

## «مدیریت بهره‌وری»

سال دهم - شماره 37 - تابستان 1395

ص ص 27 - 7

تاریخ دریافت مقاله: 94/12/10

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: 95/03/19

## طراحی مدل بهره‌وری سازمان‌های دولتی ایران

اسداله کریمی شهبابی<sup>1</sup>  
دکتر غلامرضا معمارزاده<sup>2</sup>  
دکتر سیدمهدی الوانی<sup>3</sup>  
دکتر محمود مدیری<sup>4</sup>

### چکیده

هدف اصلی تحقیق حاضر، طراحی مدل بهره‌وری سازمان‌های دولتی ایران است. در این راستا پس از مطالعه مبانی نظری و پیشینه تحقیق، مدل مفهومی تحقیق، براساس عوامل مؤثر بر بهره‌وری سازمان‌های دولتی ایران، در سه دسته محیطی، سازمانی و فردی، و همچنین، موانع اصلی بهره‌وری سازمان‌های دولتی ایران، طراحی شد. پرسشنامه‌ای با 17 سؤال برای رتبه‌بندی میزان تأثیر هر دسته از عوامل و مؤلفه‌های آنها بر بهره‌وری سازمان‌های مذکور، و پرسشنامه‌ای با 19 سؤال برای رتبه‌بندی میزان تأثیر هر یک از موانع بر روی هر دسته از عوامل و مؤلفه‌ها تدوین گردید. در تنظیم پرسشنامه‌ها از نظرات تعدادی از خبرگان دانشگاهی و سازمانی، استفاده شد. آزمون آلفای کرونباخ جهت سنجش اعتبار پرسشنامه به کار رفت. پرسشنامه‌ها به نمونه آماری متشکل از 50 نفر توزیع شد. نتایج به‌دست آمده نشان داد که در مدل بهره‌وری سازمان‌های دولتی ایران، از بین عوامل اصلی، «عوامل محیطی» تأثیرگذارترین و «عوامل فردی» تأثیرپذیرترین عامل می‌باشد. همچنین، «وجدان کاری» که از زیر عوامل «فردی» می‌باشد اولویت اول را کسب کرد. در نهایت، «اولویت‌های حاکم برای وضعیت موجود»، به عنوان مانع اصلی بهره‌وری سازمان‌های مذکور شناخته شد.

**واژه‌های کلیدی:** بهره‌وری، مدل‌های بهره‌وری، سازمان‌های دولتی

<sup>1</sup> - دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران (نویسنده مسؤول) [science.management@yahoo.com](mailto:science.management@yahoo.com)

<sup>2</sup> - دانشیار گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

<sup>3</sup> - استاد گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

<sup>4</sup> - استادیار گروه مدیریت صنعتی، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

## مقدمه

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 مسؤلیت‌پذیری در مقابل شهروندان و رقابت جهانی، ضرورت و اهمیت توجه به طراحی مدل بهره‌وری سازمان‌های دولتی ایران را افزایش می‌دهد. بنابراین سازمان‌های دولتی جهت تحقق این اهداف، بایستی دارای الگوها و ساختارهای کارآمد باشند. مطالعه و بررسی مدل‌های بهره‌وری نشان می‌دهد که تفاوت بسیاری در اجزای اصلی تشکیل دهنده این مدل‌ها وجود دارد، به عنوان مثال در کشورهای آسیایی مانند ژاپن (جایزه دمی‌نگ) تأکید بر روی ارزش‌های حفظ روابط بلندمدت و کارگروهی است و در کشورهای آمریکایی (جایزه مالکوم بالدرویچ) تأکید بر نتایج و خلق ارزش می‌باشد (تالوار<sup>1</sup>، 2009).

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 تسریع شد. با ظهور جنگ، به دلیل شرایط خاص امنیتی جامعه، بسیاری از وظایف خدماتی، عمرانی و اجرایی، مستقیماً به وسیله دولت، برنامه‌ریزی، سازماندهی، اجرا و نظارت شد. بنابراین، بروکراسی کشور را به سمت تمرکزگرایی و گسترش سهم بودجه عمومی دولت، پیش برد؛ 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 بهره‌وری عملکرد آن به شدت کاهش یابد. بنابراین، تحول را در نظام دیوان‌سالاری از هر جهت ضروری‌تر ساخت.

این شرایط همزمان با تدوین برنامه چهارم در قالب هفت تحول، شکل و محتوایی متفاوت و متمایزی 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 هیأت وزیران رسید. اسناد مربوط به برنامه تحول اداری در قالب احکام قانون برنامه سوم و در ادامه قانون برنامه چهارم، وجهت قانونی هریک از

<sup>1</sup>. Talwar

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 1404 شرایط جدیدی را برای حرکت تحولی فرار روی سیاست‌مداران، برنامه‌ریزان و مدیران قرار داد. 10 برنامه تحول اداری با توجه به قانون مدیریت خدمات کشوری، قانون برنامه پنجم توسعه، سیاست‌های کلی اصل 44 به‌ویژه سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری، بنیادی مستحکم‌تر از تحول سازمانی را در عرصه‌های اقتصادی و مدیریتی 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 نقش‌هایی 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 (تالوار، 2011). مدل بهره‌وری سازمانی بر این واقعیت تأکید دارد که بقا در رقابت جهانی، مستلزم بهبود عملکرد است، (نجمی، 1389). مدل‌ها، معیارهای ارزیابی و خطوط راهنمایی برای سازمان‌ها ایجاد می‌کنند تا پیشرفت‌ها و عملکرد خود را بهبود دهند (کیوی<sup>1</sup>، 1990).

با مروری در مفاهیم بهره‌وری سازمان‌های دولتی متوجه می‌شویم که بهره‌وری به عنوان یک دیدگاه فکری، به مفهوم هوشمندانه کارکردن و طرز تفکری برای تداوم پیشرفت و بهبود می‌باشد (اسمیت<sup>2</sup>، 1990). بهره‌وری بر خلاف تصور بسیاری صرفاً یک معیار اقتصادی و مالی نیست. بهره‌وری در عمق معنای خویش‌نگرشی برای عقلانی

---

<sup>1</sup>. Quivy

<sup>2</sup>. Smith

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 (پرچارد<sup>1</sup>، 1992). 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 (خاکی، 1392).

با مروری بر ادبیات بهره‌وری در سازمان‌های دولتی، مطالب ذیل استخراج شده و مدل مفهومی تحقیق، بر مبنای آن طراحی می‌شود:

- دیدگاه‌های تعدادی از نظریه‌پردازان و صاحب نظران مدیریت و بهره‌وری، جدول 1؛
- خلاصه‌ای از چارچوب مفهومی مدل چند - سطحی بهره‌وری، جدول 2؛
- سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری، جهت تقویت بهره‌وری سازمان‌ها (مصوب 1389/01/31).
- موانع بهره‌وری سازمان‌های دولتی، در سه دسته موانع محیطی، سازمانی و فردی، از دیدگاه آمونز<sup>2</sup> (2004)، جدول 3؛
- خلاصه راهبردهای بهبود بهره‌وری، (لی<sup>3</sup>، 2000). جدول 4؛

---

<sup>1</sup>. Prichard

<sup>2</sup>. Ammons

<sup>3</sup>. Lee

جدول 1. مفهوم و معیارهای بهره‌وری از دیدگاه تعدادی از نظریه‌پردازان مدیریت و بهره‌وری (کاظمی و دیگران، 1391)

معیارهای بهره‌وری	شرح مختصر دیدگاه	گرایش مدیریت (نظریه پرداز اصلی، سال)
حداکثر کردن تولید، حداقل کردن هزینه، برتری روش، استفاده بهینه از منابع، تخصصی کردن وظیفه	مطالعه کار و زمان سنجی، اهمیت استانداردها، برنامه‌ریزی، کنترل وهماگنجی، سازمان وظیفه‌ای، بوجود بهترین راه	مدیریت علمی (تیلور، 1911)
تقسیم کار، سرپرستی روشن وانضباط، وحدت فرماندهی و هدایت نظم، وسلسله مراتب، انصاف، ثبات و نوآوری وروح همکاری	تکمیل نظریه استقرایی مدیریت مبتنی بر قوانین یا اصول، قابل آموزش دانستن مدیریت	اصول مدیریت (فایول، 1916-1925)
بهره‌وری از طریق رضایت کارکنان، ایجاد رضایت از طریق توجه به نیازهای عاطفی و فیزیکی کارکنان	مرکز تجزیه و تحلیل نظریه خود قرار دادن انسانها. اهمیت عوامل احساسی و عاطفی، مفهوم روابط اجتماعی در تلاش گروهی، نیاز به تشخیص ومهارت های بین فردی	روابط انسانی (مایو، 1933)
تعادل داخلی، خارجی، اقدام عملی در رهبری ماهرانه	توجه به سازمان به عنوان یک نظام همکاری	بارنارد، 1938
تقسیم کار، شایستگی وتوانایی فنی کارکنان، انطباق شغل با مسائل سازماندهی سلسله مراتبی، مستندسازی، استانداردسازی فرایندها وفعالیت ها.	توجه به ساختار، تفکیک مالکیت ومدیریت، تعریف روشن اهداف، تعریف بهره‌وری با کارایی	نظریه بوروکراسی (وبر، 1920)
صرفه جویی در منابع از طریق توسعه عقلایی اهداف، کارایی پردازش اطلاعات	بهره‌وری با توجه به عقلانیت محدود، کارکردگرایی مبتنی بر مصرف معین	تصمیم گیری و مدیریت اطلاعات (سایمون، 1947)
رضایت کارکنان، انسجام، وفاداری وارتباطات باز.	اهمیت نیازهای سازمانی در برابر تقاضاهای سازمانی، تناسب قدرت، مدیریت مشارکتی.	(مک‌گریگور ولیکوت 1961-1967)
سازگاری وتناسب استراتژی وساختار که در قالب رشد سازمانی، رقابت، کنترل محیطی وانطباق‌پذیری وانعطاف‌پذیری ظاهری می‌شود.	تابع استراتژی بودن ساختار، ادغام افقی وعمودی، عقلایی کردن مصرف منابع.	مدیریت استراتژیک (چاندلر، 1962)
خطای تخصصی شدن، خطای ترکیب شدن تناسب سازمان ومحیط، توانائی انجام کار وتغییر در زمان مناسب، تناسب رهبر وسبک رهبری وشرايط.	طراحی سازمان مبتنی بر عوامل محیطی، متفاوت بودن، بهترین شیوه انجام کار به اقتضای وضعیت وموقعیت- هایگونگونگونی بسنگی دارد.	نظریه اقتضایی (لورنس ولورش، 1967)
درجه تناسب فنی واجتماعی، سازگاری متناسب فرایندهای داخلی، غنی- سازی شغل و مشارکت دادن افراد.	تحلیل مشترک تقاضاهای فنی واجتماعی سازمان و دیدگاه سازمان به عنوان سیستم باز	فنی- اجتماعی (امری و همکارانش، 1951)
تمایل به کار، نزدیکی به کار، قدرت صلاحدید، مسؤولیت و کارآفرینی، آماده وفعال بودن، فلسفه ارزش‌گرا، رابطه نزدیک با فعالیت تجاری، ساختار ساده، ستاده کوچک، دارا بودن ویژگی‌های انعطاف واستحکام به طور همزمان.	عملکرد بر مبنای ساختار، استراتژی، سیستم‌ها، مهارت‌ها، سبک‌ها وارزش‌های مشترک.	عملگرا (پیترز ، واترمن، 1983)
کارایی، اثربخشی ، کیفیت محصولات، رضایت مشتریان.	فراگیری بهره وری بر همه ابعاد سازمان و تأثیر آن بر کارکرد مؤثر	عملگرا (روان شناسی- صنعتی وسازمانی) (پریچارد، 1992)
دستیابی به اولویت‌ها واهداف چندگانه، توجه به جو وفرهنگ سازمان، بهینه کردن هزینه وزمان، رضایت خاطر ذی نفعان که برای کسب اهداف می‌کوشند توجه به مقتضیات امکان تغییر.	بهره‌وری با به کارگیری مؤثر کارکردهای تطبیقی، ایجاد یکپارچگی انسانی وفرهنگ سازمانی با توجه به مقتضیات محیطی در اثربخشی وامکان تغییرات.	صاحب نظران ایرانی

### جدول 2. خلاصه‌ای از چارچوب مفهومی مدل چند - سطحی بهره‌وری (ویلکاکس<sup>1</sup>، 2002)

بعد نظری	سطح عملی	ارتباط با بهره‌وری
تئوری شناختی	سطح فردی / شخصی	تشخیصی، تفکری، یادگیری، میزان حساسیت موقعیتی، بعد شناختی، ساختارهای دانش در حال توسعه
تئوری نقش	بهره‌وری مدیریتی	برآوردن یا تغییر انتظارات نقش، ارتباطات و اثر متقابل، نقش
تئوری فرهنگی / سیاسی	بهره‌وری سازمانی	درک و تحلیل فرهنگ، سیستم سیاسی، درک تعارض، حساسیت زمینه‌ای
بعد شبکه‌ها / سیستم‌ها	بهره‌وری بین سازمانی	تحلیل روابط داخلی، بین سازمانی، مدیریت شبکه‌ها

#### بهره‌وری فردی

نظری	عملی	روابط بهره‌وری
تمرکز بر درک، ساخت معنایی، برارتباط بین شناخت و رفتار	بر سطح فردی، تجربه، پرورش، تحصیلات، آموزش	توان به توسعه طرح ذهنی، توانایی ساختارهای دانش و طرح ذهنی
فرآیند یادگیری فردی	جامعه‌پذیری تمرکز می‌کند	فراگرفتن روش یادگیری، ارتباط با سبک شناختی
		دیگران مهارت‌های «خواندن موقعیت»

#### بهره‌وری مدیریتی

نظری	عملی	رابطه با بهره‌وری
تمرکز بر: عملکرد نقش، انتظارات تمرکز بر سطح مدیریتی، ماهیت کار قدرت درک صحیح انتظارات توان به برآوردن نقش، علت رفتار انتظارات سهامداران - مدیریتی، سطح روابط بین ذینفع کار، انتظارات تأثیرگذاری انتظارات دیگران	صاحب‌مدار، مافوق‌ها اثر ارتباطات و مهارت‌های بین - شخصی انتخاب انتظارات، تنظیم نقش	صاحب‌مدار، مافوق‌ها اثر ارتباطات و مهارت‌های بین - شخصی انتخاب انتظارات، تنظیم نقش

#### بهره‌وری سازمانی

نظری	عملی	رابطه با بهره‌وری
سازمانهای کثرت‌گرایانه، وابستگی‌های قدرت، ائتلاف‌ها	تمرکز بر:	درک ماهیت فرهنگ سازمانی
فرآیند قدرت، تعارض و علایق مختلف	سطح سازمان	درک ماهیت قدرت و سیاست
ساخت معنی و مدیریت معنی و فرهنگ‌های فرعی فرآیند سازمان به‌عنوان تعامل اجتماعی	سیستم فرهنگی و سیاسی	
فرهنگ و یادگیری سازمانی	روابط رسمی و غیررسمی تعارض قدرت	درک روابط قدرت درون سازمان‌ها

#### سطوح بین سازمانی بهره‌وری

نظری	عملی	رابطه با بهره‌وری
تئوری سیستم‌های عمومی، سیستم‌های باز توجه بر:	سطوح بین سازمانی روابط درک اینکه چگونه سیستم به	
مفاهیم - مرزهای محیط، بازخور	داخلی بین سیستم باز و دیگر سیستم‌ها	سایرین مربوط است
تمرکز بر روابط بین و درون سیستم	مدیریت روابط	توانایی تشخیص مشکلات
مفهوم سیستم شبکه	مرزها و موانع	چسب مفهومی سیستم‌ها
یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده	محدودیت‌های محیطی	تفکر
مدیریت دانش		یادگیری دانش و مدیریت تغییر

<sup>1</sup>. Willcocks

جدول 3. موانع بهره‌وری بخش دولتی استخراج شده از مطالعات و تئوری بهره‌وری

فقدان فشارهای بازار	آزبورن ویلاسترایک <sup>1</sup> (2000)	موانع محیطی
عوامل سیاسی مؤثر بر تصمیم‌گیری	آزبورن ویلاسترایک (2000)	
آفق دید کوتاه مدت سیاستمداران و مدیران عالی	آمونز (2004)	
اولویت حاکم برای وضعیت موجود	ماریس و رین <sup>2</sup> (1973)	
تمرکز روی ستاده‌ها به جای نتایج (بیامدها)	آمونز (2004)	
تکه تکه شدن دولت (تفکیک بین طرح ریزی و اجرا)	کی توور <sup>3</sup> (2001)	موانع سازمانی
اطلاعات ناقص عملکرد	آمونز (2004)؛ کلونین <sup>4</sup> (1983)	
فقدان پاسخ‌گویی	اسچیک <sup>5</sup> (1996)	
نبود سیستم‌های مناسب حسابداری - هزینه	گور <sup>6</sup> (1993)؛ گلداسمیت (1997)؛ ساوس <sup>7</sup> (2000)	
فقدان سیستم مناسب سنجش/ارزیابی و عملکرد	آمونز (2004)؛ کلونین (1983)	
سخت‌گیری‌های بروکراتیک، شامل تمرکز شدید روی قوانین و رویه‌ها	هیس <sup>8</sup> (1972)؛ گورویت <sup>9</sup> (1989)؛ زولکوس <sup>10</sup> (1989)	موانع فردی
لایه‌های اضافی مدیریت میانی	فینس‌تن <sup>11</sup> (1972)	
کافی نبودن فعالیت‌های تحقیق و توسعه	کی توور (2001)	
کنترل ناکافی مدیران بر زمان و ساعات کار روزانه	آمونز و کینگ <sup>12</sup> (1983)	
آشفتگی ذهنی	بالک <sup>13</sup> (1984)	
کافی نبودن تعهد مدیریت نسبت به بهره‌وری	آمونز (2004)؛ کافمن <sup>14</sup> (2001)؛ گلداسمیت (1997)	
مبالغه در ارقام و آمار بهره‌وری	آمونز (2004)	
کنار آمدن با موانع بهره‌وری	آمونز (2004)	

جدول 4. راهبردهای بهبود بهره‌وری (Lee, 2000)

## راهبردهای عملکرد در عرصه سازمان

مشارکت‌های بخش خصوصی - دولتی در سطح سازمانی  
 مشارکت‌های جامعه-پایه  
 مشارکت‌های مدیریت - کارکنان  
 سنجش‌های عملکرد  
 بر اساس شهروند/ مشتری

1. Osborne & Plastrik
2. Marris & Rein
3. Kittower
4. Kelvin
5. Schick
6. Gore
7. Savas
8. Hayes
9. Gurwitt
10. Zolkos
11. Fainstein
12. Ammons & King
13. Balk
14. Kaufman

تنظیم بودجه بر اساس نتایج در سطح سازمانی  
ارزیابی عملکرد سازمان توسط مشاوران خارج از سازمان

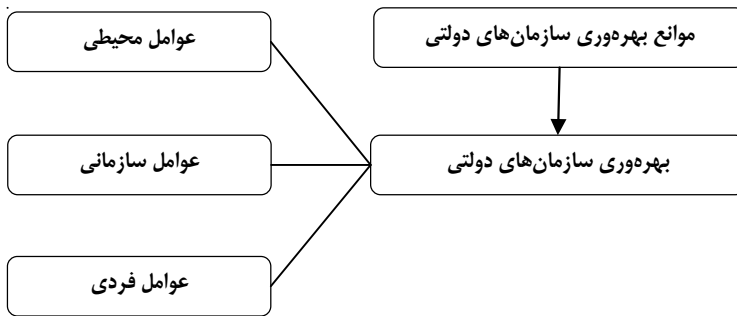
### راهبردهای عملکرد - محور گروهی

مدیریت کیفیت جامع  
کار تیمی بین اداره‌ای  
کار تیمی چند واحدی  
پرداخت برای گروه بر اساس عملکرد  
مشارکت‌های بخش خصوصی - دولتی در سطح گروه  
تنظیم بودجه بر اساس نتایج در سطح گروه

### راهبردهای عملکرد - محور فردی

توانمندسازی سطوح پایین سازمان  
مدیریت بر مبنای هدف  
پرداخت برای فرد بر اساس عملکرد  
باز خورد 360 درجه

## مدل مفهومی تحقیق



شکل (1) - مدل مفهومی تحقیق

## ابزار و روش

تحقیق حاضر از لحاظ هدف از نوع کاربردی و از حیث روش از نوع توصیفی است که به صورت پیمایش انجام گرفت. جامعه آماری تحقیق از میان مدیران بخش دولتی به روش نمونه‌گیری هدفمند و قضاوتی، انتخاب گردید. ابزار جمع‌آوری داده در این



تحقیق، پرسشنامه می‌باشد. پرسشنامه اول طراحی شده شامل 17 سؤال با مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت (بدون تأثیر، تأثیر کم، تأثیر متوسط، تأثیر زیاد، تأثیر خیلی زیاد) است که میزان تاثیرگذاری عوامل محیطی، سازمانی و فردی و مؤلفه‌های آنها را در بهره‌وری سازمان‌های دولتی ایران اندازه‌گیری می‌کند. پرسشنامه دوم، در 19 سؤال، میزان تأثیر هر یک از موانع بهره‌وری را بر عوامل محیطی، سازمانی و فردی، اندازه‌گیری می‌کند. برای این که پرسشنامه‌ها دارای روایی باشند در تنظیم آنها از نظرات تعدادی از خبرگان دانشگاهی و سازمانی آشنا با مدل‌های بهره‌وری سازمان‌های دولتی، استفاده شده است. همچنین، برای آزمون اعتبار پرسشنامه‌ها، از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شد. مقدار آزمون آلفای کرونباخ که برای کل پرسشنامه اول 0/93 و به ترتیب برای عوامل محیطی، 0/89، عوامل سازمانی، 0/87 و برای عوامل فردی 0/83 می‌باشد که حاکی از تأیید اعتبار ابزار اندازه‌گیری تحقیق می‌باشد. مقدار آزمون آلفای کرونباخ که برای پرسشنامه دوم 0/95 می‌باشد. پرسشنامه‌ها به نمونه آماری منتخب از مجلس شورای اسلامی، سازمان ملی بهره‌وری ایران، وزارت علوم تحقیقات و فن‌آوری، شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران، معاونت توسعه مدیریت و سرمایه‌انسانی ریاست جمهوری، متشکل از 50 نفر توزیع گردید. هر پنجاه پرسشنامه جمع‌آوری شد. داده‌های حاصل از پرسشنامه‌ها با روش‌های (F.DEMATEL)<sup>1</sup> برای تعیین میزان تأثیر عوامل، (F.ANP)<sup>2</sup> برای اولویت‌بندی عوامل و مؤلفه‌های آنها در بهره‌وری سازمان‌های دولتی ایران، بررسی شد. در نهایت، میزان تأثیر هر یک از موانع بر روی هر دسته از عوامل و مؤلفه‌های آنها در بهره‌وری سازمان‌های مذکور، با روش (F.VIKOR)<sup>3</sup> رتبه‌بندی شد.

## یافته‌ها

داده‌های جمع‌آوری شده از نظرهای خبرگان دانشگاهی و سازمانی، با استفاده از نرم‌افزار EXCEL مورد تحلیل قرار گرفت و زیر عواملی که اهمیت بیشتر داشتند انتخاب شدند. در نهایت، 17 زیرعامل اثرگذار به عنوان عوامل با اهمیت اصلی برای حل نهایی مدل انتخاب گردید. که پاسخ سؤال اول تحقیق است با عنوان مدل بهره‌وری سازمان‌های دولتی ایران دارای چه اجزایی است؟ جدول 5 و نگاره 2

1. The Fuzzy DEMATEL Technique

2. The Fuzzy Analytic Network Process (F.ANP)

3. The Fuzzy VlseKriterijumska Optimizacija I Kompromisno Resenje (F.VIKOR)

جدول 5. اجزای مدل بهره‌وری سازمان‌های دولتی ایران

عوامل	زیر عوامل	علائم اختصاری
عوامل فردی $C_1$	وجدان کاری	$C_{11}$
	فرهنگ خود کنترلی	$C_{12}$
	امانت داری	$C_{13}$
	صرفه جویی	$C_{14}$
	انضباط اجتماعی	$C_{15}$
عوامل سازمانی $C_2$	فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی	$C_{21}$
	عدالت محوری در جذب نیروی انسانی	$C_{22}$
	بهبود معیارها و روش‌های گزینش منابع انسانی	$C_{23}$
	اصلاح فرآیندهای قانونی و اداری	$C_{24}$
	تعهد به مصالح عمومی	$C_{25}$
	قانون پاسخ‌گویی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی	$C_{26}$
عوامل محیطی $C_3$	احترام کرامت انسانی شهروندان جامعه	$C_{31}$
	ارج نهادن به سرمایه‌های انسانی و اجتماعی	$C_{32}$
	ارتقای سلامت نظام اداری و رشد ارزش‌های اخلاقی در آن	$C_{33}$
	نظام موثر پیشگیری و برخورد با تخلفات	$C_{34}$
	شایسته‌سالاری مبتنی بر اخلاق اسلامی در نصب و ارتقای مدیران	$C_{35}$
	ارتقای معنوی منابع انسانی توأم با و بهسازی مهارت و تخصص آنها	$C_{36}$

جدول 6. مقادیر  $\tilde{R}$ ،  $\tilde{D}$ ،  $\tilde{R} + \tilde{D}$ ،  $\tilde{R} - \tilde{D}$ 

$\tilde{R} - \tilde{D}$	$\tilde{R} + \tilde{D}$	$\tilde{D}$	$\tilde{R}$	عوامل/ زیر عوامل
-0/88	8/292	4/584	3/707	<b>عوامل فردی</b>
-0/27	6/33	3/3	3/03	وجدان کاری
-0/393	6/065	3/229	2/836	فرهنگ خود کنترلی
-0/292	5/786	3/039	2/747	امانت داری
-0/486	5/925	3/205	2/719	صرفه جویی
-0/292	5/88	3/086	2/794	انضباط اجتماعی
-0/57	7/997	4/281	3/716	<b>عوامل سازمانی</b>
-1/024	6/972	3/998	2/974	فرهنگ سازمانی مبتنی بر ارزش‌های اسلامی
-0/728	7/239	3/983	3/256	عدالت محوری در جذب نیروی انسانی
-1/224	6/907	4/065	2/841	بهبود معیارها و روش‌های گزینش منابع انسانی
-0/823	6/802	3/812	2/989	اصلاح فرآیندهای قانونی و اداری
-0/438	6/966	3/702	3/264	تعهد به مصالح عمومی
0/4222	6/091	2/834	3/257	قانون پاسخ‌گویی و مسئولیت‌پذیری اجتماعی
1/443	5/845	2/201	3/644	<b>عوامل محیطی</b>
0/9479	5/848	2/45	3/398	احترام به کرامت انسانی شهروندان جامعه
1/096	5/915	2/41	3/506	ارج نهادن به سرمایه‌های انسانی و اجتماعی
0/7781	5/917	2/569	3/347	ارتقای سلامت نظام اداری و رشد ارزش‌های اخلاقی در آن
0/6549	5/887	2/616	3/271	نظام موثر پیشگیری و برخورد با تخلفات
1/0809	6/046	2/483	3/564	شایسته‌سالاری مبتنی بر اخلاق اسلامی در نصب و ارتقای مدیران
0/9903	5/942	2/476	3/466	ارتقای معنوی منابع انسانی توأم با و بهسازی مهارت و تخصص آنها

روش DEMATEL فازی، به بررسی تأثیرات عوامل اختصاص دارد و بر حل مسأله پیش روی سازمان‌ها و بهبود کیفی آن با به‌کارگیری تصمیم‌گیری گروهی در شرایط فازی می‌کوشد، (جنگ، تزنگ<sup>1</sup>، 2012). نتایج آن برای عوامل فردی، سازمانی و محیطی و زیر عوامل، در جدول 6 نشان داده شده است که در آن مجموع عناصر ستون‌ها و سطرهای ماتریس  $\tilde{T}$  برای عوامل اصلی و زیر عوامل آن محاسبه و به صورت بردارهای  $\tilde{R}$  (تأثیرگذار) و  $\tilde{D}$  (تأثیرپذیر) نام‌گذاری می‌شوند.

همان‌گونه که جدول شماره 6 نشان می‌دهد بیش‌ترین مقدار  $R$  برای عامل «عوامل سازمانی» است که نشان‌دهنده بیش‌ترین میزان تأثیرگذاری این عامل بر سایر عوامل است و بیش‌ترین مقدار  $D$  برای عامل «عوامل فردی» است که بیان‌کننده شدت تأثیرپذیری این عامل از سایر عوامل است. براساس نتایج طبق جدول 6، بزرگترین  $\tilde{R} + \tilde{D}$  (میزان اهمیت) مربوط به عامل «عوامل فردی» می‌باشد که این عامل تعامل زیادی با عوامل دیگر دارد و کمترین  $\tilde{R} + \tilde{D}$  مربوط به عامل «عوامل محیطی» می‌باشد که این عامل کمترین تعامل را با سایر عوامل دارد.

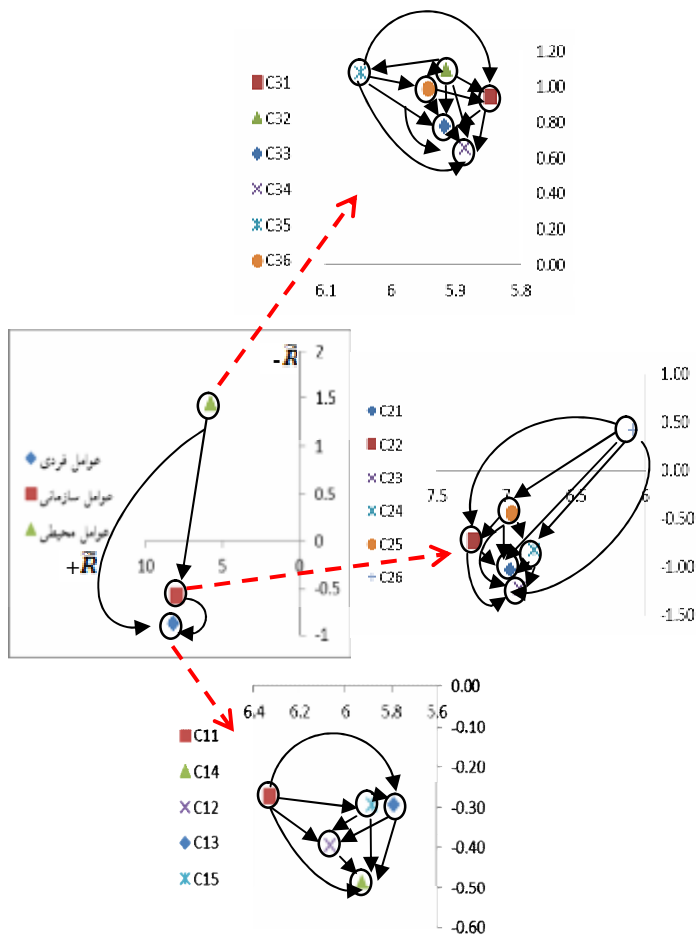
عواملی که طبق جدول 6  $\tilde{R} - \tilde{D}$  مثبت دارند به طور قطع تأثیرگذار بودن این عوامل را نشان می‌دهد و عواملی که  $\tilde{R} - \tilde{D}$  منفی دارند، نشان‌دهنده تأثیرپذیری قطعی این عوامل از سایر عوامل است. بنابراین، در بین عوامل اصلی، «عوامل محیطی» تأثیرگذارترین و «عوامل فردی» تأثیرپذیرترین عامل می‌باشد. به طور کلی  $\tilde{R} - \tilde{D}$  مثبت، عوامل علی و  $\tilde{R} - \tilde{D}$  منفی، عوامل معلول اثرپذیر محسوب می‌شوند.

در نهایت روابط علت و معلول از طریق رسم نقاطی با مختصات  $\tilde{R} + \tilde{D}$  و  $\tilde{R} - \tilde{D}$  بر اساس ماتریس  $\tilde{T}$  و میزان تأثیرگذاری عوامل بر یکدیگر در یک دستگاه مختصات دکارتی ترسیم می‌گردد. جدول 7 میزان ارتباطات دی‌فازی بین عوامل را نشان می‌دهد. بر این اساس، نمودار علت و معلولی در نگاره 3 نشان داده شده است.

<sup>1</sup>. Jeng & Tzeng

جدول 7. ماتریس ارتباطات کلی دی‌فازی بین عوامل

		C <sub>1</sub>	C <sub>2</sub>	C <sub>3</sub>
C <sub>1</sub>	عوامل فردی	1/319	1/557	0/831
C <sub>2</sub>	عوامل سازمانی	1/742	1/224	0/75
C <sub>3</sub>	عوامل محیطی	1/524	1/5	0/62



شکل (2) - نقشه شبکه روابط

## F. ANP وزن دهی عوامل به روش

در این مرحله بر اساس وزن نرمالیزه به دست آمده برای عوامل، سوپر ماتریس غیر وزین تشکیل و سپس سوپر ماتریس موزون به دست می‌آید که وزن شاخص‌ها را مشخص می‌کند. در نهایت با دی فازی کردن وزن‌ها به روش مرکز ثقل، وزن عوامل و زیرعوامل به دست می‌آید. همانگونه که جدول 8 نشان می‌دهد بیش‌ترین وزن مربوط به عامل «وجدان کاری» می‌باشد که از زیرعوامل «فردی» می‌باشد و اولویت اول را حائز است. عامل «فرهنگ خود کنترلی» اولویت دوم، «صرفه‌جویی» اولویت سوم، «انضباط اجتماعی» اولویت چهارم و «امانت داری» اولویت پنجم و در نهایت «بهبود معیارها و روش‌های گزینش منابع انسانی» اولویت ششم را در بین 17 عامل کسب کردند که تقریباً 49/55% از وزن کل عوامل را در اختیار دارند و این نشان از اهمیت بسیار این زیرعوامل‌ها می‌باشد. نگاره 4 اولویت نهایی زیرعوامل به روش F.ANP را نشان می‌دهد.

جدول 8. وزن و اولویت عوامل بهره‌وری سازمانی

وزن و اولویت نهایی زیر عوامل	وزن و اولویت نسبی زیر عوامل	علایم اختصاری	وزن و اولویت نسبی عوامل اصلی
(1) 0/07845	(1) 0/20961	C <sub>11</sub>	0/4216 (1) عوامل فردی C <sub>1</sub>
(2) 0/07818	(2) 0/20288	C <sub>12</sub>	
(5) 0/07441	(5) 0/19087	C <sub>13</sub>	
(3) 0/07719	(3) 0/20106	C <sub>14</sub>	
(4) 0/07464	(4) 0/19557	C <sub>15</sub>	
(8) 0/06274	(2) 0/18303	C <sub>21</sub>	0/39 (2) عوامل سازمانی C <sub>2</sub>
(6) 0/06352	(3) 0/18191	C <sub>22</sub>	
(7) 0/06326	(1) 0/18946	C <sub>23</sub>	
(9) 0/06123	(4) 0/16969	C <sub>24</sub>	
(10) 0/06036	(5) 0/16395	C <sub>25</sub>	
(11) 0/05013	(6) 0/11197	C <sub>26</sub>	
(16) 0/04193	(4) 0/16271	C <sub>31</sub>	0/1884 (3) عوامل محیطی C <sub>3</sub>
(17) 0/04193	(6) 0/15792	C <sub>32</sub>	
(13) 0/04351	(2) 0/17522	C <sub>33</sub>	
(12) 0/04381	(1) 0/17908	C <sub>34</sub>	
(14) 0/0426	(3) 0/16472	C <sub>35</sub>	
(15) 0/0421	(5) 0/16035	C <sub>27</sub>	

## رتبه‌بندی موانع به روش VIKOR فازی

بعد از انجام محاسبات و به‌دست آوردن وزن متغیرها از طریق روش F. ANP، جهت رتبه‌بندی موانع، از روش F. VIKOR مثلثی استفاده می‌گردد. این روش که توسط آپریکوویچ و زنگ توسعه یافت که بر مبنای روش ال‌پی‌متربیک توسعه یافته است، (زنگ و آپریکوویچ<sup>1</sup>، 2004). نتایج در جدول 9 نشان داده شده است:

جدول 9. رتبه‌بندی موانع بهره‌وری سازمانی به روش F. VIKOR

رتبه	گزینه‌ها (موانع بهره‌وری)
1	اولویت‌های حاکم برای وضعیت موجود
2	تعهدات ناکافی مدیریت برای بهره‌وری
3	فقدان پاسخ‌گویی مناسب
4	اطلاعات ناقص از عملکرد
5	سنجش/ارزیابی نادرست عملکرد
6	کنار آمدن با موانع بهره‌وری
7	عوامل سیاسی که تصمیم‌گیری را تحت تأثیر قرار می‌دهند
8	سخت‌گیری بروکراتیک، شامل تمرکز شدید روی قوانین و رویه‌ها
9	کنترل ناکافی زمان/ساعات کار روزانه
10	شکاف بین طرح‌ریزی و اجرا
11	فقدان فشارهای بازار
12	مبالغه در ارقام و آمار بهره‌وری
13	تمرکز روی ستاده‌ها به‌جای نتایج (پیامدها)
14	فقدان علاقه برای پیشرفت‌های تدریجی
15	سیستم‌های ناکافی حسابداری - هزینه
16	لایه‌های اضافی مدیریت میانی
17	آشفتگی ذهنی
18	افق دید کوتاه مدت سیاست‌مداران و مدیران عالی
19	تحقیق، توسعه ناقص

تجزیه و تحلیل داده‌ها به کمک نرم افزار EXCEL و حل به روش F.DEMATEL نشان داد که در بین معیارها اصلی «عوامل محیطی» تأثیرگذارترین و «عوامل فردی» تأثیرپذیرترین عامل می‌باشد. هم‌چنین حل مسأله با روش F. ANP نشان داد که بیش‌ترین وزن مربوط به معیار «وجودان کاری» می‌باشد که از زیرعوامل «فردی» می‌باشد و اولویت اول را کسب کرد. هم‌چنین در ادامه کار از روش

<sup>1</sup>. Opricovich & Tzeng

F. VIKOR برای رتبه‌بندی موانع بهره‌وری استفاده شد و نتیجه نشان داد که مانع «اولویت‌های حاکم برای وضعیت موجود» رتبه اول را کسب کرد.

### بحث و نتیجه‌گیری

بررسی نتایج مربوط به اجزای اصلی مدل بهره‌وری سازمان‌های دولتی ایران و روابط میان آنها نشان داد که عوامل محیطی، تأثیرگذارترین و عوامل فردی، تأثیرپذیرترین عوامل در مدل بهره‌وری سازمان‌های دولتی ایران محسوب می‌شوند. بنابراین به جرأت می‌توان گفت که احترام به کرامت انسانی شهروندان جامعه، ارج نهادن به سرمایه‌های انسانی و اجتماعی، ارتقای سلامت نظام اداری و رشد ارزش‌های اخلاقی در آن، نظام مؤثر پیشگیری و برخورد با تخلفات، شایسته‌سالاری مبتنی بر اخلاق اسلامی در نصب و ارتقای مدیران و ارتقای معنوی منابع انسانی توأم با بهسازی مهارت و تخصص آنها، از مهمترین زیرعوامل محیطی می‌باشند که باید در مدیریت دولتی ایران تقویت شوند تا بهره‌وری سازمان‌های دولتی ایران بهبود یابد. بدیهی است در کشوری که قانون اساسی آن از آموزه‌های قرآن و دین مقدس اسلام نشأت گرفته است باید مفاهیمی مانند تعهد، تخصص، عدالت اجتماعی، کرامت انسانی، فسادستیزی، شایسته‌سالاری دینی و رشد ارزش‌های معنوی که از شالوده‌های دین مقدس اسلام می‌باشد، بیش از پیش گسترش یابد تا در سایه آن ارزش‌های فردی مانند وجدان‌کاری، فرهنگ خودکنترلی، امانت‌داری، صرفه‌جویی و انضباط اجتماعی که از زیرعوامل مهم فردی است به صورت اعم در جامعه و به‌صورت اخص، در متن سازمان‌های دولتی، توسعه یابد. 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، تعهدات ناکافی مدیریت برای بهره‌وری، فقدان پاسخ‌گویی مناسب و اطلاعات ناقص از عملکرد، آسیب می‌بیند. همچنین، مدیریت دولتی کشور به جای حرکت به سمت تعالی و خدمت به شهروندان، متأسفانه به علت وجود ضعف در هماهنگی‌های لازم میان سازمان‌های سیاست‌گذاری و اجرایی، در برخی از موارد از رسالت اصلی خود دور شده و صدمات زیادی را متحمل می‌شود.

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 تاثیر گذاشته و به‌عنوان یکی از ویژگی‌های رفتاری بخش دولتی نمود یافته است که بهره‌وری این بخش را به شدت تحت تأثیر قرار می‌دهد.

از دیگر موانع اساسی در بهبود بهره‌وری، وجود ضعف در سیستم سنجش عملکرد، انفعال بین هزینه و برنامه و سیستم حسابرسی هزینه در بخش دولتی است. 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. در حال حاضر در بخش دولتی کشور هر گونه کنترل طبق اصول بروکراسی و بر رخ می‌دهد که به موجب آن، هر یک از کارکنان در هر یک از سطوح سلسله مراتب، دارای مقام و نقش خاصی است و در برابر مقام بالاتر از خود، پاسخگو است. روش‌ها، مقررات، قوانین رسمی و سیستم‌ها به روش عقلایی به وجود آمده و به سمت بالای بوروکراسی پیش رفته است، که در بسیاری از موارد، قدرت تخصصی را در مقابل قدرت سلسله مراتبی و قدرت سیاسی قرار می‌دهد و در این صورت، بعید نخواهد بود که کارکردهای فنی با جنبه‌های سیاسی معامله نشود (کوهن و پیترسون<sup>1</sup>، 1997). به بیان دیگر ممکن است به خاطر مصالح سیاسی بر مشکلات اداری و ضعف‌های اجرایی سرپوش قرار داده شود و به همین دلیل، نظام پاسخ‌گویی، فاقد توانایی در کنترل مؤثر خواهد بود.

در سیستم فعلی دولت، راه مشخصی برای تشخیص تحقق اهداف وجود ندارد و کارگزار دولتی می‌تواند عملکرد نامطلوب خود را از نظارت سیاسی و عمومی دور نگه دارد که این موضوع تأثیر بسزایی در ناکارآمدی بخش دولتی دارد. همچنین، در برخی از موارد، ضعف در پاسخ‌گویی، به علت روی هم افتادگی وظایف و مسؤولیت‌های سازمان‌های دولتی است که باعث می‌شود مرجع مشخصی برای پاسخ‌گویی نباشد. بنابراین، باید وظایف و مسؤولیت‌های چنین سازمان‌هایی دقیق تنظیم شوند.

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

<sup>1</sup>. Cohen and Peterson



نهایت نتایج اجرایی چنین تصمیماتی، بهره‌وری لازم را به همراه ندارند. این مورد، در وهله دوم باعث می‌شود که شکاف میان سازمان‌های خط‌مشی‌گذاری و اجرایی ایجاد شود و در نهایت، این سازمان‌ها همدیگر را آنگونه که باید و شاید، پشتیبانی نکنند و زمینه برای عدم کارایی‌های هولناک مهیا شود. بنابراین، شایسته است که هماهنگی‌های لازم میان سیاست‌گذاری و اجرا به عمل آید تا سیاست‌ها و تصمیمات اتخاذ شده توسط سازمان‌های مربوط در بطن خود اهداف دستگاه‌های مجری این سیاست‌ها و تصمیمات را داشته باشد و در نهایت، در کنار هم بتوانند به منافع و مصالح عمومی دست یابند.

مطلب دیگر اینکه سازمان‌های دولتی به دلیل نداشتن خطر ورشکستگی، معمولاً تلاش‌های شایسته‌ای در بهبود بهره‌وری خود به عمل نمی‌آورند. و به دلیل اینکه سیستم ممیزی عملکرد هم بخشی از خود همین سازمان‌ها می‌باشد و به دلیل فقدان اطلاعات تطبیقی و سازمان‌های جایگزین، در بیشتر موارد، عملکرد گزارش شده آنها بیشتر از عملکرد حقیقی آنهاست. بدیهی است به‌طور معمول می‌توان با استفاده از سازمان‌های ممیزی مردم نهاد، مشتریان و تجزیه و تحلیل سیستم سنجش عملکرد، بر این مشکل فایق آمد.

متأسفانه در سازمان‌های دولتی کشور، در بسیاری از موارد، انتصاب افراد در 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.

یافته‌های پژوهش حاضر گویای این است که مدیران دولتی کشور با یک نظام اداری سنتی مواجه هستند که قادر به پاسخ‌گویی مؤثر 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 مؤثر به محیط پیرامون خود، تقویت نمود و زیر ساخت‌های بهره‌وری را در آنها ایجاد و توسعه داد.

در انتهای بحث، براساس یافته‌های این پژوهش، پیشنهادهای ذیل، جهت بهبود بهره‌وری سازمان‌های دولتی ایران، ارائه می‌گردد:

- استفاده از سازمان‌های ممیزی مردم نهاد و مشتریان، موازی با سازمان‌های ممیزی عملکرد دولتی، جهت سنجش عملکرد؛
- تجزیه و تحلیل سیستم سنجش عملکرد و ایجاد و توسعه شاخص‌های مناسب جهت سنجش عملکرد؛
- توانمندسازی نیروی انسانی سازمان‌های دولتی، از طریق بازنگری اساسی در جذب، نگهداری و بهسازی؛
- استفاده از فنون و روش‌های مدیریت استرژیک منابع انسانی در سازمان‌های دولتی؛
- توانمندسازی مدیریت بخش دولتی از طریق بازنگری در نحوه انتصاب مدیران و رعایت شایسته‌سالاری دینی و تخصصی؛
- عدم انفعال بین هزینه و برنامه در سازمان‌های دولتی؛
- مدیریت دانش؛
- ارتباط اثربخش سازمان‌های دولتی با محیط‌های دانشگاهی؛
- توسعه نظام پاسخ‌گویی و حسابرسی در سازمان‌های دولتی؛
- تقویت روابط سازنده میان سازمان‌های متولی خطمشی با سازمان‌های مجری خطمشی؛
- تقویت ارزش‌های دینی و اخلاقی، نظیر خدمت به جامعه، تعهد، وجدان کاری و تربیت افرادی که شیفتگان خدمت باشند نه تشنگان قدرت و منافع شخصی؛
- طراحی و استقرار سیستم یکپارچه مدیریت اطلاعات و به کارگیری فن‌آوری‌های نوین اطلاعات.

## منابع:

- کاظمی، مصطفی، و دیگران (1391)، «کتاب جامع بهره‌وری نیروی انسانی»، نشر مرنديز، تهران، چاپ اول، ص 28.
- خاکی، غلامرضا (1392)، مدیریت چرخه بهبود بهره‌وری، نشر فوژان، تهران، چاپ اول
- نجمی، منوچهر (1389)، مدل جایزه بهره‌وری اروپا، انتشارات سرآمد، تهران.
- کیوی، ریمون، کامپنهود، لوک وان (1990)، روش تحقیق در علوم رفتاری، نیک گهر، عبدالحسین (1391)، تهران، نشر توتیا، چاپ هشتم.
- Ammons, D. N. (2004), Productivity barriers in the public sector. In: Holzer, M., ed. Public Productivity Handbook. New York: Marcel Dekker.
- Ammons, D. N., & King, J. C. (1983), Productivity improvement in local government: its place among competing priorities. Public Admin. Rev. 43(2):113–120.
- Balk, W. L. (1984), Productivity in government: a legislative focus. Public Product. Rev. 8(2):148–161.
- Cohen, J and S. Peterson (1997), Administrative Decentralization: A New Framework for Improvement. Governance, Accountability, Performance, Harvard University Press, p 44.
- Don Jyh-Fu Jeng, Gwo-Hshung 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.
- Fainstein, N. I., & Fainstein, S. S. (1972), Innovation in urban bureaucracies. Amer. Behav. Sci. 15(4):511–531.
- Gurwitt, R. (1989), Cultures clash as old-time politics confronts button-down management. Governing 2(7):42–48.

- 
- Goldsmith, S. (1997), *The Twenty-First Century City: Resurrecting Urban America*. Washington, D.C.: Regnery Publishing.
  - 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.
  - Hermal, P.H. & Pujol, J. (2003), *An Evolution of Excellence: Some Main Trends*. The TQM Magazine. Vol 15, No 4, pp 91-103
  - Hayes, F. O'R. (1972), *Innovation in state and local government*. In: Hayes, F. O'R.
  - Kittower, D. (2001), *Putting technology to work*. *Governing*, 15(1):48-54.
  - Kaufman, H. (2001), *Major players: Bureaucracies in American government*. *Public Admin. Rev.* 61(1):18-42.
  - Kelvin, Lord, as quoted in Lehrer, R. N., ed. (1983), *White collar Productivity*. New York: McGraw-Hill.
  - 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.
  - Marris, P., & Rein, M. (1973), *Dilemmas of Social Reform*. Chicago: Aldine.
  - 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.

- 
- Osborne, D., & Plastrik, P. (2000), *The Reinventor's Field book: Tools for Transforming Your Government*. San Francisco: JosseyBass
  - Prichard. R.D (1992), *Hand book of Industrial psychology*, 2ed, vol3, Palo atto, CA: Consulting psychology press.
  - Schick, A. (1996), *The Spirit of Reform*, State Services Commission. New Zealand: Wellington.
  - Smith,E.A(1990), *The Productivity Manual: Methods and Activities for involving employees*. In *productivity improvement*: Houston: Gulf publishing company.
  - 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
  - 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
  - Willcocks, Stephen Gorge, "Adopting a multi-perspective approach ao the studuy of public sector managerial effectiveness", *The International Journal of Public Sector Management*, Vol 15, N4,2002,PP.252-280.
  - Zolkos, R. (1989), *Mississippi counties streamline operations*. City State 5:3, 45

