

## Research Paper

# Investigating the Impact and Ranking of Productivity Barriers in Mazandaran Province

Farajollah Fathollahpour Kami<sup>1</sup>, Foad Eshghi<sup>2</sup> , and Soleyman Karimi<sup>3</sup>

- 1- Ph.D of Strategic Management, Management and Planning Organization of Mazandaran Province, Sari, Iran  
2- Assistant Professor, Department of Agricultural Economics, Faculty of Agriculture, Sari University of Agricultural Sciences and Natural Resources, Iran, (Corresponding author: fesh.foad@gmail.com)  
3- Ph.D Student of Public Management, Management and Planning Organization of Mazandaran Province, Sari, Iran

Received: 6 April, 2023

Accepted: 11 June, 2023

### Extended Abstract

**Background:** Economic growth, while not the sole criterion for economic development, has consistently been regarded as a critical indicator of progress. Its significance often surpasses that of other development indicators. One of the primary manifestations of economic growth is the increase in production levels. In today's world, productivity is recognized as a key factor influencing the economic conditions of nations. Enhancing productivity not only contributes to an increase in gross domestic product (GDP) but also bolsters the competitiveness of countries, ultimately leading to improved public welfare. This study aims to examine the effectiveness and ranking of productivity barriers within the agricultural and industrial sub-sectors in Mazandaran Province. Understanding the dynamics of productivity is essential for fostering economic development, particularly in regions like Mazandaran, where agriculture plays a vital role. The agricultural sector not only provides food security but also supports livelihoods and contributes to the overall economy. Similarly, the industrial sub-sector is crucial for economic diversification and job creation. Therefore, identifying and addressing the barriers to productivity in these sectors is imperative for enhancing economic performance and ensuring sustainable development.

**Methods:** To investigate the obstacles and challenges affecting productivity in Mazandaran Province, a survey was conducted during the summer of 2022, resulting in the completion of 65 questionnaires by experts and senior managers from various executive bodies in the province. The questionnaires were designed to gather insights on the perceived barriers to productivity within the agricultural and industrial sectors. To analyze the data and estimate the results, the Analytic Hierarchy Process (AHP) was employed, utilizing Expert Choice software. This method allowed for the systematic ranking of various productivity barriers based on expert opinions. Furthermore, to examine the interrelationships among the relevant criteria and sub-criteria, Structural Equation Modeling (SEM) was applied using Smart PLS software. This dual approach enabled a comprehensive understanding of how different barriers interact and influence each other, providing valuable insights into the complex landscape of productivity challenges.

**Results:** The analysis yielded normalized weights for the identified criteria, specifically environmental barriers, organizational barriers, and individual barriers. The weights were calculated as follows: environmental barriers received a weight of 1.00, organizational barriers were assigned a weight of 0.966, and individual barriers were given a weight of 0.983. These results indicate that environmental barriers are perceived as the most significant obstacles to productivity, while organizational barriers were viewed as the least impactful. Additionally, factor analysis revealed meaningful relationships among the barriers. Specifically, the hypothesis that environmental barriers influence individual barriers was supported, as was the hypothesis that organizational barriers affect environmental barriers. This suggests a complex interplay between different types of barriers, indicating that addressing one category may have cascading effects on others. The findings from the Analytic Hierarchy Process highlighted specific sub-criteria that emerged as particularly impactful. Among the individual barriers, the low leadership skills of managers were identified as a critical issue. This underscores the importance of effective leadership in driving productivity improvements. In terms of organizational barriers, the lack of a robust performance evaluation system was noted as a significant challenge. Such a system is



essential for assessing productivity levels and identifying areas for improvement. Lastly, from the perspective of environmental barriers, the presence of incomplete performance information was highlighted as a major obstacle. Access to accurate and comprehensive data is crucial for informed decision-making and strategic planning.

**Conclusion:** The results of this study underscore the multifaceted nature of productivity barriers in Mazandaran Province. The Analytic Hierarchy Process indicated that low leadership skills among managers, the absence of an effective performance evaluation system, and incomplete performance information are the most pressing issues affecting productivity. These findings suggest that targeted interventions are necessary to enhance leadership capabilities, establish comprehensive performance evaluation frameworks, and improve access to performance data. Overall, the study reveals that environmental barriers hold the highest importance according to the perspectives of high-ranking officials in organizations across Mazandaran Province. Furthermore, the results of the Structural Equation Modeling analysis reinforce the notion that environmental barriers significantly influence individual barriers, while organizational barriers also play a role in shaping environmental challenges. Addressing these barriers is essential for promoting productivity and, by extension, economic growth in both the agricultural and industrial sectors. Policymakers and stakeholders should prioritize initiatives that enhance leadership training, develop robust performance evaluation systems, and ensure the availability of accurate performance information. By doing so, Mazandaran Province can improve its productivity levels, thereby contributing to broader economic development goals and enhancing the welfare of its citizens. In conclusion, the findings of this research provide a valuable foundation for future studies aimed at exploring productivity challenges in other regions and sectors. Understanding the intricate relationships between various barriers will be crucial for developing effective strategies to foster productivity and drive economic development in a sustainable manner.

**Keywords:** Analytic Hierarchy Process, Mazandaran Province, Operational plan, Organizational barriers, Structural equation modelling

**How to Cite This Article:** Fathollahpour Kami, F., Eshghi, F., & Karimi, S. (2023). Investigating the Impact and Ranking of Productivity Barriers in Mazandaran Province. *J Entrepreneurial Strategies Agric*, 10(2), 73-86.  
<https://doi.org/10.61186/jea.10.20.68>



## مقاله پژوهشی

## بررسی اثرگذاری و رتبه‌بندی موانع بهره‌وری استان مازندران

فرج‌اله فتح‌اله پور کامی<sup>۱</sup>، فؤاد عشقی<sup>۲</sup> و سلیمان کریمی<sup>۳</sup>

۱- دکتری مدیریت راهبردی، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان مازندران، ایران  
 ۲- استادیار گروه اقتصاد کشاورزی، دانشکده مهندسی زراعی، دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی، ساری، ایران، (نویسنده مسوول: fesh.foad@gmail.com)  
 ۳- دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان مازندران، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱/۱۷ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۳/۲۱  
 صفحه: ۷۳ تا ۸۶

## چکیده مبسوط

**مقدمه و هدف:** رشد اقتصادی، هرچند تنها معیار توسعه اقتصادی نمی‌باشد، ولی اهمیت آن همواره بیش از سایر شاخص‌های توسعه بوده است. افزایش تولید، بیان دیگری از رشد اقتصادی است. امروزه، بهره‌وری به‌عنوان یکی از عوامل تأثیرگذار بر شرایط اقتصادی کشورها مطرح است. چرا که بهبود بهره‌وری ضمن افزایش تولید ناخالص داخلی و رقابت‌پذیری کشورها موجب افزایش رفاه عمومی را نیز فراهم می‌کند. هدف از انجام این پژوهش، بررسی اثرگذاری و رتبه‌بندی موانع بهره‌وری در زیربخش‌های کشاورزی و صنعت در استان مازندران می‌باشد.

**مواد و روش‌ها:** به‌منظور بررسی موانع و آسیب‌های اثرگذار بر بهره‌وری در استان مازندران، ۶۵ پرسشنامه توسط خبرگان و مدیران عالی رتبه دستگاه‌های اجرایی استان مازندران در تابستان ۱۴۰۱ تکمیل گردید. به منظور برآورد نتایج، از روش تحلیل سلسله مراتبی و نرم افزار Expert Choice و جهت بررسی اثر هرکدام از معیارها و زیرمعیارهای مربوطه بر سایر موانع از معادلات ساختاری و نرم افزار Smart PLS استفاده شد.

**یافته‌ها:** وزن نرمال شده به‌دست‌آمده از نتایج تحلیل سلسله مراتبی برای معیارهای موانع محیطی، موانع سازمانی و موانع فردی به‌ترتیب، ۱/۰۰، ۰/۹۶۶ و ۰/۹۸۳ می‌باشد که بیشترین وزن مربوط به معیار موانع محیطی و کمترین وزن مربوط موانع سازمانی است. نتایج به‌دست‌آمده از تحلیل عاملی نشان داد که فرضیه موانع محیطی بر موانع فردی مؤثر است و فرضیه موانع سازمانی بر موانع محیطی تأثیر دارد، معنی‌دار است.

**نتیجه‌گیری:** نتایج تحلیل سلسله مراتبی نشان داد که پایین‌بودن مهارت‌های رهبری مدیران از زیرمعیارهای موانع فردی، فقدان سیستم مناسب ارزیابی عملکرد از زیرمعیارهای موانع سازمانی و اطلاعات ناقص عملکرد از زیرمعیارهای موانع محیطی، بالاترین اهمیت را در میان سایر زیرمعیارها دارند و از مهم‌ترین موانع و آسیب‌های اثرگذار بر بهره‌وری در استان مازندران می‌باشد. به‌طور کلی، بر طبق نتایج به‌دست‌آمده موانع محیطی از میان سه معیار مطرح‌شده، بالاترین اهمیت را از دیدگاه مقامات عالی‌رتبه سازمان‌های استان مازندران دارد؛ همین‌طور، براساس نتایج معادلات ساختاری، موانع محیطی بر موانع فردی و موانع سازمانی بر موانع محیطی مؤثر می‌باشد.

**واژه‌های کلیدی:** استان مازندران، برنامه عملیاتی، تحلیل سلسله مراتبی، موانع سازمانی، معادلات ساختاری

## مقدمه

رشد اقتصادی، هرچند تنها معیار توسعه اقتصادی نمی‌باشد، ولی اهمیت آن همواره بیش از سایر شاخص‌های توسعه بوده است. افزایش تولید، بیان دیگری از رشد اقتصادی است. بشر در تلاش برای افزایش تولید، همواره کوشیده است تا مقدار بیشتری از موهب در دسترس را به کار گیرد. مسائلی همچون محدودبودن منابع، هزینه‌های افزایشی بهره‌برداری و دسترسی به منابع جدید باعث تقویت این انگیزه شده که هم از منابع موجود حداکثر بهره‌برداری به‌عمل آید و هم روش‌ها و فناوری‌هایی که عملکرد بالاتری نسبت به شیوه‌های رایج تولید دارند، ابداع گردیده و از آن‌ها استفاده شود (Qolizadeh and Saleh, 2005). افزایش بهره‌وری می‌تواند به شیوه‌های مختلفی اعمال گردد؛ از تغییر در یک قطعه کوچک در جریان تولید تا تغییر در استراتژی‌های کلان سازمان، شیوه‌ها و روش‌های انجام کار، اصلاح روابط کاری، افزایش انگیزه کارکنان. وجود ساختار سازمانی مناسب، روش‌های اجرایی کارآمد، تجهیزات و ابزار کار سالم، فضای کاری متعادل و از همه مهم‌تر نیروی انسانی واجد صلاحیت و شایستگی از جمله ضروریاتی است که مدیران جهت رسیدن به بهره‌وری مطلوب باید به آن توجه نمایند (Sohrabi and Namazi, 2020). در این میان، نقش مدیران حساس‌تر از سایرین بوده و مهم‌ترین مسئولیتی که بر عهده مدیر قرار دارد، انطباق مجموعه تحت

مدیریت خود با تحولات محیطی و بهبود بهره‌وری آن در جهت تأمین رضایت و انتظارات مراجعین است. هر مدیر دولتی علاقمند است مجموعه‌ای از علوم و مهارت‌ها را به بهترین شکل ممکن به کار گیرد تا بتواند سازمان را به‌درستی اداره کند و تمامی عوامل از جمله انسان، سرمایه، اطلاعات و ... را در راستای اهداف سازمان سازماندهی و هدایت نماید (Alye and Bafande Zende, 2013). احتیاج به برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌هایی که رقابت در محیط پویا و رسیدن به بهره‌وری بهتر و کسب مزیت رقابتی را هدف خود قرار می‌دهند، امروزه بیش از پیش احساس می‌شود. مدیران استراتژیک نیاز دارند تا زمینه فعالیت و عملکرد و سیستم برنامه‌ریزی سنتی خود را دوباره ارزیابی نمایند؛ در نتیجه، نیاز به ابزارهای جدید جهت بررسی سیستم‌های عملیاتی در محیط‌های خارج سازمان رو به رشد می‌باشد. یک استراتژی جدید، تمرکز بر روی قسمت‌هایی از کسب‌وکار دارد که دارای مزیت رقابتی، گسترش، محبوبیت و افزایش بهره‌وری می‌باشد (Tourani and Aghaei, 2019). براساس گزارش بانک جهانی از فضای کسب‌وکار کشورها، ایران در میان ۱۹۰ کشور جهان، رتبه ۱۲۷ را در سال ۲۰۱۹ از نظر سهولت فعالیت‌های اقتصادی و وضعیت فضای کسب‌وکار کسب کرده که نسبت به سال گذشته یک پله صعود داشته است. این در حالی است که نرخ مشارکت اقتصادی استان مازندران در سال ۱۳۹۷، ۴۱/۴ درصد بوده است؛ همین‌طور،

منابع منجر به تقلیل ضایعات، کاهش قیمت تمام‌شده، بهبود کیفیت، ارتقای رضایت مشتریان، دلپذیری در محیط کار و افزایش انگیزه و علاقه کارکنان به کار بهتر شده، و در نهایت موجب رشد و توسعه سازمان و بهبود بهره‌وری سازمان به کار گرفته شده خواهد شد (Iran, 2015).

Alye and Bafande Zende (2013) در مطالعه‌ی خود به بررسی موانع ارتقای بهره‌وری در بخش دولتی در استان آذربایجان شرقی پرداختند. به این منظور، موانع به سه دسته فردی، محیطی و سازمانی طبقه‌بندی و با تکمیل پرسشنامه اطلاعات مورد نیاز به دست آمد. نتایج نشان داد که بخش دولتی کشور با موانع متعددی در ارتقای بهره‌وری مواجه است که بخش عمده آن به ویژگی‌های شخصیتی، نگرش و مهارت‌های رهبری مدیران دولتی مربوط شده و بخش دیگر آن به مشکلات درون‌سازمانی و محیطی از قبیل فقدان سیستم مناسب ارزیابی عملکرد، محافظه‌کاری مفرط و گرایش به حفظ وضع موجود، نبود نظام مناسب پاسخگویی، عدم وجود سیستم مناسب حسابرسی هزینه، وجود فشارهای سیاسی تأثیرگذار بر تصمیم‌گیری، کم اهمیت بودن موضوع بهره‌وری در مقابل علایق سیاسی، کمبود کارکنان تحلیلگر، عدم وجود فشارهای رقابتی بازار و فرایند پیچیده بوروکراسی مربوط می‌شود. (Karimi Shahabi et al., 2017). در مطالعه‌ی خود به شناسایی موانع بهره‌وری سازمان‌های دولتی ایران پرداختند؛ به این منظور، با تکمیل پرسشنامه و به کارگیری روش FVIKOR داده‌ها جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل گردید. نتایج نشان داد که اولویت‌های حاکم برای وضعیت موجود، رتبه اول و تحقیق و توسعه ناقص، رتبه آخر را در بین موانع بهره‌وری سازمان‌های دولتی ایران دارا می‌باشند. (Akhavan and Kerametinejad, 2016)، با به کارگیری تکنیک مهندسی FMEA<sup>۲</sup> به مطالعه نظام‌مند شناسایی و پیشگیری نقص اجزای یک سیستم قبل از اینکه اتفاق بیافتد، پرداختند. به این منظور، با استفاده از روش دلفی عوامل عدم بهره‌وری بالقوه (داخلی و خارجی) یک سازمان صنعتی تعیین شد و با استفاده از تکنیک FMEA عوامل عدم بهره‌وری مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج به دست آمده منجر به استخراج یکسری اقدامات پیشگیرانه قبل از وقوع برای یک سازمان صنعتی که هنوز ایجاد نگردیده و یکسری اقدامات اصلاحی برای یک سازمان صنعتی که دارای بهره‌وری پایین و یا عدم بهره‌وری بوده، گردید. نتایج به‌طور کلی نشان داد که برای ایجاد و یا افزایش سطح بهره‌وری یک سازمان صنعتی، عامل یا علت به‌خصوصی را نمی‌توان ارائه کرد؛ همچنین، ارتقای بهره‌وری، معلول ترکیبی از عوامل گوناگون است و هر کدام به‌نوبه خود تأثیر لازم را می‌گذارد. (Sohrabi and Namazi, 2020)، در مطالعه‌ی خود به بررسی موانع بهره‌وری در سازمان‌های دولتی و شاخص‌های آن بر بهره‌وری در سازمان صنعت، معدن و تجارت استان اصفهان پرداختند. داده‌ها و اطلاعات با تکمیل پرسشنامه جمع‌آوری گردید و نتایج با به-کارگیری نرم‌افزارهای Smart PLS و SPSS به دست آمد. طبق نتایج، هر سه دسته از موانع در کاهش بهره‌وری نقش اساسی داشته و به ترتیب موانع سازمانی، موانع فردی و موانع

طبق اطلاعات توزیع اشتغال در بخش‌های مختلف اقتصادی سهم اشتغال بخش صنعت و خدمات استان در سال مورد بررسی کاهش داشته است. همچنین، محیط کسب‌وکار در بخش کشاورزی مازندران در سال ۱۳۹۷ مساعدتر از دو بخش صنعت و خدمات گزارش شده است (Mazandaran, 2018-2019). در این مطالعه به بررسی اثرگذاری و رتبه‌بندی موانع بهره‌وری در زیربخش‌های کشاورزی و صنعت استان مازندران پرداخته می‌شود.

در ادبیات مربوط به اقتصاد توسعه، بهره‌وری<sup>۱</sup> به‌عنوان میزان ستانده حاصل از مقدار معینی از یک یا چند نهاده تعریف می‌شود. این معیار، بازگوکننده نحوه استفاده از منابع و عوامل تولیدی در یک برهه از زمان می‌باشد و آثار سه‌گانه تغییر تکنولوژی، تغییر مقیاس و تغییر در راندمان استفاده از نهاده‌ها، یعنی حرکت به سمت تابع تولید مرزی از داخل را در بر می‌گیرد. از این‌رو، تغییر در بهره‌وری از یک دوره به دوره بعد و یا شکاف بهره‌وری بین واحدهای تولیدی در یک مقطع از زمان، نشانگر تغییر و تفاوت در توان فنی و عملکرد واحد یا بخش اقتصادی در تبدیل نهاده‌ها به کالا و خدمات شده و به عبارت دیگر، تغییر در ثمربخشی یک مجموعه از نهاده‌ها در تولید ستانده می‌باشد. بهره‌وری مفهومی جامع و کلی است که بهبود آن به‌عنوان یک ضرورت جهت ارتقای سطح زندگی، رفاه بیشتر و آرامش انسان‌ها همواره مدنظر دست‌اندرکاران سیاست و اقتصاد بوده است (Hasani Kia, 2017). بهره‌وری سطوح مختلفی دارد و همه افراد در همه سطوح آن نقش دارند؛ یعنی اینکه افراد می‌توانند با تفکر، ابداعات و نوآوری‌های خود عملاً در چند سطح گوناگون مؤثر واقع شوند، سطوح مختلف بهره‌وری شامل سطح فردی؛ سطح گروه کاری؛ سطح سازمانی؛ سطح رشته‌های تجاری، خدماتی، صنعتی و کشاورزی؛ سطح بخش‌های اقتصادی؛ سطح ملی و کشوری؛ و سطح جهانی می‌باشد (Taheri, 2008). همچنین، از آنجا که تغییر در بهره‌وری از یک سو، عملکرد فنی و سازمانی واحد اقتصادی را در طول یک دوره معین باز می‌نمایاند و از سوی دیگر، آثار سیاست‌های گذشته دولت را در بخش تولیدی منعکس می‌کند، محاسبه بهره‌وری و چگونگی رشد آن در بخش‌های مختلف اقتصادی مورد توجه برنامه‌ریزان و سیاست‌گذاران در کشورهای مختلف قرار گرفته است (Salami, 1997). منظور از بهبود بهره‌وری، رسیدن به سطح بالاتری از سطح بهره‌وری وضعیت قبل است که یکی از مباحث مدیریت بهره‌وری است و در واقع به معنی افزایش کمی (مقدار) شاخص بهره‌وری است. بنابراین، شاخص بهره‌وری می‌تواند عملکرد یک سازمان و یک‌ایک کارکنان آن را مورد ارزیابی قرار دهد.

افزایش بهره‌وری حاکی از استفاده مؤثر از کلیه امکانات و منابع در دسترس است و کاهش بهره‌وری نشان‌دهنده به-کارگیری ناکارای منابع و مدیریت ناموفق و بهره‌برداری نامناسب از منابع سازمانی است. همچنین، بهبود بهره‌وری سازمانی نیازمند ارزیابی سطح بهره‌وری دستگاه یا سازمان مورد بررسی می‌باشد (Belghaisi, 1994). استفاده بهینه و مؤثر

مطالعات انجام شده نشان می‌دهد که بررسی موانع بهره‌وری در سازمان‌های دولتی با تکمیل پرسشنامه و به‌کارگیری روش‌های تحلیل سلسله مراتبی و معادلات ساختاری انجام گردیده است.

### مواد و روش‌ها

#### مراحل اجرای AHP<sup>۲</sup>

فرآیند AHP دارای سه گام اصلی زیر است (Saaty, 1988; Saaty, 2005):

گام اول: ایجاد مدل و تدوین مسئله؛ در مرحله مدل‌سازی، مسئله بایستی به‌طور واضح بیان و به یک سیستم منطقی برای مثال یک سلسله مراتب تجزیه شود. در این مرحله هدف تصمیم‌گیری، معیارهای تصمیم‌گیری و گزینه‌های ممکن مشخص می‌شود. این ساختار را می‌توان به‌وسیله نظرات افراد تصمیم‌گیرنده از طریق طوفان مغزی یا روش‌های مناسب دیگر حاصل نمود. در AHP رابطه‌ای که بین هدف، معیارها و گزینه‌ها وجود دارد خطی و یک‌سویه است. گزینه بر معیار تأثیر نمی‌گذارد و معیارها نیز بر یکدیگر تأثیر نمی‌گذارند (Kurttila et al., 2000). هدف (بهترین استراتژی) در سطح اول، معیارها (عوامل SWOT) در سطح دوم، زیرمعیارها (زیرعوامل SWOT) در سطح سوم و استراتژی‌ها در سطح چهارم قرار دارند.

گام دوم: ماتریس مقایسات زوجی و محاسبه بردارهای اولویت؛ در این مرحله یک سری مقایسات زوجی برای به‌دست‌آوردن اهمیت نسبی هرکدام از عوامل و معیارهایی که در انتخاب هدف مؤثر می‌باشند، انجام می‌شود. همچنین، اگر ارتباطات درونی بین عناصر یک جزء وجود داشته باشد، از مقایسات زوجی بایستی استفاده نمود. مقادیر اهمیت نسبی به‌وسیله مقیاس ۱ تا ۹ مشخص می‌شوند که در آن امتیاز ۱ نشانگر اهمیت برابر دو عامل می‌باشد، در حالی که امتیاز ۹ حاکی از اهمیت مطلق یک عامل (عنصر سطر) در مقایسه با عامل دیگر (عنصر ستون) می‌باشد (جدول ۱). مقادیر متقابل نیز برای مقایسه معکوس در نظر گرفته می‌شود، به این صورت که:  $a_{ij} = 1/a_{ji}$ ،  $(a_{ij})$  دلالت بر اهمیت عنصر  $i$  ام بر عنصر  $j$  ام دارد. این نوع مقایسه، مطابق با روش پیشنهادی ساعتی می‌باشد (Saaty, 1996).

محیطی بیشترین تأثیر را بر کاهش بهره‌وری داشتند. (Yadav and Desai, 2017)، در مطالعه‌ی خود به شناسایی اولویت‌بندی موانع شرکت سیگما شش با استفاده از پنج معیار موانع فردی، موانع سازمانی، موانع فرهنگی-اجتماعی، موانع بر پایه تکنولوژی و موانع بر پایه استراتژی و ۲۷ زیرمعیار آن‌ها پرداختند. به‌منظور جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات، از کارشناسان و خبرگان صنعت پرسشنامه تکمیل گردید و با به‌کارگیری رویکرد فرآیند تحلیل سلسله مراتبی فازی اولویت‌بندی و رتبه‌بندی موانع، انجام شد. طبق یافته‌ها، موانع بر پایه استراتژی بالاترین وزن و موانع فردی کمترین وزن را داشتند. (Halder et al., 2018)، به بررسی عوامل مؤثر بر تولید صنعت پوشاک در بنگلادش پرداختند. به این منظور، در مرحله اول شش معیار مرتبط با بهره‌وری بر اساس مروری بر ادبیات و نظرات کارشناسان، مقامات و مدیران شش صنعت پوشاک در بنگلادش شناسایی شد. در مرحله دوم، در میان ابزارهای مختلف تصمیم‌گیری چندمعیاره، از فرآیند تحلیل سلسله مراتبی فازی (FAHP) برای ارزیابی وزن معیارها و رتبه‌بندی معیارها استفاده گردید. معیار متعادل‌سازی قوانین به‌عنوان مهمترین عامل برای بهبود بهره‌وری تولید صنعت پوشاک شناخته شد. (Ali Qalati et al., 2020)، به بررسی تأثیر تکنولوژی، سازمانی و محیطی به‌عنوان عوامل مهم در عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط پرداختند. جهت جمع‌آوری اطلاعات ۴۲۳ پرسشنامه تکمیل شد و با استفاده از روش معادلات ساختاری مدل‌سازی انجام شد. یافته‌های مطالعه نشان داد که معیارهای تکنولوژی، سازمانی و محیطی نقش مؤثری برای عملکرد شرکت‌های کوچک و متوسط ایفا می‌کنند. (Durgut et al., 2022)، در مطالعه‌ی خود موانع پیش‌رو در انتقال به سیستم‌های دیجیتال در بخش لجستیک در ترکیه را با روش فرآیند تحلیل سلسله مراتبی اولویت‌بندی کردند. بر اساس ارزیابی نظرات ده نفر از کارشناسان، موانع موجود در پنج گروه سازمانی، مدیریتی، فنی، مالی و موانع ناشی از انتظارات مشتری دسته‌بندی شدند. طبق نتایج به‌دست‌آمده، موانع مالی به‌عنوان مانع اصلی دیجیتالی شدن صنعت لجستیک شناسایی شد. همین‌طور، موانع فنی در وهله دوم تعیین شدند و موانع ناشی از انتظارات مشتری کمترین اولویت را داشتند. مروری بر

#### جدول ۱- مقادیر ترجیحات برای مقایسه زوجی

Table 1. Preference values for pairwise comparisons

مقدار عددی numerical value	ترجیحات (قضاوت در مورد اهمیت) Preferences (judgment of importance)
1	ارحیت یکسان (اهمیت یکسان) equal priority (equal importance)
3	کمی ارجح (کمی مهم‌تر) slightly preferred (slightly more important)
5	ارحیت زیاد (اهمیت زیاد) high preference (high importance)
7	ارحیت خیلی زیاد (اهمیت خیلی زیاد) Very high priority (very high importance)
9	ارحیت مطلق (کاملاً مهم‌تر) absolute preference (absolutely more important)
2,4,6,8	مقادیر بینابین Intermediate values

Source: (Qodsipour, 2006)

مأخذ: قدسی پور (۱۳۸۵)

مقایسات زوجی در AHP در چارچوب یک ماتریس صورت می‌گیرد و یک بردار اولویت جزئی  $w^1$  به‌عنوان برآوردی از اهمیت نسبی عوامل یا عناصر مقایسه‌شده از طریق رابطه (۱) محاسبه که در آن  $A$  ماتریس مقایسه زوجی و  $w$  بردار وزن‌ها و  $\lambda_{max}$  بزرگترین بردار وزن ماتریس  $A$  است. بردارهای اولویت بایستی برای تمامی ماتریس‌های مقایسه زوجی محاسبه شود. برای تعیین میزان سازگاری مقایسات باید برای هر یک از ماتریس‌ها، نرخ سازگاری (C.R.) را محاسبه کرد. اگر  $C.R. \leq 0.1$  باشد، مقایسات به‌عنوان مقایسات سازگار مورد پذیرش واقع می‌شوند (Azar and Rajabzadeh, 2002). در غیر این‌صورت بهتر است تصمیم‌گیرنده در قضاوت‌های خود تجدیدنظر کند. محاسبه نرخ سازگاری یک ماتریس مقایسه از رابطه (۲) به‌دست می‌آید:

جدول ۲- شاخص سازگاری تصادفی

Table 2. Random compatibility index

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	N
1.49	1.45	1.41	1.32	1.24	1.12	0.9	0.58	0	0	R.I.

Source: (Qodsipour, 2006)

ماخذ: قدسی‌پور (۱۳۸۵)

۱- پایایی هر یک از گویه‌ها یا متغیرهای مشاهده‌شده: برای بررسی اعتبار هریک از گویه‌ها یا متغیرهای مشاهده‌شده Gefen and Straub (2005)، پیشنهاد می‌کنند که بار عاملی هر متغیر مشاهده‌شده باید حداقل بیش از  $0.4$  و در سطح  $0.1$  معنی‌دار باشد.

۲- اعتبار مرکب هریک از سازه‌ها: برای بررسی اعتبار مرکب هریک از سازه‌ها از آلفای کرونباخ استفاده می‌شود. در این مورد پیشنهاد می‌شود که مقدار آلفای کرونباخ باید بزرگتر از  $0.7$  باشد.

۳- پایایی ترکیبی: فورنل و لارکر (Fornell and Larcker, 1981) مقادیر بالاتر از  $0.7$  را برای پایایی ترکیبی پیشنهاد کردند (Habibi and Kolahi, 2022). برای برقراری روایی همگرا از میانگین واریانس استخراج‌شده علی‌قلائی و همکاران (Ali Qalati et al., 2020) استفاده می‌شود.

فورنل و لارکر (Fornell and Larcker, 1981)، مقادیر  $0.5$  و بیشتر را برای شاخص AVE پیشنهاد می‌کنند و این امر به‌معنای آن است که سازه موردنظر حدود  $50\%$  درصد یا بیشتر واریانس نشانگرهای خود را تبیین می‌کند (Habibi and Kolahi, 2022). برای بررسی روایی تشخیصی یا واگرایی سازه‌ها دو ملاک پیشنهاد می‌شود:

۱- گویه‌ها یا نشانگرهای یک سازه باید بیشترین بار عاملی را بر سازه خود داشته باشند؛ یعنی کمترین بار مقطعی را بر سازه‌های دیگر داشته باشند. Gefen and Straub (2005)، پیشنهاد می‌کنند که بار عاملی هر گویه بر سازه مربوط به خود باید حداقل  $0.1$  بیشتر از بار عاملی همان گویه بر سازه‌های دیگر باشد.

۲- AVE یک سازه باید بیشتر از مجذور همبستگی آن سازه با سازه‌های دیگر باشند. این امر نشانگر آن است که همبستگی آن سازه با نشانگرهای خود بیشتر از همبستگی‌اش با سازه‌های دیگر است. علاوه بر دو ملاک مطرح‌شده،

در تشکیل ماتریس مقایسات زوجی جهت پرهیز از هرگونه نگرش جانبدارانه، از تصمیم‌گیری گروهی استفاده می‌شود. چندین شیوه برای لحاظ کردن نگرش‌ها و قضاوت‌های اعضای گروه در ماتریس مقایسات زوجی وجود دارند. ساعتی و اکزل نشان دادند که بهترین روش استفاده از میانگین هندسی قضاوت‌های فردی است. به این دلیل که این میانگین خاصیت معکوس بودن را در ماتریس مقایسات زوجی حفظ می‌کند، میانگین هندسی از نظر ریاضی بهترین میانگین برای آن‌هاست (Yazdanbakhsh, 2011). فرض کنید  $a_{ij}^{(k)}$  مؤلفه مربوط به شخص  $k$ ام برای مقایسه عامل  $i$  نسبت به  $j$  باشد، در این‌صورت میانگین هندسی به‌صورت رابطه (۴) محاسبه می‌گردد (Saaty, 2006):

$$a_{ij} = \sqrt[n]{\prod_{k=1}^N a_{ij}^{(k)}} \quad (4)$$

رابطه (۴) برای زمانی است که نظریات اعضای گروه از درجه اهمیت یکسانی برخوردار باشد.

گام سوم: انتخاب بهترین گزینه‌ها؛ اوزان اولویت گزینه‌ها را می‌توان در ستون گزینه‌ها پیدا کرد. گزینه‌ای که دارای بیشترین اولویت کمی است، بایستی انتخاب اول باشد.

الگوی معادلات ساختاری و تحلیل مسیر

پیدایش رویکرد PLS به زمانی برمی‌گردد که (Herman Wald) در سال ۱۹۷۵، دو روش از سرگیری<sup>۴</sup> با استفاده از برآورد کمترین مجذورات برای مدل‌های یک مؤلفه‌ای و چند مؤلفه‌ای و همبستگی بنیادی را معرفی کرد. مدل‌یابی معادلات ساختاری به روش PLS شامل دو مرحله آزمون مدل اندازه‌گیری و آزمون مدل ساختاری می‌باشد. آزمون مدل اندازه‌گیری شامل بررسی پایایی (همسانی درونی) و روایی تشخیصی مدل می‌باشد (Habibi and Kolahi, 2022). برای بررسی پایایی سازه‌ها سه ملاک پیشنهاد شده است:

رتبه‌بندی استفاده گردید؛ بر این اساس، عدد یک کم‌اهمیت‌ترین و عدد پنج با اهمیت‌ترین معرفی گردید. همین‌طور، پرسشنامه‌ها توسط ۶۵ خبرگان و مدیران عالی رتبه دستگاه‌های اجرایی استان مازندران در تابستان ۱۴۰۱ تکمیل گردید.

## نتایج و بحث

### تحلیل سلسله مراتبی

پس از شناسایی موانع و آسیب‌های اثرگذار بر بهره‌وری، با استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی، وزن هرکدام از معیارها و زیرمعیارها محاسبه و رتبه‌بندی آن‌ها انجام شد. به این منظور، پس از جمع‌آوری و ورود اطلاعات و داده‌های به‌دست‌آمده از تکمیل پرسشنامه، از نرم‌افزار اکسل و جهت محاسبه وزن معیارها و زیرمعیارها، از نرم‌افزار Expert Choice استفاده گردید. نتایج به‌دست‌آمده در جدول (۳) ارائه شد؛ نتایج نشان داد که بیشترین و کمترین وزن محاسبه‌شده برای زیرمعیارهای موانع محیطی به‌ترتیب مربوط به زیرمعیار اطلاعات ناقص عملکرد با وزن ۰/۰۷۸، وزن نرمال‌شده ۱/۰۰ و رتبه یک و زیرمعیار محدودیت منابع دولتی با وزن ۰/۰۵۹، وزن نرمال‌شده ۰/۷۶۱ و رتبه ۱۵ می‌باشد. همین‌طور، بیشترین و کمترین وزن محاسبه‌شده برای زیرمعیارهای موانع سازمانی به‌ترتیب مربوط به زیرمعیار فقدان سیستم مناسب ارزیابی عملکرد با وزن ۰/۰۵۵، وزن نرمال‌شده ۱/۰۰ و رتبه یک و زیرمعیار نیاز به سرمایه‌گذاری اولیه زیاد برای فعالیت‌های بهبود بهره‌وری با وزن ۰/۰۴۳، وزن نرمال‌شده ۰/۷۸۸ و رتبه ۲۰ می‌باشد.

بیشترین و کمترین وزن محاسبه‌شده برای زیرمعیارهای موانع فردی به‌ترتیب مربوط به زیرمعیار پایین‌بودن مهارت‌های رهبری مدیران با وزن ۰/۱۵۵، وزن نرمال‌شده ۱/۰۰ و رتبه یک و زیرمعیار کنارآمدن با موانع بهره‌وری با وزن ۰/۱۳۷، وزن نرمال‌شده ۰/۸۸۳ و رتبه ۷ می‌باشد. وزن به‌دست‌آمده برای معیارها موانع محیطی، موانع سازمانی و موانع فردی به‌ترتیب، ۰/۳۳۹، ۰/۳۲۸ و ۰/۳۳۳ و وزن نرمال‌شده به‌ترتیب، ۱/۰۰، ۰/۹۶۶ و ۰/۹۸۳ می‌باشد که بیشترین وزن مربوط به معیار موانع محیطی و کمترین وزن مربوط موانع سازمانی است. همین‌طور، موانع محیطی به‌ترتیب بیشترین اولویت به کمترین اولویت به‌صورت، اطلاعات ناقص از عملکرد، افق دید کوتاه‌مدت سیاستمداران و مدیران عالی، کم‌اهمیت‌بودن موضوع بهره‌وری، شکاف بین طرح‌ریزی و اجرا، تمرکز روی ستاده‌ها به‌جای نتایج (پیامدها)، بی‌تفاوتی نسبت به کار و اهمیت‌دادن به جریان‌شکلی امور، وجود فشارهای تأثیرگذار بر تصمیم‌گیری، عدم وجود فشارهای بازار رقابتی (انحصاری بودن)، عمل‌زدگی و سطحی‌نگری، نگرش کوتاه‌مدت مدیران نسبت به مسائل به‌دلیل عمر کوتاه آن‌ها، اولویت‌های حاکم برای وضعیت موجود، فقدان فشارهای بازار، محافظه‌کاری مفرط و گرایش به حفظ وضع موجود، کم‌حوصلگی افراد در مقابل تغییرات عملیاتی و محدودیت منابع دولتی می‌باشد. همچنین، موانع سازمانی به‌ترتیب بیشترین اولویت به کمترین اولویت به‌صورت، فقدان سیستم مناسب ارزیابی عملکرد، کمبود

(Tenenhaus et al., 2005) ملاک دیگری تحت عنوان شاخص برر سی اعتبار اشتراک پیشنهاد کردند. مقادیر مثبت این شاخص نشانگر کیفیت مناسب ابزارهای اندازه‌گیری و مقادیر منفی آن نیز نشانگر کیفیت پایین ابزارها در اندازه‌گیری متغیر مکنون می‌باشد (Habibi and Kolahi, 2022).

با توجه به اینکه هدف این پژوهش بررسی اثرگذاری و رتبه‌بندی موانع بهره‌وری در زیربخش‌های کشاورزی و صنعت در استان مازندران می‌باشد، مروری بر مطالعات انجام‌شده در این زمینه صورت گرفت و براساس نتایج به‌دست‌آمده، موانع و آسیب‌های اثرگذار بر بهره‌وری در سه دسته، موانع محیطی، موانع سازمانی و موانع فردی شناسایی گردید؛ همچنین، برای هر کدام از معیارهای مشخص‌شده، زیرمعیارهایی با توجه به مطالعات انجام‌شده پیشین، (Ansari et al., 2019; Pourkiani and Dehghani, 2014; Moghadam Tabrizi and Valizadeh Zenouz, 2006; Rahimi and Amiri, 2016; Kargar and Farajpor, 2009; Sohrabi and Namazi, 2020; Safaeeasl, 2018; Ziaaldini and Khajeh Mahmoudi, 2015; Taher, 2015; Alye and Bafande Zende, 2013; Danaee Fard and Harati, 2014; Karimi Shahabi et al., 2017; Kalantari et al., 2016) مشخص گردید که نتایج آن در جدول (۳) ارائه شده است. ۱۵ زیرمعیار برای معیار موانع محیطی (اطلاعات ناقص از عملکرد، افق دید کوتاه‌مدت سیاستمداران و مدیران عالی، اولویت‌های حاکم برای وضعیت موجود، بی‌تفاوتی نسبت به کار و اهمیت‌دادن به جریان‌شکلی امور، تمرکز روی ستاده‌ها به‌جای نتایج (پیامدها)، شکاف بین طرح‌ریزی و اجرا، عدم وجود فشارهای بازار رقابتی (انحصاری بودن)، عمل‌زدگی و سطحی‌نگری، فقدان فشارهای بازار، کم‌اهمیت‌بودن موضوع بهره‌وری، کم‌حوصلگی افراد در مقابل تغییرات عملیاتی، محافظه‌کاری مفرط و گرایش به حفظ وضع موجود، محدودیت منابع دولتی، نگرش کوتاه‌مدت مدیران نسبت به مسائل به‌دلیل عمر کوتاه آن‌ها، وجود فشارهای تأثیرگذار بر تصمیم‌گیری)، ۲۰ زیرمعیار برای موانع سازمانی (پایین‌بودن امنیت شغلی، تأکید بیش از حد بر رویه‌ها و دستورالعمل‌ها، تمرکزگرایی در تصمیم‌گیری و اجرا، سخت‌گیری بروکراتیک، شامل تمرکز شدید روی قوانین و رویه‌ها، سنجش/ارزیابی نامناسب عملکرد، سیستم‌های ناکافی حسابداری- هزینه، فرایند پیچیده بوروکراسی، فقدان پاسخگویی مناسب، فقدان سیستم مناسب ارزیابی عملکرد، فقدان سیستم مناسب پاداش، فقدان فضای مناسب برای ترویج اطلاعات، کمبود کارکنان تحلیل‌گر، کافی نبودن فعالیت‌های تحقیق و توسعه، لایه‌های اضافی مدیریت میانی، مبهم‌بودن اهداف، محدودیت برنامه‌های انگیزشی مادی، نبود سیستم مناسب حسابرسی هزینه، نبود نظام مناسب پاسخگویی، نیاز به سرمایه‌گذاری اولیه زیاد برای فعالیت‌های بهبود بهره‌وری، وجود مقاومت در برابر نظارت) و ۷ زیرمعیار برای موانع فردی (آشفته‌گی ذهنی مدیران، پائین‌بودن مهارت‌های رهبری مدیران، تعهدات ناکافی مدیریت برای بهره‌وری، ریسک‌گریزی مدیران، فردگرایی و مشارکت‌ناپذیری مدیران، کنارآمدن با موانع بهره‌وری) در نظر گرفته شد. با توجه به تعدد زیرمعیارهای در نظر گرفته‌شده و جهت پرهیز از ابهام پاسخ‌گویان هنگام مقایسات زوجی، از طیف لیکرت جهت

افزایش مدیریت میانی، نیاز به سرمایه‌گذاری اولیه زیاد برای فعالیت‌های بهبود بهره‌وری می‌باشد.

موانع فردی به‌ترتیب بیشترین اولویت به کمترین اولویت به صورت، پائین‌بودن مهارت‌های رهبری مدیران، آشفتگی ذهنی مدیران، تعهدات ناکافی مدیریت برای بهره‌وری، کنترل ناکافی مدیران بر زمان و کار، ریسک‌گریزی مدیران، فردگرایی و مشارکت‌ناپذیری مدیران، کنار آمدن با موانع بهره‌وری می‌باشد.

اولویت‌بندی معیارها نیز نشان داد که معیارها به‌ترتیب بیشترین اولویت به کمترین اولویت به‌صورت، موانع محیطی، موانع فردی و موانع سازمانی می‌باشد.

کارکنان تحلیل‌گر، سنجش/ارزیابی نامناسب عملکرد، سیستم‌های ناکافی حسابداری- هزینه، فقدان سیستم مناسب پاداش، کافی‌نبودن فعالیت‌های تحقیق و توسعه، فقدان پاسخگویی مناسب، فقدان فضای مناسب برای ترویج اطلاعات، سختگیری بروکراتیک، شامل تمرکز شدید روی قوانین و رویه‌ها، محدودیت برنامه‌های انگیزشی مادی، تأکید بیش از حد بر رویه‌ها و دستورالعمل‌ها، تمرکزگرایی در تصمیم‌گیری و اجراء، فرایند پیچیده بوروکراسی، نبود سیستم مناسب حسابرسی هزینه، وجود مقاومت در برابر نظارت، پایین بودن امنیت شغلی، نبود نظام مناسب پاسخگویی، مبهم‌بودن اهداف، لایه‌های

جدول ۳- نتایج اولویت‌بندی و وزن‌دهی معیارها و زیرمعیارها

Table 3. Results of prioritization and weighting of criteria and sub-criteria

رتبه‌بندی	وزن نرمال شده	وزن	میانگین	زیرمعیارها	وزن نرمال شده	وزن	میانگین	معیار
Ranking	Normalized weight	Weight	Average	Sub-criteria	Normalized weight	Weight	Average	Criteria
1	1.00	0.078	4.384	اطلاعات ناقص از عملکرد Incomplete performance information				موانع محیطی Environmental barriers
2	0.95	0.074	4.153	افق دید کوتاه‌مدت سیاستمداران و مدیران عالی The short-term vision of politicians and top managers				
11	0.831	0.065	3.692	اولویت‌های حاکم برای وضعیت موجود The ruling priorities for the current situation				
6	0.861	0.067	3.692	بی‌تفاوتی نسبت به کار و اهمیت‌دادن به جریان شکلی امور Indifference to work and giving importance to the formal flow of affairs				
5	0.882	0.069	3.846	تمرکز روی سندها به جای نتایج (پیامدها) Focusing on outputs instead of results (consequences)				
4	0.911	0.071	4.00	شکاف بین طرح‌ریزی و اجرا The gap between planning and implementation				
8	0.850	0.066	3.692	عدم وجود فشارهای بازار رقابتی (انحصاری بودن) Absence of competitive market pressures (monopoly)				
9	0.840	0.065	3.615	عمل‌زدگی و سطحی‌نگری Practicality and superficiality	1.00	0.339	3.764	
12	0.826	0.064	3.538	فقدان فشارهای بازار Lack of market pressures				
3	0.913	0.071	3.769	کم‌اهمیت‌بودن موضوع بهره‌وری The low importance of productivity				
14	0.762	0.059	3.230	کم‌حوصلگی افراد در مقابل تغییرات عملیاتی The impatience of people in front of operational changes				
13	0.775	0.060	3.307	محافظه‌کاری مفرط و گرایش به حفظ وضع موجود Extreme conservatism and the tendency to maintain the status quo				
15	0.761	0.059	3.230	محدودیت منابع دولتی Limited government resources				
10	0.840	0.065	3.846	نگرش کوتاه‌مدت مدیران نسبت به مسائل به دلیل عمر کوتاه آنها Managers' short-term attitude towards issues due to their short life				
7	0.855	0.066	4.461	وجود فشارهای تأثیرگذار بر تصمیم‌گیری Existence of effective pressures in decision making				
16	0.878	0.048	2.769	پایین بودن امنیت شغلی Lack of job security				
11	0.922	0.050	3.230	تأکید بیش از حد بر رویه‌ها و دستورالعمل‌ها Excessive emphasis on procedures and instructions				
12	0.922	0.050	3.230	تمرکزگرایی در تصمیم‌گیری و اجرا Centralization in decision making and implementation				
9	0.928	0.051	3.384	سخت‌گیری بروکراتیک، شامل تمرکز شدید روی قوانین و رویه‌ها Bureaucratic strictness, including intense focus on rules and procedures	0.966	0.328	3.573	موانع سازمانی Organizational barriers
3	0.963	0.053	3.846	سنجش/ارزیابی نامناسب عملکرد Improper performance measurement/evaluation				
4	0.963	0.053	3.846	سیستم‌های ناکافی حسابداری - هزینه Inadequate accounting-cost systems				

موانع محیطی  
Environmental barriers

موانع سازمانی  
Organizational barriers

## ادامه جدول ۳-

Continue Table 3.

13	0.916	0.050	3.307	فرایند پیچیده بوروکراسی Complex process of bureaucracy			
7	.932	0.051	3.615	فقدان پاسخگویی مناسب Lack of proper response			
1	1.00	0.055	4.230	فقدان سیستم مناسب ارزیابی عملکرد Lack of proper performance evaluation system			
5	0.953	0.052	3.846	فقدان سیستم مناسب پاداش Lack of proper reward system			
8	0.932	0.051	3.692	فقدان فضای مناسب برای ترویج اطلاعات Lack of proper space for information promotion			
2	0.996	0.054	4.307	کمبود کارکنان تحلیل‌گر Lack of analyst staff			
6	0.946	0.052	3.846	کافی نبودن فعالیت‌های تحقیق و توسعه Lack of research and development activities			
19	0.823	0.045	3.00	لایه‌های اضافی مدیریت میانی Additional middle management layers			
18	0.860	0.047	3.307	مبهم بودن اهداف Ambiguity of goals			
10	0.928	0.051	3.923	محدودیت برنامه‌های انگیزشی مادی Limitation of material incentive programs			
14	0.914	0.050	3.769	نبود سیستم مناسب حسابرسی هزینه Lack of proper cost audit system			
17	0.873	0.048	3.461	نبود نظام مناسب پاسخگویی Lack of a proper response system			
20	0.788	0.043	3.00	نیاز به سرمایه‌گذاری اولیه زیاد برای فعالیت‌های بهبود بهره‌وری The need for large initial investments for productivity improvement activities			
15	0.905	0.049	3.846	وجود مقاومت در برابر نظارت The presence of resistance to supervision			
2	0.954	0.148	4.076	آشفته‌گی ذهنی مدیران Managers' mental confusion			
1	1.00	0.155	4.384	پائین بودن مهارت‌های رهبری مدیران Low leadership skills of managers			
3	0.929	0.144	4.00	تعهدات ناکافی مدیریت برای بهره‌وری Inadequate commitments of management for productivity			
5	0.898	0.139	3.846	ریسک‌گریزی مدیران Risk aversion of managers	0.983	0.333	4.011
6	0.883	0.137	3.769	فردگرایی و مشارکت‌ناپذیری مدیران Individualism and lack of involvement of managers			
7	0.883	0.137	3.769	کنار آمدن با موانع بهره‌وری Dealing with barriers to productivity			
4	0.919	0.142	4.230	کنترل ناکافی مدیران بر زمان و کار Inadequate control of managers over time and work			

Source: Research findings

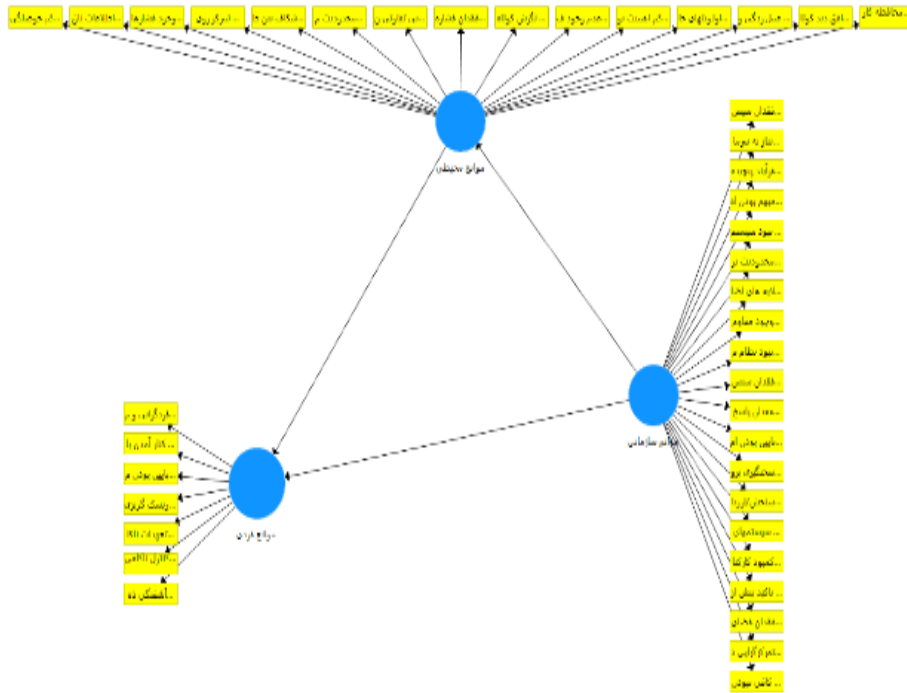
مآخذ: یافته‌های پژوهش

موانع فردی  
Individual barriers

**نتایج الگوی معادلات ساختاری و تحلیل مسیر**  
جهت بررسی اثر هر کدام از معیارها و زیرمعیارهای مربوطه بر سایر موانع از روش تحلیل عاملی تأییدی و نرم‌افزار Smart PLS استفاده گردید؛ مدل مورد بررسی در شکل (۱) ارائه شد. در این راستا، سه فرضیه زیر مورد بررسی قرار گرفت:

- ۱- موانع محیطی بر موانع فردی تأثیر دارد.
- ۲- موانع سازمانی بر موانع محیطی تأثیر دارد.
- ۳- موانع سازمانی بر موانع فردی تأثیر دارد.

به‌طور کلی، نتایج به‌دست‌آمده از تجزیه و تحلیل روش سلسله مراتبی نشان داد که موانع محیطی از میان سه معیار بالاترین اهمیت را از دیدگاه مقامات عالی رتبه سازمان‌های استان مازندران دارد؛ همین‌طور، پایین بودن مهارت‌های رهبری مدیران از زیرمعیارهای موانع فردی، فقدان سیستم مناسب ارزیابی عملکرد از زیرمعیارهای موانع سازمانی و اطلاعات ناقص عملکرد از زیرمعیارهای موانع محیطی، بالاترین اهمیت را در میان سایر زیرمعیارها دارند و از مهم‌ترین موانع و آسیب‌های اثرگذار بر بهره‌وری در استان مازندران می‌باشد.

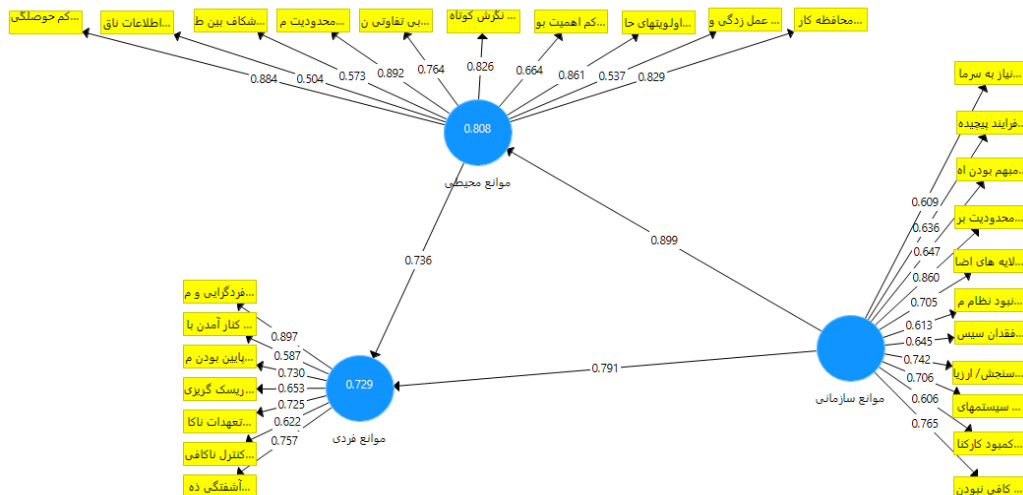


شکل ۱- مدل مورد بررسی در پژوهش  
Figure 1. The model examined in the research

مأخذ: یافته‌های پژوهش  
Source: Research Findings

پس از حذف گویه‌های کمتر از ۰/۵، بار عاملی باقی‌مانده بالاتر از مقدار ۰/۵ است که در شکل (۲) آمده است؛ بنابراین، دیگر نیازی به حذف گویه‌های دیگر نیست. همین‌طور، آلفای کرونباخ محاسبه‌شده برای هر سه متغیر پنهان، بالای ۰/۷ می‌باشد که اعتبار همگرایی بالایی را نشان می‌دهد و بیانگر این است که تمامی متغیرهای پنهان از اعتبار بالایی جهت برآزش مدل برخوردارند. مقادیر پایایی ترکیبی برای تمامی سازه‌ها بالاتر از مقدار ۰/۷ گزارش شده که نشان می‌دهد متغیرهای پنهان از پایایی ترکیبی مناسبی برخوردارند. برای بررسی روایی همگرا از شاخص میانگین واریانس استفاده می‌گردد که بر طبق این شاخص، روایی همگرا زمانی وجود دارد که پایایی ترکیبی از ۰/۷ و میانگین واریانس از ۰/۵ بزرگتر باشد. در این صورت، شرط روایی همگرا برقرار است. براساس نتایج به‌دست‌آمده، شرط فوق برقرار می‌باشد.

جهت بررسی اعتبار هر یک از گویه‌ها از معیارهای میانگین واریانس، پایایی ترکیبی، آلفای کرونباخ و بار عاملی استفاده گردید که نتایج آن در جدول (۴) ارائه شد. بر اساس جدول (۴)، بار عاملی گویه‌های افق دید کوتاه‌مدت سیاستمداران و مدیران عالی، تمرکز روی ستاده‌ها به‌جای نتایج (پیامدها)، عدم وجود فشارهای بازار رقابتی (انحصاری‌بودن)، فقدان فشارهای بازار و وجود فشارهای تأثیرگذار بر تصمیم‌گیری از موانع محیطی، گویه‌های پایین بودن امنیت شغلی، تأکید بیش از حد بر رویه‌ها و دستورالعمل‌ها، تمرکز گریزی در تصمیم‌گیری و اجراء، سختگیری بروکراتیک، شامل تمرکز شدید روی قوانین و رویه‌ها، فقدان پاسخگویی مناسب، فقدان سیستم مناسب ارزیابی عملکرد، فقدان فضای مناسب برای ترویج اطلاعات، نبود سیستم مناسب حسابرسی هزینه و وجود مقاومت در برابر نظارت از موانع سازمانی از مقدار ۰/۵ کمتر می‌باشد که از فرآیند تحلیل حذف گردیدند.



شکل ۲- مدل پژوهش پس از حذف بارهای عاملی کمتر از ۰/۵  
Figure 2. Research model after removing factor loadings less than 0.5

مأخذ: یافته‌های پژوهش  
Source: Research Findings

جدول ۴- تحلیل عاملی تأییدی

Table 4. Confirmatory factor analysis

میزان بار بار بار	میانگین واریانس Average variance	پایایی ترکیبی Composite reliability	آلفای کرونباخ Cronbach's alpha	بار عاملی factor load	آماره معنی‌داری significant statistic	زیرمعیارها Sub-criteria	میزان بار بار بار
				4.760	0.517	اطلاعات ناقص از عملکرد Incomplete performance information	
				0.117	-0.050	افق دید کوتاه‌مدت سیاستمداران و مدیران عالی The short-term vision of politicians and top managers	
				25.363	0.871	اولویت‌های حاکم برای وضعیت موجود The ruling priorities for the current situation	
				15.465	0.765	بی‌تفاوتی نسبت به کار و اهمیت‌دادن به جریان شکلی امور Indifference to work and giving importance to the formal flow of affairs	
				2.538	0.273	تمرکز روی ستاده‌ها به جای نتایج (پیامدها) Focusing on outputs instead of results (consequences)	
				6.773	0.553	شکاف بین طرح‌ریزی و اجرا The gap between planning and implementation	
				1.757	-0.261	عدم وجود فشارهای بازار رقابتی (انحصاری‌بودن) Absence of competitive market pressures (monopoly)	
0.813 (0.906)	0.395 (0.558)	0.857 (0.924)		3.170	0.503	عمل‌زدگی و سطحی‌نگری Practicality and superficiality	موانع محیطی Environmental barriers
				2.499	-0.280	فقدان فشارهای بازار Lack of market pressures	
				6.674	0.659	کم اهمیت بودن موضوع بهره‌وری The low importance of productivity	
				14.139	0.889	کم‌حوصلگی افراد در مقابل تغییرات عملیاتی The impatience of people in front of operational changes	
				10.934	0.814	محافظه‌کاری مفرط و گرایش به حفظ وضع موجود Extreme conservatism and the tendency to maintain the status quo	
				37.140	0.890	محدودیت منابع دولتی Limited government resources	
				23.133	0.829	نگرش کوتاه‌مدت مدیران نسبت به مسائل به‌دلیل عمر کوتاه آنها Managers' short-term attitude towards issues due to their short life	
				3.262	0.407	وجود فشارهای تأثیرگذار بر تصمیم‌گیری Existence of effective pressures in decision making	
				2.434	0.344	پایین بودن امنیت شغلی Lack of job security	
				4.856	0.425	تأکید بیش از حد بر رویه‌ها و دستورالعمل‌ها Excessive emphasis on procedures and instructions	
				1.385	0.452	تمرکزگرایی در تصمیم‌گیری و اجرا Centralization in decision making and implementation	
				1.821	0.000	سخت‌گیری بروکراتیک، شامل تمرکز شدید روی قوانین و رویه‌ها Bureaucratic strictness, including intense focus on rules and procedures	
				5.762	0.699	سنجش/ارزیابی نامناسب عملکرد Improper performance measurement/evaluation	
				4.490	0.653	سیستم‌های ناکافی حسابداری - هزینه Inadequate accounting-cost systems	
				10.698	0.608	فرآیند پیچیده بوروکراسی Complex process of bureaucracy	
				3.415	0.440	فقدان پاسخگویی مناسب Lack of proper response	
				0.747	0.370	فقدان سیستم مناسب ارزیابی عملکرد Lack of proper performance evaluation system	
0.869 (0.889)	0.304 (0.475)	0.879 (0.908)		6.960	0.661	فقدان سیستم مناسب پاداش Lack of proper reward system	موانع سازمانی Organizational barriers
				0.042	0.066	فقدان فضای مناسب برای ترویج اطلاعات Lack of proper space for information promotion	
				6.736	0.667	کمبود کارکنان تحلیل‌گر Lack of analyst staff	
				12.507	0.724	کافی نبودن فعالیت‌های تحقیق و توسعه Lack of research and development activities	
				7.595	0.672	لایه‌های اضافی مدیریت میانی Additional middle management layers	
				8.917	0.632	مبهم بودن اهداف Ambiguity of goals	
				15.269	0.845	محدودیت برنامه‌های انگیزشی مادی Limitation of material incentive programs	
				0.119	0.149	نبود سیستم مناسب حساسی هزینه Lack of proper cost audit system	
				5.798	0.609	نبود نظام مناسب پاسخگویی Lack of a proper response system	
				8.472	0.660	نیاز به سرمایه‌گذاری اولیه زیاد برای فعالیت‌های بهبود بهره‌وری The need for large initial investments for productivity improvement activities	
				2.895	0.389	وجود مقاومت در برابر نظارت The presence of resistance to supervision	
				18.162	0.719	آشفته‌گی ذهنی مدیران Managers' mental confusion	
				5.888	0.685	پائین بودن مهارت‌های رهبری مدیران Low leadership skills of managers	
				10.466	0.743	تعهدات ناکافی مدیریت برای بهره‌وری Inadequate commitments of management for productivity	
0.841	0.516	0.881		8.423	0.644	ریسک‌گریزی مدیران Risk aversion of managers	موانع فردی Barriers-individual
				47.170	0.900	فردگرایی و مشارکت‌ناپذیری مدیران Individualism and lack of involvement of managers	
				5.728	0.645	کنار آمدن با موانع بهره‌وری Dealing with barriers to productivity	
				7.781	0.660	کنترل ناکافی مدیران بر زمان و کار Inadequate control of managers over time and work	

Source: Research findings

ماخذ: یافته‌های پژوهش

\*\*\* مقادیر داخل پرانتز پس از حذف گویه‌های کمتر از ۰/۵، مجدداً برای میانگین واریانس، پایایی ترکیبی، آلفای کرونباخ محاسبه شده است.

The values in parentheses have been recalculated for mean variance, composite reliability, and Cronbach's alpha after removing items less than 0.5

دست نیافت حاکی از آن است که این متغیر به سایر عواملی که این مطالعه آنها را شامل نمی‌شود، ملزم شده است. بررسی واریانس تبیین‌شده متغیر وابسته نشان داد مقدار  $R^2$  موانع محیطی برابر با ۰/۸۰ و موانع فردی برابر با ۰/۷۲ می‌باشد که به این معنی است که مقدار حداقل موردنظر را کسب کرده است که نتایج آن در جدول (۵) ارائه شد:

ارزیابی مدل ساختاری پژوهش با توجه به شدت ضرایب مسیرو واریانس تبیین‌شده ( $R^2$ ) مربوط به متغیرهای وابسته آزمون می‌شود. (Falk and Miller, 1992) بیان می‌کنند که واریانس تبیین‌شده برای کافی بودن، باید بزرگتر یا مساوی با ۰/۱ باشد و مقادیر کمتر بر سطح پیش‌بینی کمتر متغیر وابسته پنهان، دلالت دارند و اگر متغیری به حداقل مقدار موردنظر

جدول ۵- واریانس تبیین‌شده مربوط به متغیر وابسته

Table 5. The explained variance related to the dependent variable

سازه Component	$R^2$
موانع محیطی Environmental barriers	0.80
موانع سازمانی Organizational barriers	-
موانع فردی Individual barriers	0.72

Source: Research findings  
مأخذ یافته‌های تحقیق

گردید و نشان‌دهنده معنی‌داری ضریب مسیر فرضیه اول و دوم است؛ به بیان دیگر، موانع محیطی بر موانع فردی مؤثر است و موانع سازمانی بر موانع محیطی تأثیر دارد. اما فرضیه سوم مبنی بر اینکه موانع سازمانی بر موانع فردی تأثیر دارد، تأیید نگردید.

در جدول (۶) مسیرهای مربوط به فرضیه‌های پژوهش، با بررسی مقادیر ضرایب مسیر و مقادیر t-statistic برای تحلیل معنی‌داری مسیرهای پیش‌بینی‌شده مشخص شد. این مقدار برای فرضیه‌های اول تا سوم با ضرایب مسیر، پژوهش معین

جدول ۶- ضریب مسیر فرضیه‌ها

Table 6. Path coefficient of hypotheses

فرضیه‌ها hypothesis	سنجش آماریها (t-statistics)	ضرایب مسیره Path coefficients	مسیره‌ها paths
فرضیه ۱: تأیید شد Hypothesis 1: Confirmed	3.31	0.73	موانع محیطی- موانع فردی Environmental barriers - personal barriers
فرضیه ۲: تأیید شد Hypothesis 2: Confirmed	64.79	0.89	موانع سازمانی- موانع محیطی Organizational barriers - environmental barriers
فرضیه ۳: تأیید نشد Hypothesis 3: Not confirmed	0.55	0.79	موانع سازمانی- موانع فردی Organizational barriers - individual barriers

Source: Research findings  
مأخذ یافته‌های تحقیق

ساختاری استفاده گردید. بررسی معیارهای موانع محیطی، موانع سازمانی و موانع فردی با استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی نشان داد که وزن به‌دست‌آمده برای معیارها موانع محیطی، موانع سازمانی و موانع فردی به ترتیب، ۰/۳۳۹، ۰/۳۲۸ و ۰/۳۳۳ و وزن نرمال‌شده به ترتیب، ۱/۰۰، ۰/۹۶۶ و ۰/۹۸۳ می‌باشد که بیشترین وزن مربوط به معیار موانع محیطی و کمترین وزن مربوط موانع سازمانی است که با نتایج مطالعه (Alye and Bafande Zende, 2013) منطبق می‌باشد. همین‌طور، نتایج به‌دست‌آمده از تحلیل عاملی نشان داد که فرضیه یک مبنی بر اینکه موانع محیطی بر موانع فردی مؤثر است، معنی‌دار می‌باشد؛ فرضیه دوم موانع سازمانی بر موانع محیطی تأثیر دارد، معنی‌دار است؛ فرضیه سوم مبنی بر موانع سازمانی بر موانع فردی تأثیر دارد، معنی‌دار نمی‌باشد. در این راستا، پیشنهاد می‌شود براساس نتایج به‌دست‌آمده از این تحقیق، الگویی جهت کاهش موانع و آسیب‌های اثرگذار بر بهره‌وری استان مازندران طراحی گردد. همین‌طور، مقادیر بهره‌وری سازمانی بر بهره‌وری کل تعیین گردد. با توجه به بررسی‌های انجام‌شده در این مطالعه، پیشنهاد می‌شود در مطالعات آتی اثرات متقابل موانع بر هم نیز در نظر گرفته شود.

در کشور ما اهمیت و توجه به مقوله بهره‌وری به‌دلایل مختلف از جمله حاکم‌نبودن فرهنگ و نگرش درست به بهره‌وری در جامعه، مورد غفلت واقع گردیده است و علی‌رغم برخی اقدامات انجام‌شده مانند تأسیس سازمان ملی بهره‌وری و برخی تأکیدات در برنامه توسعه در خصوص ارتقای بهره‌وری، هنوز تا رسیدن به وضعیت مطلوب فاصله زیادی باقی‌مانده است و باید قدم‌های اساسی و مؤثری در این زمینه برداشته شود. در صحنه پرشتاب رقابت جهانی و سیر پرشتاب فناوری اینک سیاست‌گذاران و مدیران افزایش بهره‌وری را گاه به‌عنوان ابزار و گاه به‌عنوان هدف مورد توجه قرار می‌دهند. رسالت اصلی علم مدیریت دستیابی به بهره‌وری بیشتر است و این امر همواره مورد توجه مدیران برای اداره و مهندسی مجدد سازمان‌ها بوده است. بهره‌وری از سطح جهانی، منطقه‌ای و ملی شروع شده و به سطوح سازمانی و فردی ادامه می‌یابد (Firouzi, 2020). از جمله محدودیت‌های موجود در کشور در زمینه دستیابی به بهره‌وری، عدم دسترسی به مقادیر متغیر بهره‌وری سازمان‌های مختلف در اسناد کتابخانه‌ای کشور می‌باشد. به‌منظور بررسی موانع و آسیب‌های اثرگذار بر بهره‌وری در استان مازندران، از روش تحلیل سلسله مراتبی و جهت بررسی اثر هرکدام از معیارها و زیرمعیارهای مربوطه بر سایر موانع از معادلات

## References

- Akhavan, P., & Keramtejad, M. (2016). Using the FMEA technique to analyze the factors affecting the productivity of an organization (Case study: An industrial organization). The First National Conference on Quantitative Models and Techniques in Management, Tehran. <https://civilica.com/doc/596664>
- Ali Qalati, S., Li, W., Ahmed, N., Ali Mirani, M., & Khan, A. (2020). Examining the factors affecting SME performance: The mediating role of social media adoption. *Sustainability*, 13(1): 75.
- Alye, S., & Bafande Zende, A. (2013). Investigating barriers to the promotion of productivity in public sector. *The Journal of Productivity Management*, 7(2(25)): 53-66.
- Ansari, V., Tahmasebinejad, A., & Salami, H. (2019). Analysis of factor productivity in Iranian agricultural sector in an Input-Output Framework. *Agricultural Economics*, 13(1): 73-103. doi:10.22034/iaes.2019.98783.1650
- Azar, A., & Rajabzadeh, A. (2002). Applied decision making. Negah Danesh Publications. Tehran.
- Belghaisi, P. (1994). Organizational productivity and review methods. *Administrative transformation*, 8.
- Danaee Fard, H., & Harati, H. (2014). Mechanisms of productivity enhancement in Iran's public sector. *Public Organizations Management*, 2(3): 7-24.
- Durgut, I. A., Ayaz, I. S., & Kasapoglu, E. B. (2022). Prioritizing the digitalization barriers: An AHP application in the Turkish logistics industry. *Business and Economics Research Journal*, 13(4): 639-656.
- Falk, R. F., & Miller, N. B. (1992). A primer for soft modeling. University of Akron Press.
- Firouzi, M. (2020). Investigating the effect of organizational capacity on organizational productivity (Case study: Rahevard tamim pharmaceutical company). Science and Technology Higher Education Institute, Saveh.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1): 39-50.
- Gefen, D., & Straub, D. (2005). A practical guide to factorial validity using PLS-Graph: Tutorial and annotated example. *Communications of the Association for Information Systems*, 16(1): 5.
- Habibi, A., & Kolahi, B. (2022). Structural equation modeling and factor analysis. Academic Jihad, Tehran.
- Halder, P., Karmarker, C. L., Kundu, B., & Daniel, T. (2018). Evaluation of factors affecting the productivity of RMG in Bangladesh: A fuzzy AHP approach. *International Journal of Research in Industrial Engineering*, 7(1): 51-60.
- HasaniKia, E. (2017). Investigating the productivity of energy input in the agricultural sector. Tarbiat Modares, Tehran.
- Iran, N. P. O. O. (2015). A Guide to Measuring and Analyzing Productivity in Small and Medium Enterprises. Vice President of Supervision, Research and Technology.
- Kalantari, T., Talik, A., & Talik, R. (2016). Factors affecting the productivity of human resources. The Second National Conference of New Marine Technologies, Gorgan.
- Kargar, G. R., & Farajpor, B. (2009). How to increase productivity in organization. *Journal of Police Organizational Development*, 6(23): 45-78. (In Persian).
- Karimi Shahabi, A., Memarzadeh Tehran, G., Alvani, S. M., & Modiri, M. (2017). Identifying productivity barriers for public organizations in Iran. *Journal of Development & Evolution Mngement*, 8: 1-10.
- Kurttila, M., Pesonen, M., Kangas, J., & Kajanus, M. (2000). Utilizing the analytic hierarchy process (AHP) in SWOT analysis—a hybrid method and its application to a forest-certification case. *Forest Policy and Economics*, 1(1): 41-52.
- Mazandaran, D. O. E. A. A. F. O. (2018-2019). Economic Annual Report of Mazandaran. Retrieved from.
- Moghadam Tabrizi, N., & Valizadeh Zenouz, P. (2006). Investigating productivity in Iran's economy. *Ravand*, 49: 15-42.
- Najafi Seyahroodi, M., Alavi, S. M., & Ebrahimi, A. (2015). Investigating the effect of aesthetic aspect of packaging and its dimensions on purchase intention through packaging preference. *New Marketing Research Journal*, 5(2): 163-184.
- Pourkiani, M., & Dehghani, Z. (2014). *Pourkiani, Massoud, and Dehghani, Zahra*. The first international conference on economics, management, accounting and social sciences, Shiraz, Iran.
- Qodsipour, H. (2006). Discussions in multi-criteria decision making (analyzing hierarchy process). Publications of Amirkabir University of Technology, Tehran.
- Qolizadeh, H., & Saleh, I. (2005). Examining the productivity of the total factors of production in the sectors of Iran's economy in the period 1357-81 (with emphasis on the agricultural sector and the role of capital). *Agricultural Sciences of Iran*, 5(36): 1131-1141.
- Rahimi, G., & Amiri, S. (2016). Pathology of productivity challenges and obstacles in the public sector. The First National Conference on Management and Global Economy, Tehran.
- Saaty, T. L. (1988). What is the analytic hierarchy process? pp 109-121, Springer Berlin Heidelberg.

- Saaty, T. L. (1996). Decision making with dependence and feedback: The analytic network process. 4922(2), Pittsburgh, RWS publications.
- Saaty, T. L. (2005). Theory and applications of the analytic network process: Decision making with benefits ,opportunities, costs, and risks. RWS publications.
- Saaty, T. L. (2006). Rank from comparisons and from ratings in the analytic hierarchy/network processes. *European Journal of Operational Research*, 168(2): 557-570.
- Safaeasl, B. (2018). Measuring sector productivity in Iran's economy. *Afagh Humanities*, 19: 15-30.
- Salami, H. (1997). Concepts and measurement of productivity in agriculture. *Agricultural Economics and Development*, 18: 7-31.
- Sohrabi, S., & Namazi, S. (2020). Barriers to productivity in governmental organizations (Case study: Isfahan samat organization). *Journal of Public Administration*, 12(3): 528-549. doi:10.22059/jipa.2020.305647.2773
- Taher, B. (2015). Investigating the factors affecting the productivity of human resources. *Work and Society Magazine*, 190: 58-71.
- Taheri, S. (2008). Productivity and Its Analysis in Organizations, Inclusive Management. Hastan. Tehran.
- Tenenhaus, M., Vinzi, V. E., Chatelin, Y.-M., & Lauro, C. (2005). PLS path modeling. *Computational Statistics and Data Analysis*, 48(1): 159-205.
- Tourani, H., & Aghaei, V. (2019). The role of strategic planning dimensions on organizational productivity. *Quarterly Journal of Managing Education In Organizations*, 8(1): 61-87. Retrieved from <http://journalieaa.ir/article-1-118-fa.html>
- Yadav, G., & Desai, T. N. (2017). A fuzzy AHP approach to prioritize the barriers of integrated lean six sigma. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 34(8): 1167-1185.
- Yazdanbakhsh, S. (2011). Identifying factors affecting the production capacity of food and beverage industries and providing appropriate strategies to improve the condition of these industries. Ferdowsi University, Mashhad.
- Ziaaldini, M., & KhajehMahmoudi, S. (2015). Effective factors in the productivity of human resources. The First International Conference on Management, Economics, Accounting and Educational Sciences. <https://civilica.com/doc/444578>