

بهره‌وری در بخش دولتی ایران

جعفر بیک زادا^۱، فائزه مختاری^۲

^۱گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران (نویسنده مسئول)

^۲دانشجوی دکتری مدیریت دولتی/ مدیریت منابع انسانی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران

چکیده

در عصر پویا و پر تلاطم کنونی سازمان‌ها بدنبال بقا و ارتقای خود هستند، آنچه که به تحقق این مهم کمک می‌کند و یک برتری رقابتی میان سازمان‌هاست ارتقای بهره‌وری است. بهره‌وری سازمان‌های دولتی هر کشور، یکی از مهمترین مؤلفه‌های توسعه آن کشور محسوب می‌شود. بهره‌وری بخش دولتی که حساس بودن و پاسخگو بودن نسبت به نیازها و خواسته‌های مشتریان با صرف بهینه بودن منابع است، منافع اقتصادی، اجتماعی و سیاسی زیادی را برای مردم و دولت به ارمغان می‌آورد. اما همانطوری که رهبر معظم انقلاب اسلامی ایران در سخنرانی نوروزی ۱۴۰۱ بیان نمودند: «یکی از مشکلات کشور کاهش بهره‌وری است؛ یعنی به تناسب آن مقداری که هزینه مصرف می‌کنیم، از این هزینه‌مان بهره‌برداری نمی‌کنیم.» کشور ایران در وضعیت بهره‌وری مناسبی نیست. براین اساس در مقاله حاضر به روش مرور کتابخانه‌ای با بیان اهمیت و ضرورت توجه به بهره‌وری بخش دولتی، وضعیت بهره‌وری ایران تحلیل، مطالعه تطبیقی بهره‌وری بخش دولتی ایران با سایر کشورها انجام گرفته، موانع و چالش‌های بهره‌وری بخش دولتی ایران بیان و در نهایت استراتژی‌های بهبود بهره‌وری بخش دولتی ایران ارائه شده است.

واژه‌های کلیدی: بهره‌وری، بهره‌وری بخش دولتی، ایران، مطالعه تطبیقی.

۱. مقدمه

انسان از دیرباز در اندیشه استفاده مفید، کارا و ثمر بخش از توانایی‌ها، امکانات و منابع در دسترس خود بوده است (طالب‌زاده، ۱۳۹۵: ۴). محیط پویا و پیچیده در دنیای امروز شرایط متحول و پویایی را برای سازمان‌ها پدید آورده است، به طوریکه سازمان‌ها برای بقا ناچارند به طور پیوسته قابلیت‌ها و شایستگی‌های خود را توسعه دهند تا بتوانند پاسخگوی وضعیت‌های متغیر و متفاوت محیطی باشند (حسین‌پور و همکاران، ۱۴۰۰: ۴۵). هر سازمانی که بتواند خود را با تغییر و تحولات منطبق سازد زنده خواهد ماند، در غیر این صورت تداوم حیاتش به خطر می‌افتد (مرادی و همکاران، ۱۳۹۸: ۴۰). اصلی‌ترین هدف سازمان‌ها استفاده بهینه از عوامل تولید و رسیدن به اثربخشی است (احمدآشرافی و همکاران، ۱۴۰۱: ۴۰). و لازمه توسعه و رشد هر جامعه‌ای داشتن سازمان‌های سالم و پویاست (دهیری و طهماسبی بلداجی، ۱۴۰۱: ۲۶۶). سازمان‌های موجود در هر جامعه با استفاده از منابع محدودی که در اختیار دارند، به گونه‌ای به رفع نیازهای فردی و گروهی افراد جامعه می‌پردازند (شایسته‌راد و چناری، ۱۴۰۱: ۳۵). بهره‌وری مفهوم گسترده‌ای است که در سطوح مختلف و از دیدگاه‌های گوناگونی به آن توجه شده است (ابراهیم‌پور و همکاران، ۱۳۹۵: ۳). و می‌تواند هر یک از جنبه‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور، سازمان و یا افراد را تحت تاثیر متقابل قرار دهد (کیانی و رادفر، ۱۳۹۴: ۱۱۲). بهره‌وری استفاده بهینه از منابع برای رسیدن به هدف است (Narwal & Pathneja, 2016: P.1). و هر تلاشی برای افزایش بهره‌وری باید به افزایش رفاه اجتماعی، کاهش فقر، انتخاب و انجام درست کارها منجر شود (مبینی دهکردی و ابراهیمی، ۱۳۹۵: ۶۱). ارتقای بهره‌وری سبب پیشرفت و توسعه جامعه می‌شود (بیک‌زاد و ملکی، ۱۴۰۱: ۲۷). در مبحث بهره‌وری این اعتقاد وجود دارد که هر روز می‌توان کارها را بهتر از روز قبل انجام داد و در نتیجه امکان افزایش مستمر بهره‌وری وجود دارد (نصراله نیا و همکاران، ۱۳۹۳: ۱۱۰). از این‌رو، بهره‌وری مقوله‌ای فراگیر و جامع است که در سطوح مختلف هر جامعه‌ای مطرح است. ارتقای بهره‌وری امری است که باید در همه سطوح اعم از فرد، خانواده، سازمان‌ها و کشور مورد توجه قرار گیرد. بهره‌وری موضوعی فنی، اقتصادی و فرهنگی است که در مشارکت فرد با جامعه، کارکنان با مدیریت سازمان و سازمان‌ها با محیطشان ساخته و پرداخته می‌شود (آهنگ، ۱۳۹۸: ۲). امروزه اکثر دولت‌ها در برنامه‌های توسعه، نقش بهره‌وری در رشد اقتصادی را مهم می‌دانند و درصد قابل توجهی از رشد اقتصادی خود را از طریق بهره‌وری تامین می‌کند (بیک‌زاد و مرادی، ۱۴۰۱: ۴۲).

۲. اهمیت و ضرورت توجه به بهره‌وری در بخش دولتی

ضرورت بهبود بهره‌وری در سه سطح ملی، دولت و سازمان مطرح است. در سطح ملی رقابت از طریق بهره‌وری بالاتر امکان‌پذیر است. با رشد بهره‌وری استانداردهای زندگی افزایش می‌یابد. افزایش سطح بهره‌وری افزایش قدرت اقتصادی را به دنبال دارد و افزایش قدرت اقتصادی می‌تواند منجر به افزایش قدرت سیاسی شود. بهبود بهره‌وری در سطح دولت مورد توجه جوامع مختلف قرار گرفته است، همانگونه که "هولزر" بیان می‌دارد، یک جامعه مولد بر یک دولت مولد استوار است. با افزایش استانداردهای زندگی، مردم تقاضای خدمات بهتری را از دولت دارند، در پاسخ به این تقاضا باید دستاوردهای بیشتر با استفاده از منابع کمتر تحقق یابد. با رشد بهره‌وری، دولت قادر به ارائه بهتر و بیشتر خدمات اجتماعی شده و توانایی انجام بهتر امور و توسعه برنامه‌های اثربخش‌تر و کارآتر را دارا می‌شود (بیک‌زاد و زارع دیزج، ۱۳۹۷: ۲). بهره‌وری بخش دولتی ارتباط نزدیکی با اقتصاد، کارایی، اثربخشی و نتایج دارد (Parker & Waller, 2013: P.654). اپشتاین بهره‌وری بخش دولتی را پاسخگویی و حساس بودن به نیازها و خواسته‌های شهروندان با صرف بهینه بودن منابع تعریف می‌کند (فقیهی و موسوی کاشی، ۱۳۸۹: ۱۳۸۹).

^۱ Holzer

(۱۱۴). ثورنیهل^۲ سه دلیل عمده برای اهمیت بهره‌وری بخش دولتی بیان می‌کند: اول اینکه بخش عمده اشتغال در بخش دولتی است. دوم اینکه، بخش دولتی تامین کننده اصلی خدمات در اقتصاد بویژه خدمات بازرگانی و خدمات اجتماعی است. سوم اینکه، بخش دولتی مصرف کننده منابع مالیاتی است. تغییرات در بهره‌وری بخش دولتی ممکن است اثرات قابل ملاحظه‌ای بر اقتصاد یک کشور داشته باشد (Linna et al, 2010: P.480). در همه کشورها بویژه در کشورهایی که ساختار دولت گسترده‌تر است بخش قابل ملاحظه‌ای از منابع و سرمایه‌ها در بخش دولتی قرار دارند و بی ملاحظگی در استفاده از این دارایی‌های مشهود و غیر مشهود صدمات مالی و غیر مالی جبران‌ناپذیری به همراه خواهد داشت و چه بسا داشته است (اصلی‌زاده و امینی، ۱۳۹۳: ۲). بهبود بهره‌وری بخش دولتی تاثیر زیادی بر تعالی اقتصاد کشور می‌گذارد و سطح زندگی و کیفیت افراد آن را می‌تواند متعالی سازد. علاوه بر این جامعه ایران در طول چند دهه اخیر شاهد تغییرات قابل توجه و شگرف در عرصه‌های مختلف بوده است، این تغییرات از جهت گستردگی، پیچیدگی، شدت و سرعت در عصر انفجار اطلاعات، دولت را تحت تاثیر قرار داده و دولت‌ها بدلیل تغییرات اجتماعی تحت فشار فزاینده‌ای جهت بهره‌وری بیشتر قرار دارند (موسوی کاشی، ۱۳۸۶: ۲۱). امروزه افزایش بهره‌وری در سازمان‌ها به عنوان یکی از دغدغه‌های اصلی مدیران اجرایی و تصمیم‌گیران هر کشور است، به طوری که بسیاری از کشورها، عمده برنامه‌های توسعه خود را بر مبنای افزایش بهره‌وری قرار داده‌اند. به نحوی که در طی ۱۵ سال اخیر، افزایش بهره‌وری در سطح جهان، ۴۵ برابر شده است (مصلحی و صلاحی کجور، ۱۳۹۵: ۴۶). بهره‌وری از یکسو، عامل ارتقای سطح زندگی و کاهش نرخ تورم است و از طرف دیگر، موجب تغییر در قیمت‌های نسبی، افزایش در تولید واقعی و کاراتر ساختن تخصیص منابع می‌شود. در یک کلام، رشد اقتصادی کشورها در گرو آهنگ رشد بهره‌وری آنها است (اسحاقیه، ۱۳۹۵: ۵). امروزه تمام کشورهای جهان در پی بدست آوردن پیشرفت‌هایی در زمینه بهره‌وری هستند. بهبود بهره‌وری در سازمان‌ها موجب می‌شود نیروی انسانی بتواند بهتر فکر کند، بیندیشد، نوآوری کند و نگرش سیستماتیک پیدا کند، تفکری که هدفگیری آن به جای حال و گذشته، خلق و ساختن آینده است (مصلحی و صلاحی کجور، ۱۳۹۵: ۴۶). بهره‌وری در سازمان‌های امروزی اهمیت ویژه‌ای دارد، زیرا این مقوله با کارایی، اثربخشی و کیفیت در ارتباط است و کاهش یا افزایش آن می‌تواند موجب اضافه شدن یا از دست دادن مخاطبان سازمان شود (بیک‌زاد و اوجاقی شیر مرد، ۱۴۰۰: ۱۰). و از طرفی توجه به افزایش بهره‌وری، مهم‌ترین عامل افزایش رقابتی سازمان‌ها است (بیک‌زاد و اوجاقی شیر مرد، ۱۴۰۱: ۸). چالش‌های اساسی اقتصاد ایران نظیر: نرخ بالای تورم، نرخ بالای بیکاری به ویژه در گروه جوانان و زنان، پایین بودن بازده سرمایه‌گذاری، کم بودن میزان سرمایه‌گذاری خارجی، پایین بودن درآمد صادراتی کشور به ویژه درآمدهای غیرنفتی نسبت به توان بالقوه کشور و پایین بودن رتبه ایران در حوزه شاخص رقابت‌پذیری ازجمله دغدغه‌های اقتصاد کشور است که ارتقای بهره‌وری می‌تواند کمک کننده به رفع بسیاری از مشکلات مطرح شده باشد (نوری و توکلی، ۱۳۹۵: ۲). بهره‌وری بخش دولتی تورم را کنترل و باعث گسترش اشتغال پایدار می‌شود (بیک‌زاد و ابراهیمی ظاهرکندی، ۱۴۰۰: ۱). بنابراین در کشور ما تلاش برای بهبود و ارتقای بهره‌وری از یک انتخاب فراتر رفته و عملاً به یک ضرورت تبدیل شده است (قابضی، ۱۳۹۲: ۱۱۲).

۳. بهره‌وری در بخش دولتی ایران

بهره‌وری بخش دولتی از دیرباز به عنوان یکی از مسائل مهم و چالشی در ادبیات اداره امور عمومی و مدیریت دولتی وجود داشته است. مدیران و خط مشی‌گذاران به دنبال راه‌هایی برای ارتقای بهره‌وری بخش دولتی بوده‌اند. در کشور ما نیز موضوع بهره‌وری در خط مشی‌ها و برنامه‌های کلان مورد تأکید قرار گرفته است (بیک‌زاد و اوجاقی شیر مرد، ۱۴۰۰: ۲). در کشور ما به

^۲ Thornhill

دلایل مختلف از جمله سیاست‌های نادرست اقتصادی و فقدان نگرش درست به بهره‌وری، این موضوع در جامعه مورد غفلت واقع گردیده است و علیرغم برخی اقدام‌های انجام شده مانند تشکیل سازمان ملی بهره‌وری، متأسفانه شاخص‌های بهره‌وری وضعیت مطلوبی را نشان نمی‌دهد و تا رسیدن به نقطه مطلوب فاصله زیادی باقی مانده است (قابضی، ۱۳۹۲: ۱۱۲). 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 بهره‌وری عملکرد آن به شدت کاهش یابد. بنابراین، ضرورت تحول را در نظام دیوان سالاری از هر جهت ضروری‌تر ساخت (کریمی شهابی و همکاران، ۱۳۹۵: ۱). در **برنامه دوم توسعه** اقتصادی و اجتماعی کشور به طور مستقیم در قالب تبصره ۳۳، مسئله افزایش بهره‌وری مورد توجه خاص سیاست‌گذاران و برنامه‌ریزان اقتصادی قرار گرفته است و به دستگاه‌های دولتی اجازه داده شد بخشی از اعتبارات جاری خود را به امر بهبود بهره‌وری اختصاص دهند (قابضی، ۱۳۹۲: ۱۱۲). با مطالعه **برنامه سوم توسعه** اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور، راهبرد تحول بخش دولتی با محوریت مدیریت دولتی نوین به روشنی به چشم می‌خورد تشویق بخش خصوصی برای در دست گرفتن اقتصاد، کوچک سازی دولت و روی آوردن به تعدیل نیروی انسانی، تزریق اصول مدیریت بازرگانی در دولت، برون سپاری خدمات عمومی دستگاه‌های اجرایی و ... از جمله محورهای این راهبرد در بخش دولتی بوده است (بیک‌زاد و مختاری، ۱۴۰۱: ۱۱). در **برنامه چهارم توسعه** پیش بینی شده بود که ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی براساس شاخص‌های بهره‌وری آنها انجام شود. طی برنامه چهارم توسعه نیز نرخ رشد ۸ درصد پیش بینی شده بود که ۲/۵ درصد آن باید از طریق بهره‌وری به دست می‌آمد اما در طول برنامه چهارم توسعه، شاخص بهره‌وری کل عوامل تولید به طور متوسط سالانه ۱/۳ درصد کاهش یافته است. به عبارت دیگر طی سال‌های برنامه چهارم توسعه، بهره‌وری نقشی در رشد اقتصادی کشور نداشته است. متأسفانه در این رابطه یک حرکت منسجم و هدفمند از سوی دستگاه‌های دولتی طراحی و عملی نشده است به طوری که کشور ما در مقایسه با کشورهای عضو سازمان بهره‌وری آسیایی در فاصله سال‌های ۱۹۹۶ تا ۲۰۰۸ رتبه سیزدهم را بین بیست کشور کسب نموده است (قابضی، ۱۳۹۲: ۱۱۲). همزمان با این تحولات تهیه سند چشم انداز 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 به ویژه سیاست‌های کلی نظام اداری ابلاغی مقام معظم رهبری، بنیادی مستحکم تر از تحول سازمانی را در عرصه‌های اقتصادی و مدیریتی ضروری ساخت. اکنون این برنامه‌ها مهمترین خطوط راهنما برای تحول دستگاه‌های اجرایی کشور می باشند (کریمی شهابی و همکاران، ۱۳۹۵: ۲). حسب «ماده ۷۹» برنامه پنجم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور، می‌بایست یک سوم از رشد ۸ درصدی اقتصاد از محل ارتقای بهره‌وری تامین گردد. در این راستا، سازمان ملی بهره‌وری ایران مکلف شده است با تدوین برنامه جامع بهره‌وری کشور زمینه‌های حصول این امر را فراهم نماید. بنابراین برنامه جامعه بهره‌وری کشور سندی دراز مدت است که با اتکاء به ترکیب دو نگرش راهبردی و فرایندی طراحی شده است با توجه به ابلاغ این برنامه در تاریخ ۱۳۹۴/۶/۱۱ توسط معاون اول رئیس جمهور که افق ده ساله را هدف‌گذاری نموده، می‌بایست در حوزه بهره‌وری بین این برنامه و مصوبات شورای برنامه‌ریزی ارتقای بهره‌وری هماهنگی‌های لازم صورت پذیرد (سازمان ملی بهره‌وری ایران، گزارش تحلیلی وضعیت گذشته، حال و آینده بهره‌وری با رویکرد برنامه ششم توسعه). مبنای تدوین این برنامه برخی از آموزه‌های قرآنی و دینی، اسناد بالادستی نظام شامل قانون اساسی، برنامه‌های کلی نظام و برنامه‌های توسعه‌ای است. برنامه جامع بهره‌وری کشور از «سند مفهومی برنامه جامع بهره‌وری کشور» که سازمان ملی بهره‌وری ایران در قالب یک پژوهش جامع به انجام رسیده است، برداشت شده و مبنای فعالیت سازمان ملی بهره‌وری ایران است. اصول

و ارزش های حاکم بر نظام مدیریت بهره‌وری کشور که بر مبنای مطالعات صورت پذیرفته که در «سند مفهومی برنامه جامع بهره‌وری کشور» ارائه گردیده است، اصولی چون پژوهش محوری، نوآوری، رقابت‌پذیری، بخش خصوصی پویا و پایا، پایا سازی (استمرار و حفظ) قدرت خرید در جامعه، توسعه پایدار، برقراری عدالت، رشد اقتصادی و توسعه اجتماعی را لحاظ می‌نماید. جدول ۱ اهداف کلی و راهبردها در برنامه ششم بهره‌وری را بصورت جامع مشخص می‌کند.

جدول ۱- اهداف کلی و راهبردها در برنامه ششم بهره‌وری (سایت سازمان ملی بهره‌وری ایران)

ردیف	اهداف کلی	راهبردهای دستیابی به هدف کلی
۱	۱. متوسط رشد بهره‌وری کل عوامل تولید در طول سال‌های برنامه ششم توسعه دست کم معادل متوسط رشد بهره‌وری کل عوامل تولید کشورهای منتخب سند چشم انداز* ۱-۱. ارتقا بهره‌وری نیروی کار، سرمایه، انرژی، آب، چند عاملی و کل عوامل تولید با تأکید بر توانمندسازی نیروی کار ۲-۱. تقویت عوامل تولید با تأکید بر گسترش بهره‌وری دانش بنیان	- بهبود پایا و پویای بهره‌وری - ارتقای کارایی فنی و تخصصی عوامل تولید
۲	۱. سرعت رشد رقابت‌پذیری حداقل به میزان سرعت رشد بهره‌وری کل عوامل تولید باشد. ۱-۱. ارتقا سهم و جایگاه رقابت‌پذیری در تمام سطوح اقتصاد	- رشد هماهنگ بهره‌وری و رقابت‌پذیری - ارتقا بهره‌وری بخش عمومی
۳	۱. سهم ۳۵ درصد بهره‌وری از رشد متوسط ۸ درصدی اقتصادی	- تقویت نقش بهره‌وری در رشد اقتصادی

* کشورهای عربستان سعودی، ترکیه، امارات، مصر، آذربایجان، قزاقستان و پاکستان

با وجود توجه به بهره‌وری و عنوان کردن آن در تمام برنامه‌های توسعه متاسفانه بهره‌وری دولت در ایران براساس آمار و داده‌های موجود در وضعیت رضایت بخشی نیست. با بررسی آماری وضعیت بهره‌وری ایران در سطح کشورهای عضو سازمان بهره‌وری آسیایی، از این ادعا می‌توان دفاع کرد (قلی‌پور، ۱۳۹۴: ۶).

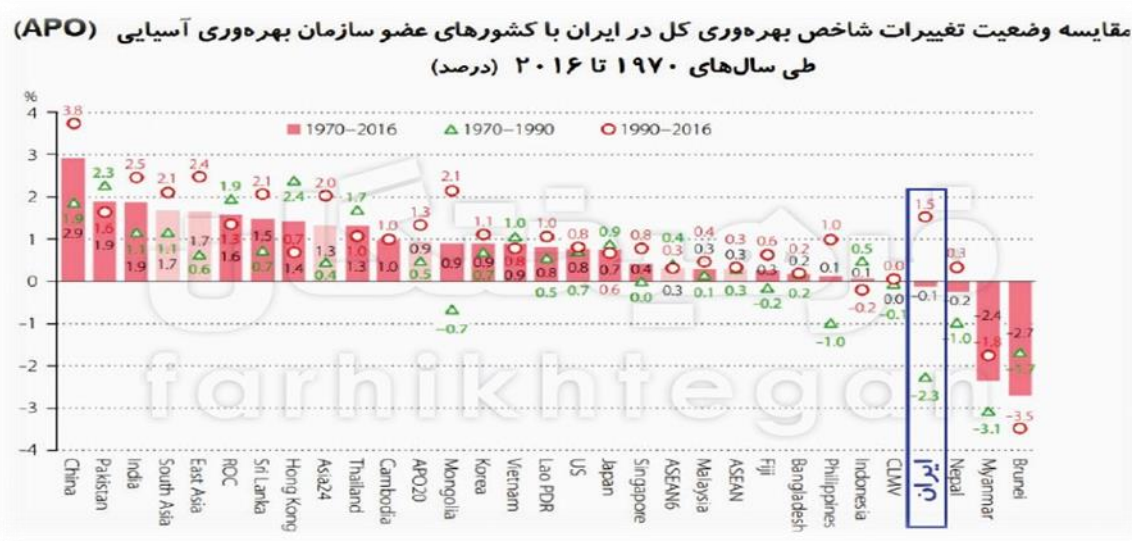
فاطمه پهلوانی (رئیس سازمان ملی بهره‌وری ایران) در تاریخ ۶ مردادماه ۱۴۰۰ در گفت‌وگو با ایرناپلاس، درباره شاخص‌های رشد بهره‌وری گفت: «در هدف‌گذاری برنامه باید ۲/۸ درصد سالانه رشد بهره‌وری کل عوامل تولید را تجربه می‌کردیم؛ در این شاخص تا پایان سال ۱۳۹۸ رشد منفی ۵ درصد را تجربه کرده‌ایم. وی افزود: رشد شاخص بهره‌وری نیروی کار نیز در سال ۱۳۹۸ منفی ۸/۳ درصد بوده و شاخص بهره‌وری سرمایه ما نیز در آن سال منفی ۶/۱ درصد بوده است.» در گزارشی که سازمان آسیایی بهره‌وری از بازه زمانی ۲۰۰۰ تا ۲۰۱۵ ارائه کرده بود، ایران رتبه ۱۷ را داشت. پس از آن برای بازه ۲۰۱۰ تا ۲۰۱۸ نیز گزارشی ارائه شد که در برخی شاخص‌ها رتبه بهتری داشت، اما در مجموع متاسفانه بین ۲۱ کشور ایران رتبه ۱۹ یا ۲۰ را دارد (خبرگزاری جمهوری اسلامی).

۴. تحلیل تطبیقی بهره‌وری بخش دولتی در کشورهای مختلف

هشتمین هدف برنامه توسعه پایدار سازمان ملل متحد (SDGs) در چشم انداز پانزده ساله خود، کار شایسته و رشد اقتصادی است و یکی از مهمترین راه‌های نیل به این هدف، دستیابی به سطوح عالی بهره‌وری معرفی شده است (افروز نیا و توکلی، ۱۳۹۵: ۱۰۵). رشد اقتصادی کشورهای عضو سازمان بهره‌وری آسیایی (APO) بین سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۱۵ حدوداً ۴ واحد درصد و رشد بهره‌وری کل عوامل تولید (TFP)، ۱/۷ واحد درصد بوده و به عبارت دیگر سهم بهره‌وری از رشد اقتصادی کشورهای آسیایی ۴۲ درصد بوده است، حال آنکه در ایران در دوره زمانی مشابه، این سهم تنها در حدود ۷ درصد بوده، که

نشان دهنده عدم استفاده از ظرفیت منابع موجود به منظور دستیابی به رشد اقتصادی کشور است (گزارش سازمان ملی بهره‌وری ایران).

در مقایسه با کشورهای عضو سازمان بهره‌وری آسیایی، متوسط رشد شاخص بهره‌وری نیروی کار ایران طی دوره زمانی ۲۰۰۶-۲۰۰۰ برابر ۲/۰۳ درصد می‌باشد که جایگاه ایران در میان ۱۴ کشور عضو سازمان بهره‌وری آسیایی در رتبه نهم است. این در حالی است که رتبه ایران در طی دوره زمانی ۲۰۰۶-۱۹۸۶ در شاخص مزبور دوازدهم است. این امر بیانگر بهبود وضعیت بهره‌وری در کشور و حرکت به سوی بهره‌وری در اقتصاد کشور است. وضعیت شاخص بهره‌وری کل در مقایسه با کشورهای منتخب در سال‌های ۲۰۱۰ تا ۲۰۱۲ وضعیت نامناسبی است و ایران در پایین‌ترین رتبه قرار گرفته است. در این دوره اندونزی، فیلیپین و چین به ترتیب رتبه اول تا سوم را کسب کرده‌اند. در دوره بلند مدت ۱۹۷۰ تا ۲۰۱۲ ایران در مقایسه با کشورهای منتخب با رشد متوسط ۰/۲ درصدی در رتبه دوازدهم قرار گرفته و صرفاً از کشور کوچک فیجی رتبه بهتری دارد. در این مدت کشورهای چین، تایلند و کره جنوبی به ترتیب در رتبه اول تا سوم قرار گرفته‌اند (کمالی، ۱۳۹۴: ۳۲). در ایران، در برنامه چهارم تا ششم توسعه، تحقق حدود یک سوم از رشد اقتصادی کشور از محل ارتقای بهره‌وری کل عوامل تولید هدف‌گذاری شده اما اقتصاد ایران در دستیابی به این هدف تا حد زیادی ناموفق عمل کرده است. متوسط رشد سالانه اقتصادی سال‌های ۱۳۸۵ تا ۱۳۹۵ حدوداً ۲/۳ درصد بوده که سهم رشد بهره‌وری عوامل کل از آن ناچیز بوده است، به عبارت دیگر عمده رشد اقتصادی این دوره در نتیجه افزایش عوامل تولید به ویژه تشکیل سرمایه حاصل شده و لذا متأسفانه اقتصاد ایران کماکان به صورت منابع محور مدیریت می‌شود (سازمان ملی بهره‌وری ایران). برای تصور و درک درست از اینکه برنامه‌ریزی‌ها و سیاست‌گذاری‌های اقتصادی در ایران چه مقدار نسبت به شاخص بهره‌وری بی‌توجه بوده و غفلت کرده، کافی است این آمار و ارقامی را که سازمان بهره‌وری آسیایی از رشد بهره‌وری در کشورهای عضو منتشر کرده، مرور کنیم. براساس آخرین گزارش‌های منتشرشده از سازمان بهره‌وری آسیایی سه کشور چین، پاکستان و هند در بازه زمانی ۲۰۱۶-۱۹۷۰ بالاترین نرخ رشد بهره‌وری را با ثبت اعداد مثبت ۲/۹، ۱/۹ و ۱/۹ در اختیار داشتند. این درحالی است که اقتصاد ایران بین حدود ۲۵ کشور بررسی‌شده به همراه نپال، میانمار و برونئی تنها کشورهایی بوده‌اند که در این بازه ۴۶ ساله از نرخ رشد منفی در بهره‌وری برخوردار بوده‌اند. بنابراین مشخص است که بخشی از فاصله رشد اقتصادی کشور در مقایسه با دیگر کشورهای آسیایی که سال به سال در حال عمیق‌تر شدن است، می‌تواند از عدم ارتقای بهره‌وری عوامل تولید در اقتصاد ایران نشأت گرفته باشد. شکل ۱ مقایسه وضعیت تغییرات شاخص بهره‌وری کل در ایران با کشورهای عضو سازمان بهره‌وری آسیایی طی سال‌های ۱۹۷۰ تا ۲۰۱۶ را نشان می‌دهد.



شک

ل ۱- مقایسه وضعیت تغییرات شاخص بهره‌وری کل در ایران با کشورهای عضو سازمان بهره‌وری آسیایی (سایت سازمان ملی بهره‌وری ایران)

۵. موانع و چالش‌های بهره‌وری در بخش دولتی ایران

آمونز (۲۰۰۴) در یک مطالعه فراگیر، موانع بهره‌وری بخش دولتی را در سه دسته طبقه بندی کرده است:

۱. **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، محافظه کاری 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.

۲. **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 فرایند بوروکراسی، فقدان سیستم مناسب پاداش، عدم وجود سیستم حساسی هزینه، کمبود کارکنان تحلیلگر، نبود نظام پاسخگویی، کمبود فعالیت‌های تحقیق و توسعه و ... است.

۳. **موانع و مشکلات فردی:** موانعی که از ویژگی شخصیتی، نگرش و رفتار مدیران نشئت 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 (عالی و بافنده زنده، ۱۳۹۲: ۵۵).

نتایج مطالعات و بررسی‌های بین‌المللی درباره رقابت‌پذیری و بهره‌وری اقتصاد ایران نشان می‌دهد پایین بودن کارایی بازار کار و بازار کالا، توسعه نیافتگی بازار سرمایه، قدیمی بودن شیوه‌های مدیریت کسب و کارها، محدودیت دامنه و عمق زنجیره تامین کالا و خدمات در کنار کیفیت نامناسب محیط نهادی و سیاست‌های ناپایدار اقتصادی، از بزرگترین چالش‌های بهره‌وری در اقتصاد ایران محسوب می‌شوند. از طرف دیگر، تنوع اقتصادی و اندازه بازار داخلی، سطح تحصیلات عالی علمی، نسبت شهرنشینی و طبقه مصرف کننده در حال رشد، وجود فرهنگ کارآفرینی ریشه‌دار به ویژه در کسب و کارهای دانشی و خلاق و موقعیت جغرافیایی راهبردی و بازار گسترده منطقه‌ای، ظرفیت‌های بالقوه رشد بهره‌وری محسوب می‌شوند.

در حال حاضر با توجه به شرایط و مخاطرات محیطی پیش روی کشور، از جمله تحریم های اقتصادی، محدودیت های منابع طبیعی و تغییرات اقلیمی و از سوی دیگر مجموع شرایط نامساعد حاکم بر درون واحدهای اقتصادی و محیط اقتصادی پیرامون آن منجر به ضعف رقابت پذیری بنگاه های اقتصادی و ظرفیت تولید بلا استفاده قابل توجه در صنایع مختلف کشور شده است (سازمان ملی بهره وری ایران).

متأسفانه در سازمان های دولتی کشور، در بسیاری از موارد، انتصاب افراد در پست های مدیریتی براساس سابقه سیاسی آنها صورت می گیرد و توجه چندانی به شایستگی و توان مدیریتی افراد نمی شود. بدون شک وقتی چنین شرایطی وجود دارد نباید انتظار زیادی از مدیران در جهت ارتقای بهره وری داشت. معمولاً در چنین سازمان هایی بسیاری از کارکنان، دچار تناقض می شوند و چنین ذهنیتی در آنها ایجاد می شود که در سازمان های دولتی به بهره وری توجه چندانی نمی شود (بیک زاد و فدای حسینی ملکی، ۱۴۰۰: ۸). همچنین می توان ادعا کرد وجود خلاء دانشی و مدیریتی نیز در ایران از اساسی ترین چالش های پیش روی بهره وری می باشد.

۶. عوامل موثر بر بهره وری در بخش دولتی ایران

جدول ۲ عوامل موثر درونی و بیرونی بر حرکت ملی بهره وری در کشور را نشان می دهد.

جدول ۲- عوامل موثر درونی و بیرونی بر حرکت ملی بهره وری در کشور (مرتضوی و همکاران، ۱۳۹۰: ۱۱۱)

عوامل موثر بیرونی	عوامل موثر درونی
<ul style="list-style-type: none"> - فرایند جهانی شدن - امکان دستیابی به تکنولوژی مدرن از طریق - افزایش حجم مبادلات تجاری با کشورهای دارای تکنولوژی پیشرفته - ظهور مکاتب جدید مدیریتی، استانداردها و مدل های کیفیت - شرایط سیاسی منطقه - ضریب ریسک سرمایه گذاری خارجی - جهت گیری سیاست خارجی - بی ثباتی قیمت نفت در بازارهای جهانی - رشد اقتصادی کشورهای رقیب در منطقه - سیاست های جدید سازمان بهره وری آسیایی 	<ul style="list-style-type: none"> - اجرای برنامه خصوصی سازی - هماهنگی بین اجزای حکومت - جهت گیری سیاست های اقتصادی کشور - پیگیری جدی برنامه های توسعه توسط مجریان کشور - وجود چشم انداز با ثبات برای کشور - ثبات در ساختار مدیریتی کشور - درجه امنیت داخلی - نرخ رشد تورم - قانون کار - میزان سیاسی شدن امور در دستگاه های اجرایی

۷. استراتژی های بهبود بهره وری در بخش دولتی

با وجود تعاریف زیاد درباره بهره وری، به منظور اجرایی کردن آن می بایست تعریفی هماهنگ و سازگار با شرایط و نیازهای معین سازمان به کاربرد و از طریق مشارکت کلیه کارکنان قدم های مؤثری را در این راه برداشت. استمرار یک سیستم بهره وری، مستلزم اقداماتی چند نظیر تسهیم منافع، اصلاح ساختار سازمانی، توسعه منابع انسانی و... است. راهکارهای افزایش بهره وری مستلزم شناخت کافی وضعیت موجود و فرهنگ کاری شرکت هاست. با توجه به تفاوت های مهم در فرهنگ کاری

شرکت‌ها و وضعیت موجود آنها می‌توان گفت راهکارهای افزایش بهره‌وری نیز در آنها متفاوت خواهد بود (صبوری و رسولی، ۱۳۹۵: ۴۱۵). عوامل بسیاری در میزان بهره‌وری مؤثرند که مهمترین آنها نیروی انسانی است (گلشنی و همکاران، ۱۳۹۹: ۹). قبل از بهبود بهره‌وری باید وضع موجود سازمان را مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار داد (بیک‌زاد و مقتدر منصوری، ۱۳۹۵: ۳). در نظر گرفتن وضع موجود و محدودیت‌های کارکنان نقش مهمی در بهبود بهره‌وری خواهد داشت (P.1۲): (Vigneshwar & Shanmugapriya, 2022). از جمله موضوعاتی که اهمیت آن در تمامی نظام‌های سیاسی انکارناپذیر است، مسئله حساس و حیاتی مدیرانی است که بتوانند در ساختار حاکمیتی، نقش مؤثری برای تحقق اهداف عالی آن ایفاء کرده و کارآمدی نظام را به منصفه ظهور درآورند (بیک‌زاد و همکاران، ۱۳۹۹: ۲۸). مدیران بخش دولتی باید قادر به ارزیابی باشند تا با استفاده بهینه از منابع و ایجاد تعادل، رضایت کاربران را فراهم کنند و به بهره‌وری برسند (Patti et al, ۲۰۱۸: P.3). ساده‌ترین راه برای افزایش سریع بهره‌وری مکانیزه نمودن فرایند است. مشکل‌ترین و در عین حال پایدارترین راه افزایش بهره‌وری، توسعه توانایی و تمایل همه کارکنان برای حداکثر نمودن بهره‌وری است. دلیل این ادعا ساده است، چراکه این انسان‌ها هستند که در بلند مدت بهره‌وری سازمان‌ها را کنترل می‌کنند (بودلایی و همکاران، ۱۳۹۲: ۱۰۶). افزایش بهره‌وری عمدتاً مرهون پیشرفت‌های علمی و فنی است (دباغ، ۱۳۹۰: ۸۹).

سومان^۲ روش‌های ارتقای بهره‌وری را در چهار دسته به صورت زیر طبقه‌بندی می‌کند:

۱. **روش‌های تکنولوژی محور:** شامل روش‌هایی چون رباتیک و مهندسی مجدد؛

۲. **روش‌های مواد محور:** شامل روش‌هایی چون کنترل موجودی، کنترل مواد و احتیاجات و بازیافت مواد؛

۳. **روش‌های کارمند محور:** شامل نظام‌های تشویق مالی، ترفیع، توسعه شغلی، غنی سازی شغلی، مشارکت کارکنان، ارتباطات و آموزش؛

۴. **روش‌های وظیفه محور:** شامل روش‌هایی چون طراحی و ارزیابی مشاغل، ارگونومی، مدیریت کیفیت و مدیریت زنجیره ارزش؛

در این دسته بندی عوامل تأثیرگذار بر بهره‌وری، چهار عامل فناوری، مواد، نیروی انسانی و مدیریت فرض شده و متناسب با این عوامل، روش‌ها و فنون ارتقای بهره‌وری تقسیم بندی شده‌اند. هر چند این تقسیم بندی به صورت کلی (صرف نظر از کاربرد آن در بخش خصوصی یا بخش دولتی)، ارائه شده است، اما برای بخش دولتی نیز به صورت خاص توصیه‌هایی مطرح شده است برای مثال گای محیط کار بهره‌ور که شامل چهار عنصر انسان، فناوری، طراحی و شبکه‌های ارتباطی است را عامل بهبود بهره‌وری در بخش دولتی می‌داند و بیان می‌کند که برای ایجاد و پرورش محیط کاری مؤلف و بهره‌ور، به درک چگونگی استقلال هر کدام از این عناصر نیاز داریم. وی نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی، تیم‌سازی و حداکثر کردن نقاط قوت کارکنان، شبکه‌های ارتباطی باز و ایجاد توازن میان نیازهای سازمان با نیازهای کارکنان، به ایجاد محیط کاری مؤلف کمک می‌کند (حسینی کاخکی و زاهدی، ۱۳۹۱: ۷۴).

لی^۳ (۲۰۰۷) استراتژی‌های ذیل را به عنوان خط مشی‌های ارتقا دهنده بهره‌وری بخش دولتی بر می‌شمارد:

۱. استراتژی‌های عملکرد سازمان؛

^۲ Sumant

^۳ Lee

۲. همکاری بخش دولتی و خصوصی در سطح سازمانی؛

۳. مشارکت اجتماعی؛

۴. همکاری مدیر- کارمند؛

۵. اندازه گیری عملکرد؛

۶. مدیریت جامع کیفیت؛

۷. مدیریت بر مبنای هدف؛

۸. بازخور ۳۶۰ درجه ای (دانائی فرد و هراتی، ۱۳۹۲: ۱۰).

از دیدگاه دیگری برای بهبود بهره‌وری در بخش دولتی پیشنهاد می‌گردد 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 گردد 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 (کریمی شهابی و همکاران، ۱۳۹۵: ۸).

جدول ۳ برخی الزامات و اصلاحات مورد نیاز برای ارتقای بهره‌وری را نمایان می‌سازد.

جدول ۳- برخی الزامات و اصلاحات مورد نیاز برای ارتقای بهره‌وری (سایت سازمان ملی بهره‌وری ایران)

ردیف	نوع الزام	الزام و اصلاح
۱	نهادی و ساختاری	تصویب اساسنامه سازمان ملی بهره‌وری ایران به عنوان نهاد متولی حرکت بهره‌وری کشور
		تعیین و تقویت نهاد متولی بهره‌وری در سازمان‌های مدیریت و برنامه‌ریزی استانی و دستگاه‌های اجرایی
		محور قرار دادن موضوع توسعه پایدار به عنوان یکی از ارکان اصلی نظام برنامه‌ریزی و ارتقای بهره‌وری در کشور
۲	حقوقی	ایجاد ارتباط یکپارچه و اقدامات منتج به نتیجه در دستگاه‌های حاکمیتی و اجرایی در حوزه بهره‌وری
		تدوین پیوست بهره‌وری در کلیه لوایح یا طرح‌های مطروحه مرتبط با بهره‌وری
		بازنگری و اصلاح قوانین مغایر با بهره‌وری
		تدوین سیاست‌های حمایتی و تشویقی برای فعالان اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی در حوزه

	ارتقای بهره‌وری	
۳	توسعه و روزآمد سازی نظام تولید و آمار و اطلاعات کشور در حوزه بهره‌وری	فرایندی
	اصلاح نظام بودجه‌ریزی کشور با تأکید بر شکل‌گیری نظام بودجه‌ریزی عملیاتی	
	نهادینه کردن محاسبه بهره‌وری از خرد به کلان	
	اندازه‌گیری دقیق بهره‌وری در سطوح مختلف	

بطور کلی برای بهبود بهره‌وری در کشورمان بخصوص در بخش دولتی با توجه به تجربیات کشورهای موفق، پیشنهادهای زیر ارائه می‌گردد:

۱. اتصال نظام جبران خدمات، تخصیص بودجه، ارتقاء و انتصاب مدیران و ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی و شرکت‌های دولتی به عملکرد بهره‌وری آنها؛

۲. هدایت و تخصیص تسهیلات نوآوری و فناوری و حمایت شرکت‌های دانش بنیان در راستای توسعه زیست بوم نوآوری بهره‌ور؛

۳. تقویت ساختار بهره‌وری در سطح ملی و دستگاهی؛

۴. توجه موثر به ارتقای بهره‌وری در تدوین برنامه هفتم توسعه کشور و سند تحول بخش دولتی؛

۵. ترویج و فرهنگ‌سازی بهره‌وری در رسانه ملی و رسانه‌های اجتماعی، آموزش و پرورش و آموزش عالی؛

۶. ایجاد زمینه مناسب برای مشارکت بخش خصوصی و نهادهای مردمی در ارتقای بهره‌وری و پیش‌بینی سازوکار تشویقی در قوانین؛

۷. حذف قیمت گذاری غیرواقعی و دستوری کالا و خدمات در راستای تشدید رقابت و ارتقای بهره‌وری؛

۸. نهادینه سازی رویکرد سیاستگذاری و تصمیم‌گیری مسئله محور در نظام حکمرانی اقتصادی به منظور استقرار اثربخش چرخه بهره‌وری؛

۹. افزایش بهره‌وری دارایی‌های دولت (نظارت فعال بر دارایی‌های دولت، افزایش بازدهی سرمایه‌های دولت، تخصیص سرمایه‌های دولتی با بهره‌وری بیشتر، ایجاد بسترهای موثر برای سازماندهی و تخصیص مجدد سرمایه گذاری دولتی در صنایع و بخش‌های مهم و حیاتی)؛

۱۰. تحول و بازآرایی ساختار و آمایش صنایع کشور به منظور افزایش بهره‌وری از طریق اقداماتی مانند ارتقای فناوری تولید، بهبود سیاست‌های پشتیبانی از شرکت‌ها، شکل‌دهی و حمایت از خوشه‌های صنعتی و حمایت از بنگاه‌های کوچک و متوسط و ایجاد نهادهای مالی سرمایه‌گذاری؛

۱۱. کوچک‌سازی سازمان‌های دولتی و ادغام نهادهای دارای وظایف مشابه به منظور جلوگیری از دوباره کاری‌ها و اتلاف منابع ملی؛

۱۲. استقرار نظام شایسته سالاری در انتصابات مدیریتی؛

۱۳. استاندارد سازی فرایندهای کاری بخش دولتی با استفاده از کارسنجی و زمان سنجی وظایف؛

۱۴. کاهش رانت‌های سیاسی در بخش دولتی از طریق شفاف سازی قوانین و رویه‌ها؛

۱۵. بازبینی قوانین و رفع محدودیت‌ها و موانع آن به منظور کوتاه نمودن فرایندها و تسریع خدمت رسانی به شهروندان؛

۱۶. کاهش سیاست زدگی بوروکراسی از طریق کاهش منافع سیاسی ذینفعان، قانون‌گذاران و مدیران ارشد سازمان‌ها و شفاف نمودن فرایندها.

۸. نتیجه گیری

بهره‌وری موضوعی است که از ابعاد مختلف به آن نگریسته شده و همواره کاربرد و اهمیت آن بیش از پیش نمایان می‌شود. با توجه به محدودیت منابع و نامحدود بودن نیازهای انسانی، افزایش جمعیت و رقابت شدید در اقتصاد جهانی، بهبود بهره‌وری نه یک انتخاب، بلکه یک ضرورت است و بهره‌وری سازمان‌های دولتی هر کشور، یکی از مهمترین مؤلفه‌های توسعه آن کشور محسوب می‌شود. با رشد بهره‌وری استانداردهای زندگی افزایش می‌یابد. با افزایش استانداردهای زندگی، مردم تقاضای خدمات بهتری را از دولت دارند، در پاسخ به این تقاضا باید دستاوردهای بیشتر با استفاده از منابع کمتر تحقق یابد. با رشد بهره‌وری، دولت قادر به ارائه بهتر و بیشتر خدمات اجتماعی شده و توانایی انجام بهتر امور و توسعه برنامه‌های اثربخش تر و کارآتر را دارا می‌شود. همچنین، رسالت‌های مهمی مانند استفاده بهینه از منابع ملی، پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری در مقابل شهروندان و رقابت جهانی، ضرورت و اهمیت توجه به طراحی مدل بهره‌وری بخش دولتی را افزایش می‌دهد. بهره‌وری سازمان‌های دولتی، یک رویکرد مناسب و اثربخش با طراحی و به کارگیری 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 واقع بهره‌وری مطلوب‌تر در بخش دولتی از اهداف ملی دولت‌ها محسوب می‌شود. اما با وجود ضرورت و اهمیت بهره‌وری در بخش دولتی و منافع و فواید زیاد آن برای دولت و مردم، متأسفانه نتایج مطالعات انجام شده و آمار و ارقام موجود وضعیت نامطلوب بهره‌وری در بخش دولتی ایران را نشان می‌دهند. یکی از راهایی که می‌تواند این وضعیت را بهبود ببخشد و بهره‌وری بخش دولتی را ارتقاء دهد، انجام مطالعه تطبیقی است، تا بتوان ضمن تطبیق بهره‌وری در ایران و کشورهای مختلف، از تجربیات کشورهای موفق در این زمینه استفاده کرد و با بکارگیری استراتژی‌های موفق و اثربخش در زمینه ارتقاء بهره‌وری بخش دولتی وضعیت را بهبود داد.

منابع:

۱. آهنگ، ولی اله. (۱۳۹۸). تاثیر منابع انسانی بر بهره‌وری و پویایی سازمان. نهمین کنفرانس آسیب شناسی مدیریت منابع انسانی، مرکز توسعه آموزش های مدیریت آزما پارسیان (تاماپ)، تهران.
۲. ابراهیم‌پور، حبیب؛ رحمانی، ناصر و بقال اصغری، پریسا. (۱۳۹۵). نقش مدیریت دانش در بهره‌وری کارکنان. کنفرانس بین المللی نخبگان مدیریت، مؤسسه سرآمد همایش کارین، تهران.
۳. احمداشرفی، امیر؛ نظامی، سیاوش؛ حاتمی، بابک و صیادی، سارا. (۱۴۰۱). تبیین نقش کایزن در بهره‌وری سازمانی. فصلنامه پژوهش های علوم مدیریت، ۴(۱۰)، ۳۹-۵۲.

۴. اسحاقیه، امیراحسان. (۱۳۹۴). بررسی رابطه بین معیارهای مدیریت زمان و بهره‌وری نیروی انسانی مورد مطالعه: سازمان تأمین اجتماعی شهر یزد. اولین کنفرانس ملی علوم مدیریت نوین و برنامه‌ریزی فرهنگی اجتماعی ایران، مرکز مطالعات و تحقیقات اسلامی سروش حکمت مرتضوی، قم.
۵. اصلی‌زاده، احمد و امینی، موسی. (۱۳۹۳). اندازه‌گیری بهره‌وری بخش دولتی؛ چالش‌ها، رویکردها و امکان سنجی فرآیند اجرای آن، هشتمین همایش ملی بهره‌وری، انجمن ملی بهره‌وری ایران، تهران.
۶. افروز نیا، علی و توکلی، عبدالله. (۱۳۹۵). بررسی تطبیقی بهره‌وری نیروی کار در ایران. فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۸(۴)، ۱۰۵-۱۲۵.
۷. بولادی، حسن؛ قزل، رضا؛ فیروز، داوود و موسوی، سید محمد. (۱۳۹۲). بهبود بهره‌وری مدیران در بخش دولتی. فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی، ۲(۱)، ۱۰۶-۱۱۸.
۸. بیک‌زاد، جعفر و ابراهیمی ظاهرکندی، هادی. (۱۴۰۰). نظریات و مدل‌های بهره‌وری در بخش دولتی. هشتمین کنگره ملی تازه یافته در مدیریت و مهندسی صنایع با تأکید بر توانمندی و هوش رقابت، دانشگاه شهید بهشتی، تهران.
۹. بیک‌زاد، جعفر و اوجاقی شیر مرد، حمیده. (۱۴۰۰). اثر بخشی برنامه‌ریزی استراتژیک در بهره‌وری بخش دولتی. همایش ملی مدیریت تولید، (پشتیبانی‌ها مانع زدایی‌ها)، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شهریار.
۱۰. بیک‌زاد، جعفر و اوجاقی شیرمرد، حمیده. (۱۴۰۱). تأثیر مدیریت استعداد و اخلاق کاری اسلامی بر بهره‌وری نیروی انسانی؛ نقش میانجی‌گری سوت‌زنی سازمانی و تعدیل‌گری فراموشی فعال سازمانی. فصلنامه توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، ۱۷(۶۴)، ۱-۳۰.
۱۱. بیک‌زاد، جعفر؛ رزمجو، مریم و رحمتی، مریم. (۱۳۹۹). الگوسازی تأثیر مدیریت جهادی و رفتار سیاسی بر بهره‌وری نیروی انسانی با نقش واسطه‌ای فضیلت سازمانی. فصلنامه توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، ۱۶(۶۰)، ۲۷-۵۴.
۱۲. بیک‌زاد، جعفر و زارع دیزج، علی. (۱۳۹۷). بررسی نظریات، الگوها و مدل‌های بهره‌وری. کنگره ملی مدیریت، اقتصاد و حسابداری، تهران.
۱۳. بیک‌زاد، جعفر و فدای حسینی ملکی، آرزو. (۱۴۰۰). بهره‌وری در بخش دولتی و راهبردهای بهبود آن. اولین کنفرانس بین‌المللی جهش علوم مدیریت، اقتصاد و حسابداری، مؤسسه آموزش عالی ادیب مازنداران.
۱۴. بیک‌زاد، جعفر و مختاری، فائزه. (۱۴۰۱). مدیریت دولتی نوین؛ چرایی و چرایی. فصلنامه علمی منابع و سرمایه انسانی، ۲(۲)، ۱۹-۳۶.
۱۵. بیک‌زاد، جعفر و مرادی، حبیب. (۱۴۰۱). کارکنان دانشی و بهره‌وری بخش دولتی. فصلنامه علمی منابع و سرمایه انسانی، ۲(۲)، ۳۷-۵۱.
۱۶. بیک‌زاد، جعفر و مقتدر منصوری، البرز. (۱۳۹۵). استراتژی‌های بهبود بهره‌وری در بخش دولتی. دومین کنفرانس بین‌المللی در مدیریت، حسابداری و اقتصاد، مؤسسه آموزش عالی صالحان.
۱۷. بیک‌زاد، جعفر و ملکی، علی. (۱۴۰۱). منطقی نمودن اندازه دولت؛ گامی استراتژیک در بهبود بهره‌وری بخش دولتی. فصلنامه پژوهشنامه مدیریت و مهندسی صنایع، ۴(۱۰)، ۲۶-۴۱.

۱۸. حسنی کاخکی، احمد و زاهدی، شمس السادات. (۱۳۹۱). مدلی برای تبیین نقش مشارکت در بهبود بهره‌وری کارکنان بخش دولتی. فصلنامه مدیریت دولتی، ۴(۳)، ۶۹-۹۰.
۱۹. حسین‌پور، داود؛ سهرابی، فاطمه و صلواتی، پرستو. (۱۴۰۰). سنجش بهره‌وری آموزش عالی. فصلنامه مدیریت بهره‌وری، ۳(۵۸)، ۴۳-۶۴.
۲۰. دانائی فرد، حسن و هراتی، حمیدرضا. (۱۳۹۲). سازو کارهای ارتقای بهره‌وری بخش دولتی ایران. فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی، ۲(۷)، ۷-۲۴.
۲۱. دباغ، رحیم. (۱۳۹۰). مقایسه بهره‌وری پژوهشی با بهره‌وری کل در دانشگاه‌های منتخب دولتی ایران. فصلنامه پژوهش‌های اقتصادی ایران، ۱۶(۴۷)، ۷۵-۱۰۱.
۲۲. دهیری، شیدا و طهماسبی بلداجی. (۱۴۰۱). تاثیر چابک سازی فرآیندها در بهره‌وری سازمانی واحدهای صنعتی با در نظر گرفتن نقش میانجی تفکر استراتژیک (مطالعه موردی صنایع کوچک و متوسط شرکت شهرک‌های صنعتی استان تهران). فصلنامه پژوهش‌های علوم مدیریت، ۴(۱۰)، ۲۶۵-۲۸۲.
۲۳. سایت خبرگزاری جمهوری اسلامی (<https://plus.irna.ir>).
۲۴. سایت سازمان ملی بهره‌وری ایران (<https://www.npo.gov.ir>).
۲۵. شایسته‌راد، امیر و چناری، وحیدی. (۱۴۰۱). ارایه الگوی تبدیل کارکنان نامرئی به مرئی در بخش دولتی ایران. فصلنامه پژوهش‌های علوم مدیریت، ۴(۱۱)، ۳۴-۴۹.
۲۶. صبور، مرتضی و رسولی، رضا. (۱۳۹۵). چالش‌های بهره‌وری مدیریت دولتی ایران. دومین کنفرانس بین‌المللی ایده‌های نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری، شرکت همایش آروین البرز، سنگاپور.
۲۷. طالب‌زاده، عادل. (۱۳۹۵). عوامل بهره‌وری نیروی انسانی در مدیریت سازمانی. کنفرانس بین‌المللی نخبگان مدیریت، دانشگاه شهید بهشتی.
۲۸. عالی، صمد و بافنده زنده، علیرضا. (۱۳۹۲). بررسی موانع ارتقای بهره‌وری در بخش دولتی. فصلنامه مدیریت بهره‌وری، ۷(۲۵)، ۵۳-۶۶.
۲۹. فقیهی، ابولحسن و موسوی کاشی، زهره. (۱۳۸۹). مدل سنجش بهره‌وری (اثربخشی و کارایی) در بخش خدمات عمومی ایران. فصلنامه مدیریت دولتی، ۲(۴)، ۱۰۷-۱۲۶.
۳۰. قابضی، روح‌الله. (۱۳۹۲). بررسی عوامل مؤثر بر بهره‌وری سرمایه‌های انسانی در مراکز پژوهشی (مطالعه موردی: پژوهشگاه صنعت نفت)، دوفصلنامه نوآوری و ارزش آفرینی، ۱(۳)، ۱۱۱-۱۲۱.
۳۱. قلی‌پور، رحمت‌الله. (۱۳۹۴). چالش بهره‌وری در دولت. فصلنامه مدیریت دولتی، ۷(۳)، ۵۹۵-۶۱۸.
۳۲. کریمی شهابی، اسدالله؛ معمارزاده طهران، غلامرضا؛ الوانی، سیدمهدی و مدیری، محمود. (۱۳۹۵). شناسایی موانع بهره‌وری سازمان‌های دولتی ایران. فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، ویژه نامه، (۱۳۹۵)، ۱-۱۰.
۳۳. کمالی، یحیی. (۱۳۹۴). بررسی وضعیت شاخص بهره‌وری در ایران و مقایسه آن با کشورهای منتخب. دهمین کنفرانس ملی کیفیت و بهره‌وری، انجمن مهندسی بهره‌وری صنعت برق ایران، انجمن کیفیت ایران، تهران.

۳۴. کیانی، ندا و رادفر، رضا. (۱۳۹۴). شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر بهره‌وری سازمان با استفاده از مدل دیماتل. فصلنامه مدیریت بهره‌وری، ۹(۳۵)، ۱۱۱-۱۳۰.
۳۵. گلشنی، محسن؛ صلواتی، عادل و احمدی، کیومرث. (۱۳۹۹). بررسی مؤلفه‌های مؤثر در بهره‌وری سازمانی با استفاده از طراحی مدل جامع شایستگی. فصلنامه منابع انسانی ناجا، ۱۴(۶۰)، ۹-۳۲.
۳۶. مبینی دهکردی، الهه و ابراهیمی، مسیح. (۱۳۹۵). تحلیل نقش نظام ارزشیابی عملکرد در بهره‌وری سازمان با استفاده از نظریه داده بنیاد، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۸(۳)، ۵۹-۸۱.
۳۷. مرادی، فاطمه؛ الوانی، سید مهدی و کاظمی، ابوالفضل. (۱۳۹۸). طراحی الگوی سازمان پیش کنش در سازمان‌های دولتی ایران. فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی، ۷(۴)، ۳۹-۵۴.
۳۸. مرتضوی، مهدی؛ مالکی، محمدرضا و طهرانی، مریم. (۱۳۹۰). واکاوی مدیریت بهره‌وری در برنامه‌های توسعه (الزامات، تهدیدات و تمهیدات). فصلنامه مجلس و پژوهش، ۱۸(۶۷)، ۹۱-۱۲۳.
۳۹. مصلحی، عبدالله و صلاحی کجور، عظیم. (۱۳۹۵). ارتباط قدرت مدیران و مدیریت زمان با بهره‌وری نیروی انسانی (در ادارات ورزش و جوانان استان مازندران). ماهنامه پژوهش ملل، ۱(۱۱)، ۴۵-۵۲.
۴۰. موسوی کاشانی، زهره. (۱۳۸۶). طراحی مدل برای سنجش بهره‌وری در بخش خدمات دولتی. رساله دکتری، دانشگاه علامه طباطبائی.
۴۱. نصراله نیا، محمد؛ مداحی، محمد ابراهیم و رحمانی‌زاده، فرزانه. (۱۳۹۳). بررسی عملکرد بهره‌وری در رشد اقتصادی ایران و برخی کشورهای عضو سازمان بهره‌وری آسیایی. فصلنامه دانش مالی تحلیل اوراق بهادار، ۳(۲۳)، ۱۰۹-۱۲۳.
۴۲. نوری، فرامرز؛ قراچورلو، نجف؛ صمدزاده، سعیده و قهرمانی نهر، جاوید. (۱۳۹۸). مطالعه تطبیقی عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی در سازمان‌های علمی و فناوریانه کشورهای منتخب و ارزیابی مؤلفه‌ها در جهاد دانشگاهی. فصلنامه مطالعات منابع انسانی، ۹(۳۱)، ۷۱-۹۲.
43. Linna, P., Pekkola, S., Ukko, J. & Melkas, H. (2010). "Defining and measuring productivity in the public sector: managerial perceptions", *International Journal of Public Sector Management*, 23(5), 479– 499.
44. Narwal, K. P. & Pathneja, S. (2016). Effect of bank-specific and governance-specific variables on the productivity and profitability of banks. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(8), 1057–1074. doi:10.1108/ijppm-09-2015-0130.
45. Parker, K. & Waller, H. Xu. (2013). "Private and public services: productivity and performance migration", *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(6), 652– 664.
46. Patti, C. M., Michael, P., Grant, M. & Danuse, B. (2018) "Higher education: exploring productivity over time", *Journal of Applied Research in Higher Education*, <https://doi.org/10.1108/JARHE-11-2017-0137>.
47. Vigneshwar, R.V.K. & Shanmugapriya, S. (2022), "Investigating the factors affecting construction site productivity a case of India", *Engineering, Construction and Architectural Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/ECAM-06-2022-0529>