

شناسایی مؤلفه‌های سنجش بهره‌وری در سازمان‌های فرهنگی ایران (مطالعه موردی سازمان فرهنگی و هنری شهرداری تهران)

نازنین محمودوند^۱، علی رشیدپور^۲، مجتبی شاهنوشی^۳

تاریخ دریافت: ۹۹/۲/۱۷، تاریخ تایید: ۹۹/۵/۴

چکیده

هدف این پژوهش، شناسایی مؤثرترین مؤلفه‌های سنجش بهره‌وری در سازمان‌های فرهنگی ایران است. که امروزه به‌عنوان یک ضرورت در بحث توسعه سازمانی و یکی از دغدغه‌های همیشگی مدیران در ارزیابی بهره‌وری سازمان می‌باشد. این تحقیق به روش توصیفی و اکتشافی انجام شده و از حیث هدف نیز کاربردی است. برای جمع‌آوری داده‌های پژوهش از دو گام استفاده شده است. در گام اول با مطالعات تحقیقات پیشین و با بهره‌گیری از روش تحلیل مضمون مؤلفه‌های مؤثر بر سنجش بهره‌وری مشخص شدند. در گام دوم به‌منظور اطمینان از تأیید یافته‌های پیشین، همان مؤلفه‌ها در بخش‌های مختلف سازمان‌های فرهنگی توسط خبرگان بهره‌وری و اساتید فن مورد ارزیابی و تأیید قرار گرفت. با یافته‌ها ۶۸ مؤلفه در سنجش بهره‌وری سازمانی شناسایی شد که به ۵ مؤلفه اصلی و ۶۸ مؤلفه فرعی تقسیم‌بندی شده‌اند. همه این یافته‌ها، مطالعات قبلی را تأیید و منطبق با آن بودند. سرانجام با تجزیه و تحلیل یافته‌ها، ارتباط بین مؤلفه‌های علت و معلول می‌تواند به یک ساختار هوشمند برای سنجش بهره‌وری تبدیل شود. نتایج حاصل از این بررسی نشان می‌دهد که مؤلفه‌های اصلی تحقیق، تأثیر شگرفی بر بهره‌وری سازمان‌های فرهنگی دارد و بکارگیری این مؤلفه‌ها می‌تواند اثربخشی فعالیت‌های سازمانی در سازمان‌های فرهنگی ایران بهبود بخشد.

واژگان کلیدی: مؤلفه‌های بهره‌وری، روش تحلیل مضمون.

۱ دانشجوی دکتری مدیریت و برنامه ریزی فرهنگی دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)؛
N_mohammadvan@yahoo.com
۲ دانشیار رشته مدیریت و برنامه ریزی فرهنگی، گروه مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان) (نویسنده مسئول)؛
Alirashidpoor94@gmail.com
۳ استادیار یار رشته مدیریت و برنامه ریزی فرهنگی، گروه مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد اصفهان (خوراسگان)؛
Mojtaba.shahnoushi@gmail.com

بدون شک، بهره‌وری و دستیابی به آن، موضوعی بسیار مهم در تمام ابعاد زندگی امروزه انسان است. اعتقاد بر این است که بازنگری و اصلاح نحوه انجام فعالیت‌ها می‌تواند منجر به نتایجی بهتر شده و یا همان نتایج را با صرف منابعی کمتر ایجاد نماید. بر این اساس، سنجش دقیق و بهبود مستمر بهره‌وری از مطلوبیت‌های همیشگی سازمان است؛ زیرا مدیران به دنبال معیارهایی هستند تا براساس آن، منابع سازمان را در میان واحدهای مختلف تقسیم، و قادر باشند میزان عملکرد هر یک از آنها را تخمین زنند. درحقیقت برای تصمیمات صحیح، آنها نیازمند شناسایی وضعیت هر یک از واحدها در مقایسه با یکدیگر هستند. اندازه‌گیری صحیح بهره‌وری خود نیازمند محاسبه دقیق تمام شرایط مؤثر بر کارایی و اثربخشی بخش مورد مطالعه سازمان است.

بهره‌وری را نسبت یک واحد ستاده (خروجی) به یک واحد نهاده (ورودی) فعالیت‌های یک فرد یا سازمان تعریف می‌کنند. البته تعاریف زیادی درخصوص بهره‌وری وجود دارد که تعریف فوق عمومیت بیشتری دارد و برخی از تعاریف در جدول (۱) آورده شده است. شناسایی دقیق بهره‌وری مستلزم اندازه‌گیری دقیق عملکرد هر فرد یا واحد سازمانی مورد مطالعه به‌عنوان ستانده فعالیت‌ها و همچنین برآورد واقعی بهای تمام شده انجام فعالیت یا ارائه خدمات در سازمان (نهاده‌ی فعالیت) مورد مطالعه است (Cooper, 2007: 95).

افزایش بهره‌وری عمده‌ترین هدف و مسئولیت همه سازمان‌هاست. با توجه به تأکید برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران مبنی بر تحقق رشد اقتصادی از طریق افزایش بهره‌وری این ضرورت احساس می‌شود که وضعیت موجود بهره‌وری در سازمان‌های مختلف چگونه سنجیده می‌شود و وضعیت سنجش بهره‌وری در سازمان‌های فرهنگی ایران چگونه است.

ضرورت توجه به سنجش بهره‌وری در سازمان‌ها و توسعه اقتصادی در کل کشور می‌بایستی موجب افزایش بهره‌وری و سودآوری در کل جامعه گردد، سازمان‌های فرهنگی کشورهای توسعه‌یافته نیز از این قاعده مستثنی نیست و به سنجش بهره‌وری خود پرداختند. و لکن در ایران اکثریت مؤلفه‌ها و مدل‌های که برای سنجش بهره‌وری ارائه شده، عموماً در سازمان‌های اداری یا صنعتی بوده است و کمتر مسئله سنجش بهره‌وری در سازمان فرهنگی ایران مورد توجه قرار گرفته است. در صورتی که سازمان‌های فرهنگی نیز برای اینکه به اهداف مورد نظر خود برسند و از بهره‌وری بالایی برخوردار باشند، نیازمند یک مدل خاص سازمانی برای

سنجش بهره‌وری خود می‌باشند. از سوی دیگر مدل‌ها و الگوهای طراحی شده مناسب بخش‌های فرهنگی ایران نمی‌باشند.

تحقیقات انجام شده در سایر کشورها نیز به دلیل تفاوت شرایط فرهنگی و اجتماعی، قابل تعمیم به این سازمان‌ها نیستند. سازمان‌های فرهنگی ایران مجموعه متنوعی از خدمات را به گروه‌های متعددی از شهروندان با فرهنگ‌های متفاوت ارائه می‌دهند که انتظارات و توقعات متفاوتی از هم دارند از طرفی سازمان‌های فرهنگی ایران در سنجش بهره‌وری باید هم کیفیت، کمیت و هم شهروندمداری و عدالت اجتماعی را در نظر بگیرند. با توجه به تعدد و تنوع خدمات فرهنگی و دیدگاه‌های متفاوت خدمت‌گیرندگان سنجش بهره‌وری در این سازمان‌ها به راحتی امکان‌پذیر نمی‌باشد. لذا وجود یک سیستم اندازه‌گیری بهره‌وری با مؤلفه‌ها و ابعاد مشخص در این سازمان‌ها ضروری به نظر می‌رسد. بنابراین مطالعه حاضر، با هدف شناسایی مؤلفه‌های سنجش بهره‌وری در سازمان‌های فرهنگی ایران بر حسب ساختار صورت گرفته است تا در صدد پاسخگویی به این سؤال اصلی باشد که مؤلفه‌های سنجش بهره‌وری در این سازمان‌ها کدام است؟

مبانی نظری و مروری بر مطالعات گذشته

بهره‌وری^۱ عبارت است از استفاده مطلوب، مؤثر و بهینه از مجموعه امکانات، ظرفیت‌ها، سرمایه‌ها، منابع و فرصت‌ها و یا اینکه استفاده مؤثر و بهینه از زمان و ارزش حاصل از سرمایه، عمر، فکر، اندیشه‌ها و استعدادها در یک زمان واحد از همه لحظات است بهره‌وری به‌عنوان به یک حقیقت زندگی از زمان‌های بسیار دور وجود داشته است، اما به‌عنوان یک مفهوم از کارایی و معنای بهبود استاندارد زندگی مردم در قرن حاضر مورد توجه قرار گرفته است. مهم‌ترین عواملی است که در کلیه تعاریف بهره‌وری وجود دارد، تعیین نسبت آنچه که برای تولید به کار رفته به آنچه که در فرایند تولید، به دست آمده است و یکی از مهم‌ترین عامل بقاء در سازمان معرفی گردیده که سیر تکمیلی واژه بهره‌وری در جدول (۱) ارائه شده است (حسن‌پور، ۱۳۹۷: ۷۹).

1 productivity

جدول شماره ۱. خلاصه تاریخچه بهره‌وری

سال	محقق	تعاریف بهره‌وری
۱۷۶۶	فرانسواگنه ^۱	اقتدار هر دولتی منوط به افزایش بهره‌وری در بخش کشاورزی
۱۸۸۳	لیتره ^۲	دانش فن و تولید
۱۹۰۰	تیلور و گیلبرت ^۳	افزایش کارایی کارگران، تقسیم کار، بهبود روش‌ها و تعیین زمان استاندارد
۱۹۰۰	ارلی ^۴	ارتباط بین بازده و وسایل به کار رفته برای تولید
۱۹۵۵	دیویس ^۵	تغییر بدست آمده در شکل محصول در ازای منابع مصرف شده
۱۹۵۸	آژانس بهره‌وری اروپا	درجه و شدت استقاده مؤثر از هریک از عوامل تولید
۱۹۶۵	کندریک و کریمر ^۶	نگرش اقتصادی یعنی تولید سرانه یا میزان ناخالص به ازای هر نفر ساعت کار
۱۹۷۶	استیگل ^۷	نسبت میان بازده به هزینه‌های عملیاتی تولیدی
۱۹۷۹	سومانث ^۸	نسبت ستاده‌های ملموس به کل نهادهای ملموس
۱۹۸۰	ماندل ^۹	نسبت بین بازده تولید به واحد مصرف شده است که با سال پایه
۱۹۸۹	فابریکانت ^{۱۰}	نسبت ستاده به نهاده
۱۹۹۵	استاینر ^{۱۱}	معیار عملکرد با قدرت و توان موجود در تولید کالا و خدمات

مایکل پورتر عوامل مؤثر سنجش بهره‌وری در موفقیت استراتژیک سازمان‌ها در محیط دورن سازمانی (زنجیره ارزش) و محیط نزدیک سازمان (پنج نیروی رقابتی) مدل‌سازی کرده است. وی در تحلیل عوامل درون‌سازمانی مجموعه‌ای از نقش‌ها را در ارتباط باهم تعریف می‌کند و آن را به‌عنوان یک ضرورت راهبردی در سنجش بهره‌وری سازمانی مطرح ساخته است و همچنین بیان کرد که سازمان‌ها برای غلبه بر نیروهای رقابتی و پیشی بر رقبای می‌توانند سه گونه استراتژی اتخاذ نمایند. این سه نمونه از استراتژی که پورتر آنها را «استراتژی ژنریک»^{۱۲} نامیده است. در سنجش

1 Fransv

2 Lytrh

3Taylor&Gilbert

4 Early

5 Davis

6 Kendrick&Creamer

7 Stigel

8Somanch

9 Mundel

10 Fabricant

11 P. O. Stenier

بهره‌وری باید منتظر قرار گیرد که عبارت از رهبری هزینه، تمایز و تمرکز که می‌تواند بر ارتقای بهره‌وری سازمانی مفید بوده، باید تلاش کرد مدلی براساس این سه مورد برای سنجش بهره‌وری سازمان طراحی نمود.

امروز برای اینکه سازمان‌ها بتوانند در صحنه اقتصادی و اجتماعی باقی بمانند و رشد و تعالی داشته باشند، می‌بایست اطلاعات ضروری را از عملکرد سازمان خود، استراتژی رقیب، تغییرات تکنولوژی و تغییرات فرایندها را کسب نموده و با منابع و امکانات موجود به سمت اهدافشان حرکت نمایند. بنابراین تعیین جایگاه ویژه سنجش بهره‌وری در سازمان است و ایجاد این سیستم ویژه برای هر سازمانی ضروری است تا اطلاعات لازم را از نحوه عملکرد سازمان در اختیار مدیران قرار داده و آنها بتوانند برای رسیدن به اهداف خود تصمیمات مناسب و بموقع را انتخاب نمایند. این امر، نیازمند شناسایی مؤلفه‌ها و راه‌اندازی یک سیستم جامع سنجش بهره‌وری در سازمان‌ها می‌باشد. گرچه این سیستم سنجش، هزینه‌های را برای سازمان تحمیل می‌نماید، اما در صورت هدایت درست سیستم، منافعی که عاید سازمان می‌گردد، به مراتب بیشتر از هزینه‌هاست.

انتظار می‌رود با شناسایی مؤلفه‌های بهره‌وری و ارائه آن به سازمان‌های فرهنگی، بتوان اهدافی مطلوبی مثل نهادینه شدن فرهنگ بهره‌وری از طریق استقرار چرخه بهبود بهره‌وری فراهم شود، تا با استفاده اثربخش و کارا از منابع مالی و سرمایه‌ای و کاهش هزینه‌ها و... نتایجی مثبت حاصل شود.

تا کنون پژوهشی که به‌طور مستقیم به موضوع شناسایی مؤلفه‌های سنجش بهره‌وری در سازمان‌های فرهنگی ایران پرداخت باشد، وجود ندارد، با این حال تعدادی از پژوهش‌ها مرتبط با موضوع می‌باشد که مورد بررسی قرار گرفته تا مؤلفه‌های سنجش بهره‌وری را شناسایی و رتبه‌بندی نماید.

مطالعات پیشین

از دهه ۱۹۹۰ تکنولوژی اطلاعاتی نقش عمده‌ای را در افزایش بهره‌وری سازمان‌ها ایفا می‌کند تا آنجایی که بیان شده است تکنولوژی اطلاعاتی نقش یک جادو را در سازمان‌ها ایفا نموده و بهره‌وری سازمان، از طریق فرایند مداوم اطلاعات بدون اشتباه، افزایش می‌یابد. تکنولوژی اطلاعات کاربرد گسترده و قابل انعطافی دارد و می‌تواند برای اهداف چندگانه در راستای بهبود و سنجش بهره‌وری سازمان مفید واقع شود (میر و همکاران، ۱۳۹۷: ۲۰۵-۱۷۴). بهره‌وری

به‌عنوان یک حقیقت زندگی از زمان‌های بسیار دور وجود داشته است، اما به‌عنوان یک مفهومی از کارایی و ارتقای سطح زندگی مردم در قرن اخیر مورد توجه قرار گرفته است (Kim & lee, 2006: 58). آمارهای موجود نشان می‌دهد برخلاف سازمان‌های صنعتی و تجاری، سازمان‌های فرهنگی کشورمان به عوامل مؤثر، روش‌های اندازه‌گیری و افزایش بهره‌وری سازمان خود به‌ندرت توجه نموده‌اند، از سوی دیگر مدل‌ها و الگوهای طراحی شده، متناسب با سازمان‌های فرهنگی ایران نمی‌باشد. به‌طور کلی سنجش بهره‌وری، متأثر از عوامل گوناگونی است که در این زمینه، مطالعاتی صورت گرفته است در مطالعه‌ای الوانی و احمدی (۱۳۸۰)، با عنوان «مدیریت جامع بهره‌وری نیروی انسانی»، هشت مؤلفه شامل عوامل انگیزشی، شیوه رهبری، روحیه رقابت‌پذیری، وضعیت جسمانی و روحی، آموزش کاربردی و عمومی، خلاقیت و نوآوری و ویژگی جمعیتی با استفاده از روش کیفی شناسایی نموده و آن هشت مؤلفه را به‌عنوان مؤلفه‌های اصلی و ۴۷ مؤلفه دیگر را به‌عنوان مؤلفه فرعی در سنجش بهره‌وری سازمان مناسب ارائه نموده است. ولیکن رابطه و اولویت آنها مشخص نشده است.

در مطالعه دیگری معمارزاده و جعفری (۱۳۹۶)، پژوهشی با‌عنوان شناسایی مؤلفه‌های مؤثر بر بهره‌وری کارکنان سازمان بهداشت و درمان به مطالعه مروری پیشینه‌های نظری درخصوص سنجش بهره‌وری برای شناسایی مؤلفه‌های بهره‌وری ارائه نموده و با بررسی مقالات مرتبط در حوزه بهره‌وری در دو گام اقدام نموده است؛ درگام اول تحقیق خود، ۱۲ مؤلفه از جمله انگیزش، رشدذهنی، سلامت روانی فرد، توانایی، حمایت سازمانی، وضوح شغل، محیط سازمان سبک مدیریت، آموزش، فرهنگ سازمانی و ارزیابی عملکرد شناسایی و با تأیید نظر خبرگان فنی مورد تجزیه و تحلیل قراردادده است و در گام دوم، مؤلفه‌ها را در دو بعد عوامل فردی (انگیزش، رشد ذهنی، سلامت فرد، توانایی) و عوامل محیطی سازمان (حمایت سازمانی، وضوح شغل، محیط، سبک مدیریت، آموزش، فرهنگ و ارزیابی عملکرد) به روش اکتشافی عاملی در سازمان بهداشت دوباره مورد ارزیابی قرار می‌دهد. در نهایت نتایج به‌دست آمده، نشان می‌دهد بهره‌وری سازمان تحت تأثیر عوامل فردی کارکنان و محیط سازمانی است.

همچنین ستوده آرانی و همکاران (۱۳۹۵)، در پژوهشی متغیرهای بهره‌وری در منابع سازمان را با روش کمی مورد بررسی قرار داده‌اند و نه مؤلفه مانند مشارکت کارکنان، سیستم جبران خدمت، انتخاب و گزینش صحیح کارکنان، برنامه‌های آموزشی، شیوه‌های رهبری، ساختار سازمانی به روش کیفی تحلیل عاملی شناسایی نموده و در نتایج یافته‌هایشان رهبری در سازمان،

ارتقای نیروی انسانی، ساختار سازمانی و شیوه مدیریت را از مؤلفه‌های اثرگذار در سنجش بهره‌وری سازمان‌ها بیان می‌نمایند.

در پژوهش دیگری که به موضوع تحقیق نزدیک است؛ مهرابیان و همکاران (۱۳۹۰)، برای شناسایی مؤلفه‌های سنجش بهره‌وری با استفاده از روش تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی، پنج مؤلفه فرهنگ سازمانی، شرایط محیطی، عوامل انگیزشی، توانمندسازی کارکنان و شیوه رهبری را از عوامل سنجش بهره‌وری سازمان شناسایی نمودند که در تحقیق کیانی نیز این مؤلفه‌ها در پژوهشی با عنوان «طراحی مدل پویای بهره‌وری با روش کیفی و کمی با رویکرد تحلیل پوششی داده‌ها در سازمان» از قبیل مؤلفه‌های چون ورودی‌ها و خروجی‌های سازمان، نیروی انسانی، مواد اولیه، ماشین‌آلات و سایر هزینه‌ها و خروجی‌ها محصول، سایر درآمدها در سنجش بهره‌وری سازمان مورد تجزیه و تحلیل قرار داده و عامل زمان را مهم در مدل پویای سنجش بهره‌وری عنوان نموده است.

رهنورد و خدابخش (۱۳۹۰)، در تحقیق خود با عنوان عوامل مؤثر در سنجش بهره‌وری کارکنان، مؤلفه‌های مؤثر در سنجش بهره‌وری را با استفاده از مدل ساختاری هشت مؤلفه انگیزش، حمایت سازمانی، توانایی، شخصیت، وضعیت تأهل، عدالت سازمانی، اعتماد سازمانی و تعهد سازمانی در سنجش بهره‌وری سازمانی بیان کردند و با استفاده از مدل ساختاری روابط بین متغیرها، نشانگر نقش تعیین‌کننده مثل حمایت سازمانی، توانایی فردی و اعتماد سازمانی در ارتقای بهره‌وری در سطح فردی هستند که در سنجش بهره‌وری سازمان مؤثر نشان داده شده است.

ملک‌پور (۱۳۹۲)، در تحقیق خود با عنوان «مدل‌های مختلف اندازه‌گیری بهره‌وری» ابزارهای استراتژیک مدیریتی در سنجش بهره‌وری را با مؤلفه‌هایی چون توانایی، حمایت، انگیزه، وضوح، ارزیابی، اعتبار و محیط در سنجش بهره‌وری نیروی انسانی معرفی نمود و با استفاده از روش کیفی و مقایسه‌ای بیان کرد؛ سازمان‌ها برای اینکه در صحنه اقتصادی و اجتماعی باقی بمانند و رشد و تعالی داشته باشند، می‌بایست اطلاعات ضروری از استراتژی رقبای، تغییرات تکنولوژیک و تغییرات فرایندها را در سنجش بهره‌وری با استفاده از روش کمی مورد توجه قرار دهند که با آزمون فرضیه‌ها توانایی استفاده از ابزار استراتژیک در سنجش بهره‌وری اولویت دارد.

نمازی (۲۰۰۹)، در پژوهش خود عوامل مؤثر در بهره‌وری سازمان به این نکته اشاره می‌کند که تغییر در منابع در دسترس، تغییر در انتظارات و نیازهای مشتریان، نوآوری و خلاقیت در محصولات به‌صورت مداوم در سنجش بهره‌وری سازمان‌ها ضرورت دارد. در بهبود بهره‌وری باید

روش خلق ارزش نسبت به حداقل داده‌ها متمرکز شود و نیز انجام دادن کارها به صورت درست (بدانیم که چگونه آن کار را انجام دهیم) و به طور دائمی از طریق بهبود فرایند تولید و توزیع، تحویل محصول و ارائه خدمات و رضایت مشتری در اغلب موارد راهی مؤثر در سنجش بهره‌وری می‌دانند که با استفاده از روش کمی توانایی نیروی انسانی و راه‌های استفاده از خلاقیت و نوآوری و توسعه ابزارهای تکنولوژی در بهبود بهره‌وری سازمان مؤثر دانسته است.

این تحقیق ۶۸ مؤلفه به روش تحلیل مضمون از پژوهش‌های قبلی احصاء نمود تا بتواند مؤلفه اصلی سنجش بهره‌وری در سازمان‌های فرهنگی ایران شناسایی و به کار گیرد تا بتواند براساس نتایج به دست آمده، به مدیران و تصمیم‌گیرندگان کمک شایانی شود که از طریق برنامه‌ریزی و سیاست‌گذاری مناسب در ایجا تغییر و افزایش بهره‌وری گام مؤثری بردارند.

روش پژوهش

هدف این پژوهش شناسایی مؤلفه‌های سنجش بهره‌وری در سازمان‌های فرهنگی ایران است. با توجه به فقدان مطالعات عمیق در حوزه سازمان‌های فرهنگی ایران، اتخاذ رویکرد اکتشافی برای کشف همه عوامل مؤثر در زمینه سنجش بهره‌وری سازمانی محرز می‌گردد. تا بتواند مؤثرترین مؤلفه‌ها را شناسایی کند و با به کارگیری روش مدیریتی صحیح به بالابردن بهره‌وری سازمان‌های فرهنگی ایران، کمک شایان توجهی نماید. از نظر نتیجه نیز تحقیق توسعه‌ای محسوب می‌شود و از داده‌های کیفی بهره برده تا به این سؤال مطرح شده که «مؤلفه‌های سنجش بهره‌وری کدام است؟» و ابزار جمع‌آوری اطلاعات پژوهش از روش تحلیل مضمون استفاده نموده است که خود دارای چندین گام اساسی است.

گام اول مبانی نظری و تئوریک تحقیق به صورت کتابخانه‌ای و از طریق مراجعه به کتب، تحقیقات سازمانی و جستجوی پیشرفته از پایگاه‌های معتبر استنادی بین‌المللی و داخلی به صورت فیش‌برداری اطلاعات جمع‌آوری گردید و از طریق فرایند مقایسه‌ای، شباهت‌ها و تفاوت‌های مفاهیم بررسی و استخراج شدند و مفاهیم شبیه یکدیگر در یک مقوله یا دسته‌بندی قرار داده شده‌اند و برای روایی و اعتبار تخصیص مفاهیم به مؤلفه‌های اصلی و مؤلفه‌های فرعی از نظر استادان بهره گرفته شده است.

گام دوم از روش تحلیل مضمون نتایج فعالیت‌های که در رابطه با سنجش بهره‌وری سازمان‌ها مطرح شده بود در چهار بُعد سنجش بهره‌وری؛ مثل کاهش هزینه، کاهش زمان، بهبود

کیفیت خدمات ارائه شده به مشتریان و افزایش کمیت که از استراتژیهای منجر به افزایش بهره‌وری است، شناسایی شد که یافته‌های مطالعات پیشین را نیز تأیید می‌کند.

گام سوم برای سنجش بهره‌وری سازمان‌هایی که به‌نحوی ارائه‌دهنده خدمات فرهنگی (سازمان فرهنگی و هنری شهرداری تهران) هستند، مؤلفه‌ها در قالب ورودی‌ها و فرایندها و خروجی‌ها که قابلیت کاربردی شدن با این سازمان‌ها را دارا باشند را با مقایسه ساختار و کارکردهای آنها شناسایی گردیده و با مشخص نمودن رتبه هر یک از مؤلفه‌ها و تأثیرشان در خروجی سازمان بتواند از عوامل مؤثری بر سنجش بهره‌وری سازمانی عنوان گردد. بنابراین در گام سوم برای مؤلفه‌های به‌دست آمده، از گام‌های قبلی بدون هیچ‌گونه تغییرات با استفاده روش تحلیل مضمون مؤلفه‌ها در پنج مؤلفه اصلی و ۶۸ مؤلفه فرعی تقسیم بندی گردید. برخی از این عوامل مثل تخصیص منابع، ایجاد انگیزه در کارکنان، افزایش دستمزد و اعطای پاداش، تعیین میزان دستیابی به اهداف (کارایی و اثربخشی)، کاهش هزینه‌ها، تصمیم‌گیری درخصوص ارتقاء کارکنان، تصمیم‌گیری در خصوص نحوه ارائه خدمات به مشتریان و فراهم نمودن زمینه رشد خلاقیت و نوآوری در کارکنان، بهبود استراتژی عملکرد، آموزش و... به‌عنوان مؤلفه‌های اثرگذار از بین مؤلفه‌های فرعی شناسایی و انتخاب گردید.

یافته‌های تحقیق

مرحله اول تعیین مؤلفه‌ها

این تحقیق با هدف شناسایی مؤلفه‌های مؤثر بر سنجش بهره‌وری سازمان‌های فرهنگی ایران (سازمان فرهنگی و هنری شهرداری تهران) در سال ۱۳۹۸ انجام شده است. براساس مجموعه اطلاعات به‌دست آمده، می‌توان گفت که بهره‌وری یک رهیافت تک‌بعدی نیست، بلکه به تلاش برنامه‌ریزی شده و همه‌جانبه نیاز دارد. با توجه به سؤال پژوهش مبنی بر شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های سنجش بهره‌وری در سازمان‌های فرهنگی ایران با استفاده از روش تحلیل مضمون است که و بعد از چندین بار مطالعات رفت‌وبرگشتی میان مفاهیم و مؤلفه‌ها، پنج مؤلفه اصلی و ۶۸ مؤلفه فرعی برای سنجش بهره‌وری شناسایی شد که در جدول شماره (۲) نشان داده شده است.

جدول شماره ۲. مؤلفه‌های اصلی و مؤلفه‌های فرعی

مؤلفه‌های فرعی	مؤلفه‌های اصلی	مؤلفه فراگیر
خلاقیت و نوآوری، انگیزش، توجه روحیه روحیات فردی، خلق ارزش آموزش، وجدان کاری، ارزیابی عملکرد، توانایی سلامت فرد، سلامت جسمانی و روانی، ابتکار، رشد ذهنی - داشتن تجربه کاری، فرصت‌های یکسان ارتقای شغلی	عوامل فردی	سنجش بهره‌وری
ابزار و وسایل مناسب کاری، ارگونومی، مناسب بودن محیط کار، فرهنگ سازمانی، شادی در محیط و آزادی عمل در کار، عوامل تکنیکی و فنی، حفظ فضای دوستانه در محل کار مناسب نبودن محیط فضای فیزیکی تجربه و سابقه کاری	عوامل محیطی	
عوامل روانی، توانمندسازی کارکنان، پیشرفت‌های شغلی، انضباط اجتماعی، رفتار مطلوب مدیران، آموزش، بهبود وضع موجود عوامل مدیریتی، شیوه زندگی، کیفیت زندگی کاری، ادراک شهروندان، عدم هماهنگی حقوق با هزینه‌های زندگی، امنیت شغلی، احساس عادلانه بودن کار، محیطی آماده برای بروز خلاقیت و...	عوامل فرهنگی و اجتماعی	
پرداخت حقوق و دستمزد، تناسب عملکرد با حقوق، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، شایسته‌سالاری در احراز پست سازمانی، اختیارات در انجام کار، عملکرد سیستم‌های نظارتی و کنترلی بر کیفیت کار کارکنان تشویق و تنبیه، ارتباطات برون و درون سازمانی و همکاری مستمر بین واحدهای مختلف سازمان	سبک مدیریت	
کیفیت زندگی کاری، عوامل خروجی در ارائه خدمات عدم هماهنگی حقوق با هزینه‌های زندگی، رضایت شغلی، استراتژی بهبود، عناصر مالی، پاداش معنوی، سپهیم شدن در سود، منابع مالی، سرمایه در گردش، پاداش نقدی و غیرنقدی، توانمندسازی کارمندان، آموزش	عوامل اقتصادی	

مرحله دوم تحلیل یافته‌ها

در مرحله دوم، جهت تحلیل مؤلفه‌های شناسایی شده و میزان تأثیرگذاری هر کدام در سنجش بهره‌وری برحسب تعداد فراوانی به‌دست آمده، ده مؤلفه جهت تحلیل در سازمان فرهنگی و هنری شهرداری تهران انتخاب شده است که به ترتیب در زیر آورده شده است:

سبک مدیریتی: به‌عنوان مهم‌ترین عامل با ۱۴ پرداخت حقوق و دستمزد، تناسب عملکرد با حقوق، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، شایسته‌سالاری در احراز پست سازمانی، اختیارات در انجام کار، عملکرد سیستم‌های نظارتی و کنترلی بر کیفیت کار کارکنان تشویق و تنبیه، ارتباطات برون و درون‌سازمانی و همکاری مستمر بین واحدهای مختلف سازمان در اکثریت

یافته‌های تحقیقات مختلف وجود داشته که با توجه به دارا بودن ویژگی اساسی سازمان‌های فرهنگی ایران با سازمان دیگر، این مؤلفه در سازمان‌های فرهنگی نیز یکی از مؤلفه‌های اصلی و مهم برای سنجش بهره‌وری به‌شمار می‌رود.

عوامل فردی: با ۱۳ مؤلفه فرعی بیشترین فراوانی تکرار شامل مؤلفه‌هایی مثل علائق فرد با شغل، تصمیم‌گیری در کار، خلاقیت و نوآور بودن، انگیزش، توجه به روحیات فردی، رشد ذهنی، خلق ارزش، آموزش ضمن خدمت، وجدان کاری، ارزیابی عملکرد، توانایی و سلامت جسمانی، نگرش مثبت به محیط کار، به‌عنوان دومین مؤلفه مهم و اثرگذار برای سنجش بهره‌وری در سازمان فرهنگی ایران سهم مهم و قابل توجه بوده است.

عوامل اقتصادی: عامل سود و زیان و توسعه منابع مالی و افزایش درآمد برای بقای سازمان در اکثر محققان آن را به‌عنوان متغیر سنجش کارایی و اثربخشی برای سازمان‌ها مدنظر قرار داده بودند، با ۱۶ مؤلفه مشابه در پژوهش‌ها به‌کار گرفته شده است؛ از جمله سیستم پرداخت پاداش به کارکنان، کیفیت زندگی کارکنان، عوامل خروجی در ارائه خدمات، عدم هماهنگی حقوق با هزینه‌های زندگی، رضایت شغلی، استراتژی بهبود، عناصر مالی، پاداش معنوی، سهم شدن در سود، منابع مالی، سرمایه در گردش، پاداش نقدی و غیرنقدی، توانمندسازی کارمندان، آموزش، ارائه تسهیلات و امکانات رفاهی از مؤلفه‌های قابل استفاده برای سنجش بهره‌وری در سازمان عنوان شده است.

عوامل محیطی: با ۱۳ مؤلفه شامل ارگونومی، مناسب بودن محیط کار، فرهنگ سازمانی، شادی در محیط کار، آزادی عمل در کار، عوامل تکنیکی و عوامل فنی، حفظ فضای دوستانه در محل کار، مناسب نبودن محیط فضای فیزیکی، فضای مناسب از لحاظ نو و صدا در سنجش بهره‌وری مهم و قابل توجه عنوان گردیده است.

عوامل اجتماعی و فرهنگی: یکی از عوامل مهم در سنجش بهره‌وری سازمان‌ها عوامل اجتماعی و فرهنگی است که در تحقیقات پیشین کمتر مورد استفاده قرار گرفته؛ بجز چند تحقیق که از مؤلفه‌های اصلی نامبرده شده در اکثریت تحقیقات کم‌رنگ بوده است که با ۱۲ مؤلفه وجدان کاری، پایبندی به قوانین و مقررات، محیط آماده برای بروز خلاقیت و نوآوری، امنیت شغلی، آموزش قوانین جدید به کارکنان، توانمندسازی کارکنان، پیشرفت‌های شغلی، انضباط اجتماعی، رفتار مطلوب مدیران با کارمندان، آموزش مستمر، بهبود وضع موجود و عادلانه بودن کار مورد توجه می‌باشد.

شایان ذکر است اکثر تحقیقات قبلی که در این زمینه صورت گرفته، به صورت موردی تأثیر برخی از مؤلفه‌ها از جمله مؤلفه سازمانی و فردی یا حتی مدیریت را به‌تنهایی در سنجش بهره‌وری سازمانی مورد استفاده قرار دادند و تحقیقی که همه مؤلفه‌های تأثیرگذار در سنجش بهره‌وری را باهم در سنجش بهره‌وری سازمانی استفاده نمایند، صورت نپذیرفته است.

بحث و نتیجه‌گیری

در جهان رقابتی کنونی که اهمیت بهره‌وری در تمامی زمینه‌ها افزایش یافته است، تنها سازمان‌هایی می‌توانند باقی بمانند که به بهترین وجه از منابع خود استفاده کرده و بیشترین بهره‌وری را در سازمان داشته باشند. همان‌طور که بررسی تحقیقات پیشین نشان می‌دهد، اصلاح و بهبود منابع (مالی و نیروی انسانی) و توجه به نیازهای اجتماعی و فرهنگی، نقش مؤثری در سنجش و ارتقای بهره‌وری سازمانی دارد و تمرکز اصلی همه تحقیقات در سنجش بهره‌وری بوده است. این مقاله نیز با هدف شناسایی مؤلفه‌های مؤثر در سنجش بهره‌وری به بررسی مقالات و کتب مناسب پرداخت و در نهایت، ۶۸ مؤلفه مؤثر سنجش بهره‌وری را شناسایی و در پنج مؤلفه اصلی تقسیم‌بندی نمود که در تحقیقات قبل مشترک و تأیید اساتید متخصص بهره‌وری سازمانی نیز به‌همراه داشت، مشخص گردید تا بتواند یک الگوی نظام‌مند برای سنجش بهره‌وری در سازمان‌های فرهنگی ایران (سازمان فرهنگی و هنری شهرداری تهران) طراحی نماید. این مؤلفه‌ها از قبیل تخصیص منابع، ایجاد انگیزه در کارکنان، افزایش دستمزد و اعطای پاداش، تعیین میزان دستیابی به اهداف (کارایی و اثربخشی)، کاهش هزینه‌ها، تصمیم‌گیری در خصوص ارتقاء کارکنان از عوامل مدیریتی، تصمیم‌گیری در خصوص نحوه ارائه خدمات به مشتریان، فراهم نمودن زمینه رشد خلاقیت و نوآوری، بهبود استراتژی عملکرد و آموزش از مؤلفه‌های مؤثر سنجش بهره‌وری و تولید ثروت و تأمین منافع ذینفعان در سازمان‌های فرهنگی ایران (سازمان فرهنگی و هنری شهرداری تهران) شناسایی و توسط اساتید متخصصین بهره‌وری تأیید گردید و هفت مؤلفه که بیشترین فراوانی تکرار را داشت، انتخاب و در سنجش بهره‌وری سازمان فرهنگی و هنری شهرداری تهران مورد تحلیل قرار گرفت.

تخصیص منابع: در سازمان فرهنگی و هنری، تخصیص منابع به‌طور کارا و اثربخش توزیع و مصرف نمی‌گردد و یکی از موانع بزرگ عدم موفقیت در پیوند بین برنامه‌های اجرایی تعیین اولویت‌ها در این سازمان بوده و بسیاری از برنامه‌های راهبردی بلندمدت و کوتاه‌مدت را دچار

چالش می‌کند. چهار نوع منابع در هر سازمان وجود دارد (منابع مالی، فیزیکی، انسانی و فناوری) که در سنجش بهره‌وری تأثیرگذار بوده است، کمتر مورد توجه بوده و پیشنهاد می‌گردد یکی از عامل‌های اصلی در تحقیقات آتی در نظر گرفته شود.

خلق ارزش اقتصادی: نوسانات و تغییرات اقتصادی کشور مانند سطح عمومی پرداخت حقوق و دستمزد و... می‌توانند در بهره‌وری در سازمان فرهنگی و هنری شهرداری تهران تأثیر داشته باشند. هر کشوری برای خلق ارزش اقتصادی و تولید ثروت به فروش خدمات، فروش دانش فنی و گردش مالی، جذب سرمایه‌های داخلی و خارجی و... مرتبط است که این عوامل، در سنجش بهره‌وری در سازمان فرهنگی مورد توجه نبود و پژوهش کیانی، فقهی و موسوی نیز مورد بررسی و تحلیل قرار گرفته همخوانی دارد.

تعیین میزان دستیابی به اهداف (کارایی و اثربخشی): با توجه به آثار مثبت در سنجش بهره‌وری، دستیابی به اهداف از قبیل ارزیابی عملکرد کارکنان و بهای تمام‌شده کالا یا ارائه خدمات به شهروندان، هزینه‌های نیروی انسانی، ملزومات مصرفی (ستاده‌ها)، اطلاعات حاصل از محاسبه آنها (نهادها) و ارائه به موقع خدمات و تولیدات به شهروندان در سنجش بهره‌وری مؤثر بوده در کلیه تحقیقات عامل مهم اصلی شناسایی شده است.

کاهش هزینه‌ها: داشتن اطلاعات فنی و تکنیکی، به‌روز بودن ساختار و تشکیلات سازمانی، جذب نیروی انسانی متخصص، توانمندسازی نیروی انسانی از طریق مهارت و رقابت‌پذیری می‌تواند در کاهش هزینه‌های سازمان و افزایش بهره‌وری تأثیرگذار باشد و در تحقیقات حسنی کاخکی، فقهی و معمارزاده، به آن پرداخت شده است.

تصمیم‌گیری: تصمیم‌گیری درخصوص نحوه ارائه خدمات، جذب نخبگان، استفاده از دانش فنی، مشارکت‌طلبی و توجه به نظرات ارباب‌رجوع، همکاری با نهادهای مردمی با چهار عامل مهم زمان، هزینه، نوآوری و کیفیت خدمات در سنجش بهره‌وری تأثیرگذار بوده و به افزایش کارایی سازمان کمک می‌کند که در تحقیقات قبلی، خیلی به آن پرداخت نشده است.

خلاقیت و نوآوری: فراهم نمودن زمینه رشد کارکنان، آگاهی‌بخشی درون و برون‌سازمانی، حمایت از نوآوری و خلاقیت کارکنان و شهروندان، حاکمیت وجدان کاری، دانایی محوری، تحول‌آفرینی و رشد ذهنی کارکنان، سلامت روانی و ذهنی یکی از مؤلفه‌های فردی است که در تمامی تحقیقات بالاترین میانگین استفاده را داشته و تأثیرگذار است.

آموزش: آموزش قدرت تولید نیروی کار را افزایش داده و موجب می‌شود تا در زمان مشخص کالا و خدمات ارائه گردد. بنابراین باید کوشید با سرمایه‌گذاری در آموزش و توسعه دانش کارکنان و... بهره‌وری را افزایش داد که در اکثریت تحقیقات نیز به‌عنوان مؤلفه اثرگذار در سنجش بهره‌وری شناسایی گردیده است.

در نهایت می‌توان امید داشت که با پیاده‌سازی این مؤلفه‌ها و اجرای مستمر آن در قالب نرم‌افزارهای مناسبی که شاخصی‌های عملکردی را به‌صورت متغیرهای دوره‌ای می‌سنجند، رشد یا افول واحدهای سازمانی را از لحاظ سنجش بهره‌وری به‌صورت دائمی رصد نمود و مزیت آن نگاه هم‌زمان به کلیه عوامل سنجش بهره‌وری در هر واحد سازمانی می‌تواند مدیریت را در تصمیمات کارا و اثربخش یاری نماید.

منابع

- الوانی، سید مهدی؛ احمدی، پرویز. ۱۳۸۰. «طراحی الگوی جامع مدیریت عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی». **مجله مدرس علوم انسانی**، سال ششم، شماره ۵، صص ۱۳۰-۱۱۱. تابستان.
- اکبرپور شیرازی، محسن. ۱۳۹۵. «گزارش ارتقای بهره‌وری در نظام اداری کشور و سازمان بهره‌وری ایران». **مجله مدیریت**، سال اول، شماره ۹، صص ۹۸-۱۱۳.
- پرویز قلعه جوق، فرزانه؛ کاظم زاده، سیامک. ۱۳۹۷. «استراتژی مبنایی در راستای ارتقاء بهره‌وری سازمانی». **مجله پژوهش‌های کاربردی در مدیریت مهندسی صنایع**، شماره ۲، صص ۱۶-۱.
- تهران.
- حسن پور، حسینعلی؛ جودکی، مریم. ۱۳۹۷. «اولویت بندی عوامل مؤثر بر ارتقای بهره‌وری کارکنان با استفاده از تکنیک فرایند تحلیل شبکه (ANP)». **فصلنامه مدیریت استاندارد و کیفیت**، سال دوم، شماره ۳، صص ۵۹-۳۸. زمستان.
- حسینی کاخکی، احمد. ۱۳۹۰. مدلی برای تبیین نقش مشارکت در بهبود بهره‌وری کارکنان بخش دولتی، **پایان نامه دکتری رشته مدیریت به راهنمایی دکتر زاهدی**. دانشگاه علامه طباطبایی تهران، بهمن ماه.
- جعفری، امیر؛ معمارزاده طهران، غلامرضا. ۱۳۹۶. «شناسایی مولفه‌های مؤثر بر بهره‌وری کارکنان در یک سازمان بهداشت و درمان نظامی». **مجله طب نظامی**. سال پنجم، شماره ۳، صص ۲۴۴-۲۳۴. تابستان.
- دباغ، رحیم. ۱۳۸۸. بررسی و اندازه‌گیری بهره‌وری دانشگاه‌های جامع دولتی، **پایان نامه دکتری رشته مدیریت دولتی به راهنمایی دکتر برادران شرکاء**. مرکز تحقیقات سیاست علمی کشور، بهار.
- رهنورد، فرج‌الله؛ خدابخش، مجید. ۱۳۹۰. «مدل ساختاری بهبود بهره‌وری کارکنان تولیدی». **مجله پایگاه تخصصی نور**، سال دهم، شماره ۱۹، صص ۱۳۸-۱۲۴. تابستان.
- ستوده آرانی، حسین؛ بالایی، جهانگیر؛ قاسمی، حمیدرضا. ۱۳۹۵. «بررسی تأثیر سیاست‌های ارزیابی عملکرد بر بهره‌وری منابع انسانی در شرکت دخانیات ایران». **فصلنامه مطالعات منابع انسانی**، سال ششم، شماره ۱۹، صص ۸۹-۶۸. بهار.
- علیزاده مجد، امیرضا؛ بدیع زاده، علی؛ حسینی، سید رسول؛ سعید نیا، حمیدرضا؛ علیرضایی، ابوتراب. ۱۳۹۷. «تبیین نقش فرهنگ در ایجاد دانشگاه کارآفرین با استفاده از روش کیفی». **فصلنامه علمی و پژوهشی فصل نامه انجمن ایرانی مطالعات فرهنگی و ارتباطات**، دوره ۱۴، شماره ۵۱، صص ۲۸۶-۲۶۵. تابستان.

کیانی، ندا. ۱۳۹۴. «شناسایی و رتبه‌بندی عوامل موثر بر بهره‌وری سازمان با استفاده از مدل دیماتل». **مجله مدیریت بهره‌وری**، سال هشتم، شماره ۳۵. صص ۱۳۱-۱۱۱. تهران.

مهرابیان، فردین؛ کشاورز محمدیان، سکینه؛ فرمانبر، ربیع اله. ۱۳۹۰. «طراحی ابزار سنجش بهره‌وری نیروی انسانی». **دانشگاه علوم پزشکی رشت**، شماره ۱. صص ۴۹-۳۱. بهار.

میر، سید محسن؛ صالحی امیری، سیدرضا؛ قیومی عباسعلی؛ عزیزآبادی فراهانی ار فاطمه. ۱۳۹۷. «ارائه الگوی مدیریت اطلاعات فرهنگی در سازمانها و مراکز فرهنگی ایران به روش کمی و کیفی». **فصلنامه علمی و پژوهشی فصل نامه انجمن ایرانی مطالعات فرهنگی و ارتباطات**، دوره ۱۴، شماره ۵۱، صص ۲۰۰-۱۷۵ تابستان.

- Alizade Majed, A.; Badiezhadeh, A; Hosseini, S; Saeednia, H, and Alirezaee, A (2017) "Explaining the role of culture in creating an entrepreneurial university using a qualitative method", *Quarterly Journal of the Iranian Association for Cultural and Communication Studies*, Volume 14, Number 51, Summer.
- Bryson. G. 2015. "Strategic Planning on Governmental and Nonprofit Organizations, translated by Abbas Manourian, First Edition, Public Management Training Center" Tehran .
- Cooper . M. 2007" . ww,LM . Seiford, and K. Tone, Data envelopment analysis : acomprehnsvie text with models, applications" .,references and DEA-solver software. Springer. p. 95 .
- Dabbagh, R. (2008) "Evaluation and measurement of the productivity of comprehensive public universities", doctoral dissertation in the field of public administration under the guidance of Dr. Baradaran Shasari, Center for Scientific Policy Research of the country, Bahar.
- Hasanpour, H. and Jodki M. (2017) "Prioritization of effective factors on improving employee productivity using the Analytical Network Process (ANP) technique". *Standard and Quality Management Quarterly*, Year 2, Number 3, Winter.
- Hosni Kakhki, A. (2018) "A model for explaining the role of participation in improving the productivity of government sector employees", doctoral dissertation in the field of management under the guidance of Dr. Zahedi, Allameh Tabatabai University, Tehran, Bahman.
- Kim . Y. P & Lee . G. 2006. " Strtegic Use of IT : the Effectiveness of the Seoal Metroplitan Government Open System" , Online page <http://www . sdi .re. kr / nfiles /pdf .>
- Parviz Ghalejoq, F. and Kazemzadeh, S. (2017) "A basic strategy for improving organizational productivity", *Journal of Applied Research in Industrial Engineering Management*, p. ۲
- Jafari, A and Memarzadeh, Gh. Tehran (2016) "Identification of the factors affecting the productivity of employees in a military healthcare organization", *Military Medical Journal*, Year 5, Number 3, Summer.
- Kiani, N (2014) "Identification and ranking of factors affecting organizational productivity using the Dimatel model", *Productivity Management Journal*, Year 8, Number 35, Tehran.
- Mehrabian, F.; Keshavarz Mohammadian, S, and Farmanbar, F, (2018) "Designing a Tool to Measure Human Force Productivity", *Rasht University of Medical Sciences*, No. 1, Spring.

- Malekpour, A (2013) "Explanation of strategy map using dynamic methodology" Tehran, No. 21 Summer.
- Mir, Seyyed Mohsen; Salehi Amiri, Seyed Reza; Qayyumi Abbas Ali; Azizabadi and Fatemeh Farahani (2017) "Presenting a model of cultural information management in Iranian cultural organizations and centers using a quantitative and qualitative method", Quarterly Journal of the Iranian Association for Cultural Studies and Communication, Volume 14, Number 51, Summer.
- Mir, S, M, Salehi Amiri, S, R; Qayyumi A;and, Azizabadi Farahani ,F (2017) "Presenting a model of cultural information management in Iranian cultural organizations and centers using a quantitative and qualitative method", Quarterly Journal of the Iranian Association for Cultural Studies and Communication, Volume 14, Number 51, Summer.
- Namazi. M. 2009. "Performance Focused ABC. Cost Management Informs Global", 34-45.
- Rahnavard, F, and Khodabakhsh,M (2018) "Structural model for improving the productivity of production workers", Noor Specialized Database Magazine, Year 10, Number 19, Summer.
- Roger . A. . Kaufman. H. Oakly . B . Ryan. W2006. "strategic planning for success, published by john Wiley" . pp40-56 .
- Sotoudeh Arani, H; Bahili, J, and Ghasemi H (2015) "Investigation of the effect of performance evaluation policies on the productivity of human resources in Iran Tobacco Company", Human Resources Studies Quarterly, Year 6, Number 19, Spr
- Sumanth . D. J. 1984. "productivity Engineering &Management" , NewYork LMC Graw .