



Type of Article: Research

A Framework for Enhancing the Productivity of Mission-Based Organizations at the National Level

Seyed Javad Amini¹, Mohammad Mohammadian² & Pedram Fazli nezhad³

Received: 2024/06/29

PP: 09-33

Accepted: 2025/09/25

Abstract

Productivity in mission-oriented organizations refers to the organization's ability to optimize resources in order to maximize public value creation while simultaneously fulfilling its core mission. Addressing productivity in such organizations presents unique challenges, as their primary outcomes—unlike commercial or economic organizations—are not typically reflected in financial indicators. Instead, these organizations are primarily responsible for delivering public value to society. This characteristic makes enhancing productivity in mission-oriented organizations a critical concern. The present study aims to develop a framework for enhancing the productivity of mission-based organizations at the national level. This research is applied-developmental in terms of purpose and data collection is through semi-structured interviews. This research was conducted using a systematic review alongside a qualitative study employing thematic analysis. Data analysis was facilitated through MAXQDA 2024 software. The study's findings were validated using triangulation, theoretical sensitivity questionnaires, and expert focus groups. The findings were classified into 183 basic themes, 25 organizing themes, and 6 global themes, which include: the pillars of the productivity enhancement system (approaches, architecture, policymaking, analytics, strategic monitoring and control, tactical monitoring and control, technical monitoring and control); productivity levels (international, national, organizational, group, individual); influencing factors (facilitators, barriers); value chain (core activities, support activities); the productivity enhancement cycle (strategic objectives, analysis and assessment, agenda-setting, improvement planning, action and control); and the interactive outcomes framework (effectiveness-oriented, efficiency-oriented). The relationships among these components were then analyzed, culminating in the design of a framework for enhancing productivity.

KeyWords: Productivity, Productivity Enhancement, Mission-Based Organization.

Reference: Amini, S. J. , Mohammadian, M. & Fazli Nezhad, P. (2025). A Framework for Enhancing the Productivity of Mission-Based Organizations at the National Level. *Strategic management attitude*, 3(3), 9-33.
<https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.30605865.1404.3.3.7.6>

¹ Associate Professor, Strategic Management Department, National Defense University, Tehran, Iran (Corresponding Author). amini@sndu.ac.ir

² Research Assistant Professor, Human Capital Department, National Defense University, Tehran, Iran.

³ Researcher, Human Capital Department, National Defense University, Tehran, Iran.



نوع مقاله: پژوهشی

الگوی ارتقاء بهره‌وری سازمان‌های مأموریت‌محور در سطح ملی

سید جواد امینی^{۱*}، محمد محمدیان^۲، پدram فضلی نژاد^۳

پذیرش: ۱۴۰۴/۰۷/۰۸

صص: ۳۳-۹

دریافت: ۱۴۰۴/۰۴/۰۸

چکیده

بهره‌وری در سازمان‌های مأموریت‌محور به معنای توانایی سازمان در بهینه‌سازی منابع در راستای خلق حداکثری ارزش عمومی همراه با تحقق مأموریت کلیدی سازمان است. موضوع بهره‌وری در این سازمان‌ها چالش‌برانگیز است، چرا که دستاوردهای اصلی این سازمان‌ها برخلاف سازمان‌های تجاری و اقتصادی عموماً در شاخص‌های مالی نیست، زیرا ارائه‌دهنده کالای عمومی برای جامعه هستند که این موضوع سبب می‌شود تا ارتقاء بهره‌وری در این سازمان‌ها به موضوعی کلیدی تبدیل شود. پژوهش کنونی با هدف طراحی الگوی ارتقاء بهره‌وری سازمان‌های مأموریت‌محور در سطح ملی انجام شده است. این پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی- توسعه‌ای است و داده‌ها با مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته جمع‌آوری شده است. در بخش مرور نظام‌مند و مطالعه کیفی با راهبرد تحلیل مضمون، داده‌ها با کمک نرم‌افزار مکس کیودا ۲۰۲۴ تحلیل شده است. یافته‌ها با استفاده از مثلث‌سازی، پرسش‌نامه حساسیت نظری و برگزاری گروه کانون خبرگی اعتباریابی شد. درنهایت یافته‌ها در ۱۸۳ مضمون پایه، ۲۵ مضمون سازمان‌دهنده و ۶ مضمون فراگیر شامل: ارکان نظام ارتقاء بهره‌وری (معماری، سیاست‌گذاری، تحلیل‌گری، پیش و کنترل راهبردی، پیش و کنترل راه‌کنشی و پیش و کنترل فنی)؛ سطوح بهره‌وری (بین‌المللی، ملی، سازمانی، گروهی و فردی)؛ عوامل اثرگذار (عوامل تسهیل‌کننده و عوامل بازدارنده)؛ زنجیره ارزش (فعالیت‌های اصلی و فعالیت‌های پشتیبان)؛ چرخه ارتقاء بهره‌وری (مطلوب‌های راهبردی، تحلیل و سنجش، دستور کارگذاری، برنامه‌ریزی اصلاح و بهبود و اقدام و کنترل) و منظومه متعامل دستاوردها (معطوف به اثربخشی و کارایی)، شناسایی، طبقه‌بندی و درنهایت الگوی ارتقاء بهره‌وری طراحی شده است.

کلیدواژه‌ها: بهره‌وری، ارتقاء بهره‌وری، سازمان مأموریت‌محور.

استناددهی (APA): امینی، سید جواد، محمدیان، محمد و فضلی نژاد، پدram. (۱۴۰۴). الگوی ارتقاء بهره‌وری سازمان‌های مأموریت‌محور در سطح ملی. فصلنامه نگرش مدیریت راهبردی، ۳(۳)، ۳۳-۹. <https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.30605865.1404.3.3.7.6>

^۱دانشیار، گروه مدیریت راهبردی، دانشگاه عالی دفاع ملی، تهران، ایران (نویسنده مسئول). amini@sndu.ac.ir
^۲استادیار پژوهشی، گروه سرمایه انسانی، دانشگاه عالی دفاع ملی، تهران، ایران.
^۳پژوهشگر، گروه سرمایه انسانی، دانشگاه عالی دفاع ملی، تهران، ایران.



مقدمه

از اهداف کلیدی و محوری سازمان‌ها، دستیابی به بالاترین سطوح بهره‌وری یا تحقق بهره‌وری بهینه است. بهره‌وری به‌عنوان شاخصی کلیدی در عملکرد، با کارایی و اثربخشی ارتباط مستقیمی دارد و می‌تواند نقشی تعیین‌کننده در موفقیت و تحقق اهداف راهبردی ایفا کند (المعمری، ۲۰۲۳). در عصر کنونی، با در نظر داشتن اهمیت کنترل هزینه‌ها در قیاس با تحقق اهداف و همچنین محدودیت منابع در دسترس، ارتقاء بهره‌وری به یکی از مسائل کلیدی و راهبردی در سازمان‌ها، دولت‌ها و سایر نهادها تبدیل شده است. بهره‌وری نه تنها به‌عنوان معیاری برای ارزیابی عملکرد تلقی می‌شود، بلکه بهبود آن، شرطی اساسی برای مدیریت کارآمد و تضمین بقا در ابعاد مختلف اقتصادی، اجتماعی و سازمانی به‌شمار می‌رود (بالارد، ۲۰۲۱). در تعریفی کلاسیک، بهره‌وری نشانگر نسبت میان خروجی‌ها و ورودی‌هاست (آناکیو و همکاران، ۲۰۲۳). با وجود این، بهره‌وری دیگر فقط به صورت یک شاخص یا معیار عملکردی در سازمان‌ها مطرح نیست، بلکه به‌عنوان یک فرهنگ سازمانی یا نگرشی راهبردی مورد توجه است. بهبود و ارتقاء بهره‌وری از عوامل اساسی در توسعه و پیشرفت سازمان‌ها و یکی از شاخص‌های کلیدی عملکرد به‌شمار می‌رود. همچنین به‌طور مستقیم به‌عنوان معیاری برای سنجش موفقیت سازمان‌ها در دستیابی به اهداف کلان شناخته می‌شود (شیهان و شی، ۲۰۱۹).

افزایش و ارتقاء بهره‌وری چه در سطح سازمان‌ها و محیط‌های تجاری، انتفاعی و صنعتی و چه در سطح سازمان‌های غیرانتفاعی، غیردولتی، مردم‌نهاد و مأموریت‌محور سطح ملی، باعث رشد عملکرد از منظر اقتصادی و غیراقتصادی و از سوی دیگر باعث کاهش فشارهایی می‌شود که امروزه بیشتر سازمان‌های تجاری و غیرتجاری دنیا درگیر آن هستند. بهره‌وری به‌معنای استفاده حداکثری از کمترین منابع و امکانات است. در واقع ذیل موضوع بهره‌وری، تلاش بر آن است تا بیشترین ستاده را از نهاده‌های محدود به‌دست آورد (بختیار و همکاران، ۲۰۱۸). بهره‌وری و ارتقاء آن با همه موضوعات اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی یک سیستم مرتبط است. بهره‌وری، معیاری برای ارزیابی عملکرد و تعیین میزان موفقیت یا ناتوانی در دستیابی به اهداف سازمانی با صرف حداقل منابع و کسب حداکثر نتایج است (کوتسی، ۲۰۱۹).

دویست سال گذشته را می‌توان دوره افزایش بی‌نظیر بهره‌وری در تاریخ بشر دانست. انقلاب فنی- علمی که به انقلاب صنعتی دوم موسوم است، همراه با رشد بهره‌وری بسیار بالایی بود



(بهر و لازیک، ۲۰۲۱). در کشورهای توسعه‌یافته، بهره‌وری به‌عنوان یکی از مهمترین عوامل برای کنترل و سنجش خروجی‌ها و عملکرد به‌شمار می‌رود (گونر و همکاران، ۲۰۱۸). دراکر^۱ (۱۹۹۱) بیان می‌دارد که در دوره صنعتی، اندازه‌گیری و ارزیابی بهره‌وری فردی تقریباً به‌سهولت قابل‌انجام بود، چرا که ورودی‌ها شامل نیروی کار و سرمایه و خروجی‌ها شامل محصولات مشهود به‌سادگی قابل‌تشخیص بودند، اما در عصر اطلاعات و دنیای کنونی، منابع تعدد و تکثر یافته و افزون‌بر آن که شناسایی آنها دیگر ساده نیست، اندازه‌گیری آنها نیز چالش‌برانگیز است. از سوی دیگر، خروجی‌ها نیز دیگر فقط محصولات ملموس نیستند و بسیاری از خروجی‌ها ناملموس (نامشهود) هستند که این موضوع باعث پیچیده‌تر شدن رهیافت بهره‌وری می‌شود.

مطالعات و بررسی‌ها نشان‌دهنده آن است که بر خلاف گسترش مطالعات درباره بهره‌وری در سازمان‌های صنعتی، تجاری و انتفاعی، در مورد سازمان‌ها و نهادهای مختلف مأموریت‌محور، دولتی، غیردولتی و مردم‌نهاد، به‌ندرت میزان تأثیر مؤلفه‌ها و عوامل مختلف بر ارتقا و بهبود بهره‌وری بررسی شده است (خاکی، ۲۰۱۵). در واقع، چارچوب‌ها و الگوهای موجود، اکثراً برای سازمان‌های تجاری، انتفاعی و بخش‌های صنعتی طراحی و تدوین شده و برای ارتقاء بهره‌وری در سازمان‌های مأموریت‌محور، مناسب نیستند. همچنین از آنجاکه شرایط محیطی کلان و خرد با سرعت در حال تغییر است، راهبردها و روش‌های دستیابی به بهره‌وری بالا نیز نیازمند تطبیق با شرایط هستند و همچنین شیوه‌های مدیریت سازمانی و سرمایه‌های انسانی نیز با گذر زمان تغییر کرده است که موضوع بهره‌وری را نیازمند مطالعه مستمر می‌کند (آدینات و کاسیم، ۲۰۱۹). نکته دیگر این که پژوهش‌های پیشین بیشتر به بررسی یک مؤلفه خاص پرداخته‌اند و از این جهت فقدان یک الگوی چندوجهی که به بررسی چندجانبه عوامل مؤثر بر ارتقاء بهره‌وری سازمان‌های مأموریت‌محور بپردازد، به‌شدت حس می‌شود. بهره‌وری متأثر از عوامل مختلف در بخش‌های متفاوت سازمان است که این عوامل با یکدیگر متعامل بوده و برهم‌کنش دارند. در شرایطی که مؤلفه‌های اثرگذار داخلی، بیرونی و نیز جهانی به تعادلی پویا با یکدیگر برسند و برنامه‌ریزی دقیقی برای پیشگیری از اتلاف منابع وجود داشته باشد، بهره‌وری سازمانی قابلیت ارتقاء خواهد داشت. وجود یک الگوی مناسب برای استفاده بهینه از منابع و امکانات (ملموس و ناملموس)، در راستای ارتقاء عملکرد سازمان‌های مأموریت‌محور

¹. Drucker



بسیار مؤثر است. دستیابی به این هدف مهم، نیازمند پشتوانه نظری و دستیابی به الگوی علمی منسجم، چندوجهی و یکپارچه است، چرا که بهره‌وری در سطح سازمان از فعالیت‌ها و عوامل مختلفی حاصل می‌شود. از این رو اهمیت پژوهش کنونی و مشارکت علمی آن در وهله اول، پُر کردن خلاء یادشده از حیث نظری است و در وهله دوم با ارائه الگوی ارتقاء بهره‌وری، کاربست و کاربرد آن را نمایان می‌کند. این پژوهش از دو منظر ارائه الگو در سازمان‌های مأموریت‌محور و تبیین رویکرد چندوجهی از بهره‌وری، حائز اهمیت است. در مجموع مسئله پژوهش کنونی به عوامل مؤثر بر ارتقای بهره‌وری و روابط سیستمی آنها با یکدیگر در قالب یک نظام و همچنین پیچیدگی و چندبُعدی بودن موضوع بهره‌وری و پرداخته‌شدن به آن از زوایای مختلف و در نتیجه پراکندگی نظری و وابستگی به زمینه، معطوف است. پرسش اصلی پژوهش نیز بیانگر آن است که نظام ارتقای بهره‌وری در سازمان‌های مأموریت‌محور به چه صورت است؟

پیشینه و مبانی نظری

براساس تعاریف اخیر در حوزه مدیریت، بهره‌وری دیگر فقط شامل معیارهای مالی و اقتصادی نیست، بلکه زوایه‌نگاهی است که فعالیت‌ها را هوشمند می‌سازد، به بیانی دیگر بهره‌وری، کیفیتی برتر است که هزینه‌های سرمایه‌گذاری را کاهش داده و الزاماً به معنای کار بیشتر نیست، بلکه می‌تواند شامل جلوگیری از فعالیت‌های نادرست و بیهوده باشد (آلبرکا و پارت، ۲۰۱۸). سینگ و مهانتی^۱ (۲۰۱۲) بهره‌وری را رهیافتی با هدف رسیدن به عملکرد بهینه به وسیله استفاده از کمترین میزان نهاده‌ها تعریف می‌کنند. تعریف مرکز ملی بهره‌وری ژاپن، عبارت است از حداکثرسازی استفاده از منابع فیزیکی، انسانی و دیگر ورودی‌ها با رویکردی علمی که باعث کاهش هزینه‌های تولید، توسعه بازار، افزایش نرخ اشتغال و ارتقاء سطح زندگی مردم می‌شود (مالمیر و همکاران، ۲۰۱۲). گرمو^۲ (۲۰۲۱) در پژوهشی کوشیده تا اهم روش‌های مدیریت منابع انسانی تأثیرگذار بر افزایش بهره‌وری منابع انسانی را شناسایی کند. یافته‌های این پژوهش که در آن از روش آمیخته استفاده شده، حاکی از آن است که تفویض صریح مسئولیت، ثبات ساختار سازمانی و ترکیب کارکنان، کلیدی‌ترین موارد هستند. آدرتش و بلیتسکی^۳ (۲۰۲۰)، تأثیر تحقیق، توسعه و نوآوری بر بهره‌وری را بررسی کرده و به این نتیجه رسیدند که سرمایه‌گذاری در تحقیق و توسعه با تسهیل مبادلات دانش، چه به‌طور

1. Singh, & Mohanty

2. Gurmu

3. Audretsch & Belitski



مستقیم و چه غیرمستقیم، از طریق همکاری دانش با شرکای خارجی و سرریز دانش از سایر شرکت‌های صنعت که بر روی دانش توسط شرکت‌های دیگر در صنعت سرمایه‌گذاری می‌کنند، بر بهره‌وری نیروی کار تأثیر می‌گذارد. کانال دیگری که از طریق آن سرمایه‌گذاری در تحقیق و توسعه بر بهره‌وری نیروی کار تأثیر می‌گذارد، تأثیر بالقوه آن بر نوآوری است. یک توضیح برای موفقیت متفاوت سرمایه تحقیق و توسعه در تقویت بهره‌وری نیروی کار، بحث مکمل بودن سرمایه‌گذاری تحقیق و توسعه و سرریز دانش است. بالوانت و همکاران^۱ (۲۰۲۱)، ارتباط بین آموزش و توسعه بر بهره‌وری کارکنان را بررسی کرده و نتایج این پژوهش، حمایت سرپرست، انگیزه کارکنان برای یادگیری، مشارکت کارکنان، رابطه میان اتمسفر آموزش و توسعه و بهره‌وری کارکنان را مثبت و معنادار ارزیابی کرد. کیانتو و همکاران^۲ (۲۰۱۹)، تأثیر مدیریت دانش بر بهره‌وری کارکنان را واکاوی و دریافتند که ایجاد دانش و استفاده از آن، تأثیر مثبت و معنادار بر بهره‌وری کارکنان دارد. دی‌فن‌توس و همکاران^۳ (۲۰۱۵) در مطالعه‌ای به بررسی عوامل مؤثر بر بهره‌وری در حوزه خدمات و چالش‌های آن می‌پردازند. اولین چالش به توسعه نظری موضوع دلالت دارد که طی آن نظریه‌های موجود که بر فعالیت‌های مادی استوار است، با مشکلات نظری مواجه هستند. چالش دوم بر شناسایی دقیق فعالیت‌های خدماتی و اندازه‌گیری آنها متمرکز است که ماهیت غیرمادی دارند. سومین چالش نیز، تحولات فناوری و نوآوری در خدمات نیازمند نوآوری در بسترهای سازمانی است. در پژوهش شجاعی و همکاران (۲۰۱۶) تبیین شده است که نیروی انسانی متشکل از کارکنان و مدیران، بالارزش‌ترین سرمایه‌های هر سازمانی بوده و مأموریت سازمان بایستی فراهم‌آوردن فرصت مناسب برای رشد و افزایش بهره‌وری آنان باشد. پژوهش یادشده چهار عامل مدیریت، انگیزاننده سازمانی، توانمندساز و امکانات را به‌عنوان عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی برشمرده است. رحمانی و همکاران (۲۰۱۹)، الگویی از مسائل اصلی بهبود بهره‌وری کارکنان شهرداری تهران ارائه کردند. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که عوامل مؤثر بر بهره‌وری در پنج دسته عوامل فردی، عوامل مدیریتی، عوامل سازمانی، عوامل فرهنگی و عوامل فناورانه قابل تقسیم‌بندی هستند. تورانی و آقایی (۲۰۱۹) در مطالعه‌ای به بررسی ارتباط برنامه‌ریزی راهبردی و بهره‌وری سازمانی شهرداری منطقه یک تهران پرداختند. نتایج نشان‌دهنده آن بود که ابعاد

1. Balwant et al.

2. Kianto et al.

3. De Fuentes et al.



برنامه‌ریزی راهبردی متشکل از برنامه‌های منابع انسانی، مربی‌گری، سنجش و آموزش بر بهره‌وری سازمانی، تأثیر مثبت و معناداری داشته است. همچنین برنامه‌های سنجش، بیشترین و برنامه‌های آموزش، کمترین ضریب تأثیر را دارا بودند. حکاک و همکاران (۲۰۲۱) در مطالعه خود اثر رهبری ناب بر بهره‌وری منابع انسانی را بررسی کردند. نتایج پژوهش آنها حاکی از آن است که رهبری ناب تأثیر مثبت و معناداری بر سرمایه اجتماعی و بهره‌وری سرمایه انسانی دارد. بارانی و همکاران (۲۰۲۳) در مطالعه‌ای به بررسی عوامل مؤثر بر اجتناب از رفتارهای ضد بهره‌وری پرداختند و ۶۸ شاخص در قالب ۱۳ مؤلفه و ۴ بُعد شناسایی کردند که شامل عوامل مدیریتی، سازمانی، فردی و فرهنگی-اجتماعی است.

درباره بهره‌وری جهانی از نظر دیپ^۱ (۲۰۲۱)، رشد بهره‌وری بلندمدت توسط نوآوری، سرمایه‌گذاری در تجهیزات فیزیکی و افزایش سرمایه انسانی هدایت می‌شود. این امر نیازمند محیطی سازگار با رشد، با نهادهای حمایتی و ثبات اقتصاد کلان است. اثرات برخی از محرک‌ها بر رشد بهره‌وری در طول زمان تغییر کرده است. نوآوری، انتقال فناوری برون‌مرزی و تخصص در تولید صادرات، همراه با عوامل جمعیتی، اهمیت بیشتری یافته است. با وجود پیشرفت‌های قابل توجه در ۶۰ سال گذشته در تحصیلات و نتایج سلامت، شکاف بین بازارهای نوظهور و اقتصادهای در حال توسعه و اقتصادهای پیشرفته باقی مانده است. برخی از شکاف‌ها حتی در زمینه‌هایی مانند آموزش عالی، توسعه مالی و سرانه ثبت اختراع افزایش یافته است. افزون‌بر این، پیشرفت‌ها در محرک‌های کلیدی رشد بهره‌وری-از جمله آموزش، شهرنشینی و مؤسسات- از زمان بحران مالی جهانی کُند شده است و انتظار می‌رود که در سال‌های آینده، به‌ویژه پس از کووید-۱۹ کم‌رنگ بماند. برای احیای دوباره رشد بهره‌وری، یک رویکرد جامع برای تحریک سرمایه‌گذاری در سرمایه فیزیکی و انسانی و ارتقاء یک محیط اقتصادی کلان و نهادی سازگار با رشد مورد نیاز است.

برمان^۲ (۲۰۱۴) معتقدند که بهره‌وری و عملکرد بالا در بخش عمومی و دولتی به دلیل تأثیری که بر جامعه و کیفیت سطح زندگی دارد، بسیار مهم است. برای نمونه مدارس باید به‌خوبی آموزش دهند و مراکز حفاظت از محیط زیست بایستی برای حفظ میراث طبیعی تلاش کنند. به‌طور خاص، فرصت‌های بهبود در چهار حوزه قابل تعریف هستند: (۱) خدمت بهتر به نیازهای ذی‌نفعان خارجی، (۲) بهبود اثربخشی سازمانی و استفاده کارآمد از منابع، (۳) بهبود مدیریت

1. Dieppe

2. Berman



پروژه و (۴) افزایش بهره‌وری از طریق منابع انسانی.

بهره‌وری در بخش عمومی بر اساس میزان خروجی یک واحد نهاده سنجیده می‌شود. در ادبیات دو رویکرد برای تعریف بهره‌وری وجود دارد. تعریف محدود بر جنبه اقتصادی تأکید داشته و در رابطه با کالاهای، محصولات و خدمات تجاری است و به صورت نسبت تقسیم خروجی‌ها بر نهاده‌ها تعریف می‌شود. تعریف گسترده‌تر بر حوزه خدمات عمومی دلالت دارد و بهره‌وری در حوزه خدمات عمومی و دولتی است و به صورت نسبت پیامدها بر نهاده‌ها تعریف می‌شود. در تعریف دوم، سنجش پیامدها به دلایل چالش‌های آماری و محاسباتی و عدم کنترل بر تغییرات پیامدها مورد انتقاد بوده است، چراکه در استفاده از رویکرد تعریف گسترده، دولت در ارائه خدمات، بر تغییرات پیامدها، کنترل کامل ندارد (پوتنام و همکاران، ۱۹۹۴).

جریان مطالعات و پژوهش‌های حوزه بهره‌وری را می‌توان به چند بخش تقسیم کرد. مطالعات اولیه بیشتر به بررسی مفهوم بهره‌وری و چیرستی آن تمرکز داشتند و سپس به سوی یافتن عوامل مؤثر بر بهره‌وری گرایش یافت. همچنین دسته‌ای از مطالعات، بهره‌وری را در بخش‌های خاص سازمان، مانند عملیات، منابع انسانی، بازاریابی و ... مورد بررسی قرار دادند. در این دوره بیشتر بهره‌وری در بخش عملیات و تولید مورد توجه قرار گرفت و پس از آن نیروی انسانی مورد توجه جدی قرار گرفت. پس از تخصصی‌شدن مطالعات، تحقیقات بر روی بررسی یک یا چند عامل و واکاوی عمیق آن عوامل متمرکز شدند، به طوری که برای نمونه با فرض اینکه نیروی انسانی بر بهره‌وری سازمان اثر مثبت دارد، به واکاوی عواملی پرداخته شد که بر بهره‌وری نیروی انسانی اثرگذارند. بخشی از مطالعات بر مفاهیمی تمرکز کردند که می‌توانند بر بهره‌وری مؤثر باشند، مانند نوآوری، هوشمندسازی و ... از سوی دیگر، دسته‌ای از مطالعات بر مفهوم بهره‌وری در اقسام سازمان‌ها تمرکز کردند. برای نمونه برخی مطالعات و تحقیقات بر سازمان‌های دولتی، مردم‌نهاد، غیرانتفاعی، تولیدی، خدماتی، دانشی و ... متمرکز شدند و عواملی را که در این سازمان‌ها برای ارتقاء بهره‌وری مورد نیاز است، مورد توجه قرار دادند. اگرچه شمار این مطالعات نسبت به دیگر مطالعات کمتر است.

روش تحقیق

پرسش اصلی پژوهش بیان می‌دارد که نظام ارتقای بهره‌وری در سازمان‌های مأموریت‌محور به چه صورت است؟ همچنین دو پرسش فرعی متناسب با آن در این پژوهش تدوین شده که عبارت‌اند از: ابعاد، مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌های نظام ارتقای بهره‌وری و روابط آنها به چه صورت



است؟ الگوی ارتقای بهره‌وری چگونه است؟

پژوهش کنونی از نظر: فلسفه، تفسیری، رویکرد، استقرایی؛ انتخاب، کیفی؛ راهبرد، تحلیل مضمون؛ جهت‌گیری، کاربردی- توسعه‌ای؛ افق‌زمانی، تک‌مقطعی و تکنیک و رویه‌ها با استفاده از ابزار بررسی اسنادی، مصاحبه، پرسش‌نامه و گروه کانونی است (ساندرز و همکاران، ۲۰۰۹). جامعه این پژوهش در دو بخش: جامعه اول پژوهش شامل اسناد در دسترس از پایگاه‌های اطلاعات علمی شامل اسکوپوس^۱، وب‌آف ساینس^۲، گوگل اسکالر^۳، ایران‌داک و سید، به صورت سرشماری از اسناد در دسترس به تعداد ۶۷ سند است و جامعه دوم نیز شامل استادان دانشگاهی و خبرگان سازمانی و به تعداد ۲۵ نفر به صورت هدفمند و گلوله‌برفی مشارکت داشته‌اند. همچنین برای تحلیل داده‌ها از راهبرد تحلیل مضمون به کمک نرم‌افزار مکس کیودا ۲۰۲۴ استفاده شده است. در نهایت یافته‌های دو بخش؛ بخش اول با مرور کامل ادبیات، پیشینه نظری موضوع و مرور نظام‌مند و بخش دوم، مطالعه کیفی با راهبرد تحلیل مضمون، تلفیق و الگوی نهایی پژوهش تدوین شد. همچنین با استفاده از مثلث‌سازی، پرسش‌نامه حساسیت نظری و برگزاری گروه کانون خبرگی اعتباریابی شد. در بخش اول، مرور نظام‌مند از سه مرحله اصلی تشکیل شده است: تعیین و توصیف تحقیقات مربوط (ترسیم نقشه تحقیق)، ارزیابی منتقدانه تحقیقات به روشی نظام‌مند و گردآوری یافته‌های تحقیق (گوف و همکاران، ۲۰۱۷). در این تحقیق از روش کوپر^۴ (۲۰۱۷) استفاده می‌شود. در بخش دوم که مطالعات میدانی است، از راهبرد تحلیل مضمون استفاده شده است (کرسول، ۲۰۱۵) و در مجموع در پژوهش کنونی، ۲۵ مصاحبه انجام شده است.

در بخش مرور نظام‌مند، مستندات بر اساس فیلترهای موضوعی در پایگاه‌های اطلاعاتی علمی جست‌وجو شدند و بر اساس موضوع، مرور چکیده و مرور کامل مقالات غربال شدند. جزئیات کلیدواژه‌های مورد استفاده و نتایج غربالگری در جدول زیر ارائه شده است.

1. Scopus
2. Web of Science
3. Google Scholar
4. Cooper

جدول ۱. کلیدواژه‌های مورد استفاده در جست‌وجوی مستندات در بخش اول پژوهش

ر	کلیدواژه‌ها	تعداد نتایج	ارتباط موضوع و چکیده	تعداد براساس دسترسی	حذف با بررسی کل مستند	مستندات نهایی	
۱	(Productivity) AND (promote OR enhance OR improve OR upgrade OR recovery OR betterment OR raise OR boost OR elevate OR increase OR grow)	۷۳۱	۴۴	۳۰	۴	۲۶	
۲	(Productivity) AND (mission and based OR missionary)	۷۵	۴	۲	۱	۱	
۳	(Productivity) AND (system OR model OR framework)	۵۳۷	۶۱	۴۶	۹	۳۷	
۴	(Productivity) AND (Develop OR Pattern)	۱۶۷	۱۰	۹	۶	۳	
مجموع						۱۵۱۰	۶۷

نمونه‌ها در بخش مطالعات میدانی پژوهش کنونی به صورت هدفمند با استفاده از نمونه‌گیری نظری انتخاب شده‌اند. افراد برای مصاحبه نیز از طریق روش گلوله‌برفی انتخاب شدند (کرسول، ۲۰۱۵). اعتباریابی پژوهش نیز با استفاده از مثلث‌سازی، پرسش‌نامه حساسیت نظری و برگزاری گروه کانون خبرگی انجام شد.

یافته‌های تحقیق

نظام ارتقاء بهره‌وری متشکل از اجزای مؤثر و تعیین‌کننده بهره‌وری و نشان‌دهنده رابطه متقابل این اجزا با یکدیگر است. این پژوهش با هدف ارائه الگوی ارتقاء بهره‌وری در سازمان‌های مأموریت‌محور سطح ملی انجام شده است. نتایج حاکی از ۶ مضمون فراگیر شامل ارکان ارتقاء بهره‌وری، سطوح بهره‌وری، عوامل اثرگذار، زنجیره ارزش، چرخه ارتقاء بهره‌وری و منظومه متعامل دستاوردهاست. همچنین ۲۵ مضمون سازمان‌دهنده و ۱۸۳ مضمون پایه شناسایی شده است. با توجه به یافته‌های این تحقیق که نشان‌دهنده عوامل مؤثر بر بهره‌وری و ارتباط میان آنهاست، می‌توان گفت بهره‌وری در ارکان مختلف و سطوح مختلف سازمانی، بایستی مورد توجه قرار گیرد و پدیده‌ای است که باید به صورت چندجانبه به آن پرداخته شود (دانلیوی و همکاران، ۲۰۰۶). در ادامه به توضیح و تفسیر هر یک از مضامین فراگیر شناسایی شده و اجزای آن پرداخته شده است.



ارکان نظام ارتقاء بهره‌وری

ارکان نظام ارتقاء بهره‌وری شامل مجموعه‌ای از اجزا و عوامل بوده که به صورت متقابل و متعامل در بهبود و افزایش بهره‌وری در یک سازمان یا سیستم تأثیرگذارند. این ارکان، در یک دیدگاه سیستمی، به‌عنوان بخش‌های مختلفی که با یکدیگر تعامل دارند، شناخته می‌شوند. این ارکان، اولی بر دیگر اجزا قرار دارند و شامل رکن‌های معماری، سیاست‌گذاری، تحلیل‌گری و پایش و کنترل راهبردی عملیاتی، راه‌کنشی و فنی هستند.

سطوح بهره‌وری

عوامل مؤثر در ادبیات، مرور نظام‌مند و مطالعات میدانی از طبقات متفاوتی طرح شده است، برای نمونه مواردی مانند انگیزش، سیستم‌سازی، گفتمان‌سازی، طراحی ساختار، آموزش و ... مطرح شده است که هر یک ماهیت متفاوتی دارند. از این‌رو این عوامل گروه‌بندی شده و هر یک در طبقات خاص خود قرار گرفته‌اند تا هم درک بهتری ایجاد کنند و هم اجراپذیرتر نیز باشند. سطوح بهره‌وری را می‌توان به‌عنوان عناصر اساسی در چارچوب ارتقاء بهره‌وری در نظر گرفت که درک روابط متقابل میان بخش‌های مختلف و عوامل مؤثر بر بهبود عملکرد را تسهیل می‌کنند. این رویکرد، سطوح مختلفی شامل بهره‌وری فردی، گروهی، سازمانی، ملی و بین‌المللی را دربرمی‌گیرد که هر یک نقش خاصی در تحقق اهداف کلان توسعه‌ای، سازمانی و اجتماعی ایفا می‌کنند.

عوامل اثرگذار

بهره‌وری، نقشی اساسی در تحقق اهداف راهبردی و دستیابی به مزیت رقابتی برای سازمان ایفا می‌کند. این مفهوم فراتر از بهبود فرایندهای عملیاتی و ارتقاء کیفیت محصولات یا خدمات است و شامل مدیریت مؤثر منابع انسانی، توسعه دانش سازمانی و ایجاد محیطی انگیزشی و حمایتی می‌شود. بهره‌وری نه تنها بازتاب‌دهنده کارآمدی الگوهای مدیریتی و سطح کیفیت زیرساخت‌هاست، بلکه تحت‌تأثیر رفتارهای فردی و گروهی افراد در محیط کاری قرار دارد. شناسایی و تقویت عوامل تسهیل‌کننده، از جمله گفتمان‌سازی، توانمندسازی، استفاده از فناوری‌های نوین و پیشرفته و ایجاد فرهنگ سازمانی مبنی بر حمایت و همکاری، می‌تواند سازمان‌ها را در مسیر رشد و تعالی یاری رساند. با وجود این، عوامل بازدارنده فروانی وجود دارد که می‌توانند مانع باشند. ساختارهای ناکارآمد و موازی‌کاری، مقاومت در برابر تغییر و تحول، داده‌سازی، فقدان حسابرسی و عدم استفاده از روش‌های نوین مدیریتی، از جمله موانعی هستند



که می‌توانند کارایی سازمان را کاهش دهند.

زنجیره ارزش

زنجیره ارزش، زاویه‌نگاهی به سازمان است که در نظام ارتقاء بهره‌وری به‌عنوان مفهومی کلیدی و محوری مطرح است که می‌تواند جایگاه مهمی در بهبود کارایی و اثربخشی سازمان‌ها و نهادها داشته باشد. این مفهوم به مجموعه‌ای از فعالیت‌های مرتبط در سازمان اشاره دارد که ارزش افزوده ایجاد کرده و در نهایت به تولید و عرضه محصولات یا خدمات منجر می‌شوند. برای ارتقاء بهره‌وری، زنجیره ارزش نه تنها به‌عنوان یک چارچوب تحلیلی برای شناسایی نقاط ضعف و فرصت‌های بهبود عمل می‌کند، بلکه به سازمان‌ها کمک می‌کند تا منابع خود را بهینه تخصیص داده و عملکرد خود را ارتقا دهند. جایگاه زنجیره ارزش در این نظام از آن جهت مهم است که بهره‌وری را از سطح عملیاتی تا سطح راهبردی به یکدیگر پیوند می‌دهد و امکان ایجاد هم‌افزایی میان فعالیت‌ها را فراهم می‌کند.

چرخه ارتقاء بهره‌وری

چرخه ارتقاء بهره‌وری به‌عنوان یک چارچوب و ابزار مدیریتی به‌منظور سنجش و بهبود عملکرد سازمان‌ها، از مراحل مختلفی تشکیل شده که هر مرحله شامل اقدامات مشخصی برای بهبود بهره‌وری است. این چرخه شامل چندین مرحله اصلی است که به بهینه‌سازی نهادها، فرایندها و عملکرد کلی سازمان کمک می‌کند. چرخه بهره‌وری هیچ‌گاه پایان نمی‌یابد و بایستی به آن دیدگاه بهبود مستمر داشت. این چرخه پس از هر بار فعالیت، سازمان را به سطحی بالاتر از عملکرد هدایت می‌کند، بنابراین مانند سیکلی رو به بالاست. سازمان‌ها نیاز دارند تا فرایندهایی به‌منظور سنجش، ارزیابی و اصلاح عملکرد خود ایجاد کنند تا به آنها امکان ارتقای پیوسته و مستمر بهره‌وری را دهند. در این راستا، چرخه ارتقاء بهره‌وری در سازمان‌های مأموریت‌محور سطح ملی طراحی شده است که کاملاً تن‌دوخت این پژوهش شده است.

منظومه متعامل دستاوردها

تمامی تلاش‌ها در یک سازمان در هر جزء و استفاده از هر یک از رویکردها و ابزارهای مدیریتی، در راستای دستیابی به اهداف خرد و کلان سازمان است. بهره‌وری، دیدگاهی است که به سازمان کمک می‌کند تا به اهداف خود در سطحی بالاتر همراه با صرف منابع کمتر دست یابد. از این‌رو سازمان بایستی اهداف خود را بشناسد و صحت آنها را به صورت مستمر پیش کند.



شبکه مضامین

پس از تحلیل داده‌ها، یافته‌های جمع‌بندی‌شده و نتایج پژوهش در قالب جدول ذیل به صورت شبکه مضامین ارائه شده است. نتایج شامل ۶ مضمون فراگیر شامل ارکان ارتقاء بهره‌وری، سطوح بهره‌وری، عوامل اثرگذار، زنجیره ارزش، چرخه ارتقاء بهره‌وری و منظومه متعامل دستاوردهاست. همچنین ۲۵ مضمون سازمان‌دهنده و ۱۸۳ مضمون پایه شناسایی شد.

جدول ۲. شبکه مضامین پژوهش

ردیف	مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	فراوانی	
۱	ارکان ارتقاء بهره‌وری	معماری	اهداف بهره‌وری	۲	
۲			تخصصی‌سازی مأموریت نهادهای اصلی	۷	
۳			ساختار کلان نهادها	۲	
۴			تعیین نقش سازمان‌های همکار راهبردی	۲	
۵			مشخص‌سازی متولی ساختاری در بهره‌وری	۱	
۶			تناسب بلوغ سطوح بهره‌وری و ارتقاء متعادل آنها	۱۲	
۷		ظرفیت‌سنجی و متناسب‌سازی اهداف و انتظارات	۲		
۸		سیاست‌گذاری	مشخص‌سازی مفروضات	۳	
۹			تعریف مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها	۵	
۱۰			تعیین راهبردهای کلان	۱۲	
۱۱			تعیین اهداف کلان و اولویت‌ها	۳۴	
۱۲			تبیین الزامات و محدودیت‌ها	۶	
۱۳			شناسایی و تعریف نظام مسائل	۴	
۱۴		تحلیل‌گری	جمع‌آوری و آماده‌سازی داده‌ها	۵	
۱۵			صحت‌سنجی داده‌ها	۱	
۱۶			تحلیل داده‌ها برای چرخه ارتقاء بهره‌وری	۴	
۱۷			راه‌کارهای حل مسئله حاصل از چرخه ارتقاء بهره‌وری	۳	
۱۸			پایش و کنترل راهبردی	تحلیل ارزش پیشنهادی و سطح رضایت ذی‌نفعان	۲۳
۱۹				کنترل مفروضات	۳
۲۰		پایش و تحلیل محیط		۶	
۲۱		کنترل اهداف و راهبردهای کلان		۴	
۲۲		کنترل برنامه‌ریزی		۱	
۲۳		پیامدسنجی		۱	
۲۴		پایش و کنترل		دیدبانی زمینه و محیط	۲



ردیف	مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	فراوانی
۲۵		راه‌کنشی	عوامل سازمانی	۳
۲۶			عوامل گروهی	۴
۲۷			عوامل فردی	۸
۲۸			فرایندها و فعالیت‌های اصلی	۴
۲۹		پایش و کنترل فنی	فرایندها و فعالیت‌های پشتیبان	۲
۳۰			ابروندها	۲
۳۱	سطوح بهره‌وری	بین‌المللی	رویدادها	۱
۳۲			سیاست‌ها و قوانین بالادستی	۱۱
۳۳			اقتصاد کلان و خرد	۶
۳۴			عوامل سیاسی	۱
۳۵			فرهنگ ملی	۲
۳۶			نیازهای در حال تغییر جامعه	۲
۳۷			رویدادهای اجتماعی	۱
۳۸			زیرساخت‌های ملی	۱
۳۹			تغییرات فناوری	۱۰
۴۰			تفکر سیستمی	۱۶
۴۱			تفکر راهبردی	۹
۴۲			تمرکز بر اولویت‌ها (قاعده پارتو)	۱۱
۴۳			سیستم‌سازی	۱۴
۴۴			تمرکز بر ریشه مسائل و مشکلات	۱
۴۵			ویژند (برند) سازمانی و کارفرمایی	۶
۴۶			تطابق اجرا با برنامه‌ریزی (همراستایی و همسویی)	۷
۴۷			نوسازی راهبردی	۱
۴۸	پویایی و چابکی سازمانی	۱۰		
۴۹	هوشمندسازی سازمانی	۱۴		
۵۰	توسعه و بهبود روش‌ها و سیستم‌های مدیریتی	۲۰		
۵۱	توسعه قابلیت‌های محوری	۱		
۵۲	توسعه و تخصیص بهینه منابع سازمانی	۱۳		
۵۳	مدیریت تغییر و تحول	۳		
۵۴	مدیریت خطر	۴		
۵۵	فرهنگ سازمانی	۳۱		
۵۶	سازماندهی و ساختار سازمانی	۲۷		
۵۷	نوآوری و خلاقیت	۳۱		



ردیف	مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	فراوانی
۵۸			استفاده از فناوری‌های نوین	۳۷
۵۹			انعطاف‌پذیری و تطبیق‌پذیری	۳
۶۰			شفافیت	۷
۶۱			شایسته‌سالاری	۹
۶۲			تخصص‌گرایی	۶
۶۳			ارتباطات سازمانی مؤثر میان همه سطوح سازمان	۸
۶۴			جذب استعدادها (شایسته‌گزینی)	۱۰
۶۵			نگهداشت، توسعه و توانمندسازی سرمایه‌های انسانی	۱۱
۶۶			جبران خدمات و انگیزاننده‌ها مبتنی بر عملکرد	۲۴
۶۷			طراحی و تحلیل شغل (کارسنجی)	۷
۶۸			یادگیری سازمانی	۷
۶۹			خرده‌مأموریت	۱
۷۰			خرده‌فرهنگ	۳
۷۱			روابط میان فردی	۱
۷۲			گروه‌های غیررسمی	۲
۷۳			مدیریت تعارضات گروهی	۲
۷۴			تصمیم‌گیری گروهی	۳
۷۵			مهارت‌های کار گروهی	۵
۷۶			تکنیک‌های خلاقانه حل مسئله	۱
۷۷			جلب مشارکت افراد	۳
۷۸			آموزش عمل‌محور	۲
۷۹			الگوی ذهنی	۲
۸۰			جایگاه اجتماعی	۱
۸۱			شرایط اقتصادی	۱
۸۲			رفتار شهروندی	۴
۸۳			مهارت‌های ارتباطی	۲
۸۴			مسئولیت‌پذیری	۱۰
۸۵			انگیزش	۲۱
۸۶			یادگیرندگی	۲
۸۷			نگرش	۴
۸۸			ویژگی‌های شخصیتی	۳
۸۹			شرایط معنوی	۹

گروهی

فردی



ردیف	مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	فراوانی
۹۰			سلامت جسم و روان	۱۰
۹۱			شرایط ذهنی و روانی خانواده	۱
۹۲			رشد شخصی و شغلی	۳
۹۳			تحصیلات	۷
۹۴			دانش	۷
۹۵			تجربه	۶
۹۶			مهارت‌ها	۹
۹۷			حس افتخار از حضور در سازمان	۱
۹۸			غرور مالکانه	۲
۹۹			معناداری کار	۲
۱۰۰			حس دریافت احترام از سازمان	۱
۱۰۱	رضایت شغلی	۱۱		
۱۰۲	عوامل اثرگذار	عوامل تسهیل‌کننده	سبک رهبری و مدیریتی	۱۱
۱۰۳			رویکرد مدیریتی متناسب با وظایف واحدهای سازمان	۲
۱۰۴			توانمندسازی	۷
۱۰۵			گفتمان‌سازی	۱۱
۱۰۶			ثبات و استقلال مدیریتی	۱
۱۰۷			باور عمیق و حمایت مدیران ارشد	۱
۱۰۸			شهامت و اراده مدیران	۳
۱۰۹			پاسخگویی	۸
۱۱۰			تفویض اختیار	۵
۱۱۱			آموزش مدیریتی	۲
۱۱۲			هم‌زیستی مدیران و رهبران با سطوح عمومی جامعه	۱
۱۱۳	عوامل بازدارنده		فقدان حسابرسی	۵
۱۱۴			هدررفت منابع	۹
۱۱۵			فشار زیاد به زیرساخت‌ها و منابع سازمانی	۱
۱۱۶			اهمال کاری و تظاهر به کار	۲
۱۱۷			داده‌سازی	۲
۱۱۸			انحراف از مأموریت	۲
۱۱۹			فرایندهای زائد	۱



ردیف	مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	فراوانی	
۱۲۰	زنجیره ارزش	فعالیت‌های اصلی	ساختارهای موازی	۳	
۱۲۱			سرمایه انسانی	۷	
۱۲۲			فناوری و نوآوری	۲۵	
۱۲۳			اطلاعات	۴	
۱۲۴		مدیریت عملیات	۹		
۱۲۵		مدیریت دانش	۱۰		
۱۲۶		فناوری اطلاعات	۹		
۱۲۷		پشتیبان	زیرساخت‌ها	۱۰	
۱۲۸		مدیریت منابع	۱		
۱۲۹	چرخه ارتقاء بهره‌وری	مطلوب‌های راهبردی (مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌ها)	چشم‌انداز	۲	
۱۳۰			مأموریت	۲	
۱۳۱			ارزش‌های محوری	۱۰	
۱۳۲			اهداف راهبردی	۲	
۱۳۳		ذی‌اثران	۱		
۱۳۴		تحلیل و سنجش: عوامل و زنجیره‌ها	عوامل در سطوح مختلف سازمانی	۲۱	
۱۳۵			زنجیره ارزش	۱	
۱۳۶		تحلیل و سنجش: منابع و نهاده‌ها	تحلیل و سنجش: منابع و نهاده‌ها	زمان	۲۱
۱۳۷				سرمایه انسانی هوشمند	۳۸
۱۳۸				منابع مالی پایدار	۱۳
۱۳۹				سرمایه‌های فکری	۹
۱۴۰				تجهیزات و ماشین‌آلات	۱۳
۱۴۱				مواد و ملزومات پردازش	۱
۱۴۲				قابلیت‌ها و شایستگی‌های سازمانی	۱۰
۱۴۳				جمع‌آوری داده‌های مرتبط	۲
۱۴۴				تحلیل کمی و کیفی نهاده‌ها	۳
۱۴۵	حسابداری دارایی ناملموس			۱	
۱۴۶	تحلیل نرخ جایگزینی نهاده‌ها			۱	
۱۴۷	محاسبه ساختار هزینه نهاده‌ها			۳	
۱۴۸	تحلیل و سنجش: فرایندهای	فرایندهای پشتیبان	۵		
۱۴۹		پروژه‌های راهبردی	۱		



ردیف	مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	فراوانی	
۱۵۰		پشتیبان و طرح‌های راهبردی	تعریف سطح منابع استاندارد فعالیت‌ها	۲	
۱۵۱		تحلیل و سنجش: زنجیره نتایج	شناسایی ستانده‌های ملموس و ناملموس	۱۹	
۱۵۲			شناسایی پیامدها	۱۴	
۱۵۳			میزان اثرگذاری	۴	
۱۵۴		دستور کارگذاری	مسئله‌یابی	۴	
۱۵۵			اولویت‌دهی	۴	
۱۵۶		برنامه‌ریزی اصلاح و بهبود	اندازه‌گیری، تحلیل و شناخت وضعیت موجود	مقایسه وضعیت موجود با برنامه‌ریزی شده	۶
۱۵۷				ترازسنجی و الگوپردازی جهانی	۱۲
۱۵۸				برنامه اجرایی بهبود و ارتقاء	۸
۱۶۰				بهبودسازی و بازمهندسی فرایندها	۱۳
۱۶۱				الگوسازی زنجیره‌های موفق	۱
۱۶۲	اصلاح زنجیره‌های ناکارآمد			۱	
۱۶۳	تعریف شاخص‌های کلیدی عملکرد و سطح استاندارد		تعریف روش اندازه‌گیری شاخص‌ها	۱۱	
۱۶۴			حذف اثرات مثبت و منفی محیطی در ارزیابی عملکرد	۱	
۱۶۵			ارزیابی کمی و کیفی	۲	
۱۶۶			کمی‌سازی نتایج ناملموس	۲	
۱۶۷			تحلیل پوششی داده‌ها	۳	
۱۶۸	اقدام و کنترل	نسبت‌های بهره‌وری	بهره‌وری کل عوامل	۴	
۱۶۹			بازخورد	۱۰	
۱۷۰			امنیت ملی	۱۰	
۱۷۱			اقتدار علمی	۱۴	
۱۷۲			بازدارندگی ملی	۶	
۱۷۳	معطوف به اثربخشی	تاب‌آوری ملی	۸		
۱۷۴		بهداشت و سلامت	۷		
۱۷۵		قدرت ملی	۱۲		
۱۷۶	منظومه متعامل دستاوردها	معطوف به	اداره مقتصدانه سازمان	۱	
۱۷۷					
۱۷۸					



ردیف	مضامین فراگیر	مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه	فراوانی
۱۷۹		کاریابی	اكتساب و كاربست فناوری‌های شالوده‌شکن	۴
۱۸۰			هوشمندسازی سازمانی	۴
۱۸۱			حکمرانی داده‌محور	۳
۱۸۲			بیشینه‌سازی نتایج	۱
۱۸۳			مدیریت کیفیت جامع (TQM)	۲

الگوی پژوهش

الگوی نهایی پژوهش در شکل ۱، ارائه شده است که با رویکرد راهبردی تعامل و تقدم و اولویت، همه اجزا و عوامل را با یکدیگر با رویکرد سیستمی و در پویایی سه بخش نهاده‌ها، پردازش و فرایند و در نهایت ستانده‌ها نشان می‌دهد.

الف) نهاده‌ها با محوریت ارکان جهت‌ساز چهارگانه و مشتمل بر (۱) رکن معماری سازمانی، (۲) رکن سیاست‌گذاری، (۳) رکن تحلیل‌گری و (۴) رکن پایش و کنترل (راهبردی، عملیاتی، راه‌کنشی و فنی) استوار است.

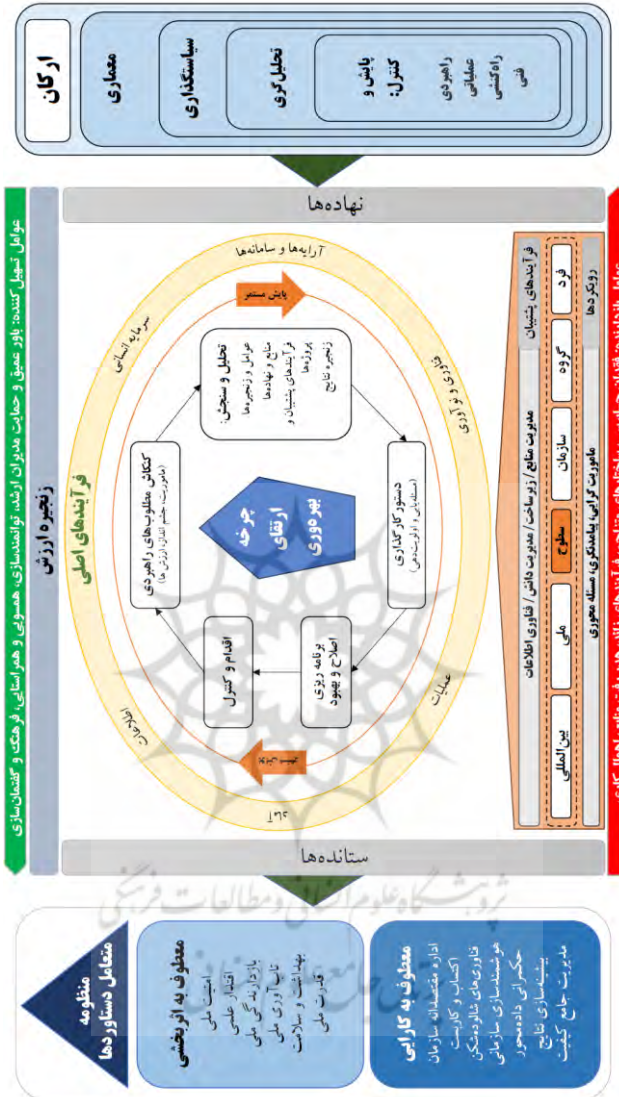
ب) هسته اصلی الگو که چرخه ارتقاء بهره‌وری در آن تعبیه شده است، در سطح بیرونی متأثر از دو دسته عوامل اثرگذار (عوامل تسهیل‌کننده و عوامل بازدارنده) است.

توجه و تمرکز بر هر یک از رویکردها (مأموریت‌گرایی، پیامدنگری و مسئله‌محوری) و در سطوح (فردی، گروهی، سازمانی، ملی و بین‌المللی) بهره‌وری؛ پردازش زنجیره ارزش در فرایندهای پشتیبان (مدیریت منابع، زیرساخت‌ها، مدیریت دانش و فناوری اطلاعات) و فرایندهای اصلی (سرمایه انسانی، آرایه‌ها و سامانه‌ها، فناوری و نوآوری و...) تکامل می‌یابد.

نقطه عزیمت تکرارپذیری در هسته اصلی چرخه ارتقاء؛ از (۱) کنکاش مطلوب‌های راهبردی (مأموریت، چشم‌انداز و ارزش‌های سازمانی)؛ (۲) تحلیل و سنجش؛ (۳) دست‌کارگذاری (مسئله‌یابی و اولویت‌دهی)؛ (۴) برنامه‌ریزی، اصلاح و بهبود و (۵) اقدام و کنترل با مفروض پایش و پویا مستمر در جریان است.

ج) ستانده‌ها به‌عنوان منظومه متعامل دستاوردها به (۱) اثربخشی و (۲) کارایی، معطوف هستند. مصادیق دستاوردهای ناظر به اثربخشی سازمان‌های مأموریت‌محور در سطح ملی به امنیت ملی، اقتدار علمی، بازدارندگی ملی، تاب‌آوری ملی، بهداشت و سلامت، قدرت ملی و ... اشاره دارد. همچنان‌که مصادیق دستاوردهای کارایی سازمان‌های مأموریت‌محور در سطح ملی به اداره مقتصدانه سازمان، اکتساب و کاربست فناوری‌های شالوده‌شکن، هوشمندسازی

سازمانی، حکمرانی داده‌محور، بیشینه‌سازی نتایج، مدیریت جامع کیفیت و ... معطوف است.



شکل ۱. الگوی ارتقاء بهره‌وری سازمان‌های مأموریت‌محور در سطح ملی

بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به اینکه سازمان‌های مأموریت‌محور در سطح ملی، نقشی اساسی در ارائه خدمات عمومی، سیاست‌گذاری و پیشرفت ملی ایفا می‌کند، ضرورت بهبود بهره‌وری در این نهادها بیش‌ازپیش احساس می‌شود و به یک اولویت انکارناپذیر تبدیل شده است. در شرایطی که



منابع مالی، انسانی، عملیاتی و زیرساختی در بسیاری از کشورها با محدودیت‌های جدی مواجه هستند، تلاش برای افزایش بهره‌وری به‌عنوان یکی از پایه‌های کلیدی مدیریت، نقشی حیاتی در تحقق اهداف توسعه پایدار دارد. این امر نه‌تنها به بهینه‌سازی استفاده از منابع محدود کمک می‌کند، بلکه مسیر دستیابی به عملکرد مؤثرتر و کارآمدتر در راستای نیازهای ملی را هموار می‌سازد (واکر و همکاران، ۲۰۲۴). سازمان‌های مأموریت‌محور معمولاً با چالش‌هایی از قبیل ساختارهای پیچیده و بوروکراتیک، محدودیت‌های قانونی و انتظارات متنوع ذی‌نفعان روبه‌رو هستند که می‌توانند به‌طور مستقیم بر کارایی و اثربخشی آنها تأثیرگذارند. در این راستا و معطوف به پرسش فرعی اول پژوهش، بررسی نظام‌مند عوامل مؤثر بر بهره‌وری، تحلیل روابط آنها و ارائه راه‌کارهای علمی و عملی برای بهبود عملکرد، نقشی حیاتی در تحقق اهداف راهبردی این نهادها ایفا می‌کند. چنین رویکردی نه‌تنها به شناسایی چالش‌ها و فرصت‌های بهبود کمک می‌کند، بلکه امکان طراحی برنامه‌های جامع برای ارتقاء بهره‌وری و تحقق مأموریت‌های سازمانی را نیز فراهم می‌کند (پولیت و بوکارت، ۲۰۱۷).

بهره‌وری در سازمان‌های مأموریت‌محور به‌معنای توانایی به‌کارگیری بهینه و کارآمد منابع برای دستیابی به رسالت‌های تعیین‌شده این سازمان‌هاست. این سازمان‌ها معمولاً دارای مأموریت‌هایی فراتر از وظایف معمول بوده و در بسیاری موارد، نقش‌های اجتماعی، حاکمیتی یا خدماتی ایفا می‌کنند. به همین دلیل، ارزیابی بهره‌وری در این نهادها فقط به شاخص‌های کمی محدود نیست و ابعاد کیفی و ارزشی نیز در آن اهمیت بالایی دارد. هرچه مأموریت سازمان حساس‌تر و تأثیرگذاری آن بر جامعه گسترده‌تر باشد، فرایند ارتقاء بهره‌وری، پیچیده‌تر خواهد شد. در این راستا، انتظار می‌رود سازمان‌ها ضمن حفظ کارایی در مصرف منابع، کیفیت خروجی‌های خود را در بالاترین سطح ممکن ارائه دهند. درباره پرسش اصلی پژوهش و فرعی دوم، شناخت دقیق ماهیت سازمان‌های مأموریت‌محور و جایگاه بهره‌وری در ساختار و عملکرد آنها، نخستین گام در طراحی و پیاده‌سازی نظام ارتقاء بهره‌وری است. این سازمان‌ها بر پایه یک رسالت اساسی شکل می‌گیرند و تمامی ساختارها، فرایندها و منابع خود را برای تحقق آن هدف راهبردی سازماندهی می‌کنند. رسالت این نهادها اغلب دارای ابعاد عمومی و حاکمیتی است و می‌تواند شامل ارائه خدمات اضطراری، تأمین امنیت ملی، توسعه زیرساخت‌های کلان، ارائه مراقبت‌های بهداشتی یا اجرای پژوهش‌های راهبردی باشد. به دلیل اهمیت و گستره تأثیرگذاری این مأموریت‌ها، سازمان‌های مأموریت‌محور تحت توجه و نظارت گسترده ذی‌نفعان

مختلف از جمله دولت، ملت، نهادهای خصوصی و سازمان‌های نظارتی قرار دارند. این ویژگی‌ها، بهره‌وری را به یک عامل راهبردی و چندبُعدی در این نوع سازمان‌ها تبدیل می‌کند (مازوکاتو، ۲۰۱۸ و دسرانو و همکاران، ۲۰۲۵).

مهم‌ترین نوآوری‌های این پژوهش را می‌توان در سه حوزه طبقه‌بندی کرد: نخست، گسترش دامنه و عمق سطوح تحلیل بهره‌وری و تحلیل روابط آنها در قالب یک الگوی جامع و فرایندی؛ دوم، برجسته‌سازی عوامل فرهنگی و رفتاری و سوم، ایجاد ساختاری انعطاف‌پذیر برای تعامل مداوم میان سیاست‌گذاران، مدیران اجرایی و بدنه عملیاتی. این نوآوری‌ها، به نظریه‌های مدیریت بهره‌وری، بُعدی کاربردی و چندجانبه می‌بخشند و امکان پیاده‌سازی اثربخش در سازمان‌ها را فراهم می‌کنند. درنهایت نیز جنبه تطبیق‌پذیری و متناسب‌سازی الگوی پیشنهادی با سازمان‌های مأموریت‌محور سطح ملی است، به‌صورتی که در عمل نیز اجراپذیر بوده و از دیگر سو، مقتضیات محیطی و عملکردی این سازمان‌ها را نیز دارا باشد.

سیاسگزاری

در این مقاله جا دارد از استادان گران‌قدر که در این مسیر ما را همراهی کردند، تشکر ویژه داشته باشیم.

تعارض منافع

هیچ گونه تعارض منافی در این مقاله وجود ندارد.

فهرست منابع

- بارانی، صمد، فرهادی، علی، و عسگری، ناصر (۱۴۰۱). شناسایی عوامل مؤثر بر اجتناب از رفتارهای ضد بهره‌وری در سازمان‌های دفاعی. فصلنامه مدیریت نظامی، ۲۲ (۸۸)، ۱۶۸-۱۴۵.
- تورانی، حیدر، و آقایی، وحیده (۱۳۹۸). نقش ابعاد برنامه‌ریزی استراتژیک بر بهره‌وری سازمانی. نشریه مدیریت بر آموزش سازمان‌ها، ۸ (۱)، ۸۷-۶۱.
- حکاک، محمد، مؤمنی‌مفرد، معصومه، و ساعدی، عبدالله (۱۴۰۰). تأثیر رهبری ناب بر بهره‌وری منابع انسانی با تأکید بر نقش میانجی سرمایه اجتماعی. مدیریت بهره‌وری، ۱۵ (۲)، ۱۰۵-۸۱.
- خاکی، غلامرضا (۱۳۹۴). مدیریت چرخه بهبود بهره‌وری. تهران: انتشارات فوژان.
- رحمانی، مهدی، هارتونیان، ولادیمیر، مرتضوی، مهدی، و رجب‌زاده قطری، علی (۱۳۹۸). الگوی مسائل اصلی بهبود بهره‌وری کارکنان شهرداری تهران (مورد مطالعه: معاونت خدمات شهری و محیط زیست). مدیریت بهره‌وری، ۱۳ (۵۰)، ۴۹-۱۹.
- شجاعی، سیدسعید، جمالی، غلامرضا، و منطقی، نیکزاد (۱۳۹۵). شناسایی عوامل مؤثر بر بهره‌وری



نیروی انسانی. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۸ (۲)، ۱۸۱-۱۶۱.

- Adeinat, I., & Kassim, N. (2019). Extending the service profit chain: the mediating effect of employee productivity. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 36(5), 797-814.
- Alberca, P., & Parte, L. (2018). Operational efficiency evaluation of restaurant firms. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), 1959-1977.
- Almaamari, Q. A. (2023). Factors Influencing Employees' Productivity in Bahraini Alhelli Company—Literature Review. *From Industry 4.0 to Industry 5.0: Mapping the Transitions*, 383-387.
- Anakpo, G., Nqwayibana, Z., & Mishi, S. (2023). The impact of work-from-home on employee performance and productivity: a systematic review. *Sustainability*, 15(5), 4529.
- Audretsch, D. B., & Belitski, M. (2020). The role of R&D and knowledge spillovers in innovation and productivity. *European economic review*, 123,
- Bahr, M., & Laszig, L. (2021). Productivity development in the construction industry and human capital: A literature review. *arXiv preprint arXiv:2104.00129*.
- Bakhtiar, Irwansyah, D., & Zulmiardi. (2018). Measurement of Study Productivity and Evaluation Analysis by using the American Productivity Center (APC) Model at a Palm Oil Factory (Pks PT. Syaekath Sejahtera). In *Proceedings of MICoMS 2017* (pp. 81-86). Emerald Publishing Limited.
- Ballard, A. (2021). The Psychology of Information: Pitfalls and Potential in the Use of Performance Data. In *The Public Productivity and Performance Handbook* (pp. 275-285). Routledge.
- Balwant, P. T. (2021). Is there a bright side to destructive leadership? How Gordon Ramsay leads change in nightmare kitchens. *Journal of Leadership Studies*, 14(4), 81-88.
- Berman, E. M. (2014). *Productivity in public and nonprofit organizations*. Routledge.
- Coetsee, L. D. (2019). Peak performance and educational productivity (a practical guide for the creation of a motivating climate).
- Cooper, H. (2017). *Research synthesis and meta-analysis: A step-by-step approach* (Vol. 2). Sage publications.
- Creswell, J. W. (2015). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. pearson.



- De Fuentes, C., Dutrenit, G., Santiago, F., & Gras, N. (2015). Determinants of innovation and productivity in the service sector in Mexico. *Emerging Markets Finance and Trade*, 51(3), 578-592.
- Deserranno, E., Kastrau, P., & León-Ciliotta, G. (2025). Promotions and productivity: the role of meritocracy and pay progression in the public sector. *American Economic Review: Insights*, 7(1), 71-89.
- Dieppe, A. (2021). *Global productivity: Trends, drivers, and policies*. World Bank Publications.
- Drucker, P. F. (1991). Reckoning with the pension fund revolution. *Harvard Business Review*, 69(2), 106-114.
- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). New public management is dead—long live digital-era governance. *Journal of public administration research and theory*, 16(3), 467-494.
- Gough, D., Thomas, J., & Oliver, S. (2017). An introduction to systematic reviews.
- Guner, N., Parkhomenko, A., & Ventura, G. (2018). Managers and productivity differences. *Review of Economic Dynamics*, 29, 256-282.
- Gurmu, A. T. (2021). Fuzzy synthetic evaluation of human resource management practices influencing construction labour productivity. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(2), 256-276.
- Kianto, A., Shujahat, M., Hussain, S., Nawaz, F., & Ali, M. (2019). The impact of knowledge management on knowledge worker productivity. *Baltic journal of management*, 14(2), 178-197.
- Malmir, A., Khalili, K., & Damirchi, Q. V. (2012). Classifying the effective factors on productivity of human resources by using AHP and TOPSIS methods. *Arabian Journal of Business and Management Review (Kuwait Chapter)*, 1(7), 68-73.
- Mazzucato, M. (2018). *Mission-oriented research & innovation in the European Union: A problem-solving approach to fuel innovation-led growth*. Publications Office.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform: A comparative analysis-into the age of austerity*. Oxford university press.
- Putnam, R. D., Nanetti, R. Y., & Leonardi, R. (1994). *Making democracy work: Civic traditions in modern Italy*.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. Pearson education.
- Sheehan, P., & Shi, H. (2019). Employment and productivity benefits of



enhanced educational outcomes: A preliminary modelling approach. *Journal of Adolescent Health*, 65(1), S44-S51.

Singh, R., & Mohanty, M. (2012). Impact of training practices on employee productivity: A comparative study. *Interscience Management Review (IMR)*, 2(2), 74.

Walker, R. M., Andrews, R., George, B., & Tu, X. (2024). Organizational size and public service performance: a meta-analysis and an agenda for future research. *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 46(1), 32-65.

COPYRIGHTS

©2024 by the authors. Published by The National Defense University. This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی