

مطالعه و شناسایی موانع بهره‌وری شرکت گاز و ارائه راهکارهایی برای بهبود آن

پیمان کریمی*^۱، وکیل کریمی^۲

۴۰ | صفحه

تاریخ پذیرش: ۳۰ تیر ماه ۱۴۰۳

تاریخ دریافت: ۲۰ فروردین ماه ۱۴۰۳

چکیده

حفظ بهره‌وری همیشه آسان نیست. می‌تواند به دلیل اضطراب، فرسودگی شغلی، کمبود خواب، تخمین ضعیف زمان یا مهارت‌های تصمیم‌گیری ضعیف، یا صرفاً داشتن اولویت‌های رقابتی زیاد، از بین برود. یک روز پربار می‌تواند توسط عوامل خارجی - به ویژه در محل کار - که ادامه کار را دشوار می‌کنند، حتی اگر فرد انگیزه زیادی برای انجام آن داشته باشد، از مسیر خود خارج شود. موانع مختلف بهره‌وری معمولاً نیاز به رفع دارند. بنابراین، شناسایی مشکل (یا مشکلاتی) که مانع پیشرفت می‌شوند، ماموریتی حیاتی است. جامعه آماری تحقیق حاضر کلیه کارکنان شرکت گاز بوده است. که با توجه به جدول مورگان حجم نمونه ۱۲۰ نفر انتخاب گردید. برای جمع‌آوری اطلاعات پرسشنامه مشتمل بر ۲۹ سوال طراحی گردیده بین اعضای نمونه توزیع گردید و در نهایت ۱۲۰ پرسشنامه تکمیل شده جمع‌آوری شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار استنباطی به تجزیه و تحلیل فرضیه‌ها پرداخته شد. یافته‌های تحقیق نشان داد که هر سه بعد (موانع محیطی، موانع سازمانی، موانع فردی) و شاخص‌های آنها متغیرهایی هستند که از نظر پرسنل شرکت گاز مانعی برای بهبود بهره‌وری می‌باشد. نتایج تحقیق حاضر از چارچوب نظری تحقیق پشتیبانی می‌کند.

واژگان کلیدی: بهره‌وری، موانع بهره‌وری، موانع محیطی، موانع سازمانی، موانع فردی

^۱ کارشناس ارشد مهندسی صنایع، مدیریت سیستم و بهره‌وری، دانشگاه امیرکبیر، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)

^۲ گروه مدیریت، دانشگاه جامع علمی کاربردی، مرکز خانه کارگر، پارس آباد، ایران

مقدمه

کارمندانی که با کار خود درگیر هستند و نسبت به کارفرمای خود احساس تعهد می‌کنند، بهره‌وری بیشتری دارند. انگیزه آنها فراتر از عوامل شخصی است و باعث می‌شود که نسبت به همکاران بی‌علاقه خود، متمرکزتر و باانگیزه‌تر باشند. آنها کارآمد و باانگیزه به سمت موفقیت سازمانی هستند (استون^۳، ۲۰۲۳).
واژه بهره‌وری بطور متداول در دستگاهها و سازمانهای اجرایی مورد استفاده قرار می‌گیرد. تعریف سستی واژه بهره‌وری شامل نسبت ستاده به داده است. محققین بحث زیادی را در رابطه با تعریف لغت بهره‌وری انجام داده‌اند و مباحث اثربخشی و کیفیت خدمات را به تعریف آن اضافه کرده‌اند. ارائه یک تعریف مناسب از بهره‌وری بسیار مهم و حیاتی می‌باشد، زیرا برای اینکه بتوانیم هر واژه‌ای را اندازه‌گیری کنیم نیاز به داشتن یک تعریف واحد و جامع و ارائه مدل مفهومی آن داریم. سنجش بهره‌وری امری بسیار مهم و حیاتی است زیرا باعث ایجاد پاسخگویی در مدیران، ارائه راهکارهای بهبود عملکرد و توانایی پیش بینی منابع مورد نیاز برای برنامه‌های آتی سازمانها را محقق می‌سازد (هری و همکاران، ۲۰۰۷).
بهره‌وری از نگاه کارشناسانه، اثربخشی و کارایی را در بر می‌گیرد و با نسبت حاصله (ستاده‌ها) بر منابع و آن چه که برای حصول به آن صرف شده (داده‌ها)، بیان می‌شود. این نسبت یکی از مهم‌ترین شاخص‌هایی است که اثربخشی فعالیت‌ها را نشان می‌دهد (حاجی موسی، ۱۳۸۷). هم‌اکنون بهره‌وری فراتر از یک معیار، به عنوان یک فرهنگ و نگرش به کار و زندگی مطرح می‌شود و بهبود آن، خاستگاه اصلی شکوفایی اقتصادی به شمار می‌آید.

از سوی دیگر بهبود بهره‌وری یکی از مهم‌ترین راهکارهای توسعه اقتصادی، اجتماعی است. بهبود بهره‌وری می‌تواند اصلاح و بهبود فرآیندها، بهبود روابط کاری، اصلاح رفتارهای فردی و گروهی، افزایش انگیزه کاری، افزایش کیفیت زندگی، افزایش سطح رفاه، افزایش اشتغال، افزایش سطح حقوق و دستمزد (به دلیل بهبود تولید و سود در سازمان (را در پی داشته باشد. هنگامی که کشورهای جهان، اعم از توسعه نیافته، درحال توسعه و یا توسعه یافته از مشکلات اقتصادی نظیر تورم، رکودی یا کساد اقتصادی آسیب می‌بینند، به اهمیت بهبود بهره‌وری پی می‌برند (انصاری رنانی، سبزی، ۱۳۸۸، ۵۰).

با توجه به اینکه بهره‌وری از مجموعه دو مفهوم اثربخشی و کارایی به وجود می‌آید در مفهوم کلی عبارتست از رابطه بین ستاده و نهاده یعنی رابطه بین محصول تولید شده توسط سیستم تولیدی و خدماتی و نهاده‌ای که برای به دست آمدن محصول بکار میرود. مفهوم بهره‌وری به طور فزاینده‌ای با کیفیت محصول، کیفیت نهاده و فرآیند محصول در هم ریخته است. عاملی که اهمیت کلیدی دارد کیفیت نیروی کار، مدیریت و شرایط کاری آن است. بهره‌وری نباید فقط به محیط‌های صنعتی منحصر شود، بلکه باید به صورت یک فرهنگ درآمد که همه جا از زندگی فردی گرفته تا کارخانه، دانشگاه، اداره، مزرعه، بازار و خیابان حضور موثر داشته باشد. زمانی توسعه میسر می‌گردد که بهره‌وری بصورت فرهنگ

³ Stone

⁴ Harry

درآید. گاه جامعه و کشور به مجموعه‌ای پویا تبدیل می‌شود که در آن از هر فرصت و از هر امکان به نفع انسانها بهره‌برداری خواهد شد و فرصت قابل توجهی از منابع موجود ایجاد می‌گردد (ناصری، ۱۳۸۳). در سطوح ملی بهره‌وری به چند دلیل مورد توجه قرار می‌گیرد. اول اینکه بهره‌وری بالا منجر به ارتقا استانداردهای زندگی می‌شود که از طریق توانایی بهتر یک کشور برای عرضه نیازهای شهروندانش به معرض نمایش در می‌آید. دوم اینکه در سطح کلان و ملی افزایش پرداخت به کارکنان بدون افزایش در بهره‌وری منجر به تورم شده و افزایش هزینه‌ها و کاهش قدرت خرید را در پی خواهد داشت. در نهایت نرخ پایین بهره‌وری موقعیت رقابتی کمتری را در بازار رقابت جهانی ایجاد می‌کند. بهره‌وری در سطح سازمان نیز بر سودآوری و اثربخشی در سازمانهای انتفاعی و هزینه کل در سازمانهای غیر انتفاعی تاثیر می‌گذارد. تصمیمات گرفته شده در مورد ارزش و اهمیت یک سازمان اغلب مبتنی بر توان بهره‌وری آن سازمان است (متیس و جکسون به نقل از میرسپاسی و همکاران، ۱۳۸۸).

با توجه به این که رشد بهره‌وری کل عوامل تولید برابر با آن بخش از رشد تولید است که مربوط به رشد کمی نیروی کار و سرمایه نیست، در نتیجه عواملی که بهبود سطح کیفی نیروی کار و سرمایه، تخصیص بهتر منابع، استفاده بهینه از منابع وامکانات موجود را به همراه دارد به ارتقای بهره‌وری کل عوامل کمک می‌کند که مهمترین آنها عبارتند از:

- ۱- ارتقای سرمایه انسانی و استفاده بهینه از آن
- ۲- افزایش انگیزه نیروی کار در جهت تشویق نوآوری و خلاقیت و افزایش دقت و جدیت افراد
- ۳- ارتقای دانش فنی از طریق افزایش سرمایه تحقیق و توسعه
- ۴- توسعه کاربرد فناوری اطلاعات و ارتباطات
- ۵- تخصیص بهتر منابع در طرح‌های سرمایه‌گذاری
- ۶- کاهش سن متوسط تجهیزات و امکانات سرمایه‌ای
- ۷- کاهش فاصله بین تولید بالفعل و تولید بالقوه
- ۸- استفاده بهینه از انرژی و نهاده‌های واسطه‌ای و بهبود در کیفیت نهاده‌های واسطه‌ای
- ۹- به کارگیری روش‌های نوین مدیریتی
- ۱۰- کاهش نرخ تورم به منظور تخصیص بهینه منابع بین بخش‌های اقتصادی
- ۱۱- گسترش شرایط رقابت‌پذیری اقتصاد از راه‌هایی نظیر افزایش درجه باز بودن اقتصاد و خصوصی سازی (امینی، ۱۳۸۴، ۸۵).

بهره‌وری کاری برای کارمندان، کارفرمایان و جامعه مهم است. برای کارمندان، سطح بالای بهره‌وری با حقوق بالاتر و احتمال بیشتر ارتقاء شغلی مرتبط است. یک سازمان و جامعه بسیار کارآمد و نوآور از کارمندانی با بهره‌وری بالا تشکیل شده است. در حالی که مطالعات بسیاری عوامل تعیین‌کننده بهره‌وری کارکنان را بررسی کرده‌اند، تعداد کمی بر نقش رفتار رفت و آمد روزانه تمرکز کرده‌اند (ما و یه، ۲۰۱۹).

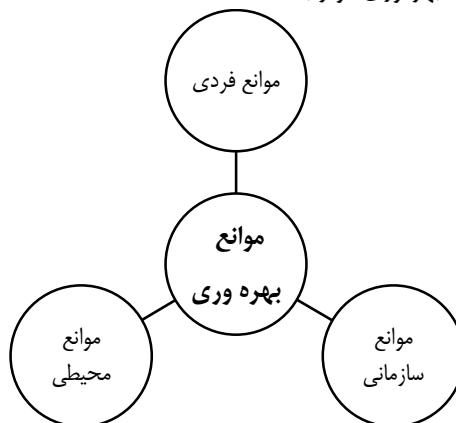
⁵ Ma and Ye

مدیران بخش خصوصی و دولتی با موانع مشابهی در راستای تغییرات سازمانی مواجه می‌شوند. برخی از موانع ممکن است در یک بخش وجود داشته باشد و در بخش دیگر وجود نداشته باشد. در این بخش انواع مختلفی از محدودیت‌های مدیران در جهت بهبود بهره‌وری ارائه می‌شود که علیرغم وسیع بودن آن نمی‌توان ادعا نمود که این لیست جامع می‌باشد.

از نظر آموزه^۲، موانع متداول برای بهبود بهره‌وری در دستگاه‌های اجرایی به ویژه بخش دولتی شامل سه طبقه زیر است (آموزه، ۲۰۰۶)، که مبنای طرح حاضر نیز می‌باشد:

موانع محیطی^۳، شامل عواملی است که بخش دولتی را از بخش خصوصی مجزا می‌نماید و ابتکارات مربوط به بهره‌وری را تحت تاثیر قرار می‌دهد.

موانع سازمانی^۴، شامل همه ویژگی‌های متداول و رایجی است که با درجات مختلفی در سازمانها وجود دارد. موانع فردی^۵، شامل ویژگیها، طرز تفکر و رفتارهای فردی است که ممکن است در توانایی مدیران در مواجهه با فرصت‌های بهبود بهره‌وری موثر باشد.



شکل ۱: مدل موانع بهره وری

روش تحقیق

به لحاظ طبقه بندی پژوهش بر مبنای هدف، این پژوهش کاربردی می‌باشد و به لحاظ طبقه بندی پژوهش بر مبنای روش، این پژوهش یک پژوهش توصیفی از نوع پیمایشی می‌باشد.

-
1. Ammons
 2. Environmental Barriers
 3. Organizational Barrier
 4. Personal barriers

جامعه آماری در این تحقیق کلیه کارکنان شرکت گاز استان اردبیل می‌باشد. حجم جامعه آماری در این تحقیق بر اساس جدول مورگان برابر با ۱۲۰ نفر می‌باشد.

در این تحقیق به منظور جمع‌آوری داده‌ها در مورد موانع محیطی، خصوصیتی چون عدم وجود رقابت در بازار، تاثیر عوامل سیاسی در تصمیمات مدیران، فقدان علاقه به سود تدریجی و علاقه به اقدامات سریع، تاکید بر حفظ وضع موجود، نداشتن جذابیت واژه «بهره‌وری» در مقایسه عوامل سیاسی، انتصابات کوتاه مدت مدیران و آگاهی آنان از این موضوع، عدم همسویی اهداف سازمان‌ها و اهداف روسای آنان با بهره‌وری، محدودیت‌های بخش دولتی مانند قوانین، مقررات و رویه‌ها و وجود حمایت‌های دولتی از برنامه‌ها، نه پرسش طراحی گردید که طی سوالات ۱ تا ۹ به صورت طیف لیکرت اندازه‌گیری خواهد شد.

جهت سنجش موانع سازمانی ۱۶ پرسش طراحی گردید تا خصوصیتی چون نشان دادن حد مجاز آزادی عمل به کارکنان جدید توسط کارکنان قدیمی (جامعه پذیری)، فقدان پاسخگویی در سازمان، سیستم پاداش نامناسب، تعهد ناکافی مدیریت نسبت به بهره‌وری، برنامه‌های مشوق پولی نامناسب، تهدیدات امنیت شغلی که از «بهره‌وری» به صورت اشتباه درک می‌شود، مقاومت سرپرستان در رابطه با رویه‌ها و تکنولوژی‌های جدید، بی‌میلی به رها نمودن برنامه‌هایی که به بن بست رسیده است، مهارت‌های تحلیلی ناکافی و نبود کارکنان تحلیگر، مشخص نبودن قیمت تمام شده خدمات، ارزیابی عملکرد نامناسب و داده‌های ناکافی برای ارزیابی، عدم توزیع و انتشار مناسب اطلاعات، پراکندگی جغرافیایی واحدهای دولتی و مجزا بودن واحدها، عدم انعطاف پذیری و بوروکراسی در سازمان، تحقیق و توسعه ناکافی و نیاز به سرمایه زیاد اولیه برای تلاش‌های بهبود بهره‌وری، طی سوالات ۱۰ تا ۲۵ به صورت طیف لیکرت اندازه‌گیری شود.

در نهایت به منظور جمع‌آوری داده‌ها در مورد موانع فردی خصوصیتی چون عدم وجود مدیریت زمان توسط افراد اجتناب از پدیده ریسک، توجیه‌های مدیریتی و سردرگمی در مفهوم بهره‌وری طی سوالات ۲۶ تا ۲۹ به صورت طیف لیکرت اندازه‌گیری خواهد شد.

جهت پردازش اطلاعات از نرم افزار SPSS با استفاده از روش آزمون میانگین یک جامعه استفاده شد و از روش فریدمن برای رتبه بندی متغیرها و آزمون فرضیه های فرعی استفاده شده است.

آزمون فرضیه ها

فرضیه های تحقیق با استفاده از آزمون تی تک متغیره و آزمون فریدمن مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند.

آزمون فرضیه ۱

فرضیه صفر: موانع محیطی، از موانع بهره‌وری در شرکت گاز نمی‌باشد.
فرضیه محقق: موانع محیطی، از موانع بهره‌وری در شرکت گاز می‌باشد.

جدول ۱- آزمون فرضیه اول

موانع محیطی	شاخص	مقدار
	میانگین	۳/۵
	انحراف استاندارد	۰/۶۳
	تی	۱۱/۷۳
	درجه آزادی	۱۱۹
	معنی داری	۰/۰۰۰
	حد بالا	۰/۵۹۴
	حد پایین	۰/۴۳۳

با توجه به جداول فوق فرضیه محقق با احتمال اعتماد ۰/۹۵ تأیید می شود. میانگین موانع محیطی دارای نمره‌ای بیشتر از ۳ می باشد (۳/۵۰). چون سطح معنی داری کمتر از سطح خطای ۰/۰۵ می باشد، فرضیه صفر رد شده و این بدان معنی است که شرکت گاز با موانع محیطی بهره‌وری مواجه می باشد.

آزمون فرضیه ۲

فرضیه صفر: موانع سازمانی، از موانع بهره‌وری در شرکت گاز نمی باشد.
فرضیه محقق: موانع سازمانی، از موانع بهره‌وری در شرکت گاز می باشد.

جدول ۲- آزمون فرضیه دوم

موانع سازمانی	شاخص	مقدار
	میانگین	۳/۴۹
	انحراف استاندارد	۰/۶۹
	تی	۱۰/۵۲
	درجه آزادی	۱۱۹
	معنی داری	۰/۰۰۰
	حد بالا	۰/۵۹۲
	حد پایین	۰/۴۰۵

باتوجه به جداول فوق فرضیه دوم با احتمال اعتماد ۰/۹۵ تایید می شود. میانگین موانع سازمانی دارای نمره‌ای بیشتر از ۳ می باشد (۳/۴۹). چون سطح معنی داری کمتر از ۰/۰۵ می باشد، فرضیه صفر رد شده و

این بدان معنی است که ابعاد سازمانی تحقیق حاضر به عنوان مانعی برای بهبود بهره‌وری در شرکت گاز می‌باشد.

آزمون فرضیه ۳

فرضیه صفر: موانع فردی، از موانع بهره‌وری در شرکت گاز نمی‌باشد.

فرضیه محقق: موانع فردی، از موانع بهره‌وری در شرکت گاز می‌باشد.

جدول ۳- آزمون فرضیه سوم

موانع فردی	شاخص	مقدار
	میانگین	۳/۵۸
	انحراف استاندارد	۱/۰۰۶
	تی	۸/۵۷
	درجه آزادی	۱۱۹
	معنی داری	۰/۰۰۰
	حد بالا	۰/۷۳۳
	حد پایین	۰/۴۵۳

با توجه به جداول فوق فرضیه ۳ با احتمال اعتماد ۰/۹۵ تایید می‌شود. میانگین موانع فردی دارای نمره ای بیشتر از ۳ می‌باشد (۳/۵۸). چون سطح معنی داری کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد، فرضیه صفر رد شده و این بدان معنی است که این بدان معنی است که شرکت گاز با موانع فردی بهره‌وری مواجه می‌باشد.

آزمون فرضیه ۴

فرضیه صفر: موانع بهره‌وری در شرکت گاز از اولویت بازدارندگی یکسانی برخوردار است.

فرضیه محقق: موانع بهره‌وری در شرکت گاز از اولویت بازدارندگی یکسانی برخوردار نیست.

جدول ۴: رتبه بندی میانگین موانع فردی

میانگین رتبه	موانع
۲.۱۲	موانع محیطی
۲.۰۹	موانع فردی
۱.۷۹	موانع سازمانی
خی	۱۵/۷۸

درجه آزادی	۲
معنی داری	۰/۰۰۱

با عنایت به جداول فوق موانع محیطی، فردی و سازمانی به ترتیب اولویت بیشترین بازدارندگی را در راستای بهبود بهره‌وری دارند و این یافته با اعتماد ۰/۹۵ معنی‌دار می‌باشد.

بحث و نتیجه‌گیری

در تحقیق حاضر براساس مدل آموخته موانع اصلی بهره‌وری در سازمانها مورد بررسی واقع شده است. این موانع شامل موانع محیطی (فقدان فشارهای بازار، تاثیر عوامل سیاسی در تصمیمات مدیران، علاقه به اقدامات دارای پیامدهای سریع، تاکید بر حفظ وضع موجود، نداشتن جذابیت و اژه بهره‌وری در مقایسه با عوامل سیاسی، انتصابات کوتاه مدت مدیران و آگاهی آنان از این موضوع، پایین بودن اولویت بهره‌وری، محدودیت های قانونی و دقت کم در صرف منابع اعطاء شده)، موانع سازمانی (جامعه پذیری، فقدان پاسخگویی، عدم وجود سیستم های انگیزشی مناسب، تعهد ناکافی مدیریت نسبت به بهره‌وری، تهدیدات مبنی بر امنیت شغلی، مقاومت سرپرستان در رابطه با ورود تکنولوژی و رویه های جدید مرتبط نبودن مشوق های پولی با عملکرد کارکنان، تعهد بی مورد مدیریت در مورد ادامه برنامه های ناموفق، مهارت های تحلیلی ناکافی، فقدان سیستم حسابداری بهای تمام شده، عدم وجود سیستم های ارزیابی عملکرد مناسب، عدم اطلاع از اطلاعات مناسب از سایر شرکت های مشابه، پراکندگی جغرافیایی واحدهای سازمانی در شرکت کشت و صنعت مغان، بوروکراسی سازمانی، تحقیق و توسعه ناکافی و نیاز به سرمایه زیاد اولیه برای تلاشهای بهبود بهره‌وری) و موانع فردی (عدم توجه به مدیریت زمان در اجرای وظایف محوله، اجتناب از پدیده ریسک، توجیه های مدیریتی، سردرگمی در مفهوم عملکرد و بهره‌وری) می‌باشد که در شرکت گاز مورد بررسی واقع شده است. ادبیات مربوط به موانع بهره‌وری به ویژه مدل آموخته متغیرهایی را به عنوان موانع بهره‌وری مطرح می‌سازند و بر اهمیت توجه به این ابعاد تاکید می‌نمایند. که نتیجه تحقیق حاضر نیز تأیید کننده مدل مفهومی آموخته بوده است. یعنی متغیرهای مطرح شده در این مدل در شرکت گاز نیز صادق می‌باشد. هر سه بعد (موانع محیطی، موانع سازمانی، موانع فردی) و شاخص های آنها متغیرهایی هستند که از نظر پرسنل شرکت گاز مانعی برای بهبود بهره‌وری می‌باشد. نتایج تحقیق حاضر از چارچوب نظری تحقیق پشتیبانی می‌کند. تحقیقات بسیار محدودی برای شناخت موانع بهره‌وری بر اساس مدل آموخته شکل گرفته است. در این قسمت نتایج این پژوهش با سایر تحقیقات مشابه مورد مقایسه قرار می‌گیرد.

همانطوری که علی‌زاده و همکارانش (۱۳۹۰) در تحقیقی با عنوان بررسی موانع بهره‌وری در سازمانهای دولتی ایران، که در ۲۰ سازمان دولتی انجام شده است، به این نتیجه رسیده اند که هر سه موانع محیطی، موانع سازمانی و در نهایت موانع فردی از موانع بهره‌وری در سازمان های دولتی ایران می‌باشد و نیز آنگونه که بحرینی‌زاده و همکارانش (۱۳۹۰) در تحقیقی با عنوان بررسی موانع بهره‌وری در واحدهای دانشگاه

آزاد اسلامی به نتایج مشابهی رسیده‌اند، در این تحقیق نیز مشخص شد که هر سه موانع محیطی، موانع سازمانی و موانع فردی در شرکت گاز وجود دارد. در ضمن این یافته با نتیجه تحقیق قربانی و همکارانش (۲۰۱۲) در مقاله‌ای تحت عنوان بررسی موانع سازمانی بهره‌وری که موانع سازمانی را جزو موانع بهره‌وری یافته‌اند، همراستا می‌باشد.

اولویت بندی موانع بهره‌وری در این تحقیق با سایر تحقیقات صورت گرفته نیز دارای مشابهت‌هایی می‌باشد. همانطوریکه علی‌زاده و همکارانش (۱۳۹۰) نبود رقابت در بخش دولتی، انتصابات کوتاه مدت در بخش دولتی و نبود برنامه‌های مشوق مالی در بخش دولتی عمده‌ترین مانع بهره‌وری در بخش دولتی تفسیر کرده‌اند، در این تحقیق هم مشخص گردید فقدان فشارهای بازار و عوامل سیاسی مانند تلاش برای انتخاب مجدد و علاقه به مصلحت افراد مهمترین موانع محیطی بهره‌وری می‌باشند. یافته‌های بحرینی‌زاده و همکارانش (۱۳۹۰) نیز در همین راستا می‌باشد و در تحقیق آنان نیز نبود رقابت مهمترین مانع محیطی شناخته شده است.

پژوهش بحرینی‌زاده و همکارانش (۱۳۹۰) از بین شاخصهای موانع سازمانی، فقدان مهارتهای تحلیلی را اصلی‌ترین مانع در راستای بهره‌وری نشان می‌دهد. یافته آنها با نتایج تحقیق قربانی و همکارانش (۲۰۱۲) مشابه است. ولی در این پژوهش عدم آگاهی از برنامه‌های رقابتی موفق جهت الگوبرداری مهمترین مانع سازمانی شناخته شده است.

در نهایت در پژوهش بحرینی‌زاده و همکارانش از بین شاخصهای موانع فردی، توجیه‌ها و بهانه‌های مدیریتی بزرگترین مانع در راستای بهره‌وری می‌باشند. ولی این تحقیق نشان می‌دهد که عدم توجه به مدیریت زمان توسط افراد و عدم ریسک‌های منطقی کارکنان مانع عمده بهره‌وری در بین شاخص‌های موانع فردی می‌باشد.

منابع

- امینی ع.ر. ۱۳۸۴. اندازه‌گیری و تحلیل روند بهره‌وری به تفکیک بخش‌های اقتصادی ایران. مجله برنامه و بودجه، ۹۳: ۸۵-۸۹.
- انصاری رنای ق، سبزی علی آبادی س. ۱۳۸۸. اولویت بندی عوامل سازمانی موثر در ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی در صنایع کوچک. بررسی‌های بازرگانی. ۳۶: ۵۰.
- بحرینی‌زاده ح، فیضی م، فیض الهی ع. ۱۳۹۰. بررسی موانع بهره‌وری در واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی استان اردبیل. فصل‌نامه ارتباطات و آموزش، سال دوم. ۵: ۳۸-۲۱.
- علی‌زاده م، فیضی م، قادری ا. ۱۳۹۰. بررسی موانع بهره‌وری در سازمانهای دولتی ایران، چهارمین کنفرانس مدیریت بهره‌وری و کیفیت در نگرش جهانی شدن. سازمان ملی استاندارد ایران، تهران.
- متیس ر، جکسون. ۱۳۸۸. مدیریت منابع انسانی. مترجمین: میرسپاسی، ناصر، علیرزاده، مهدی، فیضی م، اسماعیل قادری، تهران: انتشارات میر.

- ناصری ج. ۱۳۸۳. تاثیر نابهنجاری در کارایی و اثربخشی. ماهنامه تدبیر، سال پانزدهم، شماره ۱۵۱.
- Davi Ammons (2006) "Productivity Barriers in Public Sector," *Public Administration Review*. pp: 117-137
- Ghorbani A, Feizi M, Fatollahzadeh M, Solaimani M. (2012) A Survey of Productivity Barriers in Islamic Azad University Branches in Ardebil Province. *Advances in Environmental Biology*. 6(7): 1995-2002.
- Harry P. Hatry Donald, Fisk M. (2007). *Measuring Productivity in the Public Sector*," Urban Institute Press. pp. 140-160.
- Kylee Stone (2023) the Impact of Employee Engagement On Productivity, <https://engagedly.com/blog/impact-of-employee-engagement-on-productivity/>
- Liang Ma, Runing Ye, (2019). Does daily commuting behavior matter to employee productivity?, *Journal of Transport Geography*, Volume 76, Pages 130-141,