

# سازوکارهای ارتقای بهره‌وری بخش عمومی ایران

حسن دانائی فرد<sup>۱</sup>، حمیدرضا هراتی<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۹۲/۰۸/۱۷ تاریخ پذیرش: ۹۲/۱۱/۱۶

## چکیده

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 خط‌مشی‌گذاران به دنبال راهی برای ارتقای بهره‌وری بخش دولتی بوده‌اند. در کشور ما نیز موضوع بهره‌وری در خط‌مشی‌ها و برنامه‌های کلان مورد تأکید قرار گرفته است. اما تاکنون پژوهش‌های جامعی به شناسایی راهبردها و خط‌مشی‌های ارتقای بهره‌وری بخش دولتی نپرداخته است و تلاش‌های صورت گرفته تنها به بررسی تأثیر عاملی بر بهره‌وری بخش دولتی یا اندازه‌گیری آن محدود می‌شوند و سازوکارهای ارتقای بهره‌وری بخش دولتی مغفول مانده است. هدف غایی این پژوهش، شناسایی سازوکارهایی برای ارتقای بهره‌وری بخش دولتی و بررسی شکاف بین وضع موجود و مطلوب این سازوکارها می‌باشد. این پژوهش با روش ترکیبی و رویکرد اکتشافی انجام شده است. در مرحله اول با استفاده از مصاحبه با مدیران، کارشناسان و خبرگان بخش دولتی به واکاوی سازوکارهایی برای ارتقای بهره‌وری بخش دولتی پرداخته شده است و نتایج حاصل از مصاحبه‌ها با شیوه تجزیه و تحلیل داده‌بنیاد مورد بررسی قرار گرفت و سازوکارهای ارتقای بهره‌وری در چهار دسته فرهنگی، فناوری، اقتصادی و سیاسی - قانونی تقسیم‌بندی شد؛ سپس در مرحله دوم پژوهش با ترکیب سازوکارهای حاصل از ادبیات پژوهش و مصاحبه‌ها، پرسشنامه‌ای شامل ۲۵ سازوکار در چهار دسته مذکور طراحی شد و در دو طیف وضع موجود و وضع مطلوب، سازوکارهای ارتقای بهره‌وری مورد سنجش قرار گرفت. نتایج حاصل از پژوهش نشان می‌دهد بین بهره‌گیری از سازوکارهای ارتقای بهره‌وری بخش دولتی در وضع موجود و مطلوب ۲۳ سازمان خدمات عمومی شهر تهران فاصله معنادار وجود دارد.

## کلید واژه‌ها

بهره‌وری، اثربخشی، کارایی، بخش دولتی، پژوهش ترکیبی.

۱. دانشیار مدیریت دولتی دانشگاه تربیت مدرس، نویسنده مسئول: [hdanaee@modares.ac.ir](mailto:hdanaee@modares.ac.ir)

۲. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشگاه تهران

## مقدمه

پژوهش‌های بسیاری بر نقش و اهمیت بهره‌وری در رشد اقتصادی کشورها خبر می‌دهد. سازمان بهره‌وری آسیا در آخرین گزارش سالانه خود در سال ۲۰۱۴، نیمی از رشد اقتصادی کشورهای جنوب شرق آسیا را از طریق ارتقای بهره‌وری اعلام می‌کند. این در حالی است که آمارهای رسمی این سازمان نشان می‌دهد بهره‌وری نیروی کار در کشورمان در مقایسه با کشورهای آسیایی روندی نزولی داشته است؛ در حالی که در دهه هفتاد میلادی، بهره‌وری نیروی کار کشورمان بالاتر از کشورهایی همچون ژاپن، سنگاپور و هنگ‌کنگ، در صدر کشورهای آسیا قرار داشت. اما در دهه‌های بعدی روندی نزولی داشته و در سال ۲۰۱۱، بهره‌وری نیروی کار کشورمان به کمتر از یک دوم بهره‌وری کشورهایی همچون سنگاپور و هنگ‌کنگ رسیده است. متأسفانه آمارهای رسمی از بهره‌وری بخش دولتی در کشورمان موجود نیست اما با توجه به سهم بالای نیروی کار در بخش دولتی کشورمان و عقیده بسیاری از صاحب‌نظران مبنی بر اهمیت بالای نیروی انسانی در بهره‌وری بخش دولتی می‌توان نتیجه گرفت که وضعیت بهره‌وری بخش دولتی کشورمان مطلوب نیست. این در حالی است که تاکنون پژوهش‌های جامعی در کشورمان به شناسایی سازوکارهای ارتقای بهره‌وری بخش دولتی نپرداخته است و پژوهش‌های صورت گرفته محدود به اندازه‌گیری بهره‌وری بخش دولتی و تأثیر مشارکت کارکنان بر ارتقای بهره‌وری کارکنان بخش دولتی است. از این رو، فقدان پژوهش در زمینه‌ی شناسایی سازوکارهای ارتقای بهره‌وری بخش دولتی کشورمان احساس می‌شود. هدف اصلی این پژوهش، شناسایی سازوکارهایی برای ارتقای بهره‌وری بخش دولتی می‌باشد. اگر چه در خط مشی‌های کلان کشور به موضوع بهره‌وری در سال‌های متمادی اشاره و الزاماتی برای آن در نظر گرفته شده، اما راهبردها و سازوکارهای مشخصی برای آن تعریف نشده و اقدامات صرفاً به تشکیل کمیته‌ها یا تشکیل سازمانی به همین نام محدود شده است. از این رو، پرداختن به این موضوع با

رویکردی علمی و دانشگاهی و با بهره‌گیری از دانش و تجارب علمی و عملی مشارکت‌کنندگان ضروری به نظر می‌رسد.

## مبانی نظری

در ادبیات بهره‌وری تعاریف متفاوتی از این مفهوم وجود دارد؛ ولی تعریف عمومی‌تر بهره‌وری حاصل تقسیم مقدار خروجی حاصل از عملیات بر مقادیر منابع مصرف شده در طی عملیات می‌باشد. تفسیر کلی‌تر از بهره‌وری نیز شامل اندازه‌گیری جامع نتایج به دست آمده توسط بخش دولتی است. به عبارت دیگر؛ بسیاری از مردم در مورد بهره‌وری بخش دولتی این سؤال را در ذهن دارند که بخش دولتی در ازای مصرف منافع عمومی چه چیزی عاید آنان می‌کند. (لینا<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۰)

مفهوم بهره‌وری رابطه تنگاتنگی با مفاهیم کارایی و اثربخشی دارد. در کنار این تعاریف، دراکر<sup>۲</sup> (۱۹۶۳) با نگاهی عملیاتی، اثربخشی را "انجام کارهای درست" و کارایی را "درست انجام دادن کارها" می‌داند. بسیاری از دانشمندان از جمله گادری<sup>۳</sup> (۱۹۸۸)، مک لافلین و کافی<sup>۴</sup> (۱۹۹۲) تعریف ورودی و خروجی را به عنوان سؤال اصلی در تجزیه تحلیل بهره‌وری می‌دانند. در هر حال یکی از مشکلات، اندازه‌گیری ورودی و خروجی در بخش دولتی و تفاوت آن با بخش خصوصی است، زیرا عمدتاً در بخش دولتی توجه به سمت کسب سود نیست و دخیل کردن ارزش‌هایی نظیر خدمتگزاری در قاموس خروجی به سختی امکان‌پذیر است.

پریچارد<sup>۵</sup> (۱۹۹۵) در تعریف بهره‌وری آن را به سه بخش اصلی تقسیم می‌کند:

- بهره‌وری به عنوان رویکرد فنی و اقتصادی، اندازه‌گیری کارایی (ورودی/ خروجی)؛
- بهره‌وری به عنوان ترکیب کارایی و اثربخشی؛
- یک رویکرد گسترده که شامل همه‌ی عواملی است که باعث بهبود عملکرد سازمان می‌شود.

1. Linna

2. Drucker

3. Gadrey

4. McLaughlin and Coffey

5. Pritchard

به طور کلی برای اندازه‌گیری اثربخشی باید ستاده‌های طولانی‌مدت و سپس اهداف سازمان در این ستاده‌ها اندازه‌گیری شوند. در اینجا اولین مشکلی که به وجود می‌آید مشخص کردن ستاده‌های کلیدی است، این ستاده‌ها شفاف نیستند و بر حسب سلیقه و علائق مدیران در زمان تصدی مدیریت آنها می‌باشد. اما دومین مشکل، اندازه‌گیری این ستاده‌هاست؛ زیرا همانطور که اشاره شد، اندازه‌گیری ستاده دشواری‌های خاص خود را دارد و ممکن است با اعمال نظر شخصی، تغییراتی در نتیجه آن پدید آید. (رائو و میلر، ۲۰۰۴) مشکل اصلی اندازه‌گیری بهره‌وری بخش دولتی این است که اندازه‌گیری طیف گسترده‌ای از خروجی و بهبود کیفیت سازمان‌های بخش دولتی، بدون اقدامات جامع در این زمینه، ممکن است گمراه‌کننده باشد. (سیمپسون<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۹) از این رو، اندازه‌گیری بهره‌وری باید به صورت جامع و با در نظر گرفتن منفعت کلی‌ای باشد که به جامعه می‌رسد. اگر چه بسیاری از مدیران دولتی تمایل به تمرکز بر روی فعالیت‌های واحد مربوط به خود را دارند ولی نسبت به ایجاد تصویر بزرگ‌تر که در آن تلاش شود تغییرات مثبتی در زندگی شهروندان رخ دهد، بی‌تفاوتند. (آمونس<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۴)

#### عوامل مؤثر بر ارتقای بهره‌وری بخش دولتی

ادبیات مرتبط با بهره‌وری بخش دولتی عوامل بسیاری را بر ارتقای بهره‌وری مؤثر می‌داند از جمله حمایت مدیران ارشد<sup>۸</sup>، کارکنان متعهد<sup>۱۳</sup> در کلیه سطوح سازمان، سیستم‌های اندازه‌گیری عملکرد، کارآموزی کارکنان، ساختار پاداش، درگیر کردن<sup>۱۴</sup> کارکنان در سازمان، اصلاح و بازخورد در تصمیمات مدیریتی (گرینر<sup>۱۵</sup>، ۱۹۸۶؛ بانتز<sup>۱۶</sup>، ۱۹۸۱؛ مک‌گوان<sup>۱۷</sup>، ۱۹۸۴؛ هالزر و کالاهان<sup>۱۸</sup>، ۱۹۹۸؛ هالاچمی و هالزر<sup>۱</sup>، ۱۹۸۶؛ ورتز<sup>۲</sup> و

در ادبیات مدیریت دولتی، اصطلاح بهره‌وری در دو سطح مختلف بررسی می‌شود: سطح کلان و سطح خرد. در سطح کلان، بهره‌وری با عملکرد کلی و به نوعی با ترکیب اثربخشی، کارایی و کارایی هزینه<sup>۱</sup> مترادف است. در این سطح سازمان‌های بهره‌ور، سازمان‌هایی هستند که عملکردشان با ارائه خدمات عمومی اثربخش<sup>۲</sup> همراه است. اما در سطح خرد، بهره‌وری به طور خاص به رابطه بین ورودی و عوامل تولید، تولید بلا درنگ، خروجی و تولید مربوط است. (پیستر<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴)

#### اندازه‌گیری بهره‌وری بخش دولتی

اندازه‌گیری بهره‌وری بخش دولتی تا حد زیادی وابسته به روشی است که به وسیله آن بهره‌وری اندازه‌گیری می‌شود (لینا و همکاران، ۲۰۱۰). شاخص‌های متفاوتی برای اندازه‌گیری بهره‌وری بخش دولتی وجود دارد. به طور کلی سنجش بهره‌وری در سطح خط‌مشی‌گذاران و طراحان آیین‌نامه‌ها و قوانین دولتی می‌تواند نقش مهمی در بهبود خط‌مشی‌ها و برنامه‌های دولتی و انتخاب مدیران کل و مدیران سطوح پایین داشته باشد (فیسک<sup>۴</sup>، ۱۹۸۳). همچنین اندازه‌گیری بهره‌وری ابزار مؤثری برای کنترل می‌باشد و موجب بهبود تصمیمات، افزایش پاسخگویی<sup>۵</sup> و اعتماد مردم به دولت می‌شود. (ولی<sup>۶</sup> و همکاران، ۱۹۹۴)

در اندازه‌گیری بهره‌وری ترکیب عوامل کارایی و اثر بخشی مورد توجه قرار گرفته است اما برای انجام این کار در بخش دولتی باید معیار برابری نیز اندازه‌گیری شود. در سازمان‌های غیر دولتی تأکید بیشتر بر اندازه‌گیری کارایی است. اما در سازمان‌های بخش دولتی بر اثربخشی تأکید بیشتری می‌شود و تنها در این سازمان‌هاست که به برابری توجه می‌شود. (کلی و سویندل<sup>۷</sup>، ۲۰۰۰)

8. Outcome

9. Rao & Miller

10. Simpson

11 Ammons

12. CEO

13. Commitment

14. Involving

15. Greiner

16. Buntz

17. McGowan

18. Holzer and Callahan

1. Cost Efficiency

2. Deliver Effective Public Services

3. Poister

4 Fisk

5. Accountability

6. Wholey

7. Kelly & Swindell

- انگیزش و پاداش
- اولویت‌بندی جدید وظایف
- استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات و سیستم‌های اطلاعاتی در سازمان‌ها
- سیستم‌های آموزشی مجازی
- همکاری‌های منطقه‌ای
- افزایش مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی کارکنان و مدیران

رابرتز<sup>۹</sup> (۲۰۰۴) در پژوهشی مجموعه‌ای از عوامل را برای ارتقای بهره‌وری برمی‌شمارد که می‌توان به حلقه‌های کیفیت<sup>۱۰</sup>، بازطراحی و به‌روزرسانی شرح شغل<sup>۱۱</sup>، چرخش شغلی و تیم‌سازی<sup>۱۲</sup>، زمان کاری منعطف و ارتباطات از راه دور<sup>۱۳</sup>، سیستم‌های شناسایی کارکنان شایسته<sup>۱۴</sup> اشاره کرد.

- **حلقه‌های کیفیت:** معمولاً گروه‌های چهار تا ده نفری از کارکنان که کارهای مشابهی انجام می‌دهند گرد هم می‌آیند و به دنبال شناسایی و حل مشکلات مرتبط با کار گروهی هستند. نتایج پژوهشی نشان می‌دهد، ۲۶ درصد مدیران از حلقه‌های کیفیت در سازمان استفاده می‌کنند. این در حالی است که همزمان با گسترش حلقه‌های کیفیت در آمریکا، مدیریت نیازمند فهم بهتری از چگونگی عملکرد گروه است. (سول و استراک<sup>۱۵</sup>، ۱۹۸۳)

- **چرخش شغلی و تیم‌سازی:** تیم‌سازی یکی از برنامه‌های مؤثر در ارتقای بهره‌وری است که به چند عامل بستگی دارد: اولاً، ارتباطات صادقانه و کامل که باید بین کارکنان و مدیران، مدیران میانی و عالی و همچنین بین مدیران و مشتریان باشد. عامل دوم، ساخت تیم شغلی موفق بر اساس تعهد سازمانی کارکنان به تیم است. عامل سوم بر اساس تخصیص

و همکاران<sup>۱</sup>، ۱۹۸۶؛ ملیتسکی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۴) نیز بر نقش فناوری اطلاعات<sup>۴</sup> و دولت الکترونیک<sup>۵</sup> بر ارتقای بهره‌وری صحه می‌گذارد.

مک‌گوان (۱۹۸۴) معتقد است برای ارتقای بهره‌وری بخش دولتی باید **قلمروی محیطی** (همکاری بخش دولتی- خصوصی<sup>۶</sup>)، **قلمروی سازمانی** (تغییرات ساختاری، روابط مدیر- کارمند، فناوری رایانه) و **قلمروی فردی** (مشوق‌های عملکرد، حرفه‌ای‌گرایی، کارآموزی و توسعه مدیریت) را بررسی کرد. در این سه حوزه، قلمروی فردی اهمیت بیشتری نسبت به دو قلمروی دیگر دارد. از سوی دیگر، لی<sup>۷</sup> (۲۰۰۰) استراتژی‌های ذیل را به عنوان خط مشی‌های ارتقا دهنده بهره‌وری بخش دولتی بر می‌شمارد:

- استراتژی‌های عملکرد سازمان
- همکاری بخش دولتی و خصوصی در سطح سازمانی
- مشارکت اجتماعی<sup>۸</sup>
- همکاری مدیر - کارمند
- اندازه‌گیری عملکرد
- بودجه‌بندی بر مبنای عملکرد
- ارزیابی عملکرد سازمان با محک مشاوران خارجی
- استراتژی‌های عملکرد گروهی
- مدیریت جامع کیفیت
- همکاری گروهی بین بخشی
- مدیریت بر مبنای هدف
- پرداخت بر اساس عملکرد فردی و گروهی
- بازخور ۳۶۰ درجه‌ای

لینا و همکاران (۲۰۱۰) موارد زیر را به عنوان سازوکارهای ارتقای بهره‌وری بخش دولتی معرفی کرده‌اند:

- شیوه‌های جدید کار، عملیات و مدیریت پرسنل
- سازماندهی مجدد نیروی کار و منابع

9. Roberts

10. Quality circles

11. Job description update, redesign

12. Job rotation, Team building

13. Flexible job time and Telecommuting

14. Employee Merit Recognition systems

15. Sule & Strack

1. Halachmi and Holzer

2. Werther et al

3. Melitski

4. Information Technology

5. E\_Government

6. Public/private Partnership

7. Lee

8. Community based partnerships

افزایش رضایت شغلی نقش مؤثری دارد. در ضمن شرح شغل باید به صورت دوره‌ای به روز شود و این بازطراحی باید با توجه به تغییرات تکنولوژیکی و نیاز کارکنان باشد. (سپروئل، ۱۹۸۶)

همانطور که از ادبیات پژوهش به دست می‌آید، عوامل بسیاری بر ارتقای بهره‌وری بخش دولتی مؤثرند، عواملی مثل حمایت مدیران، بهره‌مندی از کارکنان متعهد، اندازه‌گیری عملکرد، کارآموزی کارکنان، نظام‌های پاداش، درگیر کردن کارکنان، اصلاح و بازخورد در تصمیمات از مهم ترین این عوامل هستند که اجماع بیشتری در میان پژوهشگران بر روی این عوامل وجود دارد؛ اما پژوهش‌های صورت گرفته عمدتاً در کشورهای توسعه‌یافته و با نظام‌های اداری و محیط متفاوتی نسبت به سازمان‌های دولتی کشورمان صورت پذیرفته است. از این رو احصای سازوکارهایی متناسب با بستر سازمان‌های بخش دولتی کشورمان ضروری به نظر می‌رسد.

### روش‌شناسی پژوهش

در یک دسته‌بندی کلی، رویکردهای پژوهشی به دو دسته اصلی کمی و کیفی تقسیم می‌شوند. با توجه به تحولات نوین در حوزه پژوهش‌های اجتماعی، اخیراً رویکرد جدیدی تحت عنوان رویکرد ترکیبی نیز به این دسته‌بندی اضافه شده است که در واقع ترکیبی از ویژگی‌های رویکردهای کمی و کیفی را در خود دارد.

روش‌شناسی پژوهش به چارچوب‌های مرتبط با فرایند پژوهش اشاره دارد که در برگیرنده طرح پژوهش (برنامه عملی ارتباط‌دهنده مفروضات فلسفی با شیوه‌ها) و شیوه‌ها (تکنیک‌های جمع‌آوری و تحلیل داده) می‌باشد. روش ترکیبی از نظر روش‌شناسی مشتمل بر مفروضات فلسفی است که جمع‌آوری داده‌های کمی و کیفی را هدایت می‌کند و از نظر شیوه بر جمع‌آوری و تحلیل ترکیبی از داده‌های کمی و کیفی در مراحل پژوهش تمرکز دارد. علت اصلی استفاده از روش ترکیبی این است که ترکیب رویکردهای کمی و کیفی درک بهتری از مسئله پژوهش فراهم می‌کند. (کرسول و پلاتو<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۶)

زمان برای نظارت بر پیشرفت<sup>۱</sup>، هدایت فعالیت‌ها و جان دوباره دادن<sup>۲</sup> به تیم است. (دیپروز<sup>۳</sup>، ۱۹۸۹)

**• زمان کاری منعطف:** استفاده از زمان کاری منعطف ابزاری است که مدیر باید برای ایجاد رضایت شغلی کارکنان استفاده کند. برای مثال مادری که فرزندش در فاصله ساعت ۷ صبح تا ۳ بعدازظهر در مهدکودک به سر می‌برد، بهترین زمان کاری برای او ۷:۳۰ تا ۱۴:۳۰ است، نه همان ساعت کاری روتین ۹ تا ۱۵. پژوهش‌ها نشان داده است که شرکت‌هایی که به مسائل خانوادگی<sup>۴</sup> اهمیت داده‌اند توانسته‌اند غیبت، جابجایی و تأخیر<sup>۵</sup> را کاهش دهند و بهره‌وری، وفاداری<sup>۶</sup> و روحیه<sup>۷</sup> کارکنان را افزایش دهند. (سپروئل<sup>۸</sup>، ۱۹۸۶). در پژوهشی دیگری نیز گلمبیوسکی<sup>۹</sup> (۱۹۸۶) بر اثر ساعات کاری متغیر بر بهره‌وری بخش دولتی تأکید دارد.

**• سیستم‌های شناسایی کارکنان شایسته:** پاداش به کارکنانی که کیفیت یا کمیت تولید را بهبود می‌بخشند چیز جدیدی نیست. چگونه به کارکنان پاداش دهیم؟ مطالعات حاکی از آن است که رتبه‌بندی کارکنان بر اساس نحوه انجام کارشان و پرداخت بر اساس عملکرد یک مشوق است. ارتقای بهره‌وری زمانی اتفاق می‌افتد که شرکت‌ها بین برنامه‌های پاداش و اهداف دست‌یافتنی<sup>۱۰</sup> ارتباط برقرار کنند.

**• بازطراحی و به‌روز رسانی شرح شغل:** پژوهشی در بریتانیا در ارتباط با ارزیابی یک چارچوب مفهومی کیفیت زندگی کاری<sup>۱۱</sup> نشان می‌دهد که بازطراحی شغل و همکاری کارکنان، در افزایش بهره‌وری و

1. Monitoring progress
2. Revitalize
3. Deeprose
4. Family issue
5. Tardiness
6. Loyalty
7. Morale
8. Spruell
9. Golembiewski
10. Achievable
11. Quality of working life

این پژوهش دارای پیش‌فرض فلسفی پراگماتیسم، استراتژی ترکیبی اکتشافی (ابتدا داده‌های کیفی و سپس داده‌های کمی جمع‌آوری می‌شوند) و از نظر شیوه گردآوری و تحلیل داده‌ها، در مرحله اول (کیفی) از مصاحبه و طرح سؤال‌های باز و مطالعات کتابخانه‌ای برای گردآوری داده‌ها استفاده می‌کند و سپس با روش تحلیل داده بنیاد، داده‌ها را کدگذاری و تحلیل می‌کند. در مرحله دوم (کمی) نیز با استفاده از ابزار پرسشنامه، ابعاد و مؤلفه‌های احصائی حاصل از مرحله اول به عدد تبدیل می‌شوند و با تحلیل آماری داده‌ها به عمق و کیفیت داده‌های کیفی افزوده می‌شود. افق زمانی این پژوهش تک مقطعی می‌باشد.

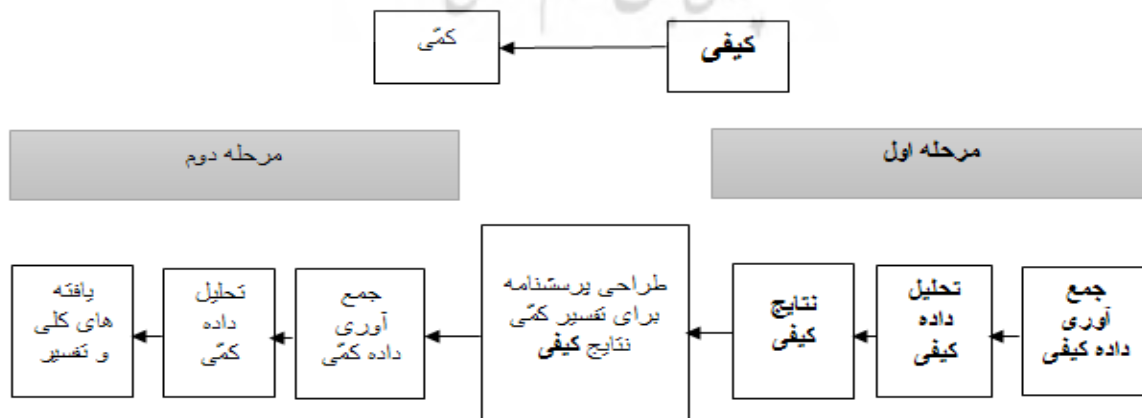
#### مرحله اول پژوهش: پژوهش کیفی

هدف مرحله اول این پژوهش احصای سازوکارهای ارتقای بهره‌وری بخش دولتی می‌باشد. این هدف در پاسخ به این پرسش است که چه عوامل و سازوکارهایی بر ارتقای بهره‌وری بخش دولتی کشورمان مؤثرند.

مرحله اول این پژوهش از نوع کیفی است. با توجه به ماهیت و اهداف پژوهش و به منظور واکاوی سازوکارهای ارتقای بهره‌وری از این استراتژی استفاده شده است. جامعه آماری شامل کارمندان، مدیران و کارشناسان ۲۳ سازمان خدمات عمومی شهر تهران بوده و نمونه به صورت هدفمند از میان جامعه آماری انتخاب شده است. همچنین شیوه گردآوری داده‌ها نیز مصاحبه و طرح سؤال‌های باز

شیوه‌های پژوهش ترکیبی با اعتقاد به فلسفه عملگرایی و نگاه‌های جانبدارانه و رهایی‌بخش‌گونه با خردمایه کثرت‌گرایی (در سنجه‌ها، مشاهده‌گر، نظریه و شیوه) سعی در نگاه به پدیده از منظرهای مختلف و ترکیب دانش تولیدی و کاربردی ساختن آن دارد. به علاوه روش پژوهش ترکیبی با اعتقاد به فلسفه عمل‌گرایی و کارآمدی در مرحله عمل در مواردی که پژوهشگر درصدد بهره‌گیری از نقاط قوت داده‌های کمی و کیفی، انجام پژوهش در دو مرحله و همچنین تلفیق عناصر کمی با کیفی است مورد استفاده قرار می‌گیرد. (همان)

اصطلاح پژوهش شیوه‌های ترکیبی که اخیراً در ادبیات پژوهش اجتماعی و سازمانی مطرح شده، نوعی استراتژی پژوهشی یا روش‌شناسی برای گردآوری، تحلیل و ترکیب داده‌های کمی و کیفی است که برای فهم مسائل پژوهشی در زمان انجام یک پژوهش مورد استفاده قرار می‌گیرد (دانائی فرد، ۱۳۸۷). این استراتژی معمولاً در مورد پژوهش‌هایی صادق است که در آن هم داده‌های کیفی و هم داده‌های کمی گردآوری می‌شوند. داده‌های کیفی اطلاعاتی است که با استفاده از ابزارهایی نظیر مشاهدات بی‌ساختار و مصاحبه گردآوری می‌شود. داده‌های کمی مرکب از اطلاعاتی است که در آن پژوهشگر پیشاپیش پاسخ‌ها را تعیین می‌کند و از پاسخ‌دهنده می‌خواهد صرفاً پاسخ‌های مناسب را علامت بزند (با استفاده از پرسشنامه). رویکرد کمی بر تحلیل داده‌های عددی و رویکرد کیفی بر تحلیل داده‌های متنی یا تصویری (دست‌نوشته‌ها، یادداشت‌های میدانی از مشاهدات و تصاویر) متمرکز است. (همان)



شکل ۱. مدل تصویری روش‌شناسی پژوهش (کرسول و پلانو، ۲۰۰۶)

خبرگان از روش تحلیل داده‌بنیاد (کدگذاری باز) استفاده شد. بدین ترتیب که ابتدا از مصاحبه‌ها نسخه‌برداری و سپس داده‌ها سازماندهی شدند. با توجه به انبوه شاخص‌های به دست آمده، ابتدا حدود ۱۰۰ شاخص از مصاحبه‌ها استخراج شد، سپس با تجمیع و خلاصه‌سازی شاخص‌هایی که معانی نزدیک یا بعضاً مشابهی داشتند، ۶۰ شاخص احصا و در جدول ۳-۱ به آن اشاره شده است (شماره‌های داخل پرانتز در جدول ۱ اشاره به شماره مصاحبه دارد). گفتنی است با توجه به گستردگی مصاحبه‌های صورت گرفته، سازوکارهایی که در ادبیات پژوهش نیز وجود داشتند در مصاحبه‌ها نیز مورد تأکید مشارکت‌کنندگان قرار گرفت. هر چند اهمیت و نحوه اولویت‌بندی آنها با توجه به تفاوت‌های ماهوی بخش دولتی کشورمان با سایر کشورهایی که این پژوهش‌ها در آنها صورت گرفته است، متفاوت بود. شاخص‌های مذکور در قالب مؤلفه‌های اقتصادی، فناوری، فرهنگی و سیاسی قانونی دسته‌بندی شدند. از آنجایی که برخی از شاخص‌ها بعضاً ماهیت‌های چندگانه‌ای داشتند و دسته‌بندی شاخص‌ها می‌بایست تا حد امکان جامع و مانع باشد از این رو قرار گرفتن یک شاخص در دسته فرهنگی اشاره به پررنگ‌تر بودن بعد فرهنگی آن نسبت به سایر ابعاد دارد. همچنین پژوهشگران با بازبینی مجدد دسته‌بندی شاخص‌ها و اخذ نظر از برخی مشارکت‌کنندگان و نخبگان بخش دولتی دسته‌بندی حاضر را ارائه کرده‌اند.

#### نحوه کدگذاری و احصای شاخص‌ها و مؤلفه‌ها

در مرحله کدگذاری باز مفاهیم از عمق داده‌های حاصل از مصاحبه به سطح آورده شد همچنین تحلیل گر به نحوه شکل دهی مقوله‌ها و ویژگی‌های آنها می‌پردازد، برای مثال یکی از مشارکت‌کنندگان در پژوهش معتقد است:

"... بسیاری از سازمان‌های دولتی برنامه‌ریزی استراتژیک ندارند، کارکنان و مدیران این سازمان‌ها نمی‌دانند چشم‌انداز، اهداف، راهبردها، نقاط قوت و ضعف، چالش‌ها و فرصت‌های سازمانشان چیست. از سویی سازمان‌هایی که در ظاهر این برنامه‌ها را دارند، نمی‌دانند منافع برنامه‌ریزی استراتژیک در

می‌باشد. گفتنی است در صورتی که هدف از مصاحبه، اکتشاف و توصیف عقاید و نگرش‌های مصاحبه‌شوندگان باشد، با توجه به زمان و منابع در دسترس تعداد (۱۵-۱۰) نمونه برای انجام مصاحبه کافی خواهد بود (ویل<sup>۱</sup>، ۱۹۹۶). بنابراین در پژوهش حاضر تعداد نمونه‌های انتخاب شده برابر با ۲۱ نفر می‌باشد؛ با انجام این تعداد مصاحبه، تشخیص پژوهشگر این بوده است که اطلاعات گردآوری شده به نقطه اشباع رسیده و نیازی به انجام مصاحبه‌های بیشتر نیست. در نهایت داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از تحلیل داده بنیاد مورد بررسی قرار گرفتند. سه فن کدگذاری (سه مرحله کدگذاری) در استراتژی نظریه داده‌بنیاد شامل کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی می‌باشد (لی، ۲۰۰۱). از آنجا که در این پژوهش به دنبال شناسایی سازوکارهای تأثیرگذار بر ارتقای بهره‌وری بخش دولتی هستیم، فقط از مرحله اول تئوری داده‌بنیاد؛ یعنی تحلیل داده‌بنیاد (کدگذاری باز داده‌ها) استفاده شده است. فرایند کدگذاری باز فرایند تحلیلی است که از طریق آن مفاهیم شناسایی شده، ویژگی‌ها و ابعاد آنها در داده‌ها کشف می‌شوند (استراوس و کوربین<sup>۲</sup>، ۱۹۹۸؛ لی، ۲۰۰۱). در این مرحله پژوهشگر، مقوله‌های اولیه اطلاعات در خصوص پدیده در حال مطالعه را به وسیله بخش‌بندی اطلاعات شکل می‌دهد. پژوهشگر مقوله‌ها را بر همه داده‌های جمع‌آوری شده بنیان می‌گذارد (کرسول و پلانو، ۲۰۰۶). در واقع؛ کدگذاری باز موضوعات و مفاهیم را از عمق داده‌ها به سطح می‌آورد. همچنین در کدگذاری باز، تحلیلگر به پدید آوردن مقوله‌ها و ویژگی‌های آنها می‌پردازد و سپس می‌کوشد تا مشخص کند که چگونه مقوله‌ها در طول بعدهای تعیین شده تغییر می‌کنند. به طور کلی در انتهای این مرحله با مجموعه‌ای سازمان‌یافته از کدها و مفاهیم مواجهیم که نتیجه بررسی دقیق و تفصیلی مصاحبه‌ها و همچنین ادبیات موجود است.

#### تجزیه و تحلیل داده‌ها در مرحله اول پژوهش

در این پژوهش برای تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه با

در این بخش، پژوهش از نظر هدف، کاربردی و بر مبنای روش توصیفی پیمایشی است. به منظور جمع‌آوری داده‌های کمی از پرسشنامه استفاده شده است. پرسشنامه شامل ۳۰ سؤال می‌باشد که پنج سؤال مربوط به اطلاعات جمعیت‌شناختی و ۲۵ سؤال دیگر به بررسی وضع موجود و مطلوب سازوکارهای ارتقای بهره‌وری بخش دولتی می‌پردازد. این ۲۵ سازوکار با توجه به نظرات نخبگان بخش دولتی و مشارکت‌کنندگان پژوهش، از میان ۶۰ سازوکار مرحله اول پژوهش استخراج شده‌اند. این سازوکارها در چهار دسته اقتصادی (جدول ۲)، فناوری (جدول ۳)، فرهنگی (جدول ۴) و سیاسی-قانونی (جدول ۵) قرار گرفته‌اند.

### جامعه و نمونه آماری بخش کمی پژوهش

در این پژوهش جامعه آماری شامل کارمندان، مدیران و کارشناسان ۲۳ سازمان خدمات عمومی شهر تهران بوده، نمونه به صورت تصادفی از میان جامعه آماری انتخاب شده است. جامعه آماری در این پژوهش، نامحدود در نظر گرفته شده است. لذا در این پژوهش از فرمول نمونه‌گیری جامعه نامحدود استفاده شده است.

عمل چیست. این عدم آشنایی با چشم‌انداز کلان سازمان‌ها مخاطرات بسیاری به همراه دارد... متأسفانه برخی از مدیران عالی سازمان‌های دولتی از اهمیت نقش و تأثیرگذاری برنامه‌ریزی استراتژیک بر اثربخشی سازمان اطلاع ندارند... {مصاحبه ۱۱}

پژوهشگران با بررسی این بخش از مصاحبه شاخص ضرورت "برنامه‌ریزی استراتژیک" در سازمان را استخراج می‌کنند و از آنجا که این شاخص ماهیت قانونی و سیاسی دارد و می‌بایست الزام قانونگذار برای تحقق این امر وجود داشته باشد و همچنین از آنجا که اهداف سازمان‌های بخش دولتی تحقق چشم‌انداز کلان کشور است، ماهیت سیاسی نیز پیدا می‌کند. این شاخص جزء سازوکارهای سیاسی قانونی لحاظ می‌شود.

### مرحله دوم پژوهش: پژوهش کمی

هدف مرحله دوم این پژوهش، بررسی شکاف بین وضع موجود و مطلوب سازوکارهای ارتقای بهره‌وری بخش دولتی می‌باشد. این هدف در پاسخ به این پرسش است که آیا بین وضع موجود و مطلوب سازوکارهای ارتقای بهره‌وری بخش دولتی کشورمان فاصله معناداری وجود دارد؟

جدول ۱. سازوکارهای ارتقای بهره‌وری بخش دولتی (استخراج شده از مصاحبه‌های کیفی)

مفهوم	مؤلفه	شاخص
	اقتصادی	<p>خصوصی سازی (۹و۵)</p> <p>کارسنجی و زمان سنجی وظایف هر بخش (۱۴)</p> <p>پرداخت مبتنی بر عملکرد (۸)</p> <p>سهیم کردن کارکنان در سود و بازده بهره‌وری و صرفه جویی (۲۰و۱)</p> <p>بهبود شرایط محیط کار (۲۱و۸)</p> <p>شفافیت در برنامه‌ها و هزینه‌ها (۱۴)</p>



<p>ارتقای زیرساخت‌های تکنولوژیکی (۱۲ و ۱۶ و ۱۳)  انتقال دانش و تکنولوژی (۲۰)  بهبود فرآیندهای تکنولوژیکی تولید و خدمات (۲۰)  به کارگیری تکنولوژی اطلاعات (۲۰)  به کارگیری فناوری در ارتقای رویه‌های سازمان (۱۶)  به کارگیری سیستم‌های اتوماسیون اداری (۸)</p>	<p><b>فناوری</b></p>	<p><b>سازوکارهای ارتقای بهره‌وری</b></p>
<p>ایجاد نظام تعهد اخلاقی (۳)  ایجاد حس مسئولیت‌پذیری (۳)  ارتقای فرهنگ کار (۴ و ۱۹ و ۱۰ و ۵)  ایجاد احساس نیاز به تغییر وضع کنونی (۱۹)  ایجاد فرهنگ بهره‌ور در محیط کار (۱۳)  ایجاد تعهد در کارکنان (۱۸ و ۹)  توسعه روابط و ارتقای همکاری کارکنان (۱۳ و ۱۷)  توسعه اخلاق کاری (۱۷ و ۳ و ۱۶)  توجه به فرهنگ کار (۱۹)  اصلاح نگرش‌های منفی نسبت به کار (۸)  اصلاح جو از زیر کار در روی (۳)  تقویت مبانی اعتقادی مرتبط با انجام شغل به نحو احسن (۶)  طراحی سیستم پیشنهادات و انتقادات برای توجه به نظرات کارکنان (۲)  اجتماعی سازی بدو استخدام (۴)  ایجاد آگاهی در مورد بهره‌وری در سازمان (۲۱)  بهبود روابط مدیر-کارمند (۲۱ و ۳)  پدید آوردن احساس مفید بودن در کارکنان با ارائه گزارش پیشرفت (۲)  شناسایی کارکنان شایسته و تکریم آنان (۳ و ۶)  توسعه خودمدیریتی (۱۷)  ایجاد انگیزه در کارکنان (۱۷ و ۱۸ و ۲۱ و ۲)  توجه به ابعاد عاطفی کارکنان (۱۸ و ۲)  مدیریت مشارکتی (۲)  مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها (۱۹ و ۱۷ و ۸)</p>	<p><b>فرهنگی</b></p>	

<p>سیاست زدایی بوروکراسی (۱۷)</p> <p>کاهش رانت‌های سیاسی در بخش دولتی (۵)</p> <p>باز کردن حلقه انحصاری مدیران عالی کشور (۶)</p> <p>کوچک سازی دولت (۹)</p> <p>اصلاح قوانین و مقررات (۵۸)</p> <p>استفاده از تجربیات سایر کشورها خصوصا سازمان بهره‌وری آسیایی (۱۲)</p> <p>شایسته سالاری (۱۰)</p> <p>ایجاد سیستم مالیاتی قوی (۹ و ۱۲)</p> <p>بودجه ریزی عملیاتی (۹ و ۱۱)</p> <p>عملیاتی سازی برنامه‌های توسعه کشور (۱۰)</p> <p>بهبود نظام جبران خدمات (۳)</p> <p>تخصص گرایی و کاهش مدیریت اتوبوسی (۹)</p> <p>ارتقای مهارت‌ها و توانایی‌های مدیران و کارکنان (۱۳ و ۱۵ و ۱۶)</p> <p>حرفه‌ای گرایی (۳)</p> <p>تناسب بین تخصص فرد و تخصص مورد نیاز شغل (۵ و ۶)</p> <p>سیستم ارزیابی عملکرد جامع (۸)</p> <p>یافتن شاخص‌های بهره‌وری و اندازه‌گیری آن (۱۱ و ۱۸)</p> <p>ایجاد نهاد متولی بهره‌وری در سازمان و جلسات هفتگی (۱۱)</p> <p>برنامه ریزی استراتژیک سازمان (۱۱)</p> <p>امنیت شغلی معقول (۶ و ۷)</p> <p>ایجاد نظام تشویق و تنبیه (۳)</p> <p>ایجاد نظام ارتقا کارآمد و شفاف (۴ و ۸)</p> <p>بهبود رویه‌های اداری (۳ و ۱۱)</p> <p>بازمهندسی فرآیندها (۲۰)</p> <p>پایش روش‌های انجام کار مطلوب (۷ و ۲۱ و ۸ و ۹)</p>	<p>سیاسی قانونی</p>	
---	-------------------------	--

## روایی و پایایی ابزار گردآوری

در این پژوهش به منظور تعیین پایایی ابزار اندازه‌گیری (پرسشنامه) از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. این روش برای محاسبه هماهنگی درونی ابزارهای اندازه‌گیری که خصیصه‌های مختلف را اندازه‌گیری می‌کند کاربرد دارد. در صورتی که مقدار آلفای محاسبه شده از ۰,۷ بزرگ‌تر باشد. ابزار اندازه‌گیری از پایایی لازم برخوردار است و هر چه میزان آلفای محاسبه شده به یک نزدیک‌تر باشد مبین این نکته است که ابزار اندازه‌گیری پایایی بیشتری دارد. در این پژوهش برای محاسبه میزان آلفای کرونباخ از نرم‌افزار SPSS استفاده شده و میزان آلفای به دست آمده برای پرسشنامه ۰,۸۵۷ می‌باشد و با توجه به اینکه بیشتر از ۰,۷ است، نشان می‌دهد پرسشنامه از پایایی لازم برخوردار است.

برای اندازه‌گیری روایی بخش کمی پژوهش از روش منطقی تعیین روایی استفاده شده است و در دو بعد روایی ظاهری و روایی محتوایی از نظرات اساتید صاحب نظر در این حوزه و سایر خبرگان بهره‌وری بخش دولتی استفاده شده و پیش از توزیع پرسشنامه در سطح وسیع روایی آن مورد بررسی قرار گرفته است.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها کمی

در این پژوهش برای آزمون مقایسه زوج‌ها از نرم‌افزار SPSS استفاده شده است و وضعیت سازوکارها در موضع موجود و مطلوب بررسی شدند و فرضیه اصلی و فرضیه‌های فرعی پژوهش مورد آزمون قرار گرفتند.

### آزمون فرضیه اصلی

فرضیه اصلی پژوهش عبارت است از: بین بهره‌گیری از سازوکارهای ارتقای بهره‌وری بخش دولتی، در وضع موجود و مطلوب تفاوت معنادار وجود دارد.

این فرضیه به صورت زیر در قالب فرضیه آماری تعریف شده است:

- بین بهره‌گیری از سازوکارهای ارتقای بهره‌وری در وضع موجود و مطلوب تفاوت معنادار وجود

ندارد:  $H_0$

$$n = \frac{p(1-p)z^2 \frac{\alpha}{2}}{e^2}$$

$\frac{\alpha}{2}$

$p: 0/5$

$P$ : برآورد نسبت صفت متغیر

$Z$ : متغیر نرمال واحد متناظر با سطح اطمینان

$Z \frac{\alpha}{2}: 1/96$

۹۵ درصد

$e: 0/05$

$e$ : مقدار خطای مجاز

تعداد نمونه مورد نیاز با استفاده از فرمول کرجسی و مورگان ۳۸۴ نفر می‌باشد. بر این اساس، برای دستیابی به تعداد نمونه مد نظر، تعداد ۴۵۰ عدد پرسشنامه بین اعضای جامعه آماری توزیع شد که از این بین، ۳۹۷ عدد پرسشنامه تکمیل شده دریافت شد. از میان پرسشنامه‌های دریافت شده، ۱۲ مورد به طور ناقص تکمیل شده بودند. در مجموع ۳۸۵ پرسشنامه کامل برای انجام تجزیه و تحلیل مورد استفاده قرار گرفت.

### اسامی سازمان‌های خدمات عمومی

سازمان ثبت اسناد و املاک استان تهران- اداره کل بازرسی استان تهران- اداره کل راه و ترابری استان تهران- اداره کل پست تهران- اداره کل اوقاف و امور خیریه استان تهران- اداره کل فرهنگ و ارشاد اسلامی استان تهران- اداره کل تعاون، کار و رفاه اجتماعی استان تهران- سازمان بهزیستی استان تهران- سازمان انتقال خون تهران- اداره کل ورزش و جوانان استان تهران- شرکت آب و فاضلاب استان تهران- اداره کل دامپزشکی استان تهران- بنیاد مسکن انقلاب اسلامی استان تهران- سازمان امور اقتصادی و دارایی استان تهران- اداره کل آموزش و پرورش استان تهران- سازمان صنعت، معدن و تجارت استان تهران- سازمان جهاد کشاورزی استان تهران- سازمان تبلیغات اسلامی استان تهران- دادگستری کل استان تهران- سازمان میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری استان تهران- اداره کل بیمه سلامت استان تهران- سازمان بنیاد شهید و امور ایثارگران استان تهران- شرکت برق منطقه‌ای استان تهران.

- بین بهره‌گیری از سازوکارهای ارتقای بهره‌وری در وضع موجود و مطلوب تفاوت معنادار وجود دارد:  $H_1$

با توجه به نتایج به دست آمده از آزمون فرضیه اصلی و تأیید فرضیه اصلی، می‌توان گفت فرض  $H$  صفر رد و  $H$  یک پذیرفته می‌شود. به عبارت دیگر؛ در سطح خطای ۵ درصد، بین بهره‌گیری از سازوکارهای ارتقای بهره‌وری در وضع موجود و مطلوب تفاوت معنادار وجود دارد.

$$\begin{cases} H_0: \mu d = 0 \\ H_1: \mu d \neq 0 \end{cases}$$

جدول ۲. آزمون مقایسه سازوکارهای زوج‌ها

آزمون مقایسه زوج‌ها								
سازوکارهای اقتصادی	میانگین	انحراف معیار	خطای استاندارد میانگین	t	درجه آزادی	sig	فاصله اطمینان ۹۵ درصد	
							حد بالا	حد پایین
کارسنجی و زمان‌سنجی و وظایف هر بخش	-۲.۴۳	۱.۲۶۵	.۴۰۰	-۶.۰۰	۳۸۴	.۰۰۰	-۳.۳۰۵	-۱.۴۹۵
بهره‌گیری از تعلیل هزینه-فایده	-۱.۵۸	۱.۸۳۸	.۵۸۱	-۲.۷۵	۳۸۴	.۰۰۲	-۲.۹۱۵	-۱.۲۸۵
بهبود نظام جبران خدمات و شرایط رفاهی کارکنان	-۱.۶۹	۱.۸۵۳	.۵۸۶	-۱.۵۳	۳۸۴	.۰۰۹	-۲.۲۲۶	-۲.۴۲۶
ایجاد سیستم مالیاتی قوی	-۱.۹۶	۱.۴۴۳	.۲۹۸	-۶.۷۰	۳۸۴	.۰۰۰	-۲.۶۷۴	-۱.۳۲۶
بودجه ریزی عملیاتی	-۲.۰۶	۱.۲۱۶	.۲۵۸	-۷.۷۴	۳۸۴	.۰۰۰	-۲.۵۸۴	-۱.۴۱۶

آزمون فرضیه‌های فرعی

آزمون فرضیه فرعی اول

فرضیه فرعی اول پژوهش عبارت است از: بین بهره‌گیری از سازوکارهای اقتصادی ارتقای بهره‌وری بخش دولتی، در وضع موجود و مطلوب تفاوت معنادار وجود دارد.

این فرضیه در قالب فرضیه آماری زیر تعریف شده است:

- بین بهره‌گیری از سازوکارهای اقتصادی ارتقای بهره‌وری در وضع موجود و مطلوب تفاوت معنادار وجود ندارد:  $H_0$

به منظور آزمون فرضیه بالا از آزمون مقایسه زوج‌ها استفاده شد. با استناد به نتایج به دست آمده از نمونه و انجام آزمون، جدول بالا نتایج آزمون  $t$  را نمایش می‌دهد. Sig کوچک‌تر از ۵ درصد است، پس فرض  $H_0$  صفر رد و  $H_1$  یک پذیرفته می‌شود. به عبارت دیگر؛ در سطح خطای ۵ درصد، بین بهره‌گیری از سازوکارهای فناوری ارتقای بهره‌وری در وضع موجود و مطلوب تفاوت معنادار وجود دارد.

#### آزمون فرضیه فرعی سوم

فرضیه فرعی سوم پژوهش عبارت است از: بین بهره‌گیری از سازوکارهای فرهنگی ارتقای بهره‌وری بخش دولتی، در وضع موجود و مطلوب تفاوت معنادار وجود دارد.

این فرضیه در قالب فرضیه آماری ذیل تعریف شده است:

- بین بهره‌گیری از سازوکارهای فرهنگی ارتقای بهره‌وری در وضع موجود و مطلوب تفاوت

معنادار وجود ندارد:  $H_0$

- بین بهره‌گیری از سازوکارهای فرهنگی ارتقای بهره‌وری در وضع موجود و مطلوب تفاوت

معنادار وجود دارد:  $H_1$

$$\begin{cases} H_0: \mu d = 0 \\ H_1: \mu d \neq 0 \end{cases}$$

نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌های فوق در جداول ۳ و ۴ نشان داده شده‌اند که متوان آنها را مشاهده نمود.

- بین بهره‌گیری از سازوکارهای اقتصادی ارتقای بهره‌وری در وضع موجود و مطلوب تفاوت معنادار وجود دارد:  $H_1$

$$\begin{cases} H_0: \mu d = 0 \\ H_1: \mu d \neq 0 \end{cases}$$

به منظور آزمون فرضیه بالا از آزمون مقایسه زوج‌ها استفاده شد. با استناد به نتایج به دست آمده از نمونه و انجام آزمون، جدول بالا نتایج آزمون  $t$  را نمایش می‌دهد. Sig کوچک‌تر از ۵ درصد است پس فرض  $H_0$  صفر رد و  $H_1$  یک پذیرفته می‌شود. به عبارت دیگر؛ در سطح خطای ۵ درصد، بین بهره‌گیری از سازوکارهای اقتصادی ارتقای بهره‌وری در وضع موجود و مطلوب تفاوت معنادار وجود دارد.

#### آزمون فرضیه فرعی دوم

فرضیه فرعی دوم پژوهش عبارت است از: بین بهره‌گیری از سازوکارهای فناوری ارتقای بهره‌وری بخش دولتی، در وضع موجود و مطلوب تفاوت معنادار وجود دارد.

این فرضیه به صورت زیر در قالب فرضیه آماری ذیل تعریف شده است:

- بین بهره‌گیری از سازوکارهای فناوری ارتقای بهره‌وری در وضع موجود و مطلوب تفاوت

معنادار وجود ندارد:  $H_0$

- بین بهره‌گیری از سازوکارهای فناوری ارتقای بهره‌وری در وضع موجود و مطلوب تفاوت

معنادار وجود دارد:  $H_1$

$$\begin{cases} H_0: \mu d = 0 \\ H_1: \mu d \neq 0 \end{cases}$$

جدول ۳. جدول آزمون مقایسه زوج‌ها سازوکارهای فناوری

آزمون مقایسه زوج‌ها							
سازوکارهای فناوری	میانگین	انحراف معیار	خطای استاندارد میانگین	t	درجه آزادی	sig	فاصله اطمینان ۹۵ درصد
							حد بالا
بهره‌گیری از فناوری اطلاعات و ارتباطات و ارتقاء زیرساخت‌های آن	-۱.۸۷	۱.۱۰۱	.۳۴۸	-۵.۴۶۰	۳۸۴	.۰۰۰	-۲.۶۸۷ -۱.۱۱۳
بهره‌گیری از دولت الکترونیک و ارائه خدمات غیر حضوری	-۲.۰۸	۱.۴۴۹	.۴۵۸	-۴.۵۸۳	۳۸۴	.۰۰۱	-۳.۱۳۷ -۱.۰۶۳
بکارگیری سیستم‌های اتوماسیون اداری	-۲.۰۷	۱.۱۹۷	.۳۷۹	-۵.۵۴۷	۳۸۴	.۰۰۰	-۲.۹۵۶ -۱.۲۴۴

جدول ۴. جدول آزمون مقایسه زوج‌ها سازوکارهای فرهنگی

آزمون مقایسه زوج‌ها							
سازوکارهای فرهنگی	میانگین	انحراف معیار	خطای استاندارد میانگین	t	درجه آزادی	sig	فاصله اطمینان ۹۵ درصد
							حد بالا
ارتقاء فرهنگ ملی کار	-۲.۵۶	۱.۱۷۴	.۳۷۱	-۷.۰۰۵	۳۸۴	.۰۰۰	-۳.۴۴۰ -۱.۷۶۰
ارتقاء پلمس‌گویی و مشولیت پذیری خدمتگزاران دولت	-۲.۹۶	۱.۱۳۵	.۳۵۹	-۷.۷۹۹	۳۸۴	.۰۰۰	-۳.۶۱۲ -۱.۹۸۸
شناسایی کارکنان شایسته و تقدیر از آن‌ها	-۲.۴۳	.۹۴۹	.۳۰۰	-۹.۰۰۰	۳۸۴	.۰۰۰	-۳.۳۷۹ -۲.۰۲۱
ارتقاء تعهد کارکنان و مدیران ارشد	-۲.۲۶	.۶۷۵	.۲۱۳	-۱۰.۷۷	۳۸۴	.۰۰۰	-۲.۷۸۳ -۱.۸۱۷
بهبود رولپژ مدیر-کارمند	-۲.۱۹	.۹۴۳	.۲۹۸	-۶.۷۰۸	۳۸۴	.۰۰۰	-۲.۶۷۴ -۱.۳۲۶
تقویت مبانی اعتقادی و اخلاقی کارکنان	-۲.۵۱	۱.۱۷۴	.۳۷۱	-۷.۰۰۵	۳۸۴	.۰۰۰	-۳.۴۴۰ -۱.۷۶۰
اجتماعی سازی کارکنان بدو استخدام	-۲.۸۵	۱.۱۹۷	.۳۷۹	-۷.۶۶۰	۳۸۴	.۰۰۰	-۳.۷۵۶ -۲.۰۴۴

این فرضیه در قالب فرضیه آماری ذیل تعریف شده است:

- بین بهره‌گیری از سازوکارهای سیاسی-قانونی ارتقای بهره‌وری در وضع موجود و مطلوب تفاوت معنادار وجود ندارد:  $H_0$

- بین بهره‌گیری از سازوکارهای سیاسی-قانونی ارتقای بهره‌وری در وضع موجود و مطلوب تفاوت معنادار وجود دارد:  $H_1$

$$\begin{cases} H_0: \mu d = 0 \\ H_1: \mu d \neq 0 \end{cases}$$

به منظور آزمون فرضیه بالا از آزمون مقایسه زوج‌ها استفاده شد. با استناد به نتایج به دست آمده از نمونه و انجام آزمون، جدول بالا نتایج آزمون  $t$  را نمایش می‌دهد. Sig کوچک‌تر از ۵ درصد است، بنابراین فرض  $H_0$  صفر رد و  $H_1$  یک پذیرفته می‌شود. به عبارت دیگر؛ در سطح خطای ۵ درصد، بین بهره‌گیری از سازوکارهای فرهنگی ارتقای بهره‌وری در وضع موجود و مطلوب تفاوت معنادار وجود دارد.

آزمون فرضیه چهارم

فرضیه فرعی چهارم پژوهش عبارت است از: بین بهره‌گیری از سازوکارهای سیاسی-قانونی ارتقای بهره‌وری بخش دولتی، در وضع موجود و مطلوب تفاوت معنادار وجود دارد.

جدول ۵. جدول آزمون مقایسه زوج‌ها سازوکارهای سیاسی-قانونی

فاصله اطمینان ۹۵ درصد		sig	درجه آزادی	t	خطای استاندارد میانگین	انحراف معیار	میانگین	سازوکارهای سیاسی قانونی
حد بالا	حد پایین							
-۱.۱۸۹	-۲.۶۱۱	.۰۰۰	۳۸۴	-۶.۰۴۲	.۳۱۴	.۹۹۴	-۲.۴۴	بازبینی قوانین و رفع محدودیت‌ها و موانع آن
-۱.۶۵۷	-۳.۳۴۳	.۰۰۰	۳۸۴	-۶.۷۰۸	.۳۷۳	۱.۱۷۹	-۲.۵۲	کاهش سیاست زدگی بوروکراسی
-۲.۲۳۶	-۳.۳۶۴	.۰۰۰	۳۸۴	-۱۱.۲۲	.۲۴۹	.۷۸۹	-۲.۸۱	کاهش رانت‌های سیاسی در بخش دولتی
-۱.۳۱۳	-۲.۸۸۷	.۰۰۰	۳۸۴	-۶.۰۳۴	.۳۴۸	۱.۱۰۱	-۱.۸۵	بهبود رویه‌ها و اصلاح فرآیندهای سازمان
-۱.۷۶۰	-۳.۴۴۰	.۰۰۰	۳۸۴	-۷.۰۰۵	.۳۷۱	۱.۱۷۴	-۲.۶۴	مشارکت مردم در فرآیند مدیریت موسسات
.۲۱۶	-۲.۲۱۶	.۰۰۶	۳۸۴	-۱.۸۶۱	.۵۳۷	۱.۷۰۰	-۰.۹۵	کوچک سازی و ادغام نهادهای دارای وظایف مشابه
-۱.۵۹۲	-۳.۴۰۸	.۰۰۰	۳۸۴	-۶.۲۲۸	.۴۰۱	۱.۲۶۹	-۱.۹۲	ارتقاء شایسته‌سالاری و حرفه‌ای‌گرایی در سازمان
-۱.۴۷۱	-۳.۱۲۹	.۰۰۰	۳۸۴	-۶.۲۷۳	.۳۶۷	۱.۱۶۰	-۱.۸۲	ایجاد نظام ارتقا کارآمد و شفاف
-۰.۸۸۲	-۳.۱۱۸	.۰۰۳	۳۸۴	-۴.۰۴۵	.۴۹۴	۱.۵۶۳	-۱.۶۶	بهره‌گیری از سیستم جامع ارزیابی عملکرد
-۰.۶۸۶	-۲.۷۱۴	.۰۰۴	۳۸۴	-۳.۷۹۱	.۴۴۸	۱.۴۱۸	-۱.۷۷	برنامه ریزی استراتژیک سازمان

بهره‌وری بخش دولتی تأکید زیادی شد. همچنین ذکر این نکته ضروری است که هر چند برخی از شاخص‌های احصا شده از مصاحبه‌ها با شاخص‌های حاصل از ادبیات پژوهش مشابه بودند اما بسیاری از شاخص‌های به دست آمده، در ادبیات پژوهش مورد تأکید قرار نگرفتند، که علت آن را می‌توان با توجه به شرایط خاص و متفاوتی که سیستم خدمات عمومی کشورمان با سایر کشورهایی که پژوهش‌های مرتبط با بهره‌وری در آن‌ها انجام گرفته است، توجیه کرد.

نتایج بخش کمی پژوهش حاکی از آن است که بین وضع موجود و مطلوب کلیه سازوکارهای ارتقای بهره‌وری بخش دولتی تفاوت معنادار وجود دارد. در مقایسه نمرات به دست آمده وضع موجود و مطلوب سازوکارهای اقتصادی؛ کارسنجی و زمان سنجی وظایف هر بخش دارای بیشترین میزان شکاف و پس از آن، بودجه ریزی عملیاتی، ایجاد سیستم مالیاتی قوی، و بهره‌گیری از تحلیل هزینه فایده و بهبود نظام جبران خدمات و شرایط رفاهی کارکنان به ترتیب دارای بیشترین فاصله وضع موجود و مطلوب بودند.

در میان سازوکارهای فناوری؛ بهره‌گیری از دولت الکترونیک و ارائه خدمات غیر حضوری به همراه به کارگیری سیستم‌های اتوماسیون اداری دارای بیشترین شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب بودند. در میان سازوکارهای فرهنگی؛ ارتقای پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری دارای بیشترین شکاف بین وضع موجود و مطلوب شناخته شدند. پس از آن نیز اجتماعی سازی کارکنان در بدو استخدام، ارتقای فرهنگ ملی کار، تقویت مبانی اعتقادی و اخلاقی کارکنان، شناسایی کارکنان شایسته و تقدیر از آن‌ها، ارتقای تعهد کارکنان و مدیران ارشد و بهبود روابط مدیر-کارمند، دارای بیشترین شکاف در میان سازوکارهای فرهنگی بودند.

در نهایت از میان سازوکارهای سیاسی و قانونی؛ کاهش رانت‌های سیاسی دارای بیشترین میزان شکاف بین وضع موجود و مطلوب بود. پس از آن، مشارکت مردم در فرایند مدیریت موسسات، کاهش سیاست زدگی بوروکراسی، بازبینی قوانین و رفع محدودیت‌ها و موانع آن، ارتقای شایسته‌سالاری و حرفه‌ای‌گرایی در سازمان‌ها، بهبود رویه‌ها و اصلاح

به منظور آزمون فرضیه بالا از آزمون مقایسه زوج‌ها استفاده شد. با استناد به نتایج به دست آمده از نمونه و انجام آزمون، جدول بالا نتایج آزمون  $t$  را نمایش می‌دهد. Sig کوچک‌تر از ۵ درصد است، بنابر این فرض  $H_0$  صفر رد و  $H_1$  یک پذیرفته می‌شود. به عبارت دیگر؛ در سطح خطای ۵ درصد، بین بهره‌گیری از سازوکارهای سیاسی- قانونی ارتقای بهره‌وری در وضع موجود و مطلوب تفاوت معنادار وجود دارد.

## بحث و نتیجه‌گیری

بهره‌وری موضوعی است که از ابعاد مختلف به آن نگریسته شده و هر روز کاربرد و اهمیت آن بیش از پیش روشن 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. نتایج مطالعات مختلف انجام شده در کشورها و سازمان‌های مختلف نشان می‌دهد که متأسفانه ارتقای بهره‌وری در بخش دولتی آن طور که باید مورد توجه قرار نگرفته است، که این امر باعث بالا رفتن هزینه‌ها به نسبت ستاده‌ها می‌شود. در این پژوهش چهار دسته سازوکار اقتصادی، فناوری، فرهنگی و سیاسی- قانونی ارتقای بهره‌وری در بخش دولتی کشورمان شناسایی شدند که در مجموع شامل ۲۵ سازوکار می‌باشند. نتایج حاصل از پژوهش سازوکارهایی مثل حمایت مدیران ارشد، کارکنان متعهد در کلیه سطوح سازمان، سیستم‌های اندازه‌گیری عملکرد، کارآموزی کارکنان، ساختار پاداش، درگیر کردن کارکنان در سازمان، اصلاح و بازخورد در تصمیمات مدیریتی، بهره‌گیری از فناوری‌های اطلاعاتی و دولت الکترونیک این موارد را در پژوهش‌های گرینر، ۱۹۸۶؛ بانترز، ۱۹۸۱؛ مک‌گوان، ۱۹۸۴؛ هالزر و کالاهان، ۱۹۹۸؛ هالاچمی و هالزر، ۱۹۸۶؛ ورتز و همکاران، ۱۹۸۶؛ ملیتسکی، ۲۰۰۴ تأیید می‌کند. اما در مصاحبه‌ها بسیاری از مشارکت‌کنندگان، سازوکارهای فرهنگی خصوصاً فرهنگ کار را در ارتقای بهره‌وری بسیار مؤثر دانستند. برخی دیگر از مشارکت‌کنندگان نیز بر نقش و اهمیت پاداش‌ها و تامین مادی کارکنان صحنه گذاشتند. به علاوه، در کنار این سازوکارها بر نقش تسهیلگر اصلاح قوانین در ارتقای



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

۱۰. ارتقای شایسته‌سالاری و حرفه‌ای‌گرایی در سازمان از طریق استقرار نظام استخدام و گزینش مناسب و همچنین استقرار نظام ترفیع و ارتقای بر اساس شایسته‌سالاری در سازمان؛

۱۱. برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان از طریق شناسایی چشم‌انداز، مأموریت‌ها و اهداف کلان هر سازمان در جهت تحقق اهداف دولت؛

۱۲. ارتقای فرهنگ ملی کار با همکاری نهادها و ارگان‌های ذی ربط به منظور بهبود فرهنگ کار و تلاش هم در سطح ملی و هم در سطح سازمانی؛

۱۳. شناسایی کارکنان شایسته و تقدیر از آنها توسط برقراری سیستم ارزیابی عملکرد در سازمان‌ها

۱۴. بهبود روابط مدیر- کارمند توسط برقراری جلسات دوره‌ای به منظور ایجاد تعامل و دریافت نظرات کارکنان.

#### منابع

• دانایی فرد، حسن (۱۳۸۷). "همسازی شیوه‌های کمی و کیفی در پژوهش‌های سازمانی: تاملی بر استراتژی پژوهش ترکیبی"، فصلنامه روش‌شناسی علوم انسانی؛ سال ۱۳ شماره ۵۳.

فرایندهای سازمان، ایجاد نظام ارتقای کارآمد و شفاف، بهره‌گیری از سیستم جامع ارزیابی عملکرد، برنامه‌ریزی استراتژیک سازمان، کوچک‌سازی و ادغام نهادهای دارای وظایف مشابه، دارای بیشترین شکاف در میان سازوکارهای سیاسی- قانونی بودند.

در پایان با توجه به نتایج به دست آمده و تحلیل‌های صورت گرفته پیشنهادها ذیل برای ارتقای بهره‌وری بخش دولتی ارائه می‌شود:

۱. استاندارد سازی فرایندهای کاری بخش دولتی با استفاده از کارسنجی و زمان‌سنجی وظایف؛
۲. ساختارمند نمودن شیوه تصمیم‌گیری با استفاده از تحلیل هزینه- فایده؛
۳. در نظر گرفتن تسهیلاتی برای بهبود شرایط معیشتی و رفاهی کارکنان؛
۴. ارتقای زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات و بهره‌گیری از دولت الکترونیک و ارائه خدمات غیر حضوری؛
۵. کاهش رانتهای سیاسی در بخش دولتی از طریق شفاف سازی قوانین و رویه‌ها؛
۶. بازبینی قوانین و رفع محدودیت‌ها و موانع آن به منظور کوتاه نمودن فرایندها و تسریع خدمت‌رسانی به شهروندان؛
۷. کاهش سیاست زدگی بوروکراسی از طریق کاهش منافع سیاسی ذی‌نفعان، قانونگذاران و مدیران ارشد سازمان‌ها و شفاف نمودن فرایندها؛
۸. بهره‌گیری از سیستم جامع ارزیابی عملکرد از طریق تعیین اهداف و معیارهای شفاف برای عملکرد؛

- Ammons, D. (2004). *Productivity barriers in the public sector*, in Holzer, M. and Seok-Hwan, L. (Eds), *Public Productivity Handbook*, 2nd ed., Marcel Dekker Inc., New York, NY.
- APO Productivity Databook. (2014). Retrieved from: <http://www.apotokyo.org/publications/ebooks/apo-productivity-databook-2014>
- Buntz, C. G. (1981). *Problems and issues in human service productivity improvement*, *Public Product. Manage. Rev.* 5, pp:299° 320.
- Cresswell, J. W.; C. Plano.& L. Viki. (2006). *designing and conducting mixed methods research*. Sage Publication, USA.
- Deepro, D. (1989). *Three*

*key elements of a productivity improvement program*. *Supervis. Manage.* 34(11), pp:7° 11.

- Drucker, P. (1963). *Managing for business effectiveness*, *Harvard Business Review*, May-June, pp: 58-65.
- Fisk, D. (1983). *Measuring Productivity in State and Local Government*, *Bulletin* 2166, U.S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics. Washington, DC: U.S. Government Framework for Evaluating Natural Resources Management Policies.
- Gadrey, J. (1988). *Rethinking output in services*, *The Service Industries Journal*, Vol. 8 No. 1, pp: 67-76.

- Golembiewski, Robert .(1986). *Public-Sector Productivity and Flexible Work hours*, Testing Three Points. Southern Review of Public Administration (pre-1986). Dec 1980; 4, 3; ABI/INFORM Global, p: 324.
- Greiner, J.M. (1986). *Motivational programs and productivity improvements in times of limited resources*, Public Product. Manage. Rev. 10:, pp 81° 101.
- Halachmi, A & M. Holzer. (1986). Introduction: Toward strategic perspectives on public productivity. In: Halachmi, A., Holzer, M., eds, *Strategic Issues in Public Sector Productivity*, The Best of Public Productivity Review, 1975° 1985. San Francisco, CA: Jossey- Bass, pp: 5° 16.
- Holzer, M. & K. Callahan (1998). *Government at Work: Best Practices and Model Programs*, Thousand Oaks, CA: Sage. <http://www.dol.state.nc.us>. International Journal of Public Sector Management Vol. 23 No. 3, 2010 pp: 300-320
- Kelly, J.M & D. Swindell (2000). *Service Quality Variation Across Urban Space: First Steps Toward a Model of Satisfaction*, Journal of Urban Affairs, Vol 24, No 3, pp: 271-288.
- Kvale, Steinar. (1996). *Interviews: An Introduction to qualitative research interviewing*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lee, J. (2001). *A Grounded Theory: Integration and Internalization in ERP Adoption and Use*, Unpublished Doctoral Dissertation, University of Nebraska, In Proquest UMI Database.
- Lee, S. H. (2000). *Understanding productivity improvement in a turbulent environment: A symposium introduction*, Public Product. Manage. Rev. 23, pp:423° 427.
- Linna Paula; Sanna Pekkola; Ukko Juhani and Melkas Helina. (2010). *Defining and measuring productivity in the public sector: managerial perceptions*, International Journal of Public Sector Management Vol. 23 No. 3, 2010 pp: 300-320.
- McGowan, R. P. (1984). *Improving efficiency in public management: The torment of Sisyphus*. Public Product, Manage. Rev. 8, pp:162° 178.
- McLaughlin, C.P. and S. Coffey. (1992). *Measuring productivity in services*, in Lovelock, C.H. (Ed.), *Managing Services: Marketing, Operations, and Human Resources*, 2nd ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, pp: 103-17.
- Melitski, James. (2004). *E-Government and Information Technology in the Public Sector Definitions, Distinctions, and Organizational Capacity*, in Holzer, M. and Seok-Hwan, L. (Eds), *Public Productivity Handbook*, 2nd ed., Marcel Dekker Inc., New York, NY.
- Poister, H. Theodore. (2004). *Monitoring Quality and Productivity in the Public Sector*, in Holzer, M. and Seok-Hwan, L. (Eds), *Public Productivity Handbook*, 2nd ed., Marcel Dekker Inc., New York, NY.
- Pritchard, R.D. (1995). *Productivity Measurement and Improvement: Organizational Case Studies*, Praeger Publishers, Westport, CT. productivity analysis, Industrial management & Data system, Vol 104 ,Productivity Handbook , edited by : Holzer , united state. Programs, Land and Water Research Development Corporation.
- Rao, P .M & D.M. Miller (2004). *Expert systems applications for productivity analysis*, Industrial management & Data system, Vol 104 , No 9 , pp: 776-785.
- Roberts, A. R. (2004). *Nonmonetary Incentives for Productivity Enhancement*, in Holzer, M. and Seok-Hwan, L. (Eds), *Public Productivity Handbook*, 2nd ed., Marcel Dekker Inc., New York, NY.
- Simpson, H. (2009). *Productivity In Public Services*, Journal of Economic Surveys (2009) Vol. 23, No. 2, pp: 250° 276.
- Spruell, G. (1986). *Business planning for parenthood*, Train. Devel. J. 40(8), pp:30° 35.
- Strauss, A. L. & J. Corbin. (1998) *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*, 2<sup>nd</sup> Ed, Sage.
- Sule, D. R. & D. E. Strack. (1983). *Analyzing the quality circle process using GERTS III*, Indust. Manage. 25(4), pp:7° 13.