دانش‌محور در سال ۱۴۰۴ تبدیل شود. از جمله راهکارهای اصلی رسیدن به این هدف، ارتقای بهره‌وری است. موضوعی که در سالیان اخیر مورد توجه مسئولان اجرایی کشور و نمایندگان مجلس

1. Asian Productivity Organization (APO)

شورای اسلامی بوده است و در قوانین برنامه دوم، سوم و چهارم توسعه نیز احکامی چه به صورت صریح و چه به صورت ضمنی درباره ارتقای بهره‌وری در کشور آمده است. با توجه به اهمیت و نقش بهره‌وری در پیشبرد اهداف کلان اقتصادی، سؤال اصلی مقاله پیش رو این است که با توجه به مبانی نظری حوزه بهره‌وری و تجارب برنامه‌های توسعه کشور در این زمینه، چه مؤلفه‌ها و عناصری بایستی در جهت استقرار چرخه مدیریت بهره‌وری در بخش عمومی کشور مورد توجه قرار گیرند؟

### ۱ تعریف و مفهوم بهره‌وری

بهره‌وری واژه‌ای است که در سطح کلان و خرد مطرح است و طیفی از بهره‌وری فردی تا جهانی را شامل می‌شود (الوانی و احمدی، ۱۳۸۰). با اینکه امروزه بهره‌وری متداول‌ترین بحث در محافل مدیریتی محسوب می‌شود، اما متأسفانه کمتر از هر موضوع دیگری به مفهوم آن پی برده شده است (Sink, 1985). برنولاک، مدیر مؤسسه بهره‌وری کانادا، عقیده دارد: «بیشتر مدیران معانی واقعی بهره‌وری را نمی‌دانند و آگاه نیستند که بهره‌وری تا چه اندازه برای سیستم آنها حیاتی است. همچنین نمی‌دانند که چقدر می‌توانند آن را بهبود بخشند، چگونه آن را مورد سنجش قرار داده، تجزیه و تحلیل کنند یا چه عواملی بر بهره‌وری تأثیرگذار است» (APO, 1995).

نخستین بار در سال ۱۷۶۶ میلادی واژه بهره‌وری توسط کیوسنای<sup>۱</sup> در مقاله‌ای مورد استفاده قرار گرفت و در سال ۱۸۸۳ میلادی لیتتر<sup>۲</sup> آن را در مقاله‌ای با عنوان «علاقه به تولید»<sup>۳</sup> به کار برد. باین‌حال تا اواسط قرن بیستم بهره‌وری در مفهومی که فعلاً در دنیا مطرح است به کار نرفته بود (Eatwell and Newman, 1991; Amadi, 1991). درباره مفهوم بهره‌وری تاکنون تعاریف متعددی ارائه شده است، شاید خلاصه‌ترین تعریفی که

1. Quesnay

2. Littré, Emile

3. Production Interest

بتوان برای بهره‌وری ارائه داد «درست انجام دادن کار» باشد. مؤسسه بهره‌وری اروپا بهره‌وری را استفاده مناسب و مؤثر از هر یک از عوامل تولید معرفی می‌کند. این مؤسسه در تعریف دیگری، بهره‌وری یک بنگاه را دیدگاه فکری آن در بهبود بخشیدن به وضعیت موجود می‌داند. افزون بر آن، بهره‌وری مستلزم آن است که از یک سو به‌طور پیوسته تلاش‌هایی در راه انطباق فعالیت‌های اقتصادی با شرایطی که دائماً در حال تغییر است انجام شود و از سوی دیگر نیز تلاش‌هایی به‌منظور به‌کارگیری نظریه‌ها و شیوه‌های جدید در فعالیت‌های اقتصادی صورت پذیرد.

به‌طور کلی بهره‌وری عبارت است از: آنچه انجام می‌شود و نحوه انجام شدن آن. به‌عنوان مثال در بخش خصوصی نتایج کلی حاصل از تولید کالا یا ارائه خدمت، در قبال میزان ساعات کاری که منابع انسانی برای تولید این کالا یا ارائه خدمت صرف کرده‌اند و منابع اقتصادی که صرف این کار شده است، سنجیده می‌شود (C.Gregory Buntz, 1981). دیویس نیز بهره‌وری را تغییر به‌دست آمده در مقدار محصول به‌ازای منابع مصرف‌شده می‌داند (Sumanth, 1984).

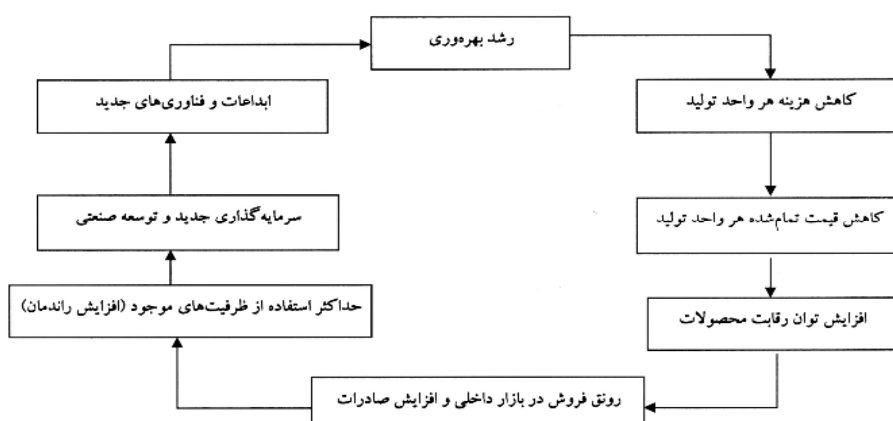
از میان تعاریف ارائه‌شده درباره بهره‌وری، تعریف نسبت ستاده‌های تولیدشده با توجه به داده‌های مورد استفاده بیشتر مورد توجه اقتصاددان‌ها قرار دارد (Battisti and Lona, 2009). از دیدگاه سیستمی بهره‌وری عبارت است از نسبت مجموع خروجی‌های یک سیستم به مجموع ورودی‌های آن که خروجی‌ها می‌تواند شامل حجم و مقدار محصول تولیدشده، تعداد افراد فارغ‌التحصیل و ... باشد. مخرج کسر یعنی ورودی‌ها دربرگیرنده تمامی عوامل تولید نظیر مواد اولیه، ساعات کار (تعداد) نیروی انسانی، ماشین‌آلات و ... است و یا اینکه برحسب معیارهای ارزش مالی یا واحد پول رایج کشورها اندازه‌گیری شود (عباسیان و مهرگان، ۱۳۸۶).

هر سازمان دولتی تلاش می‌کند با استفاده از منابع خود نیازهای عمومی جامعه را تأمین نماید، بهبود بهره‌وری در بخش‌های مختلف جامعه از جمله بخش دولتی حائز اهمیت

است. هر کسب و کاری که برای بهبود ویژگی‌های رقابتی خود باید هزینه‌ها را کاهش دهد، رشد بهره‌وری عاملی مهم به‌شمار می‌رود (Hayward, 1976). در سطح اقتصاد ملی بهبود بهره‌وری مبنای اصلی رشد اقتصادی، رقابت ملی و افزایش استانداردهای زندگی است. در سطح سازمانی نیز بهبود بهره‌وری عامل حیاتی موفقیت و مبنای اصلی سودآوری می‌باشد. در این راستا تحقیقاتی که در زمینه بهره‌وری انجام می‌شوند باید به گونه‌ای باشند که بتوانند مسیر رشد و بهبود بهره‌وری را هموار سازند (Kapyla and et al., 2010).

شکل ۱ ارتباط بهره‌وری با متغیرهای اقتصاد کلان و اهمیت بهره‌وری را از طریق

چرخه رشد بهره‌وری نشان می‌دهد:



شکل ۱ چرخه رشد بهره‌وری

اهمیت موضوع بهره‌وری نشان می‌دهد که این عامل همواره یکی از اهداف کلیدی سیاست‌های اقتصادی است، به نحوی که رشد اقتصادی و افزایش سطح استانداردهای زندگی به سطح بهره‌وری بستگی دارند. در شرایطی که بهره‌وری در سطح مطلوبی قرار داشته باشد، برای تولید به تعداد نیروی انسانی و میزان سرمایه کمتری نیاز خواهد بود (Waller, 2006).

## ۲ موانع توسعه بهره‌وری

بهره‌وری بخش دولتی همانند بهره‌وری بخش خصوصی عاملی مهم و تأثیرگذار بر عملکرد اقتصاد ملی به‌شمار می‌رود (Linna and et al., 2010). به عقیده ثورن‌هیل<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) به سه دلیل بهره‌وری بخش دولتی حائز اهمیت است. اولاً، کارفرمای بسیاری از فعالیت‌های مهم اقتصاد ملی محسوب می‌شود، ثانیاً، ارائه‌دهنده بسیاری از کالاها و خدمات مهم اقتصادی سازمان‌های دولتی هستند و ثالثاً، بخش دولتی مشتری انحصاری منابع مالیاتی در جامعه محسوب می‌شود. بر این اساس هرگونه مانعی در مسیر رشد و توسعه بهره‌وری سازمان‌های دولتی تأثیر قابل توجهی بر اقتصاد ملی دارد.

برای شناسایی موانع رشد و توسعه بهره‌وری در بخش دولتی، لازم است این موانع در سه سطح ملی، سازمانی و فردی مورد بررسی قرار گیرند.

### ۲-۱ موانع توسعه بهره‌وری در سطح ملی

برخی از موانع عمده توسعه بهره‌وری بخش دولتی در سطح ملی عبارت‌اند از: (Ammons, 1985):  
۱. عدم تمایل سیاستمداران: بیشتر سازمان‌ها به‌جای اینکه وقت و هزینه‌های خود را صرف بازنگری در مدیریت مؤثر برنامه‌ها نمایند، وقت خود را صرف تدوین گزارش‌های مبسوط مالی برای توجیه سیاستمداران می‌کنند. ضمن اینکه افراد سیاسی نیز از وجود بوروکراسی در دستگاه‌های دولتی به لحاظ مشکلاتی همچون صرف زمان بسیار زیاد برای انجام کار، بی‌توجهی به برنامه‌ریزی و نظایر آن ناراضی‌تری دارند.

۲. افق زمانی کوتاه: افراد سیاسی و مجریانی که زیر نظر آنها کار می‌کنند معمولاً تمایل دارند طرح‌ها و برنامه‌هایی را اجرا نمایند که صرفاً در مدت زمانی که تا انتخابات وجود دارد قابل انجام باشند. بدون تردید در بسیاری از شرایط، افراد سیاسی از درگیر شدن در موضوع‌های بحث‌برانگیز که در زمان نزدیک شدن به انتخابات رخ می‌دهند اجتناب کرده

---

1. Thornhill

و گاهی اوقات نیز بیان می‌کنند که برای دستیابی به اهداف به زمان طولانی نیاز دارند، زیرا دستیابی به اهداف بهره‌وری در مدت زمان کوتاه امکان‌پذیر نیست.

۳. ادراک عمومی درباره بهره‌وری، تغییر و منافع حاصل از آن: برنامه‌های بهبود بهره‌وری از آثار جمعی بسیار مهمی برخوردارند، اما به‌علت اینکه این برنامه‌ها در سطح ملی کوتاه‌مدت از تأثیرات نسبتاً کمی بر زندگی افراد برخوردار است، امکان دارد منافع حاصل از اجرای این برنامه‌ها برای عموم مردم مشهود نباشد. از این رو ممکن است برنامه‌های بهبود بهره‌وری از اقبال عمومی کمی برخوردار و حتی در حین اجرا با مقاومت‌های عمومی نیز مواجه باشند.

۴. محدودیت‌های قانونی: بعضی اوقات قوانین و مقررات کشوری به‌عنوان مانعی برای استفاده بهینه از وجوه ملی، همچون مالیات، پیش روی مدیران ظاهر می‌شوند. مثلاً برخی از قوانین دولتی محدودیت‌هایی را در زمینه‌هایی همچون انتصاب کارکنان، پرداخت‌های پاداش به کارکنان سطوح مختلف و همچنین طولانی بودن فرایندهای استخدامی به همراه دارند که این عوامل از موانع عمده بهره‌وری به‌شمار می‌روند.

## ۲-۲ موانع توسعه بهره‌وری در سطح سازمانی

برخی از مهم‌ترین موانع توسعه بهره‌وری بخش دولتی در سطح سازمانی به‌شرح زیر می‌باشند (Ibid.):

۱. تمایل برای حفظ وضع موجود: تمایل به حفظ وضع موجود یکی از دلایلی است که باعث می‌شود تا سازمان‌ها تمایل کمی به نوآوری داشته باشند. این امر سازمان‌ها را از نوآوری و کسب تجربه جدید منصرف می‌کند.

۲. فرایندهای بوروکراتیک اجتماعی‌سازی: تأکید و تمرکز کافی در زمینه آشنا ساختن افراد تازه‌وارد با ضرورت و اهمیت تغییر و تحول در بسیاری از سازمان‌ها صورت نمی‌گیرد. این امر سبب می‌شود افراد اهمیت تغییر را درک نکنند و همواره نسبت به برنامه‌های بهبود بهره‌وری که با تغییر همراه هستند، مقاومت نشان دهند.

۳. سیستم‌های نامناسب پاداش: بسیاری از سازمان‌ها قادر نیستند پاداش‌های شایسته‌ای را



برای عملکردهای برتر سازمانی خود تدارک ببینند. به‌عنوان مثال تعدادی از مدیران سعی می‌کنند افزایش هزینه‌های ناشی از ناکارآمدی خود را با عدم پرداخت پاداش به کارکنان جبران نمایند و از این طریق هزینه‌های ناکارآمدی خود را پنهان کنند.

۴. بهانه‌های مدیریتی: بسیاری از مدیران و کارکنانی که برای بهبود بهره‌وری سازمان با موانع و دشواری‌های مختلفی مواجه می‌شوند، سعی می‌کنند به موانع پیرامون بهبود بهره‌وری استناد کنند و این‌گونه بیان می‌کنند که به‌علت وجود مشکلاتی همچون مشکلات سیاسی، پیچیدگی دستگاه‌های دولتی، مشکلات به‌هم پیوسته مدیریت منابع انسانی و مواردی از این قبیل، امکان اجرای برنامه‌های بهبود بهره‌وری و در نتیجه ارتقای بهره‌وری سازمانی وجود ندارد. با وجودی که چنین موانعی ممکن است وجود داشته باشند، اما تحقیقات نشان داده‌اند که مدیران معمولاً تلاش می‌کنند تأثیر این عوامل را بر حیطه کاری خود بیش از اندازه پررنگ جلوه دهند.

۵. اهداف مبهم و فقدان مدیریت عملکرد: با توجه به دیدگاه پیتر دراگر مبنی بر اینکه اهداف بایستی از 5S (دسته‌بندی‌شده،<sup>۱</sup> منظم‌شده،<sup>۲</sup> شفاف،<sup>۳</sup> استانداردشده<sup>۴</sup> و نگهداری / حفظ‌شده<sup>۵</sup>) برخوردار باشند، لذا یکی از ویژگی‌های بسیار مهم در این زمینه، مشخص بودن اهداف است. به‌عبارت‌دیگر برنامه‌ای همچون بهبود بهره‌وری در سازمان بایستی قابل اندازه‌گیری، ارزیابی و یا حداقل قابل قضاوت باشد، درحالی‌که اهداف سازمان آنقدر کلی و شعارگونه بیان می‌شوند که تفکیک آنها از آرمان‌ها و چشم‌اندازهای سازمانی به‌سادگی امکان‌پذیر نیست.

### ۲-۳ موانع توسعه بهره‌وری در سطح فردی

عوامل مختلفی در سطح فردی به‌عنوان موانع توسعه بهره‌وری شناخته شده‌اند که مهم‌ترین آنها در بخش دولتی عبارت‌اند از:

1. Sorted
2. Set in Decipline
3. Shined
4. Standardized
5. Sustained

۱. محدودیت در توانایی افراد: یکی از عواملی که در سطح فردی بر میزان بهره‌وری منابع انسانی تأثیرگذار است سطح توان و قابلیت‌های هر یک از افراد می‌باشد. باید به یاد داشت که افراد مجموعه‌ای از توانایی‌ها نیستند و هر فردی نقاط قوت و ضعفی دارد. اجزای کلیدی اثرگذار توان فردی عبارت است از:

۱. دانش کاری مربوط به شغل،

۲. تجربه کاری مربوط به شغل،

۳. استعداد مربوط به کار (رضاییان، ۱۳۸۵).

۲. انگیزه یا تمایل: انگیزه عاملی است که انسان را از درون به حرکت وامی‌دارد و در واقع موتور محرکه تلاش و پویایی انسان است (Christopher and et al., 2001). در زمینه بهره‌وری فردی، عامل انگیزه یکی از مهم‌ترین عوامل به‌شمار می‌رود (Graham, 1999). در ارزیابی تمایل افراد و نقش آن در بهره‌وری باید یادآوری کرد کارکنان بیشترین تمایل را به کارهایی دارند که به‌طور موفقیت‌آمیز از عهده آن برآیند و برای آنها انگیزه و آرامش روانی داشته باشد. نتایج تحقیقات نشان می‌دهد مدیران امیدوارند کارکنان رفتار مشخصی از خود نشان دهند بدون اینکه به این‌گونه رفتارها پاداشی تعلق گیرد. تمایل طبیعی انسان این است که در مقابل کارهایی که انجام می‌دهد به او پاداش داده شود و از کارهای بی‌اجر و مزد اجتناب می‌ورزد. اگر عملکرد فرد از طریق مورد توجه قرار دادن رفتارهایش بازتابی نداشته باشد انگیزه‌اش برای بهبود عملکرد و ارتقای بهره‌وری فردی تا حد بسیار زیادی کاهش می‌یابد (Ibid.).

۳. مقاومت در برابر تغییر: بهبود بهره‌وری به معنای تغییر در وضعیت کنونی است. تغییر برای کسانی که وضع کنونی را ترجیح می‌دهند، ترسناک و حتی تهدیدکننده است. از دیدگاه کتزر و کان افراد و سازمان‌ها تمایل دارند که در مقابل تغییر مقاومت کنند. کارکنان، خصوصاً در بخش دولتی، وضعیت کنونی سازمان را ترجیح می‌دهند و معتقدند که حفظ این وضعیت امن‌تر و به نفع آنهاست. این مقاومت به این دلیل است که آنها احساس

می‌کنند بهبود بهره‌وری باعث افزایش هزینه شغلی و ارتباط آنها با دیگر کارکنان می‌شود (Holzer, 1988).

### ۳ بررسی موضوع بهره‌وری از دیدگاه مبانی قانونی

در سیاست‌های کلی نظام و قوانین برنامه‌های توسعه درباره ارتقای بهره‌وری احکام و سیاست‌هایی بدین شرح موجود است:

#### ۳-۱ سیاست‌های کلی نظام در دوره چشم‌انداز

ایجاد سازوکارهای انگیزشی برای رشد بهره‌وری عوامل تولید (انرژی، سرمایه، نیروی کار، آب و ...).

#### ۳-۲ قانون برنامه دوم توسعه

در قانون برنامه دوم توسعه اقتصادی و اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران تبصره «۳۵» لحاظ شد که مطابق آن دستگاه‌های اجرایی مختارند تا ۱ درصد از اعتبارات جاری خود را برای فعالیت‌های ارتقای بهره‌وری هزینه کنند. چون در این باره آیین‌نامه و دستورالعمل‌های لازم تدوین و ابلاغ نشد، در عمل این تبصره در تعدادی از دستگاه‌های اجرایی به اجرا درنیامد و در تعدادی هم این اعتبار صرف پرداخت پاداش به کارکنان گردید. اگرچه در ابتدای برنامه دوم انتظار می‌رفت با این تبصره بستری برای ارتقای بهره‌وری فراهم شود، ولی عملاً چنین اتفاقی نیافتاد (مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی، ۱۳۸۹).

#### ۳-۳ قانون برنامه سوم توسعه

در برنامه سوم توسعه به موضوع ارتقای بهره‌وری به‌طور صریح و روشن توجه نشد، ولی

جهت گیری سیاست‌های اتخاذ شده در برنامه سوم به گونه‌ای بود که به ارتقای بهره‌وری کمک می‌کرد مهم‌ترین آنها عبارت‌اند از:

۱. اصلاح ساختار اداری و مدیریتی،
۲. سامان‌دهی شرکت‌های دولتی،
۳. واگذاری سهام و مدیریت شرکت‌های دولتی،
۴. تنظیم انحصارات و رقابتی کردن فعالیت‌های اقتصادی،
۵. سامان‌دهی بازارهای مالی،
۶. توسعه علوم و فناوری.

هرچند این موارد به‌طور ضمنی در قانون برنامه سوم توسعه ذکر شدند، اما شاخص، معیار و هدف کمی و مشخصی برای آنها در نظر گرفته نشده بود.

براساس محاسبات انجام شده، بهره‌وری کل عوامل در برنامه سوم توسعه، سالیانه به‌طور متوسط  $0/8$  درصد افزایش یافته و نقش آن در تأمین رشد اقتصادی حدود  $14/9$  درصد بوده است. بنابراین هدف این برنامه در خصوص رشد بهره‌وری کل عوامل به‌طور کامل و سهم رشد بهره‌وری کل عوامل از رشد تولید حدود  $2/8$  واحد بیش از هدف برنامه تحقق یافته است.

شاخص بهره‌وری نیروی کار در برنامه سوم توسعه سالیانه به‌طور متوسط حدود  $2$  درصد افزایش یافته که نسبت به هدف برنامه حدود  $0/7$  درصد بیشتر است. این رشد به‌واسطه گرایش بیشتر به سمت تکنیک‌های سرمایه‌بر و افزایش سرمایه انسانی به‌صورت ارتقای سطح بهداشت، سلامتی، آموزش و مهارت نیروی کار می‌باشد. متوسط رشد سرمایه سرانه در دوره مذکور حدود  $2$  درصد بوده که نسبت به رقم تعیین شده در برنامه (یعنی  $1$  درصد) حدود  $1$  درصد بیشتر شده است. شاخص بهره‌وری سرمایه در برنامه سوم توسعه روند ثابتی داشته و به‌طور متوسط سالیانه  $0/1$  درصد افزایش یافته است. در خصوص این شاخص حدود  $37/5$  درصد هدف برنامه محقق شده است.

در مجموع رشد ناچیز بهره‌وری کل عوامل تولید به‌واسطه فقدان تحولات اساسی در شیوه‌های مدیریت و کارآمد نبودن سرمایه‌های فیزیکی و انسانی باعث شده که بهره‌وری

سرمایه نتواند افزایش قابل ملاحظه‌ای یابد. مهم‌ترین چالش‌های رشد بهره‌وری در برنامه سوم توسعه به شرح جدول ۱ می‌باشد (همان):

**جدول ۱ چالش‌های رشد بهره‌وری در برنامه سوم توسعه**

۱. عدم انعطاف بازار کار به دلیل ناکارآمد بودن قوانین و مقررات ناظر بر آن	۶. پایین بودن سرعت جابه‌جایی نیروی کار به واسطه عدم توسعه کمی و کیفی مراکز کاریابی
۲. نبود ارتباط بین توسعه نظام آموزشی و نیازهای بازار کار	۷. عدم ارتباط بین دستمزدها و بهره‌وری
۳. اشباع نیروی کار در برخی فعالیت‌های دولتی و خصوصی	۸. پایین بودن سطح دانش تخصصی مدیران و شیوه نادرست انتخاب و ارزیابی مدیران
۴. پایین بودن توان رقابتی بنگاه‌ها	۹. پایین بودن سطح دانش فنی و فاصله زیاد آن با سطح جهانی
۵. آهسته بودن فرایند خصوصی‌سازی و وجود انحصارات	۱۰. تعداد زیاد طرح‌های عمرانی نیمه‌تمام و طولانی شدن دوره اتمام آنها

مأخذ: سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور (۱۳۸۴). گزارش اقتصادی سال ۱۳۸۳ و نظارت بر عملکرد پنج‌ساله برنامه سوم توسعه، جلد اول: حوزه‌های فرابخشی، تهران.

#### ۳-۴ قانون برنامه چهارم توسعه

قانون برنامه چهارم توسعه اولین برنامه‌ای است که به مقوله بهره‌وری پرداخت. در ماده (۵) این قانون احکامی درباره تحقق اهداف و شاخص‌های کمی مربوط به ارتقای بهره‌وری کل عوامل تولید مندرج در جدول‌های این قانون ارائه شد. به موجب این قانون تمام دستگاه‌های ملی و استانی مکلف شدند در تدوین اسناد ملی، بخشی، استانی و ویژه، سهم ارتقای بهره‌وری کل عوامل تولید مربوطه را تعیین کرده و الزامات و راهکارهای لازم برای تحقق آنها را برای تحول کشور از یک اقتصاد نهاده‌محور به یک اقتصاد بهره‌ورمحور با توجه به محورهای مورد نظر مشخص کنند، به طوری که سهم بهره‌وری کل عوامل در رشد

تولید ناخالص داخلی<sup>۱</sup> حداقل به ۳۱/۳ درصد برسد. جدول‌های ۲ و ۳ عملکرد بهره‌وری عوامل مختلف تولید را در برنامه چهارم توسعه کشور نشان می‌دهد.

### جدول ۲ عملکرد عوامل مختلف تولید در دو سال اول برنامه چهارم توسعه

(درصد)

متوسط رشد بهره‌وری	هدف برنامه	۱۳۸۴	۱۳۸۵
بهره‌وری عامل کار	۳/۵	۲/۳	۲/۰۸
بهره‌وری عامل سرمایه	۱	۰/۴۱	-۰/۲۷
بهره‌وری کل عوامل	۲/۵	۱	۰/۵۹
سهم بهره‌وری از رشد کل	۳۱/۳	۱۶/۷	۱۰/۳۹

مأخذ: معاونت برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی رئیس‌جمهور (۱۳۸۷). گزارش اقتصادی سال ۱۳۸۵ و نظارت بر عملکرد دوساله اول برنامه چهارم توسعه، جلد اول: حوزه‌های فرابخشی، تهران.

### جدول ۳ عملکرد برنامه چهارم در زمینه شاخص‌های کمی بهره‌وری

(درصد)

متوسط رشد بهره‌وری	عملکرد در سه سال اول برنامه چهارم	هدف برنامه چهارم در سه سال اول برنامه
بهره‌وری عامل کار	۲/۳	۳
بهره‌وری عامل سرمایه	۰/۴	۱
بهره‌وری کل عوامل	۱/۳	۲/۲
سهم بهره‌وری از رشد کل	۲۰/۸	۲۹/۷

مأخذ: معاونت برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی رئیس‌جمهور (۱۳۸۸). گزارش اقتصادی سال ۱۳۸۶ و نظارت بر عملکرد سه‌ساله اول برنامه چهارم توسعه، جلد اول: حوزه‌های فرابخشی، تهران.

از منظر عوامل مؤثر بر بهره‌وری کل عوامل، دلایل عدم تحقق رشد آن در مقایسه با

1. Gross Domestic Product (GDP)

هدف برنامه‌ای آن را می‌توان در جدول ۴ خلاصه کرد (معاونت برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی رئیس جمهور، ۱۳۸۸).

**جدول ۴ موانع رشد بهره‌وری در برنامه چهارم توسعه**

۱. رشد کند سرمایه انسانی	۴. کند بودن روند پیشرفت فناوری
۲. کند بودن روند افزایش سرمایه اجتماعی	۵. کاهش بهره‌وری انرژی
۳. کند بودن روند کاهش سهم شاغلان بخش عمومی و دولتی از کل اشتغال	۶. گسترش بی‌رویه برخی از فعالیت‌ها مانند خدمات، مستغلات و خدمات عمومی و در نتیجه عدم رشد بهره‌وری نیروی کار در این فعالیت‌ها

مأخذ: همان.

### ۳-۵ قانون برنامه پنجم توسعه

دولت در لایحه برنامه پنجم توسعه احکامی را به منظور ارتقای بهره‌وری دستگاه‌های اجرایی ارائه کرد. در ماده (۶۹) لایحه، بر لزوم تشکیل سازمان ملی بهره‌وری و در ماده (۷۰) بر تشکیل سازمان استاندارد ملی ایران تأکید شد، که در نهایت پس از بررسی لایحه در مجلس شورای اسلامی، ماده (۶۹) با اعمال تغییرات و اصلاحاتی با عنوان ماده (۷۹) تصویب و ماده (۷۰) حذف گردید. در ماده (۷۹) قانون برنامه پنجم توسعه، که ناظر بر ایجاد سازمان ملی بهره‌وری کشور است، ارتقای سهم بهره‌وری در رشد اقتصادی به میزان یک‌سوم در پایان برنامه هدف‌گذاری شده است. همچنین تمام دستگاه‌های اجرایی موظف شده‌اند از سال دوم برنامه تغییرات بهره‌وری و اثر آن بر رشد اقتصادی مربوط به بخش خود را به‌طور مستمر منتشر نمایند و سیاست‌ها و متغیرهای اثرگذار بر رشد بهره‌وری را شناسایی کنند.

همان‌طور که ملاحظه می‌شود، ماده (۷۹) قانون برنامه پنجم توسعه ناظر بر ایجاد سازمان ملی بهره‌وری ایران وابسته به معاونت برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی رئیس جمهور است. این سازمان موظف خواهد بود «برنامه جامع بهره‌وری» کشور را درباره تمامی عوامل تولید و همه

بخش‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور تهیه و به تصویب هیئت وزیران برساند. تمرکز ماده (۷۹) بر ایجاد ساختار و سازمان کار برای موضوع بهره‌وری در بخش دولتی است. با اینکه ماده مذکور در جای خود قابل تأمل است، ولی حاوی نگاهی متمرکز به مدیریت بهره‌وری از سوی دولت می‌باشد.

#### ۴ بررسی وضعیت موجود بهره‌وری ایران

##### ۴-۱ بهره‌وری نیروی کار در بخش‌های اصلی اقتصاد

محاسبه مقادیر مربوط به بهره‌وری نیروی کار در بخش‌های عمده اقتصادی کشور که براساس نسبت ارزش افزوده به تعداد پرسنل فعال در آن بخش به دست آمده است، بخشی از تحولات اقتصادی کشور در سال‌های مورد بررسی را منعکس می‌کند. در ذیل وضعیت بهره‌وری نیروی کار در بخش‌های مختلف اقتصادی بررسی می‌شود (عباسیان و مهرگان، ۱۳۸۶):

۱. بخش کشاورزی: در این بخش بهره‌وری نیروی کار با روند نسبتاً ثابتی در حال افزایش بوده و مشکلات تولید در بخش کشاورزی و بحران‌های مربوط به نیروی کار، تغییرات قابل ملاحظه‌ای در روند کلی این شاخص برجای نگذاشته است. رشد ارزش افزوده بخش کشاورزی و تعدیل نیروهای انسانی شاغل در آن، موجب شده میزان بهره‌وری نیروی کار به‌طور مرتب در حال افزایش باشد. استفاده از ماشین‌آلات کشاورزی و روش‌های جدید و مکانیزه همچنان به آزادسازی نیروهای فعال در این عرصه خواهد انجامید. این فرایند موجب می‌شود، مازاد نیروهای آماده به کار افزایش یابد و سهم اشتغال ایجادشده در این بخش کاهش یابد. این تحولات چنانچه به ثبات و یا افزایش تولیدات و ارزش افزوده کشاورزی منجر شود تداوم روند فزاینده بهره‌وری را در آینده به دنبال خواهد داشت. از این رو بالا بودن شاخص بهره‌وری نیروی کار بخش کشاورزی بیش از آنکه ناشی از ارتقای کارایی و افزایش تولید باشد تحت تأثیر تعدیل و کاهش نیروی انسانی بوده و تحول و پیشرفت قابل توجهی محسوب نمی‌گردد. بنابراین تلاش‌ها و برنامه‌های آتی این



بخش باید در راستای افزایش تولید از طریق استفاده مناسب‌تر از نهادهایی چون زمین، آب، نیروی کار و ماشین‌آلات و کاهش هزینه‌های فزاینده تولید باشد.

۲. **بخش صنعت و معدن:** در این بخش نیز، شاخص بهره‌وری نیروی کار، به تدریج افزایش یافته است. به استثنای سال‌های ۱۳۵۷ و ۱۳۵۸ و برخی سال‌های جنگ تحمیلی وضعیت رو به رشد بهره‌وری نیروی انسانی در صنعت متوقف نشده است. در حالی که تعداد شاغلان این بخش به‌طور مرتب در سال‌های مورد بررسی رشد داشته است. برخلاف بخش کشاورزی ارتقای شاخص بهره‌وری نیروی انسانی، تحت تأثیر افزایش تولید و ارزش افزوده فعالیت‌های صنعتی بوده و تعدیل در پرسنل شاغل در این بخش، کمتر روی داده است. با این‌همه، روند آرام و نامحسوس افزایش بهره‌وری با توجه به امکانات و پتانسیل‌های موجود در کشور برای دستیابی به رشدی پایدار و مستمر کافی نبوده است. سرمایه‌گذاری‌های عظیم انجام‌شده در این بخش و نیروهای متخصص آن هنوز نتوانسته‌اند زمینه‌های توسعه اقتصادی کشور و تحرک بخشیدن به دیگر بخش‌های اقتصادی را به‌طور مناسب فراهم آورند. ولی در مجموع استفاده از نیروهای موجود در این بخش تا حدود زیادی در راستای ارتقای کارایی و بهره‌وری بوده است.

۳. **بخش خدمات:** در بخش خدمات بهره‌وری نیروی کار با نوسانات شدیدتری همراه بوده است. با اینکه تا سال ۱۳۵۵ مقدار بهره‌وری نیروی کار رشد قابل توجهی داشته و از ۰/۵۵ درصد در سال ۱۳۴۵ به حدود ۱/۴ درصد رسیده و در مدت ۱۰ سال تقریباً سه‌برابر شده است، اما از سال ۱۳۵۶ تا سال ۱۳۶۹ این شاخص به شدت افت داشته است. با توجه به اینکه در این مدت روند و سهم ارزش افزوده بخش خدمات در حال کاهش بوده و هم‌زمان روند و سهم اشتغال آن در حال افزایش بوده است، شاخص بهره‌وری نیروی کار افت شدیدی داشته است. درحقیقت با اینکه بخش خدمات در به‌کارگیری نیروهای انسانی فعال در سال‌های انقلاب و جنگ نقش بسزایی داشته ولی این فرایند به قربانی شدن بهره‌وری نیروی کار منجر شده است.

## ۲-۴ بهره‌وری سرمایه در بخش‌های اصلی اقتصاد

از مهم‌ترین نهاده‌های مؤثر در تولید کالاها و خدمات عامل سرمایه می‌باشد. بهره‌وری سرمایه که از نسبت ارزش افزوده تولید به میزان ذخایر سرمایه موجود به دست می‌آید، چگونگی استفاده از این عامل و کارایی عملکرد آن را مورد بررسی قرار می‌دهد. بهره‌وری سرمایه در بخش کشاورزی در سال‌های قبل از انقلاب روند کاهشی داشته است، اما در سال‌های اولیه انقلاب و دوران جنگ به تدریج افزایش یافته و از آن به بعد، روندی نسبتاً پایدار داشته است. با اینکه نوسان‌های موجودی سرمایه این بخش به مراتب کمتر از بخش‌های صنعت و خدمات بوده، بنابراین بهره‌وری سرمایه بخش کشاورزی به تبعیت از تحولات ارزش افزوده، تحت تأثیر قرار گرفته است. در بخش صنعت و زیربخش‌های آن تحولات کمتری ملاحظه می‌شود. بهره‌وری سرمایه صنعت از دهه ۱۳۶۰ روند افزایشی داشته و با نرخ مثبت کوچکی رشد کرده است. اما با آغاز دهه ۱۳۷۰ کاهش قابل ملاحظه‌ای در سطح شاخص مذکور روی داده به طوری که در سال‌های بعد به یک حالت پایدار رسیده است. بخش نفت به عنوان یکی از زیرگروه‌های صنعت، تحت تأثیر شوک‌های نفتی، نوسان‌های شدیدی داشته است و بهره‌وری سرمایه آن در سال‌های ۱۳۵۰ به شدت کاهش یافته و بعدها نیز هرگز به سطح سال‌های اولیه بررسی نرسیده است. ضمن اینکه از سال ۱۳۷۲ نیز مجدداً بهره‌وری سرمایه در زیربخش نفت روند کاهشی داشته است. بخش خدمات نیز در زمینه بهره‌وری سرمایه تحولات قابل ملاحظه‌ای نداشته است. در این خصوص زیربخش حمل و نقل و ارتباطات در مقایسه با گروه خدمات روند به نسبت ثابتی داشته و با نوسانات ویژه‌ای همراه نبوده است. بهره‌وری سرمایه در گروه سایر خدمات نیز در طول دوره بررسی رو به کاهش بوده است، به گونه‌ای که به کمتر از ۵۰ درصد تنزل یافته است. با توجه به اینکه ارزش افزوده خدمات در سال‌های پس از انقلاب رو به افزایش بوده، به نظر می‌رسد موجودی سرمایه در بخش خدمات بسیار قابل توجه باشد. از آنجا که خدمات، فعالیت‌هایی کاربر محسوب می‌شوند و بهره‌وری عامل کار نیز در بخش خدمات کاهش یافته، ضروری است به توسعه و گسترش بخش

خدمات و بهبود عملکرد و ارتقای کارایی و بهره‌وری آن توجه بیشتری شود (همان).

**۵ مقایسه تطبیقی بهره‌وری نیروی کار در ایران و سایر کشورهای آسیایی**  
 سازمان بهره‌وری آسیایی بررسی‌هایی را در سطح کشورهای عضو تعریف و اجرا می‌کند. یکی از این بررسی‌ها رشد بهره‌وری کل عوامل تولید است که در سال ۲۰۰۳ به مرحله اجرا درآمد که توسط سازمان بهره‌وری آسیایی تأمین مالی و مدیریت شد. جدول ۵ نتایج این بررسی را نشان می‌دهد.

**جدول ۵ رشد اقتصادی و رشد بهره‌وری نیروی کار در چند کشور آسیایی**

موضوع	رشد اقتصادی								رشد بهره‌وری نیروی کار
	سال	۲۰۰۰	۲۰۰۱	۲۰۰۲	۲۰۰۳	۲۰۰۴	۲۰۰۵	۲۰۰۶	
چین	۸,۴	۸,۳	۹,۱	۱۰	۱۰,۱	۱۰,۴	۱۱,۶	۱۳	۴۶,۱
تایلند	۴,۷	۲,۱	۵,۳	۷,۱	۶,۳	۴,۶	۵,۱	۴,۹	۱۸,۴
اندونزی	۵,۳	۳,۶	۴,۵	۴,۷	۵,۰۳	۵,۷	۵,۵	۶,۳	۳,۵۸
مالزی	۸,۶	۰,۵	۵,۴	۵,۷	۶,۷	۵,۳	۵,۸۵	۶,۲	۱۴,۷
ژاپن	۲,۸	۰,۱۸	۰,۲۶	۱,۴	۲,۷	۱,۹	۲,۰۴	۲,۳۶	۱۴,۶
پاکستان	۴,۲	۱,۸	۳,۲	۴,۸	۷,۳	۷,۷	۶,۱	۵,۶	۱۱,۴

مأخذ:

- رشد اقتصادی: صندوق بین‌المللی پول (۲۰۱۰). گزارش چشم‌انداز اقتصادی جهان، [www.IMF.org](http://www.IMF.org).

- رشد بهره‌وری نیروی کار: گزارش بررسی رشد بهره‌وری نیروی کار (۲۰۱۰). سازمان بهره‌وری آسیایی، [www.APO-Tokyo.org](http://www.APO-Tokyo.org).

در جدول ۵ رشد اقتصادی چند کشور آسیایی ارائه شده است. انتظار می‌رود کشورهایی که درآمد سرانه کمتری دارند از رشد اقتصادی بالاتری برخوردار باشند و از ظرفیت‌های خالی اقتصاد استفاده نمایند. رشد اقتصادی می‌تواند به دلیل استفاده بهتر از سرمایه، نیروی کار یا تغییر بهره‌وری کل عوامل باشد. کشورهایی که سهم بالایی از رشد اقتصادی آنها را

رشد بهره‌وری تشکیل می‌دهد در بلندمدت به توسعه پایدار و درآمد سرانه بالا دست پیدا می‌کنند. همان‌طور که جدول فوق نشان می‌دهد کشور چین رشد اقتصادی ۱۰ درصدی طی سال‌های ۲۰۰۷-۲۰۰۰ را تجربه کرده است. بخشی از این رشد به دلیل استفاده از ظرفیت‌های بلااستفاده اقتصاد چین و قسمتی از آن ناشی از رشد بهره‌وری است. از سوی دیگر بهره‌وری نیروی کار طی دوره ۲۰۰۷-۲۰۰۰ حدود ۶/۵ درصد افزایش یافته که به علت استفاده بهتر از نیروی کار در دوره یادشده است. نکته مهم درباره رشد اقتصادی و بهره‌وری توجه به سهم بهره‌وری از رشد اقتصادی است که نشان می‌دهد چند درصد از رشد اقتصادی به دلیل ارتقای بهره‌وری حاصل شده است. این موضوع به صورت خاص برای ایران و طی دو برنامه سوم و چهارم توسعه در جدول ۶ ارائه شده است.

**جدول ۶ عملکرد شاخص‌های کلیدی بهره‌وری در سه سال اول برنامه چهارم توسعه**

(درصد)

عنوانین هدف‌های کمی	عملکرد برنامه سوم توسعه	عملکرد برنامه چهارم توسعه در سه سال اول
متوسط رشد بهره‌وری نیروی کار	۱/۶	۲/۳
متوسط رشد بهره‌وری سرمایه	۰/۱	۰/۴
متوسط رشد بهره‌وری کل عوامل	۰/۸	۱/۳
متوسط سهم رشد بهره‌وری کل عوامل در تأمین رشد تولید	۱۴/۷	۲۰/۸

مأخذ: معاونت برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی رئیس‌جمهور (۱۳۸۸). گزارش اقتصادی سال ۱۳۸۶ و نظارت بر عملکرد سه ساله اول برنامه چهارم توسعه، جلد اول: حوزه‌های فرابخشی، تهران.

همان‌طور که جدول ۶ نشان می‌دهد، در برنامه سوم توسعه اقتصادی کشور، حدود ۱۵ درصد از رشد اقتصادی ناشی از رشد بهره‌وری کل بوده است. در این برنامه پیش‌بینی شده بود که سهم بهره‌وری در رشد اقتصادی در پایان برنامه حدود ۳۳ درصد باشد. یعنی از متوسط ۸ درصد رشد سالیانه تولید ناخالص داخلی، ۲/۵ درصد آن از رشد بهره‌وری به دست آید، اما در

سه سال اول برنامه حدود ۲۰ درصد از رشد اقتصادی از طریق رشد بهره‌وری حاصل شده است و در چهار سال اول برنامه، سهم رشد بهره‌وری به حدود ۱۱ درصد رسید که حتی از مقدار آن در شروع برنامه نیز کمتر بود. بنابراین عدم تحقق رشد بهره‌وری به عنوان یکی از اهداف اصلی برنامه چهارم توسعه، دستیابی به سند چشم‌انداز را با مشکل مواجه ساخته است.

### ۶ تحلیل وضع حرکت ملی بهره‌وری در کشور

حرکت ملی بهره‌وری مستلزم شناسایی عوامل مؤثر بر این حرکت است. از این رو باید عوامل مهم در کانون توجه قرار گیرند. به منظور آسیب‌شناسی حرکت ملی بهره‌وری در کشور، سازمان ملی بهره‌وری ایران در سال ۱۳۸۳ مطالعه‌ای را انجام داد. نتایج این مطالعه (که طی پرسش‌نامه‌ای از سوی صاحب‌نظران بهره‌وری پاسخ داده شد)، شامل عوامل مؤثر درونی و بیرونی به تفکیک و با اولویت صعودی - نزولی به شرح جدول ۷ ارائه شده است.

جدول ۷ عوامل مؤثر درونی و بیرونی بر حرکت ملی بهره‌وری در کشور

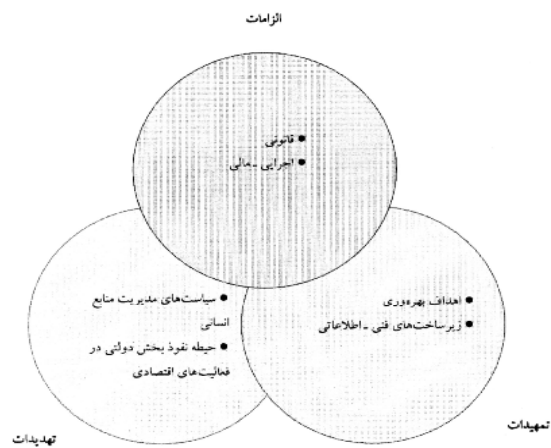
عوامل مؤثر بیرونی	عوامل مؤثر درونی
<ul style="list-style-type: none"> <li>● فرایند جهانی شدن</li> <li>● امکان دستیابی به تکنولوژی مدرن از طریق افزایش حجم مبادلات تجاری با کشورهای دارای تکنولوژی پیشرفته</li> <li>● ظهور مکاتب جدید مدیریتی، استانداردها و مدل‌های کیفیت</li> <li>● شرایط سیاسی منطقه</li> <li>● ضریب ریسک سرمایه‌گذاری خارجی</li> <li>● جهت‌گیری سیاست خارجی</li> <li>● بی‌ثباتی قیمت نفت در بازارهای جهانی</li> <li>● رشد اقتصادی کشورهای رقیب در منطقه</li> <li>● سیاست‌های جدید سازمان بهره‌وری آسیایی</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● اجرای برنامه‌های خصوصی‌سازی</li> <li>● هماهنگی بین اجزای حکومت</li> <li>● جهت‌گیری سیاست‌های اقتصادی کشور</li> <li>● پیگیری جدی برنامه‌های توسعه توسط مجریان کشور</li> <li>● وجود چشم‌انداز باثبات برای کشور</li> <li>● ثبات در ساختار مدیریت کشور</li> <li>● درجه امنیت داخلی</li> <li>● نرخ رشد تورم</li> <li>● قانون کار</li> <li>● میزان سیاسی شدن امور در دستگاه‌های اجرایی</li> </ul>

## ۷ چارچوب مفهومی تحقیق

با توجه به مبانی نظری، تجارب عملی و مواردی که درخصوص ارزیابی عملکرد برنامه‌های دوم، سوم و چهارم توسعه در مستندات مختلف بیان شده است و به‌منظور غلبه بر چالش‌ها و مشکلات موجود در زمینه استقرار چرخه مدیریت بهره‌وری در کشور، مهم‌ترین اقدامات مورد نیاز از خبرگان و کارشناسان نمونه آماری سؤال شد که مهم‌ترین آنها به‌شرح زیر است:

- اهداف کمی شاخص‌های بهره‌وری کار، سرمایه و بهره‌وری کل عوامل در سطح بخش‌های اقتصادی با هماهنگی دستگاه‌های اجرایی تعیین شود؛
- تعیین فرصت و پیگیری آن توسط نهاد مسئول درخصوص تهیه دستورالعمل‌های اجرایی لازم برای مواد قانونی مرتبط با بهره‌وری و تبصره‌های آن در برنامه‌های توسعه؛
- تجهیز کردن نظام تولید آمار کشور در راستای تهیه و تأمین آمار لازم برای اجرای چرخه مدیریت بهبود بهره‌وری؛
- ضروری است برخی از قوانین در زمینه رقابت‌آفرینی، تسهیل تجارت داخلی و خارجی، سامان‌دهی بازار سرمایه، سامان‌دهی بازار کار، مدیریت عوامل بازدارنده و پیش‌برنده بهره‌وری، اصلاح و قوانین جدیدی وضع شود؛
- نظام برنامه‌ریزی کشور با همکاری نهاد متولی بهره‌وری باید برنامه توسعه بخش‌های اقتصادی را در قالب رشد شاخص‌های بهره‌وری کار، سرمایه و بهره‌وری کل عوامل طراحی و تدوین کند. به‌عبارت روشن‌تر نظام برنامه‌ریزی کشور، بهره‌وری را محور کار توسعه قرار دهد؛
- نظام بودجه‌ریزی باید مکلف باشد اعتبارات لازم برای اجرای چرخه مدیریت بهبود بهره‌وری را برای بخش‌های تحت پوشش دستگاه‌های اجرایی تأمین کند. منابع مالی برنامه‌های توسعه و بودجه‌های سنواتی با توجه به برآوردهای مربوط به ارتقای بهره‌وری کل عوامل تولید و همچنین میزان تحقق آنها اختصاص داده شود؛
- ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی باید بر مبنای میزان تحقق اهداف رشد شاخص‌های بهره‌وری باشد. نهاد متولی بهره‌وری موظف گردد نسبت به بررسی عملکرد دستگاه‌های اجرایی در زمینه شاخص‌های بهره‌وری و رتبه‌بندی آنها و اهدای جایزه ملی بهره‌وری اقدام کند.

- ایجاد نهادهای حقیقی و یا مجازی لازم برای هدایت، نظارت و پیگیری ارتقای بهره‌وری؛
- انجام اقدامات زیر توسط هر یک از دستگاه‌های دولتی و بخش‌های اجرایی کشور:
  - در هر بخش اهداف ارتقای بهره‌وری مشخص شود؛
  - شاخص‌های بهره‌وری مناسب در راستای اهداف تعیین شده تعریف شود؛
  - اطلاعات لازم برای اندازه‌گیری شاخص‌های تعریف شده توسط نظام آمار کشور گردآوری شود؛
  - شاخص‌های بهره‌وری تعریف، محاسبه و تحلیل شود؛
  - با توجه به نقاط ضعف و قوت بهره‌وری در بخش‌های اقتصادی، برنامه‌های بهبود تدوین و اجرا شود؛
  - به منظور ارزیابی میزان تحقق اهداف بهبود بهره‌وری، شاخص‌های بهره‌وری مجدداً اندازه‌گیری و برنامه‌های اصلاحی لازم تدوین شود.
- در این مقاله نقطه‌نظرات خبرگان و همچنین موانع و چالش‌هایی که در پایان هر یک از برنامه‌های توسعه کشور شناسایی شده بودند در قالب مدل مفهومی ذیل طبقه‌بندی شد:



شکل ۲ مدل مفهومی تحقیق (متشکل از مؤلفه‌های سه‌گانه و اجزای اصلی تشکیل‌دهنده هر مؤلفه)

## ۸ روش‌شناسی تحقیق

این تحقیق کاربردی و از نوع توصیفی است. بدین صورت که ابتدا مبانی نظری و دیدگاه‌های مختلفی که درباره موضوع بهره‌وری تاکنون مطرح شده‌اند مورد بررسی قرار گرفته و سپس براساس نتایج حاصل از این مطالعه الزامات، تهدیدات و تمهیدات بهبود بهره‌وری در کشور در قالب مدل مفهومی تحقیق ارائه شده و در میدان عمل مورد آزمون قرار گرفته است.

### ۸-۱ سؤالات تحقیق

- با توجه به مدل مفهومی ارائه شده در شکل ۲، سؤالات تحقیق به شرح زیر مطرح شدند:
۱. آیا مؤلفه‌های قانونی و اجرایی - مالی را می‌توان به‌عنوان مهم‌ترین الزامات مورد نیاز برای استقرار چرخه بهره‌وری در نظر گرفت؟
  ۲. آیا مؤلفه‌های سیاست‌های مدیریت منابع انسانی و حیطة نفوذ بخش دولتی در فعالیت‌های اقتصادی را می‌توان به‌عنوان مهم‌ترین تهدیدات استقرار چرخه مدیریت بهره‌وری قلمداد کرد؟
  ۳. آیا اهداف بهره‌وری و زیرساخت‌های فنی - اطلاعاتی را می‌توان به‌عنوان مهم‌ترین تمهیدات مربوط به استقرار چرخه بهره‌وری در نظر گرفت؟

### ۸-۲ جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری این تحقیق شامل تمامی متخصصان و خبرگان حوزه بهره‌وری که در زمینه طرح این موضوع در برنامه‌های توسعه، به‌خصوص برنامه پنجم فعالیت کرده‌اند می‌باشد. از آنجا که این تحقیق از حیث شناسایی و همچنین دستیابی به این دسته از خبرگان و متخصصان با محدودیت مواجه بوده است، لذا جامعه آماری تحقیق، نامحدود در نظر گرفته شد و برای تسهیل در امر شناسایی و دستیابی به خبرگان، از روش نمونه‌گیری گلوله غلتان استفاده شد. با استفاده از این روش تعداد چهل پرسش‌نامه در بین خبرگان شناسایی شده توزیع و نظرهای آنها جمع‌آوری شد.



### ۳-۸ ابزار جمع‌آوری اطلاعات

برای پیدا کردن پاسخ سؤالات تحقیق و آزمون مدل مفهومی، از پرسش‌نامه «محقق ساخته» استفاده شده است. در این پرسش‌نامه برای سنجش هریک از عناصر اصلی زیرمجموعه مؤلفه‌های سه‌گانه الزامات، تهدیدات و تمهیدات بهبود بهره‌وری سؤالات جداگانه طراحی شده است. برای پاسخ‌گویی به سؤالات مربوط به مؤلفه الزامات در مجموع هفت سؤال طراحی شد که سه سؤال آن مربوط به عنصر الزامات قانونی و چهار سؤال آن مربوط به عنصر الزامات اجرایی - مالی است. در نهایت برای مؤلفه تهدیدات هفت سؤال طراحی شد که چهار سؤال آن برای عنصر سیاست‌های مدیریت منابع انسانی و سه سؤال برای عنصر حیطة نفوذ بخش دولتی در فعالیت‌های اقتصادی می‌باشد. برای پاسخ‌گویی به مؤلفه تمهیدات نیز شش سؤال طراحی شده که سه سؤال آن مربوط به عنصر اهداف بهره‌وری و سه سؤال آن نیز مربوط به عنصر زیرساخت‌های فنی - اطلاعاتی می‌باشند. روایی محتوایی سؤالات با نظر اساتید این حوزه، مورد ارزیابی قرار گرفته و اصلاحات لازم در آنها اعمال شد. مقدار آلفای کرونباخ ۰/۸۵/ نیز نشان می‌دهد که سؤالات طراحی شده از پایایی خوبی برخوردارند.

### ۹ نتایج تحقیق

از مجموع چهل نفر آزمودنی در این تحقیق، ۳۴ نفر مرد و ۶ نفر زن بودند. از نظر سنوات خدمت نیز ۴۷/۵ درصد از کارشناسان کمتر از ۱۰ سال، ۴۵ درصد بین ۱۰ تا ۲۰ سال و ۷/۵ درصد بیش از ۲۰ سال سابقه خدمت داشتند. پیش از انتخاب روش آماری مناسب برای پاسخ‌گویی به سؤالات تحقیق، ابتدا با استفاده از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف فرض نرمال بودن داده‌های تحقیق مورد بررسی قرار گرفت. در جدول ۸ نتایج حاصل از آزمون نرمال بودن توزیع داده‌های پرسش‌نامه آمده است.

جدول ۸ آزمون کولموگروف - اسمیرنف برای بررسی فرض نرمال بودن توزیع داده‌ها

مؤلفه	تعداد	کولموگروف اسمیرنف <sup>۱</sup>	انحراف استاندارد	سطح معناداری <sup>۲</sup>
الزامات	۴۰	.۷۴۵	۴,۲۷۴	.۶۳۵
تهدیدات	۴۰	.۹۰۱	۲,۸۲۶	.۳۹۲
تمهیدات	۴۰	.۹۵۶	۳,۱۳۹	.۳۲۰

با توجه به اینکه سطح معناداری آزمون کولموگروف - اسمیرنف برای هر سه مؤلفه الزامات، تهدیدات و تمهیدات بزرگ‌تر از سطح معناداری قابل قبول (۰/۵) به دست آمده و از آنجا که در آزمون فرض نرمال بودن توزیع داده‌ها، فرض  $H_0$  نرمال بودن و فرض  $H_1$  نرمال نبودن توزیع داده‌ها را بیان می‌کنند، می‌توان نتیجه گرفت که داده‌های مربوط به هریک از مؤلفه‌های سه‌گانه مدل مفهومی تحقیق از توزیع نرمال پیروی می‌کنند.

با توجه به نرمال بودن توزیع داده‌ها، آزمون تی تک‌نمونه‌ای<sup>۳</sup> برای تحلیل داده‌ها و پاسخ‌گویی به سؤالات تحقیق انتخاب شده است. نتایج آزمون آماری به‌منظور پاسخ‌گویی به سه سؤال اصلی تحقیق در جدول ۹ آمده است.

جدول ۹ آزمون تی تک‌نمونه‌ای برای پاسخ‌گویی به سؤالات تحقیق

مؤلفه	تعداد	میانگین	t استیودنت	درجه آزادی	سطح معناداری
الزامات	۴۰	۲۷,۷۰	۴۰,۹۹۰	۳۹	.۰۰۰
تهدیدات	۴۰	۲۶,۳۸	۵۹,۰۳۶	۳۹	.۰۰۰
تمهیدات	۴۰	۲۹,۲۰	۵۸,۸۲۴	۳۹	.۰۰۰

نتیجه آزمون آماری تی تک‌نمونه‌ای برای پاسخ‌های افراد نمونه آماری به سؤالات مرتبط

1. Kolmogorov - Smirnov Test (KS)
2. Significance (Sig)
3. One-sample T test

با مؤلفه الزامات توسعه بهره‌وری در سطح ۰/۵ معنادار است. بر این اساس اهمیت هفت گویه طراحی شده در قالب مؤلفه الزامات مورد تأیید اساتید و کارشناسان قرار گرفته و پاسخ سؤال اول تحقیق مثبت می‌باشد. نتایج آزمون t استیودنت در خصوص مؤلفه‌های تهدیدات و تمهیدات نیز در سطح ۰/۰۵ معنادار است که با توجه به سؤالات دوم و سوم تحقیق اهمیت شش گویه ارائه شده در قالب مؤلفه تمهیدات و هفت گویه طراحی شده در قالب مؤلفه تهدیدات مورد تأیید افراد نمونه آماری قرار دارد. در نتیجه پاسخ سؤالات دوم و سوم تحقیق نیز مثبت است.

**جدول ۱۰ وضعیت رتبه‌های هریک از مؤلفه‌های تحقیق در مدل مفهومی**

تعداد	کای دو	درجه آزادی	سطح معناداری
۴۰	۱۹,۵۰۰	۲	.۰۰۰

همان‌طور که در جدول ۱۰ مشاهده می‌شود نتایج آزمون فریدمن که براساس آماره مجذور کای - دو انجام شده فرض یکسان بودن رتبه مؤلفه‌های سه‌گانه تحقیق را در سطح معناداری ۰/۰۵ رد کرده است. این بدان مفهوم است که مؤلفه‌های تحقیق از نظر میزان تأثیرگذاری بر بهبود بهره‌وری در کشور یکسان عمل نمی‌کنند و می‌توان آنها را از منظر میزان اهمیتشان رتبه‌بندی نمود.

**جدول ۱۱ وضعیت رتبه‌های هریک از مؤلفه‌های تحقیق در مدل مفهومی**

رتبه	عنوان	میانگین
۱	تمهیدات	۱,۴۹
۲	الزامات	۲,۰۹
۳	تهدیدات	۲,۴۲

رتبه‌بندی مؤلفه‌های سه‌گانه مدل مفهومی تحقیق در جدول ۱۱ نشان می‌دهد که از نظر اهمیت مؤلفه تمهیدات رتبه اول و مؤلفه‌های الزامات و تهدیدات به ترتیب در رتبه‌های دوم

و سوم قرار دارند. نکته قابل توجه در رتبه‌بندی فریدمن این است که هرچه مقدار میانگین مؤلفه مربوطه کمتر باشد اهمیت آن بیشتر بوده و جایگاه بالاتری در رتبه‌بندی دارد.

## ۱۰ نتیجه‌گیری و پیشنهادها

### ۱۰-۱ جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

نتایج حاصل از بررسی موضوع بهره‌وری در برنامه‌های توسعه نشان می‌دهد این مؤلفه همواره به‌عنوان یکی از شاخص‌های کلیدی رشد و توسعه کشور مطرح بوده و در سال‌های اخیر به یکی از بحث‌برانگیزترین موضوع‌های مورد توجه مسئولان و تصمیم‌گیران کشور تبدیل شده است. البته علی‌رغم اینکه اهمیت بهبود بهره‌وری در کشور طی برنامه‌های مختلف توسعه، خصوصاً از برنامه سوم توسعه به بعد در قالب مواد قانونی مشخص، نمود داشته است، اما تجربه چند سال کشور نشان می‌دهد تمرکز بر موضوع بهره‌وری و تلاش برای بهبود آن صرفاً با تدوین چند ماده قانونی و یا با تخصیص یک فصل از قانون به آن امکان‌پذیر نیست، بلکه پرداختن به این مهم مستلزم تبعیت از رویکردی عمیق، موشکافانه و تحلیلی است.

نتایج حاصل از بررسی نظرهای کارشناسان در این تحقیق نشان داد عواملی که به روش‌های مختلف بر موضوع مدیریت بهره‌وری در کشور تأثیرگذار هستند را می‌توان در سه قالب کلی الزامات، تهدیدات و تمهیدات بهره‌وری طبقه‌بندی کرد. از دیدگاه افراد مورد بررسی در این تحقیق کلیه عوامل پیش‌بینی‌شده در قالب مؤلفه الزامات شامل (الزامات قانونی و اجرایی - مالی)، مؤلفه تمهیدات شامل (سیاست‌های مدیریت منابع انسانی و حیطه نفوذ بخش دولتی در فعالیت‌های اقتصادی) و مؤلفه تهدیدات شامل (اهداف بهره‌وری و زیرساخت‌های فنی - اطلاعاتی) در جهت تأثیرگذاری بر رشد و توسعه بهره‌وری در کشور مورد تأیید بوده و از آنجا که عوامل مذکور در این زمینه حائز اهمیت هستند و از نقش تعیین‌کننده‌ای نیز برخوردارند، باید در فرایند استقرار چرخه مدیریت بهره‌وری مورد توجه قرار گیرند. نتایج این تحقیق نشان داد مؤلفه تهدیدات بیش از دو مؤلفه دیگر مورد توجه

کارشناسان بوده است که می‌توان این‌گونه استنباط کرد که از نظر کاربردی پایش این مؤلفه و عناصر تشکیل‌دهنده آن در مدیریت بهره‌وری در سطح ملی از اهمیت مضاعفی برخوردارند.

همچنین بررسی ادبیات و مبانی نظری موضوع بهره‌وری و نقطه‌نظرهای خبرگان و

نتایج حاصل از این تحقیق حاکی از نکات زیر است:

۱. بهره‌وری ماهیتاً خروجی و پیامد است: ماهیت موضوع بهره‌وری به گونه‌ای است که ماحصل تمامی فعل و انفعالات نظام‌های مختلف یک جامعه به صورت مستقیم و غیرمستقیم در آن نمود پیدا می‌کند و از این رو بهره‌وری نتیجه نهایی است. بنابراین هنگامی که از بهره‌وری در سطح ملی و کلان صحبت می‌شود باید آن را خارج از تقسیم‌بندی‌های محدود و جزئی و یا در سطح ورودی‌ها و فرایندها در نظر گرفت.

۲. بهره‌وری موضوعی فرابخشی است: همه بخش‌های اقتصادی، اجتماعی و سیاسی جامعه به دنبال افزایش بهره‌وری هستند. بهره‌وری منحصر به یک بخش یا زیربخش خاص نیست. هرچند ممکن است دیدگاه‌ها، روش‌ها یا شیوه‌های سنجش، بهبود یا مدیریت بهره‌وری در بخش‌های مختلف جامعه باهم تفاوت داشته باشند، ولی در ضرورت و هدف بهره‌وری باهم اشتراک دارند.

۳. بهره‌وری موضوعی بین‌رشته‌ای است: دانش، اطلاعات و بینش مورد نیاز برای مدیریت بهره‌وری محدود به علوم اقتصاد یا مدیریت نمی‌شود، بلکه تمامی دانش‌ها و تجارب بشری اعم از فنی و غیرفنی در حیطه بهره‌وری به صورت مستقیم و غیرمستقیم مؤثر هستند.

۴. بهره‌وری قابل سنجش و اندازه‌گیری است: هرچند دیدگاه‌های متفاوتی درخصوص ضرورت سنجش دقیق و جزئی بهره‌وری در سطح خرد یا کلان وجود دارد، ولی در اینکه بهره‌وری مقوله‌ای قابل اندازه‌گیری است تردیدی وجود ندارد. بر این اساس شاخص‌های بهره‌وری در سطوح مختلف تعریف و بارگذاری می‌شوند.

۵. بهره‌وری ماهیت چندوجهی و پیچیده دارد: ابعاد، مؤلفه‌ها و متغیرهای متعددی بر بهره‌وری مؤثر هستند. بهره‌وری فردی، گروهی و سازمانی و یا بهره‌وری بخش و زیربخش و حتی بهره‌وری در سطح یک نهاد تولیدی ماحصل عوامل بسیار متعددی بر یکدیگر است. بنابراین

در مواجهه با موضوع بهره‌وری به‌ویژه در نظام‌های اجتماعی بایستی از رویکردهای بسیط و تک‌بعدی فاصله گرفت.

حال با توجه به ماهیت موضوع بهره‌وری و ویژگی‌های خاص آن این سؤال مطرح می‌شود که آیا در برنامه توسعه ملی کشور بایستی مصادیق و فعالیت‌های مربوط به بهره‌وری را ذکر کرد، یا اینکه به مقوله «مدیریت بهره‌وری» پرداخت؟ و سؤال دوم این است که آیا احکام و تکالیف بهره‌وری را باید در هر بخش برنامه به‌صورت جداگانه سازمان‌دهی کرد یا بایستی آنها را به‌صورت یکجا با عنوان یک فصل در برنامه وارد نمود؟

شواهد و نتایج حاصل از بررسی‌های انجام‌شده و آرا و نظرهای خبرگان از این حکایت دارند که برنامه توسعه کشور را باید برنامه توسعه بهره‌وری قلمداد کرد، زیرا مجموعه تغییرات و بهبودهایی که معمولاً احکام و مواد برنامه‌های توسعه دنبال می‌کنند چیزی جز افزایش و ارتقای سطح بهره‌وری نیست، به‌عبارت‌دیگر مواد و احکام برنامه در راستای ارتقای سطح کارایی، اثربخشی یا ترکیبی از آنها تنظیم می‌شوند و چنانچه بهره‌وری را مجموعه‌ای از کارایی و اثربخشی بدانیم در این صورت هر آنچه در قالب مواد و احکام برنامه در هر یک از فصول و بخش‌های مختلف گفته می‌شود به نوعی در راستای توسعه بهره‌وری نیز خواهد بود. بر این اساس بهتر بود در قانون برنامه پنجم توسعه کشور ضمن تبیین چرخه مدیریت بهره‌وری، تمامی تغییرات، اقدامات و فعالیت‌های پیش‌برنده و بازدارنده استقرار چرخه بهره‌وری و مدیریت آن در قالب سرفصلی با عنوان مدیریت عمومی در کنار دیگر موضوعات مرتبط با اصلاحات و تغییرات مدیریت بخش عمومی سازمان‌دهی می‌شد.

## ۲-۱۰ پیشنهادها

۱. با توجه به اینکه بهره‌وری موضوعی فرابخشی و چندوجهی است، پیشنهاد می‌شود در برنامه‌های توسعه کشور یک فصل جداگانه با عنوان مدیریت عمومی برای پرداختن به موضوع بهره‌وری و مدیریت آن اختصاص یابد.

۲. در فصل مدیریت عمومی در برنامه‌های توسعه می‌توان همه تغییرات، اقدامات و فعالیت‌های

پیش‌برنده و بازدارنده استقرار چرخه مدیریت بهره‌وری را به همراه موضوع‌های مرتبط با اصلاحات و تغییرات مدیریت بخش عمومی گنجانده.

۳. شاخص‌های بهره‌وری در سطح ملی، بخشی، منطقه‌ای، موضوعی و سازمانی یا دستگاهی باید به صورت جداگانه و رسمی تدوین، تصویب و ابلاغ شوند و به صورت دوره‌ای یا سالیانه سنجش شوند.

۴. در ارزیابی سازمان‌ها، دستگاه‌ها و تخصیص اعتبارات و منابع یا امتیازات می‌توان از نتایج حاصل از سنجش شاخص‌ها به عنوان ابزار تشویقی بهره گرفت.

۵. اسناد توسعه بهره‌وری به تفکیک سطوح مذکور در بند «۳» این پیشنهادها، تهیه شود و مبنای برنامه‌ریزی قرار گیرد.

۶. پیش از تصمیم‌گیری درباره بهره‌وری در برنامه‌های توسعه کشور و اتخاذ هرگونه سیاست و تدابیر خاص برای بهبود شاخص‌های بهره‌وری در بخش‌های مختلف اقتصاد، بایستی عوامل تأثیرگذار در سه قالب کلی الزامات، تهدیدات و تمهیدات مؤثر بر بهره‌وری مورد توجه قرار گیرند و براساس درک کامل از این عوامل سیاست‌های برنامه‌ای مناسب برای رشد و توسعه بهره‌وری در کشور در نظر گرفته شوند.

## منابع و مأخذ

- الوانی، سیدمهدی و پرویز احمدی (۱۳۸۰). «طراحی الگوی جامع مدیریت عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی»، نشریه مدرس، ش ۱.
- پوتی، ژوزف ام. (۱۳۷۱). مدیریت دولتی و شیوه‌های بهبود آن، ترجمه عین‌الله علا، تهران، زوار.
- حسن‌پور، اکبر و طیبه عباسی (۱۳۸۸). «بررسی و مطالعه راهبردهای بهبود بهره‌وری در سازمان‌های دولتی و ارائه الگوی مناسب»، مدیریت و توسعه، سال یازدهم، ش ۴۱.
- رضاییان، علی (۱۳۸۵). مبانی مدیریت رفتار سازمانی، سمت، چاپ هفتم.
- سازمان بهره‌وری آسیایی. «گزارش بررسی رشد بهره‌وری نیروی کار (۲۰۱۰)»، [www.APO-Tokyo.org](http://www.APO-Tokyo.org)
- سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور (۱۳۸۴). گزارش اقتصادی سال ۱۳۸۳ و نظارت بر عملکرد پنج‌ساله برنامه سوم توسعه، جلد اول: حوزه‌های فرابخشی، تهران.
- عباسیان، عزت‌اله و نادر مهرگان (۱۳۸۶). «اندازه‌گیری بهره‌وری عوامل تولید بخش‌های اقتصادی کشور به (DEA) روش تحلیل پوششی داده»، تحقیقات اقتصادی، ش ۷۸.
- صندوق بین‌المللی پول (۲۰۱۰). گزارش چشم‌انداز اقتصادی جهان، [www.IMF.org](http://www.IMF.org).
- مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی (۱۳۸۹). «بررسی لایحه برنامه پنجم توسعه (۵): فصل پنجم - اقتصادی: بهبود فضای کسب و کار، بهره‌وری، اشتغال».
- معاونت برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی رئیس‌جمهور (۱۳۸۸). گزارش اقتصادی سال ۱۳۸۶ و نظارت بر عملکرد سه‌ساله اول برنامه چهارم توسعه، جلد اول: حوزه‌های فرابخشی، تهران.
- \_\_\_\_\_ (۱۳۸۷). گزارش اقتصادی سال ۱۳۸۵ و نظارت بر عملکرد دو ساله اول برنامه چهارم توسعه، جلد اول: حوزه‌های فرابخشی، تهران.
- Amadi, A. O. (1991). *Recipe for Productivity Improvement*, National Productivity Center.
- Ammons, David N. (1985). "Common Barriers to Productivity Improvement in Local Government", *Public Productivity Review*, Vol. 9, No. 4.
- APO (1995). *Productivity in the Age of Competitiveness*.
- Battisti, Giuliana and Lona Alfonsina (2009). "The UK Productivity Gap in the Service Sector: Do Management Practices Matter?", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 58, No. 8.



- Christopher, William, F. Thor and G. Carl (eds.) (2001). *Handbook on Productivity Measurement and Improvement*, Oregon Productivity Press.
- C. Gregory Buntz (1981). "Problems and Issues in Human Service Productivity Improvement", *Public Productivity Riview*.
- Eatwell, J. M. and P. Newman (1991). "The New: A Dictionary of Economics", Vol. 3, Issue 4, Macmillan, Tokyo.
- Graham, Moore, Brian Ross and L. Timothy (1999). *Gainshring: Plans for Improving Performance*, Washington DC, BNA Books.
- Holzer, M. (1988). "Productivity Garbage Out: Sanitation Giants in New York", *Publication Productivity Review*.
- Hayward, Nancy S. (1976). "The Productivity Challenge", *Public Administration Review*, Vol. 36, No. 5, Special Bicentennial Issue: American Public Administration in Three Centuries.
- Joeie, R. (1977). *Management Productivity*, Boston, Publication Company.
- Kapyla, Jonna, Aki Jaaskelainen and Lonnqvist Antti (2010). "Identifying Future Challenges For Productivity Research: Evidence From Finland", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 59, No. 7.
- Linna, Paula, Pekkola Sanna, Ukko Juhani and Helina Melkas (2010). "Defining and Measuring Productivity in the Public Sector: Managerial Perceptions", *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 23, No. 5, pp. 479-99.
- Mawdesley, Michael J. and Saad Al-Jibour (2010). "Modelling Construct Project Productivity Using Systems Dynamics Approach", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 59, No. 1.
- Ndler, D. A. and E. F. Lawler (1983). "Quality of Work of Work Life: Perspective and Direction", *Organizational Dynamics*.
- Shermerborm, J. K. (1993). *Management for Productivity*, New York: John Wiley & Sons INC.
- Sink, D. Sccot (1985). *Productivity Management*, John Willey & Sons.
- Sumanth, D. J. (1984). *Productivity Engineering and Management*, Mcgraw-Hill.
- Thornhill, D. (2006). "Productivity Attainment in a Diverse Public Sector", Paper Presented at the Institute of Public Administration Seminar on Promoting Productivity in a Diverse Public Sector, Dublin.
- Van Wart, Montgomery and Evan Berman (1999). "Contemporary Public Sector Productivity Values", *Public Productivity & Management Review*, Vol. 22, No. 3.
- Waller, M. (2006). "Fast Track Municipal and Service Restructuring to Help Meet New Challenges", *Journal for Local Democracy Development*, Ministry of the Interior.