

نقش مدیریت استراتژیک در ارتقای بهره‌وری و عملکرد شبکه بانکی کشور

دکتر کوروش پرویزیان / عضو هیات علمی دانشگاه و رییس هیات مدیره و مدیرعامل بانک توسعه صادرات ایران
سید فرید موسوی / دانشجوی دکتری مدیریت صنعتی دانشگاه تربیت مدرس و کارشناس اداره تحقیق و توسعه بانک توسعه صادرات ایران



چکیده:

را بیش از هر موضوع دیگری به خود مشغول ساخته است. محققین در تلاشند که تأثیرات جهانی شدن بر دیگر شئون حیات بشری اعم از اقتصاد، سیاست، فرهنگ، محیط زیست، رسانه‌ها، قومیت‌ها، ملیت‌ها و... را مورد بررسی قرار دهند. به رغم حجم انبوه و وسیع مطالعات، همایش‌ها و هم‌اندیشی‌ها در گستره جهانی درباره این موضوع، در عالم واقع، سرعت فرایند جهانی شدن، بسی بیشتر از فعالیت‌های یادشده است که این حکایت از پیچیده و همه‌جانبه بودن جهانی شدن دارد. اقتصاد در جهان امروز بیشترین نقش را در تحولات سیاسی و اجتماعی ایفا می‌کند. به عبارت دیگر اقتصاد تنظیم‌کننده کلیه رفتارها و حتی برخوردها و چالش‌هایی است که در ارتباط بین جوامع و دولت‌ها رخ می‌دهند. از اینرو جهانی شدن اقتصاد بیش از بقیه حوزه‌ها مورد توجه محققین و پژوهشگران قرار گرفته است.

یکی از مهمترین اثرات جهانی شدن اقتصاد امری توان جهانی شدن محصول یا تولید نامید. در شرایط فعلی هیچ کشوری در جدایی کامل از کشورهای دیگر زندگی نمی‌کند. ادغام در اقتصاد جهانی یک ضرورت بوده و در غیراین صورت عدم تعامل با اقتصاد جهانی کشورها را به جزیره‌ای در میان بسیاری از کشورهای دیگر تبدیل خواهد نمود. منابع اقتصادی، تکنولوژی و سطح زندگی افراد یک کشور، بستگی نسبی به اقتصاد کشورهای دیگر دارد که به وسیله جریان پیچیده‌ای از کالاها، خدمات، سرمایه و تکنولوژی

جهانی شدن، زنجیره‌ای از دگرگونی‌هاست که عرصه‌های گوناگون فرهنگ، سیاست و اقتصاد کشورهای جهان را در بر گرفته است. جهانی شدن اقتصاد موجب شده است که پارادایم‌های تجاری سنتی کارایی لازم را نداشته باشند. در شرایطی که فاصله‌های جغرافیایی جای خود را به دهکده جهانی داده و دروازه‌های بازارهای بین‌المللی به روی همه تولیدکنندگان عرضه‌کنندگان و خریداران گشوده شده است، بانکها نیز به عنوان واسطه‌های تجاری ناچارند، کارکردهای خود را تغییر داده و برای حضور در بازارهای جهانی و رقابت بین‌المللی تلاش نمایند. در این مقاله با اشاره به لزوم حضور شبکه بانکی کشور در عرصه بین‌الملل، ارتقای بهره‌وری و مدیریت استراتژیک به عنوان دو ابزار موفق مدیریتی جهت موفقیت در فضای بسیار رقابتی شدید معرفی شده‌اند.

کلمات کلیدی:

جهانی شدن، بهره‌وری، مدیریت استراتژیک
من از فقر برآمتم بیم ندارم، لیکن از آنچه که بر اتمم بیمناکم سوء تدبیر است

مقدمه:

جهانی شدن یکی از مهمترین موضوعاتی است که امروزه ذهن متفکران

به هم مربوط می شوند. امروزه تولید کالاها به مفهوم قبلی که تمام مراحل تولید در یک کشور انجام می گرفت تغییر کرده، به طوری که تولید یک کالا در کشورهای مختلف صورت می پذیرد؛ لذا شرکتها و سازمانها صرف نظر از زمینه فعالیت خود (اعم از تولیدی و خدماتی)، برای موفقیت و بقای خود در بازارهای رقابتی و به شدت در حال تغییر جهانی، نیازمند حضور در عرصه جهانی هستند.

تغییرات ایجاد شده در فضای کسب و کار حاصل از جهانی شدن را می توان به شرح ذیل خلاصه نمود.

- تشدید ناپایداری اقتصادی / افزایش ریسک
- توسعه تجارت الکترونیکی
- کاهش اهمیت مواد خام / افزایش اهمیت محصولات و خدمات
- افزایش سهم کارهای خدماتی و پشتیبانی
- کوتاه شدن چرخه حیات محصول
- ادغام بنگاههای اقتصادی
- تغییرات در ساختار هزینه ها

جهت بهره مندی از مزایای تغییرات جدید حاصله در دنیای تجارت پویا ساختن اقتصاد ایران و افزایش قدرت اقتصادی و سیاسی و بهبود زیرساخت های اقتصادی و اجتماعی از مهمترین مواردی هستند که می بایست مد نظر قرار گیرند.

بانکها به عنوان واسطه های پرداخت در فرایند جهانی شدن یکی از مهمترین نهادهایی هستند که زمینه های توسعه اقتصادی هر کشور و توسعه تجاری بنگاههای اقتصادی را فراهم می سازند. در صورتی که این نهادها حضوری شایسته در عرصه های بین المللی نداشته باشند به دلیل افزایش هزینه های مبادله دیگر بخش های اقتصادی و صادرکنندگان که در رقابتی جدی و چالشی با رقبای خارجی قرار دارند، کل اقتصاد کشور با مشکل روبرو خواهد شد.

جهانی شدن بانکداری موجب تشدید فرآیند ادغام بانکداری داخلی در بانکداری جهانی می شود. بانکداری بین المللی، مشارکت، ادغام و تملک ها در دهه اخیر تسریع شده و کنترل خارجی دارایی بانکی در سالهای اخیر به سرعت رشد کرده است. به موازات گسترش حضور بنگاههای اقتصادی در عرصه بین المللی بانکها نیز می بایست خود را برای فعالیت در گستره وسیع جهانی و رقابت با بانکهای دیگر آماده سازند و جهانی گردند. وضعیت مطلوب تعاملات بین المللی را می توان به صورت ذیل ترسیم نمود.

- شبکه گسترده ای از نمایندگیها، شعب خارجی و کارگزاران خارجی برای تسهیل امور تجارت خارجی و نقل و انتقالات مالی بین المللی
- حضور بانکهای خارجی به منظور ارتقای کارایی و تقویت فضای رقابتی در نظام بانکی و افزایش حجم منابع اعتباری
- تقویت ارتباط بازار مالی داخلی با بازارهای مالی بین المللی به منظور کسب منابع مالی بیشتر و دسترسی به ابزارهای مناسب پوشش ریسک تجارت خارجی
- تعامل بیشتر بانکها با صادرکنندگان و سرمایه گذاران ایرانی در خارج از کشور به منظور تقویت حضور آنها در عرصه های تجارت بین المللی و پشتیبانی از فعالیتهای بین المللی آنها، به منظور افزایش فرصتهای تجاری و توسعه صادرات کشور
- تقویت ارتباط شبکه بانکی کشور با بانکها و نهادهای مالی بین المللی و منطقه ای نظیر بانک جهانی، بانک توسعه اسلامی، بانک توسعه آسیایی و

نهادهای مشابه، به منظور تقویت ارتباطات تجاری بین المللی و منطقه ای در مقایسه وضعیت مطلوب ترسیمی با وضعیت فعلی شایسته است سیستم بانکی کشور در نحوه عملیات و روابط خود با مشتریان، رقبا و حضور در بازارهای داخلی و خارجی بازنگری کاملی داشته باشد و از اینرو لازم و ضروری است که با برنامه ریزی دقیق و شایسته مقدمات حضور مقتدرانه در عرصه جهانی را فراهم سازد.

بدون شک در حرکت به سمت جهانی شدن، کیفیت و بهره وری یک عامل تاثیر گذار است. در روند توسعه تجارت و یکپارچگی اقتصاد جهانی، کیفیت و بهره وری نقش اصلی را ایفا کرده و یکی از مهمترین عامل های رقابت سازمان و موفقیت در بازارهای ملی، منطقه ای و جهانی به شمار می آیند. این دو مفهوم از مهمترین مباحثی هستند که اندیشمندان بویژه صاحب نظران اقتصادی بر آن تاکید بسیار دارند.

شبکه بانکی کشور نیز باید در کنار نوین سازی روش ها، ابزارها و خدمات بانکی و همچنین اصلاح مقررات مربوط به تجارت خدمات بانکی عملکردهای خود را بهبود داده و با ارتقای بهره وری و همچنین آینده نگری و مدیریت استراتژیک علاوه بر فراهم سازی زمینه های گسترش همکاریهای بین المللی و رقابت با بانکهای حاضر در عرصه جهانی، مزوآت جلب اعتماد و اطمینان عمومی را نیز فراهم سازند. البته لازم است به این نکته توجه شود که تحریمهای اخیر می تواند باعث کندی در دسترسی به نتایج حاصل از اجرای طرح های مذکور گردد.

تقریباً اکثریت صاحب نظران علم مدیریت به دو عامل اعتقاد داشته و مخالفت با آنها کار آسانی نیست. اما آنچه در این میان اهمیت دارد ترکیب جدایی ناپذیر این دو عامل با هم، در موفقیت سازمانهای تجاری خصوصی و دولتی است و با جرات می توان این دو عامل را نقطه ثقل برتری رقابتی در عصر کنونی نامید.

بهره وری

هر چند در سالهای اخیر شبکه بانکی کشور ارتقای بهره وری سازمانی را جز یکی از برنامه های اصلی خویش قرار داده است ولی مسیر پیموده شده کافی نبوده و لازم است که در این راه با جدیت و با در نظر گرفتن تغییرات اساسی محیطی داخلی و خارجی مجدداً روشهای قبلی مورد بازنگری اساسی قرار گرفته و زمینه حضور در بازارهای جهانی و رقابت با رقبای قدرتمند فعال در عرصه جهانی فراهم آید. نباید فراموش کرد که ارتقای بهره وری در سازمانها براساس چرخه ای صورت می گیرد که این چرخه نباید از حرکت متوقف گردد و همواره چرخش این سیکل کایزنی (بهبود مستمر) می بایست ادامه داشته باشد.

واژه بهره وری برای نخستین بار توسط فانسوا کنه (۱۶۹۴-۱۷۷۴) ریاضی دان و اقتصاد داندن به کار برده شد. او با جدول اقتصادی، اقتدار هر دولتی را منوط به افزایش بهره وری در بخش کشاورزی می دانست (بوکارت، ۱۹۹۰). آدام اسمیت نیز در کتاب معروف ثروت ملل خود به این مهم توجه داشته و دارایی یک ملت را نه در اندوخته طلا و جواهر بلکه در دستاوردهای آنان می داند. امروزه هیچ کشور و سازمانی را نمی توان یافت که رمز موفقیت خود را در ارتقای بهره وری و کیفیت نداند از همین رو بایستی تعریف دقیقی از بهره وری و مولفه های گوناگون آن در اختیار داشت تا بتوان تمهیدات لازم برای ارتقا کیفیت و بهره وری را فراهم آورد.

بوکارت اشاره دارد که بهره وری از ابعاد مختلف قابل بررسی است. با تعریف خاص تکنیکی از آن که ریشه در اقتصاد دارد بهره وری با نسبت

خود قرار داده و لازم است که بسیاری از فعالیتها و برنامه ها مورد بازنگری قرار گیرند. لذا بررسی و شناسایی وضعیت موجود سازمان، برنامه های اجرایی واحدهای مختلف سازمانی و همچنین برنامه های کلان سازمان امری ضروری است (هولزر، ۱۹۹۱).

جهت حضور موفق شبکه بانکی کشور در عرصه جهانی لازم است که تمهیداتی جهت ارتقا مستمر بهره وری توسط بانکها اتخاذ گردد که این روشها باید با توجه به شرایط خاص سازمانهای مالی از نظر فرهنگ سازمانی و منابع در اختیار طراحی گردند.

ادامه فعالیتهای تجاری سازمانها من جمله بانک ها و موسسات مالی بدون اطلاع از وضعیت موجود آن، علی رغم صرف هزینه های هنگفت برای بهبود بهره وری اگر نه غیرممکن ولی مشکل خواهد. یکی از راههای رهایی از این معضل استفاده از چرخه بهره وری است.

چرخه بهره وری

چرخه بهره وری فرایندی است که اندازه گیری و برنامه های بهره وری در هر سازمان بر اساس آن انجام می شود. یک چرخه بهره وری شامل چهار مرحله زیر است که به شکل یک سیکل بسته عمل می کند.

اندازه گیری بهره وری؛

ارزیابی و تحلیل شاخصها؛

برنامه ریزی بهره وری؛

بهبود بهره وری (انجام فعالیتها بهبود).

با اجرای صحیح چرخه بهره وری همواره می توان وضع موجود شرکت را تحت کنترل قرار داده و در جهت بهبود آن کوشید.

بر اساس مدل بهبود بهره وری لالر (۱۹۸۵) موسسات مالی و بانکی قبل از هر اقدامی جهت افزایش بهره وری باید به موارد ذیل توجه داشته باشند.

۱- پذیرش: به معنای احساس نیاز به تغییر و بهبود در سازمان که با توجه به مقدمه متن حاضر شبکه بانکی کشور ملزم به افزایش بهره وری بوده و این نیاز کاملاً احساس می گردد.

۲- تصمیم: باید در مورد انجام تغییرات تصمیم جدی در بانک و مدیران ارشد آن گرفته شود.

۳- اجازه: زمان و فرصت انجام تغییرات در سازمان باید مهیا باشد و پس از سه مرحله عمومی فوق «اقدام» که مرحله چهارم است می تواند صورت پذیرد. جهت اجرای شایسته مرحله اقدام ۸ گام اساسی پیشنهاد شده است. در ادامه موارد نه گانه به اختصار تشریح شده اند:

گام ۱: مشخص کردن و تنظیم اولویتهای اهداف بانک و موسسه.
گام ۲: شناسایی معیارها برای خدمات ارائه شده به مشتریان با توجه به ظرفیتهای محدودیت بانک و موسسه.

گام ۳: تدوین برنامه اجرایی و تعیین جزئیات فعالیتها.
گام ۴: بررسی جزئیات فعالیتها و شناسایی نواقص، موانع و مشکلات و برنامه ریزی جهت اصلاح آنها در راستای افزایش بهره وری.

گام ۵: تعیین روشهای اندازه گیری اطلاعات مرتبط با شاخصهای اندازه گیری بهره وری.

گام ۶: برنامه ریزی اجرای عملیات ارتقای بهبود با اولویت بندی فعالیتها بهبود.

گام ۷: برنامه ریزی تغییر رفتار کارکنان.

گام ۸: اندازه گیری عملکرد و انجام سیکل گردشی فرآیند ارتقای بهره وری.

گام نهم: نظارت دقیق بر برنامه های ارتقای بهره وری.

ورودی به خروجی تعریف می گردد. با استفاده از این تعریف با تغییر متناسب در نرخ های ورودی و خروجی می توان به بهره وری دست یافت (هولزر و کلاهان، ۱۹۹۸). برخی دیگر از محققین بیان گسترده تر و قابل انعطاف تری نظیر کار و تلاش بیشتر، محصول و خدمات فراوان تر، کاهش هزینه، ضایعات کمتر، بهبود و سازندگی مداومتر و به طور خلاصه معیاری برای سنجش کارایی از آن ارائه می نمایند (روسن، ۱۹۹۳). بهره وری به کزات در رابطه با آشکار سازی اهداف و برنامه های سازمانی، شرح وظایف شغلی کارکنان، سطح استرس، نرخ ترک خدمت، و تعهد سازمانی تعریف شده است (هالاچی، ۲۰۰۰). در سازمانهایی که سیستم سنجش به درستی و با دقت توسعه یافته باشد، محققین از اندازه گیری بهره وری برای منظورهای متعددی استفاده می کنند. این موارد شامل مقایسه بخشها با یکدیگر و یا با سطح موفقیتهای قبلی، بررسی علل پیشرفت یا عدم پیشرفت ملاحظه شده، پیش بینی دوره هایی که حجم کار بسیار بالا یا پایین خواهد آمد، ارتباط بین افزایش منابع با پیامدهای سیاستهای سازمانی یا با مسائل سیستمی، بهبود روابط هزینه و منفعت، و بهبود ظرفیت سنجش می باشد. بنابراین به نظر می رسد که بهره وری یک پدیده نتیجه محور با برون دادهای قابل سنجش است. با تمرکز بر اهداف سازمانی بخش دولتی، اپشتین (۱۹۹۲) بهره وری را در زمینه دستیابی به هدف و مقصود تعریف می کند. هتری و فیسک (۱۹۹۲) این تعریف بهره وری را مورد بحث قرار داده و سنجش اثربخشی خدمات و کیفیت و نیز رابطه میان برون داد و درون داد را نیز در تعریف بهره وری وارد می کنند. هر چند که کارایی و بهره وری عموماً هزینه ها و برون دادها را به یکدیگر ارتباط می دهند (مانند اثربخشی فنی)، نتایج و سنجش آنها تصویر کاملتری از اثربخشی و بهره وری ارائه می دهند (هتری، ۱۹۹۹).

با مروری بر تعاریف ارائه شده می توان هر تغییری که وضعیت سازمان را نسبت به قبل بهتر کند را یک اقدام بهره وری خواند. بر اساس مقایسه عملکرد فعلی و گذشته است که می توان در رابطه با بهره وری قضاوت نمود (هالاچی، ۲۰۰۰). در بررسی عملکردها بسیاری از محققین اشاره دارند که سازمانها باید به تفاوت میان محصولات و خدمات و نتایج توجه داشته باشند. محصولات نتیجه مستقیم فعالیتها بوده در حالی که نتایج به اهداف بلند مدت وابسته هستند (روسن، ۱۹۹۳). به عبارتی دیگر مفهوم اولیه را می توان کارایی و دیگری را اثربخشی نامید. لذا برای دستیابی به بهره وری توجه توأمان به کارایی و اثربخشی لازم است باید توجه داشت که اثربخشی یکی از مهمترین شاخصهای ارزیابی عملکرد بخش عمومی و دولتی می باشد (برمن، ۱۹۹۸).

با توجه به ماهیت مفهوم چند بعدی و چند مفهومی بهره وری تکنیک ها و روشهای متنوعی برای ارتقای بهره وری توسط مدیران، مشاوران و اندیشمندان علوم مدیریت و مهندسی ارائه شده است. مدل کندریک-کریمر، مدل ماندل، مدل کریگ-هریس (C&H)، مدل مائو، مدل مرکز بهره وری آمریکا (APC)، مدل گلد، روش آگاروال، مدل هانیس و مدل لالر از جمله مدلهایی هستند که در این زمینه معرفی و ارائه شده اند. به دلیل پیچیدگی موجود بین عوامل موثر در بهبود بهره وری فقط با استفاده از روشهای سیستماتیک و ارتباط سازنده بین افراد یک سازمان است که می توان به بهبود بهره وری امیدوار بود. از اینرو وجه تشابه غالب روشهای ارائه شده چارچوب سیستماتیک است که در روشهای مذکور جهت شناخت و بهبود بهره وری ارائه گردیده است.

به دلیل تاثیر مستقیم و بلامناع نتایج نهایی یک سازمان از بهره وری، بهره وری به یک شاخص مهم و استراتژیک در سازمانها تبدیل شده است. فرآیندهای بهبود بهره وری بسیاری از فعالیتهای سازمانی را تحت الشعاع

به موازات استفاده از چرخه بهبود بهره وری جهت ارتقای عملکرد، موسسات مالی و بانکی می بایست با ایجاد بصیرت و تفکر استراتژیک در تمام ارکان سازمانی، و به دلیل نقش مهم مدیریت استراتژیک در ارتقاء بهره وری سازمان و عملکرد آن (بول و برایسون، ۱۹۸۷)، اقدام لازم جهت پیاده سازی مدیریت استراتژیک در سازمان را انجام دهند.

مدیریت استراتژیک

مدیریت استراتژیک به مجموعه ای از جریان تصمیم ها و فعالیتهایی که سازمان را شکل داده و راهنمایی بر اینکه سازمان به دنبال چه چیزی بوده و علت اینکه آن موجودیت را انتخاب نموده می باشد. این امر منجر به ایجاد یک یا چند استراتژی موثر برای نیل به نتایج مطلوب می شود (برایسون، ۲۰۰۴). مدیریت استراتژیک با ایجاد دورنما و رسالت مشترک موجب توسعه همکاری بین واحدهای مختلف سازمان و افزایش کیفیت و بهره وری می شود.

در بررسی مدیریت استراتژیک در سطح خرد هدف از پیاده سازی آن هماهنگی ماموریت سازمانی با زیر سیستمهای موجود در سازمان و ایجاد هماهنگی بین ماموریت سازمانی و چشم انداز آن می باشد اما در بررسی در سطح کلان آن می توان گفت که با توجه به تاکید مدیریت استراتژیک در توسعه و ایجاد فعالیتهای استراتژیک در سازمان، مدیریت استراتژیک مترادف با مدیریت مبتنی بر نتایج است (مونیهان، ۲۰۰۵).

عوامل موثر در پیاده سازی مدیریت استراتژیک در سازمانها که بهره وری لازم را برای سازمان به همراه داشته باشد، در دویخس کلی به شرح ذیل قابل طبقه بندی است.

۱- عوامل مرتبط با مفهوم مدیریت استراتژیک

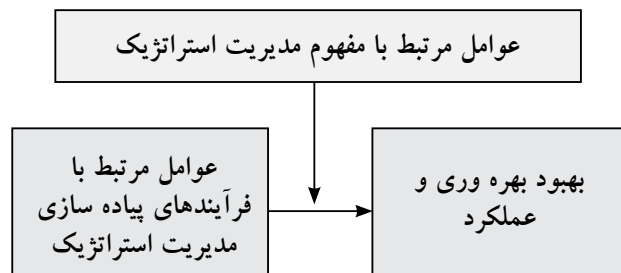
این عوامل عبارتند از تجربیات قبلی کارکنان در حوزه مفاهیم مدیریت استراتژیک، توافق اولیه در رابطه با استراتژی ها، مدیریت هدفگذاری، مدیریت مبتنی بر نتایج و مشارکت سازنده ذینفعان.

۲- عوامل مرتبط با فرآیندهای پیاده سازی مدیریت استراتژیک

وجود فرآیندهای اندازه گیری عملکرد و وجود فرآیندهای ارتباطی در سازمان (برایسون، ۲۰۰۴) که به روشهای جلب مشارکت کارکنان، نحوه برنامه ریزی برای تاثیرگذاری بر رفتار کارکنان، تخصیص منابع و اجرای

برنامه اشاره دارند.

ارتباط بین فعالیتهای مدیریت استراتژیک و بهره وری را می توان به صورت ذیل پیشنهاد نمود. بر اساس مدل مفهومی ذیل عوامل مرتبط با مفهوم مدیریت استراتژیک به عنوان متغیرهای تعدیل کننده ای هستند که ارتباط بین عوامل مرتبط با فرآیندهای پیاده سازی مدیریت استراتژیک و بهره وری را تحت تاثیر قرار می دهند.



نتیجه گیری:

مقاله حاضر با توجه به فضای اقتصادی فعلی جهانی و لزوم رقابت نگاههای ایرانی در عرصه بین الملل حضور شبکه بانکی در عرصه جهانی را امری ضروری بیان نموده و حضور بانکها و موسسات بین المللی در عرصه جهانی را لازمه رشد اقتصادی کشور می داند. ولی بانکهای ایرانی هنوز توانمندی لازم برای رقابت با فعالین مالی در گستره بازار جهانی را هنوز نتوانسته اند ایجاد نمایند. ارتقای بهره وری و اجرای مدیریت استراتژیک به عنوان دو فاکتور مهم مدیریتی جهت بستر سازی حضور در عرصه رقابت جهانی نامبرده شده اند. همچنین این مقاله لزوم توجه به صورت هماهنگ و یکپارچه به دو مفهوم بهره وری و مدیریت استراتژیک را در سازمانها و خصوصاً موسسات مالی و اعتباری امری لازم دانسته و پیشنهاد می کند که سازمانها نباید به این دو مقوله به صورت جزیره ای و جدا از هم توجه نمایند.

منابع و ماخذ:

Berman, E. M. (1998). *Productivity in Public and Nonprofit Organizations: Strategies and Techniques*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Holzer, M. (1991). *Building Capacity for Productivity Improvement*. *Public & Management Review*, 15(2), 113-122.

Lawlor, Alan, "Productivity Improvement Manual", Quorum Books, Westport, Connecticut, 1985.

Boal, K.B., & Brayson, J.M. (1987). *Representation Testing and Policy Implications of Planning Process*. *Strategic Management Journal*, 8(3), 211-231.

Brayson, J.M. (2004). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Moynihan, D. P. (2005). *Why and How do state Governments Adopt and Implement Managing for Results reforms?*. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(2), 219-243.

Bouckaert, G (1990). *The History of the Productivity Movement*. *Public Productivity & Management Review*, 14(1), 53-89.

Holzer, M. & Callahan, K. (1998). *Government at Work: Best Practices and Model Programs*. Thousand Oaks, CA: Sage Publication.

Rosen, E.D. (1993). *Improving Public Sector Productivity: Concepts and Practice*. Sage Publication.

Halachmi, A. (2000). *Strategic Management for Productivity, or Is it the Other Way Around?* *Handbook of Strategic Management*. New York: Marcell Dekker, Inc.

Epstein, P. (1992). *Measuring the performance of Public Services*. In M. Holzer (Ed.). *Public Productivity Handbook*. New York, NY: Marcell Dekker.

Hatry, H. & Fisk, D. (1992). *Measuring Productivity in Public Services*. In M. Holzer (Ed.). *Public Productivity Handbook*. New York, NY: Marcell Dekker.

Hatry, H. (1999). *Performance Measurement: Getting Results*. The Urban Institute.