

بررسی تاثیر مدیریت دانش و ممیزی مدیریت منابع انسانی بر بهبود و بهره وری سازمانی

سید جمال الدین طباطبایی مزرعه نو - کارشناسی ارشد حسابداری
 شرکت توزیع نیروی برق استان یزد
 یزد- بلوار شهید محمد منتظر قائم - شرکت توزیع نیروی برق استان یزد
 کد پستی ۸۹۱۶۷۹۴۶۳۷
 Jamalatababaei@yahoo.com

مصطفی کرمی مجومرد- کارشناسی حسابداری
 شرکت توزیع نیروی برق استان یزد
 یزد- بلوار شهید محمد منتظر قائم - شرکت توزیع نیروی برق استان یزد
 کد پستی ۸۹۱۶۷۹۴۶۳۷
 Amir.karami59@yahoo.com

چکیده: در بیشتر کنفرانس های بین المللی بهره وری، چنین عنوان می شود که سطح بهره وری به ویژه بهره وری منابع انسانی در بخش های مختلف اقتصادی کشورهای در حال توسعه پایین است و مشکل شدت افزایش جمعیت را نیز به آن می افزایند، در توجیه اهمیت نقش افراد در مقایسه با سرمایه و تکنولوژی که هر سه از عوامل افزایش بهره وری هستند، تقریباً همه ی صاحب نظران و مدیران سرشناس صنایع جهان، انسان را اساسی ترین عامل تلقی کرده اند، انسانها باید به عنوان سرمایه های اصلی کشورهای در حال توسعه پرورش یابند و در آنها انگیزه ی تلاش ایجاد شود.

هدف اصلی مقاله حاضر شناسایی و اولویت بندی عوامل مؤثر بر بهره وری نیروی انسانی و شناخت موانع ارتقای بهره وری در بخش دولتی است. در این راستا پس از مطالعه مبانی نظری و مصاحبه با تنی چند از مدیران باسابقه بخش دولتی بعنوان موانع بهبود بهره وری بخش دولتی شناسایی شد که بر اساس مطالعات سه دسته موانع محیطی، سازمانی و فردی طبقه بندی شد و دیدگاه مدیران بخش دولتی نسبت به میزان تاثیرگذاری هر یک از آنها در بهره وری طراحی شده، مورد پرسش واقع شد. نتایج تحقیق نشان داد که بخش دولتی کشور با موانع متعددی در ارتقای بهره وری مواجه است که بخش عمده آن به ویژگی های شخصیتی، نگرش و مهارت های رهبری مدیران دولتی مربوط میشود و بخش دیگر آن به مشکلات درون سازمانی و محیطی از قبیل فقدان سیستم مناسب ارزیابی عملکرد، محافظه کاری مفرط و ... مربوط می شود.

واژگان کلیدی: بهره وری، موانع بهره وری، موانع محیطی

نام نویسنده ی مسئول: سید جمال الدین طباطبایی مزرعه نو
 نشانی نویسنده ی مسئول: یزد- بلوار شهید محمد منتظر قائم - شرکت توزیع نیروی برق استان یزد

۱. مقدمه

را به حداقل رسانده و عملکرد و بهره‌وری مجموعه تحت مدیریت خود را بهبود بخشند.

مروری بر ادبیات بهره‌وری در بخش دولتی نشان می‌دهد که بهره‌وری بخش دولتی همانند بخش خصوصی برای عملکرد اقتصادی یک کشور از اهمیت بالایی برخوردار است در خصوص اهمیت بهره‌وری در بخش دولتی سه دلیل عمده ارائه کرده است. اول اینکه بخش عمده اشتغال در بخش دولتی است. دوم اینکه، بخش دولتی تامین‌کننده اصلی خدمات در اقتصاد بویژه خدمات بازرگانی و خدمات اجتماعی است که بر هزینه‌های آنها و کیفیت نیروی کار بنگاه‌های اقتصادی تاثیر دارد. سوم اینکه، بخش دولتی مصرف‌کننده منابع مالیاتی است.

بهره‌وری چیست:

واژه بهره‌وری در لغت مترادف با زدهی، کارایی، توانمندی، مهارت و سودمندی آمده و هدف اصلی آن نیل به حداکثر بازدهی با در نظر گرفتن تمامی عوامل موجود در فعالیتهای تولیدی یا خدماتی به شمار می‌رود (اورعی و پیماندار، ۱۳۷۹). کلمه بهره‌وری به معنی قدرت و قابلیت تولید است. در دایره «Productivity» برگردان انگلیسی واژه المعارف بریتانیکا، بهره‌وری در اقتصاد به صورت نسبتی از آنچه برای تولید مورد نیاز است، تعریف می‌شود. در فرهنگ لغت آکسفورد، بهره‌وری به معنای کارایی است که در صنعت بوسیله مقایسه تولید به زمان صرف شده یا منابع مصرف شده برای تولید آن اندازه گیری می‌شود. به طور کلی بهره‌وری را می‌توان میزان استفاده از منابع به کار رفته در فرایند تولید دانست.

قالب و چارچوب تعاریف بهره‌وری به هم نزدیک بوده و مهمترین عاملی که در کلیه تعاریف وجود دارد، تعیین نسبت آنچه که برای تولید به کار رفته، به آنچه که از فرایند تولید به دست آمده، می‌باشد. ضمن اینکه، از تاریخچه به کارگیری واژه بهره‌وری مشخص است. در بدو ورود واژه بهره‌وری به فعالیتهای اقتصادی، کانون اصلی توجه به نیروی انسانی بوده است و کلیه تلاشها بر بهبود بهره‌وری نیروی انسانی تمرکز داشته است. علیرغم این اهمیت و گستره، مفهوم بهره‌وری برای بسیاری از مدیران واژه روشن و مشخصی نیست. بیشتر مدیران نمی‌دانند

صاحب‌نظران علم مدیریت معتقدند که در دنیای کنونی مهمترین عامل توسعه و پیشرفت، بهره‌وری نیروی انسانی است. این در حالی است که شاخص بهره‌وری نیروی انسانی در ایران در مقایسه با کشورهای منطقه و شرق آسیا پایین تر است. علیرغم اینکه بهره‌وری یکی از شاخصهای کلیدی در توسعه فعالیتهای اقتصادی است؛ بهبود و ارتقای آن نیز به عنوان یکی از مزایای رقابتی صنایع مختلف محسوب میشود انسان خود هم مولد و هم مصرف‌کننده دانش و فناوری است، در توسعه اجتماعی، اقتصادی و صنعتی مهمترین عامل بوده و در بهبود بهره‌وری نیز دارای نقش کلیدی است.

در عصر حاضر مدیریت دولتی همچون سایر نهادها با چالشهای متعددی در ارتقای بهره‌وری مواجه می‌باشد که ناشی از تحولاتی است که در حوزه‌های فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی ایجاد شده است. ابداعات خارق العاده تکنولوژیک، دانشی شدن سازمان‌ها، جهانی شدن، تنوع و تعدد فرهنگی، کاهش اعتماد عمومی به نهادهای

دولتی و... از مهمترین تحولاتی است که عملکرد و بهره‌وری مدیریت دولتی را با تردید مواجه ساخته است. آنچه مسلم است در این میان نقش مدیران حساستر از سایر افراد سازمانی است و شاید در چنین شرایط مهمترین مسئولیتی که بر عهده مدیر قرار دارد انطباق مجموعه تحت مدیریت خود با تحولات محیطی و بهبود بهره‌وری آن در جهت تامین رضایت و انتظارات شهروندان است. هر مدیر دولتی علاقمند است مجموع‌های از علوم و فنون را به بهترین وجه به کار گیرد تا سازمان را اداره کند و تمامی عوامل از جمله انسان، سرمایه، اطلاعات و... را در راستای اهداف سازمان که همانا ارائه خدمات با کیفیت و پاسخگویی به نیازهای شهروندان است، سازماندهی و هدایت کند. ولی این مدیران در خلا عمل نمی‌کند و با فشارها و محدودیتهای مختلفی مواجه هستند که آنها را در هدایت سازمان و بهبود بهره‌وری با دشواریهایی مواجه می‌کند. با این حال، مدیران توانمند می‌توانند با اتخاذ تدابیری تهدیدهای ناشی از تحولات و فشارهای محیطی و محدودیتهای ساختاری

بیشتری در درآمد ناخالص ملی یا تولید ناخالص ملی و نیروی کار اضافی به وجود می‌آورد. بهره‌وری نیروی انسانی همچنین تا حد زیادی مشخص می‌سازد که محصولات یک کشور تا چه حد می‌توانند در سطح بین‌المللی رقابت کنند. افزایش بهره‌وری در سازمانها به عنوان یکی از دغدغه‌های اصلی مدیران اجرایی و تصمیم‌گیران هر کشور می‌باشد، به طوریکه در بسیاری از کشورها عمده برنامه‌های توسعه خود را بر مبنای افزایش بهره‌وری قرار داده‌اند. به نحویکه در طی پانزده سال اخیر افزایش بهره‌وری در سطح جهان ۴۵ برابر شده است. از سوی دیگر، دیر زمانی از به کارگیری شیوه‌های ارتقای کیفیت و بهره‌وری در صنایع بخشهای مختلف اقتصادی، نمیگذرد. موفقیت این راهکارها در رشد و توسعه اقتصادی، صاحب‌نظران را بر آن داشت تا آنها را در بنیادیترین نهادها و مراکز آموزشی بیازمایند. به طوریکه، به کارگیری شیوه‌های ارتقای بهره‌وری در این نظامها نیز موفقیت آمیز بوده است. یکی از مهمترین این مراکز آموزشی، دانشگاه‌ها میباشند. از طرف دیگر، صاحب‌نظران معتقدند کشورهای پیشگام در رشد و توسعه اقتصادی - اجتماعی مسیری جز ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی نمی‌دوند. کشور ما که نیز در جهت اقتصاد دانایی محور حرکت میکند و تمامی تلاش خود را برای افزایش سرمایه‌های انسانی به کار می‌گیرد؛ چاره‌ای جز ارتقای بهره‌وری نیروی انسانی به ویژه در دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی ندارد. بنابراین، وجود کارکنانی با بهره‌وری بالا برای دانشگاهها الزامی است؛ زیرا چنین نیرویی، عامل مهمی در اثربخشی سازمانی می‌باشد. به طوریکه، زمینه را برای دستیابی به اهداف غایی آموزشی و تحقیقاتی فراهم می‌آورد. کوششهای اقتصادی انسان همیشه و همواره معطوف بر آن بوده است که حداکثر نتیجه را از حداقل تلاشها و امکانات به دست آورد. این تمایل را میتوان اشتیاق وصول افزون تر نام نهاد. جمیع اختراعات و ابداعات بشر از ابتدایی ترین ابزارکار در اعصار بدوی گرفته، تا پیچیده ترین تجهیزات مکانیکی و الکترونیکی زمان حاضر، متأثر از همین تمایل و اشتیاق می‌باشد.

نقش بهره‌وری در دولت‌ها:

امروزه بهره‌وری بخش دولتی هر کشور را یکی از مهمترین مؤلفه‌های توسعه قلمداد می‌کنند و به دلیل اهمیت این

که بهره‌وری واقعاً چیست، چقدر برای آنها و سازمانشان، حیاتی است، چه عواملی روی آن تأثیر می‌گذارند و تاریخچه واژه بهره‌وری به زمان بسیار دورتر از آنچه که تصور می‌شود، بر می‌گردد.

بررسی موانع ارتقای بهره‌وری در بخش دولتی:

1- موانع و مشکلات محیطی: این موانع تقریباً در کلیه فعالیتهای بخش دولتی مشترک می‌باشد و نشأت گرفته از ماهیت فعالیت‌های بخش دولتی است. از جمله این موانع میتوان به عدم وجود فشارهای بازار رقابتی، انحصاری بودن، وجود فشارهای سیاسی تأثیرگذار بر تصمیمگیری، محافظه کاری مفرط و گرایش به حفظ وضع موجود، کم اهمیت بودن موضوع بهره‌وری در مقابل علایق سیاسی، محدودیت منابع دولتی، عمل زدگی و سطح ینگری و وجود قوانین و مقررات محدود کننده اشاره کرد.

2- موانع و مشکلات سازمانی: موانعی که با درجات متفاوت در اغلب سازمان‌های بخش دولتی وجود دارد و میزان تأثیرگذاری آنها در بهره‌وری از سازمانی به سازمان دیگر فرق م‌کند. این موانع شامل فرایند بروکراسی، فقدان سیستم مناسب پاداش، عدم وجود سیستم حساسی هزینه، کمبود کارکنان تحلیلگر، نبود نظام پاسخگویی، کمبود فعالیتهای تحقیق و توسعه و ... است.

3- موانع و مشکلات فردی: موانعی که از ویژگی شخصیتی، نگرش و رفتار مدیران نشئت می‌گیرد. نمونه‌هایی از این موانع عبارتند از: کنترل ناکافی زمان و کار توسط مدیران، آشفتگی ذهنی مدیران، کافی نبودن تعهد مدیریت نسبت به بهره‌وری و فقدان ریسک‌پذیری مدیران. بهره‌وری مفهومی است جامع و کلی که افزایش آن به عنوان یک ضرورت، جهت ارتقای سطح زندگی، رفاه بیشتر، آرامش و آسایش انسانها، که هدفی اساسی برای همه کشورهای جهان محسوب میشود، همواره مدنظر دست‌اندرکاران سیاست، اقتصاد و دولتمردان بوده است.

بهره‌وری نیروی انسانی و کارایی آن در شرکتها:

بهره‌وری نیروی انسانی از زمره مسائلی است که به علت ارتباط تنگاتنگ آن با توسعه نیافتگی ملل، مدتهای مدیدی است که اذهان بسیاری از اندیشمندان را به خود مشغول داشته است. در سطح ملی بهبود اثربخشی و کیفیت نیروی انسانی، افزایش

راهی برای تشخیص تحقق اهداف وجود ندارد و کارکنان امور دولتی می‌توانند عملکرد نامطلوب خود را از نظارت سیاسی و عمومی دور نگهدارند که این موضوع تاثیر بسزایی در ناکارآمدی بخش دولتی دارد. به هر حال علی‌رغم وجود مشکلات، در بخش دولتی تا حدودی پاسخ‌گویی وجود دارد، ولی این پاسخ‌گویی بسیار محدود است. هر چند در این سیستم پاسخگویی نهایی شناخته شده است، ولی این پاسخ‌گویی بیشتر در مورد خطاها و اشتباهات است تا در مورد عملکردها و هدف آن پرهیز (از اشتباهات است) اجتناب از خطا را نمی‌توان معادل تحقق اهداف و نیل به مقاصد دانست، بنابراین پرهیز از خطرپذیری را ترغیب می‌کند. از دیگر موانع عمده سازمانی بهبود بهره‌وری بخش دولتی کمبود کارکنان تحلیلگر است که دلایل این موضوع را می‌توان در ضعف نظام جذب، نگهداشت و بهسازی منابع انسانی در بخش دولتی دانست. در چند سال اخیر مشکلات عدیده ناشی از عدم توجه بنیادین به نیازهای نیروی انسانی به‌کار برده شده ولی با این حال مورد توجه قرار نگرفته است. به نظر می‌رسد تا مشکلات ارزشمندترین دارایی سازمانها نیروی انسانی که تاثیر فوق‌العاده‌ای بر بهره‌وری بخش دولتی دارد به نحو مناسبی حل نشود نباید امید چندانی به بهبود بهره‌وری در این بخش داشت.

متأسفانه در سازمان‌های دولتی کشور انتصاب افراد در پست‌های مدیریتی بر اساس سابقه سیاسی آنها صورت می‌گیرد و توجه چندانی به شایستگی و توان مدیریتی افراد نمی‌شود. بدون شک وقتی چنین شرایطی در انتصاب مدیران حکم فرماست نباید انتظار زیادی از مدیران در جهت ارتقای بهره‌وری داشت. معمولاً در چنین سازمان‌هایی بسیاری از کارکنان با مشکل مواجه هستند و چنین اعتقاد دارند که کار کردن و بهره‌وری فایده‌ای ندارد؛ زیرا اگر به بهره‌وری توجه می‌شود حتماً افرادی را به مدیریت انتخاب می‌کردند که از شایستگی و تخصص لازم برخوردار بود. همچنین نتایج حاصل از بکارگیری تکنیک عوامل بر حسب اهمیت و تأثیرگذاری بر بهره‌وری کارکنان به ترتیب زیر می‌باشد:

عوامل حمایت سازمانی و نظام جبران خدمات

شرایط فیزیکی و روانی محیطی

عوامل مربوط به میزان آزادی و استقلال کارکنان

موضوع تحقیقات گسترده‌ای در اقصی نقاط جهان در جهت شناسایی مسائل و مشکلات و ارائه راهکارهای اصلاحی در حال انجام است. در سال‌های اخیر این مهم در کشور ما نیز مورد توجه قرار گرفته است و کوشش‌های متعددی در جهت تحول نظام دولتی صورت می‌پذیرد. مقاله حاضر نیز در این راستا بوده و سعی نمود عمده‌ترین موانع ارتقای بهره‌وری بخش دولتی را مورد بررسی قرار دهد. تعمق در نتایج مربوط به موانع محیطی بهبود بهره‌وری در بخش دولتی این واقعیتها را آشکار می‌کند که الف) نظام مدیریت دولتی کشور از کشمکش‌های سیاسی بین گروه‌های مختلف رنج می‌برد و از این ناحیه صدمات زیادی را متحمل شده است. به جای این که هدف نظام مدیریت دولتی خدمت به شهروندان و برآورد نیازهای آنها باشد متأسفانه این نظام در خدمت گروه‌های سیاسی و ارضای نیازهای آنها بوده است. ضعف دوراندیشی و آینده‌نگری، محافظه‌کاری، روزمرگی و سطحی‌نگری از ویژگی‌های بارز فرهنگ عمومی مخصوصاً در امور شخصی است. متأسفانه این موضوع از ویژگی‌های رفتاری بخش دولتی نمود یافته است که بهره‌وری آن را به شدت تحت تاثیر قرار می‌دهد.

آنچه که نتایج مربوط به موانع سازمانی بیان می‌کند این است که نظام کنترل سیستم ارزیابی عملکرد، نظام پاسخگویی و سیستم حساسی هزینه در بخش دولتی خیلی ضعیف است و این موضوع بعنوان موانع اساسی در بهبود بهره‌وری محسوب می‌شود. کلیه نظریه پردازان مدیریت در این نکته اجماع دارند که انجام هیچ فعالیتی در سازمان‌ها قرین توفیق نخواهد بود مگر آنکه کنترل‌های لازم نسبت به آن اعمال شده باشد. در حال حاضر در بخش دولتی کشور هرگونه کنترل طبق اصول رخ می‌دهد که به موجب آن، هر یک از کارکنان در هر یک از سطوح سلسله‌مراتب دارای مقام و نقش خاصی است و در برابر مقام بالاتر از خود پاسخگو است. روش‌ها، مقررات، قوانین رسمی و سیستم‌ها به روش عقلانی به وجود آمده و به سمت بالای بوروکراسی پیش رفته است. در رأس این ساختار شخصی به نام مدیر کل قرار دارد که با رهبر سیاسی وزارتخانه یعنی وزیر در ارتباط است. در این نقطه بخش عقلانی و فنی نظام بوروکراتیک در مقابل بخش سیاسی آن قرار می‌گیرد و بعید خواهد بود که کارکردهای فنی با جنبه‌های سیاسی معامله نشود (کوهن و پیترسون، 1997) در سیستم فعلی دولت هرگز

عوامل فردی

عوامل ایجاد کننده ایجاد جو صمیمیت و همکاری

عوامل متعلق به برنامه ریزی و هدایت عملکرد

عوامل مربوط به تقویت حس تعهد و وفاداری

عوامل روانی محیط کار علاوه بر این، نتایج پژوهش حاضر حاکی از آن بود که

زمینه ارتقای بهره وری نیروی انسانی را فراهم می آورد

نتیجه گیری:

در نهایت، آنچه که نتایج مربوط به موانع فردی بیان می کند این است که عدم ریسک پذیری، عدم کنترل مناسب زمان و کار توسط مدیران و کافی نبودن تعهد مدیریت نسبت به بهره وری از مهمترین موانع فردی بهبود بهره وری در نظام دولتی محسوب میشود. اهمیت و نقش تعیین کننده مدیریت در میزان بهره وری سازمان غیر قابل انکار و یک امر بدیهی است. اعتقاد راسخ مدیران سازمان به ارتقاء بهره وری، تأثیر به سزایی در تعهد سایر کارکنان حسن مسئولیت پذیری و انگیزش آنها در مسیر بهبود بهره وری دارد، بنابراین اعمال او الگوی دیگران قرار خواهد گرفت. همچنین مدیر عالی هر سازمانی نزدیکترین و مهمترین فرد در تصمیم سازی است و بر این اساس نقش مهمی در رفع ابهام، هدایت و تعدیل در طول زمان اجرا دارد. در انتها باید اذعان کرد که یافته های پژوهش حاضر بیانگر این است که مدیران دولتی کشور با یک نظام اداری سنتی مواجه هستند که چنین مجموع های قادر به پاسخگویی موثر به نیازهای جامعه و شهروندان نیست. در شرایطی که روزه روز تغییرات فزاینده ای در محیط رخ می دهد، دیگر مدیران دولتی نمی توانند با استفاده از تئوریهای دهه های قبل از 70 میلادی به اداره موثر سازمانها بپردازند. تئوریهای جدید بر این تاکید دارند که سازمانهای دولتی بایستی انعطاف پذیری لازم برای واکنش موثر به محیط پیرامون را داشته باشند و با احیای تئوری اصیل / کویل، پاسخگویی به نیازهای شهروندان به وجه مهم سازمانها تبدیل شود. این مهم میسر نخواهد شد مگر آنکه سازمانها به سیستمی مجهز شوند که بهبود منابع انسانی و ایجاد سازمان دانش محور، مدیریت کیفیت خدمات، تطبیق با تکنولوژی روز، شراکت با شهروندان و بخش غیر انتفاعی و

خصوصی، و ارزیابی مستمر عملکرد جزء لاینفک این سیستم باشد. البته تغییر پارادایم های نهادینه شده در ساختار بخش دولتی بسیار دشوار است و نیازمند چالشی عظیم هم در گستره تئوریک و هم در عرصه عمل است.

دیر زمانی از به کارگیری شیوههای ارتقای کیفیت و بهره وری در صنایع و بخشهای مختلف اقتصادی نمی گذرد. موفقیت این راهکارها در رشد و توسعه اقتصادی، صاحب نظران را بر آن داشت تا آنها را در بنیادی ترین نهادهای اجتماعی بیازمایند. به طوریکه به کارگیری شیوههای ارتقای بهره وری در این نظامها نیز موفقیت آمیز بوده است. یکی از مهمترین این نظامها، آموزش عالی می باشد. از طرف دیگر، صاحب نظران معتقدند کشورهای پیشگام در رشد و توسعه اقتصادی - اجتماعی مسیری جز ارتقای بهره وری نیروی انسانی نپیمودند. کشور ما نیز در جهت اقتصاد دانایم محور حرکت میکند و تمامی تلاش خود را برای افزایش سرمایههای انسانی بهکار میگیرد؛ چارهای جز ارتقای بهره وری نیروی انسانی ندارد. از سوی دیگر، وجود کارکنانی با بهره وری بالا الزامی است؛ زیرا چنین نیرویی، عامل مهمی در اثربخشی سازمانی میباشد. به طوریکه زمینه را برای دستیابی به اهداف غایی سازمان فراهم می آورد.

مراجع

- [1] - هیوز، آون (1377)، مدیریت دولتی نوین، ترجمه سیدمهدی الوانی و دیگران، انتشارات ترموراید
- [2] - نایگرو، لویدجی (1375)، تصمیم گیری در بخش دولتی، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی
- [3] - ابطحی حسن، کاظمی بابک (1379)، بهره وری، موسسه مطالعات و پژوهش های بازرگانی.
- [4] - احمدی، پرویز (1380)، طراحی مدل بهبود بهره وری نیروی انسانی با نگرش مدیریت بهره وری، دانشگاه تربیت مدرس.
- [5] - اسدی، حسن و رهاوی، رزا (1383)، رابطه فرهنگ سازمانی با بهره وری مدیران تربیت بدنی - 23. آموزش و پرورش سراسر کشور. فصلنامه حرکت، شماره 34، 20.
- [6] - اصغر پور، محمد جواد (1383)، تصمیمگیری چند معیاره. چاپ سوم، انتشارات دانشگاه تهران

[9]Admin. Rev. 43(2):113–120.

Kittower, D. (2001), Putting technology to work. Governing,

15(1):48–54.

[10] Bain, D. (1988), The Productivity Prescription, New York, Me Graw- Hill Book Company

[7] - Ammons, D. N. (2004), Productivity barriers in the public sector.In: Holzer, M., ed. Public Productivity Handbook. New YorkMarcel Dekker

[8]- Ammons, D. N., & King, J. C. (1983), Productivity improvement in local government: its place among competing priorities. Public