

بسم الله الرحمن الرحيم

مدیریت چرخه بهبود بهره‌وری

(در مقیاس ملی و سازمانی با رویکرد منابع انسانی)

برای آنان که در پی برافروختن
شعشع نور تاریکی هستند و می‌دانند آن کس که نور می‌دهد
باید تاب سوختن داشته باشد.

با دیباچه‌ای از:
دکتر میرجلال‌الدین کزازی

تألیف
غلامرضا خاکی

آیا می‌دانید که:

با تبدیل شدن غیرمجاز هر کتاب به فایل pdf یا powerpoint و انتشار آن در اینترنت، قلم چند نویسنده برای تولید علم گند می‌گردد؟ چراغ چندین ناشر و کتابفروش بی‌فروغ می‌شود؟ چند ده کارگر چاپخانه از ادامه کار باز می‌مانند؟...

اگر از حق معنوی (Copyright) که یک حق انسانی است بگذریم، آیا تبدیل و انتشار ناجوانمردانه کتاب‌ها به صورت نسخه‌های الکترونیکی، مصداق «سرقت» و «مال دزدی خریدن»، در روزگار ما نیست؟...

سرشناسه : خاکی، غلامرضا ۱۳۴۲-
 عنوان و نام پدیدآور : مدیریت چرخه بهبود بهره‌وری (در مقیاس ملی و سازمانی با رویکرد منابع انسانی) / تألیف غلامرضا خاکی.
 مشخصات نشر : تهران: فوژان، ۱۳۹۱
 مشخصات ظاهری : ۳۳۶ ص: مصور.
 شابک : ۹۷۸-۶۰۰-۹۳۶۲۱-۱-۰-۰
 وضعیت فهرست‌نویسی : فیا
 یادداشت : کتابنامه: ص ۲۵۷.
 موضوع : بهره‌وری -- مدیریت
 شناسه افزوده : کزازی، جلال‌الدین، ۱۳۲۷ -، مقدمه نویس
 رده‌بندی کنگره : ۱۳۹۱ م ۲ / HD۵۷
 رده‌بندی دیویی : ۳۳۱/۱۱۸
 شماره کتابشناسی ملی : ۳۰۶۹۱۴۶



مدیریت چرخه بهبود بهره‌وری

غلامرضا خاکی

شمارگان: ۳۰۰۰ جلد

نوبت چاپ: اول (۱۳۹۲)

اجرای جلد: محمد سرادشانی

حروفچینی و صفحه‌آرایی: فتحی

لینتوگرافی / چاپ / صحافی: کوه نور / رده‌ها / کتبیا

تمامی حقوق این اثر محفوظ است. تکثیر یا تولید مجدد آن بطور کلی و جزئی (چاپ، فتوکپی، فایل صوتی، تست‌سازی و انتشار الکترونیکی...) بدون اجازه مکتوب ناشر ممنوع بوده و قابل پیگرد قانونی است.

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۹۳۶۲۱-۱-۰-۰

قیمت: ۱۴۵۰۰۰ ریال

مرکز پخش: توحید دانش

تهران، خ انقلاب، خ اردیبهشت، بین لیافی نژاد و جمهوری پ ۱۴، ط اول.

تلفن: ۰۹۱۲۶۸۶۰۹۲۳-۶۶۴۰۸۵۰۱-۶۶۴۹۰۲۰۹

www.FoozhanBook.com

Gmail: fozhanpub@gmail.com

خواهی که بدانی هدف از بهره‌وری چیست؟

این هفت شعار است ترا یار و مددکار

(ب) بهره‌ی بهتر ز تلاش و هنر و کار

با خرج کم و وقت کم و کوشش بسیار

(ه) همقدمی با همه در عرصه تولید

تا پُر شود از زحمت تو عرصه بازار

(ر) رشد و توانایی فرهنگی و مالی

تا کار تو افزون شود و سود تو سرشار

(ه) هر چه توانی تو بکن مصرف کمتر

تا زان بشود مکننت بسیار پدیدار

(و) وقت‌شناسی به سرکار و به هر جای

تا آنکه به موقع شوی از کار سبکبار

(ر) رهبری کار به کوتاهترین راه

تا کار تو آسان شود و راه تو هموار

(ی) یاری یاران پی تولید فزونتر

تا بهره‌وری بهر تو بسیار دهد بار

فهرست کلی کتاب

بخش (I)

مفهوم‌ها، مبناها، نشانه‌ها و عوامل مؤثر بر
بهره‌وری

فصل (۱)

سیر تاریخی توجه به مفهوم
بهره‌وری در علم مدیریت

فصل (۲)

مفهوم بهره‌وری و تعریف‌های آن

فصل (۳)

عوامل مؤثر بر بهره‌وری

فصل (۴)

نقش انسان در بهره‌وری فردی،
سازمانی و اجتماعی

فصل (۵)

رویکرد (مکتب)‌های بهره‌وری

فصل (۶)

بهره‌وری در رویکرد توسعه ملی ایران

بخش (II)

مراحل چرخه بهبود بهره‌وری

فصل (۷)

اندازه‌گیری بهره‌وری

فصل (۸)

تحلیل و ارزیابی بهره‌وری
شاخص‌های محاسبه شده

فصل (۹)

برنامه‌ریزی برای بهبود بهره‌وری
بر اساس تحلیل انجام‌شده

فصل (۱۰)

اجرای برنامه‌های بهبود بهره‌وری
برای تحقق اهداف

فصل (۱۱)

زمان اضافی
و راه‌های کوتاه‌تر کردن آن

بخش (III)

نشانه‌های و حوزه‌های بهبود بهره‌وری

فصل (۱۳)

کمیت محصول
و راه‌های افزایش آن

فصل (۱۲)

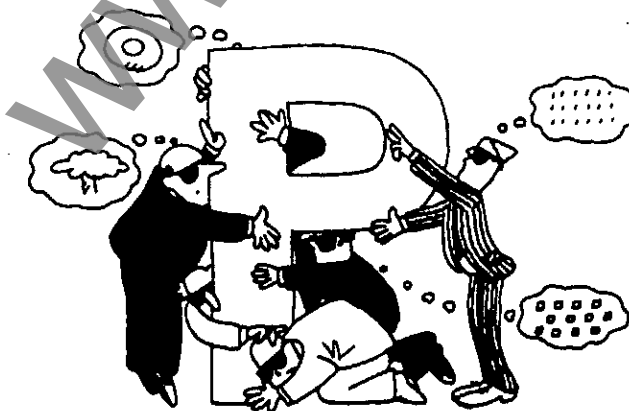
هزینه زائد
و روش‌های کاهش آن

فصل (۱۴)

کیفیت
و شیوه‌های بهبود و مدیریت آن

● منابع

● پیوست‌ها



الف	دیباچه دکتر میرجلال الدین کزازی
ث	پیشنگار
ج	سخنی با همکاران

بخش (I): مفهوم ها، مبناها، نشانه ها و عوامل مؤثر بهره‌وری

۳	فصل (۱): سیر تاریخی توجه به مفهوم بهره‌وری در علم مدیریت
۳	مقدمه
۳	معنای واژگانی بهره‌وری
۴	بهره‌وری، کانون اصلی نظریه‌های مدیریتی
۵	پارادایم‌های (مکتب‌های) مدیریتی
۵	مکتب کلاسیک در مدیریت
۵	بهره‌وری، هدف رویکرد علمی به سازمان، اداره و مدیریت
۷	مدیریت علمی، آغاز دغدغه برای بهبود بهره‌وری در سازمان
۷	مطالعات علمی تیلور
۸	اصول مدیریت علمی، با تمرکز بر افزایش بهره‌وری
۹	نقد دیدگاه‌های تیلور
۱۰	دفاع تیلور از مدیریت علمی
۱۰	باز تولید اصول تیلوریسم در سازمان‌های نوین
۱۱	بهره‌وری در مکتب نئوکلاسیکها (نهضت روابط انسانی)
۱۲	بهره‌وری در مکتب مقداری (کمی)
۱۲	بهره‌وری در مکتب سیستمی
۱۳	اصول بکارگیری رویکرد سیستمی
۱۴	بهره‌وری در مکتب اقتضایی
۱۴	بهره‌وری در نظریه‌های پست مدرن (فرانزگرای)
۱۶	بهره‌وری، چنان‌که تسبیح نظریه‌های مدیریتی
۱۶	دگرگونی در دیدگاه‌های مدیریتی
۱۷	توجه به بهره‌وری در مدل‌های عملکرد

● مفهوم‌ها، پرسش‌ها و تمرین‌های تحلیلی..... ۲۰

فصل (۲): مفهوم بهره‌وری و تعریف‌هایی از آن ۲۱

مقدمه..... ۲۱

تحلیل سیستمی از سازمان ۲۱

اجزای سیستم سازمانی..... ۲۳

الف) داده‌ها (درونداد/ ورودی) (Inputs)..... ۲۳

ب) فرآیند (Process)..... ۲۳

ج) ستاده (برون داد/ خروجی) (Output)..... ۲۳

د) بازخور (پس‌خوانند) (Feedback)..... ۲۳

تعریف عمومی از بهره‌وری..... ۲۳

الف) تعریف‌های نظری (تشریحی) از بهره‌وری..... ۲۴

ب) تعریف‌های سازمانی از بهره‌وری..... ۲۵

برداشت عمومی از بهره‌وری در ایران..... ۲۵

انواع (ابعاد / ساخت / وجوه) بهره‌وری..... ۲۶

الف: بهره‌وری جزئی (Partial Productivity)..... ۲۶

ب: بهره‌وری عامل کل (Total Factor Productivity)..... ۲۷

ج: بهره‌وری کل (Total Productivity)..... ۲۷

مولفه‌های (اجزاء / ابعاد) بهره‌وری..... ۳۰

سطح‌های پدیدار شدن بهره‌وری..... ۳۱

برداشتهای نادرست از مفهوم بهره‌وری..... ۳۲

رابطه سود و بهره‌وری..... ۳۵

استراتژی (راهبرد)‌های بهبود بهره‌وری..... ۳۶

چرخه دمینگ PDCA..... ۳۷

● مفهوم‌ها، پرسش‌ها و تمرین‌های تحلیلی..... ۳۸

فصل (۳): عوامل مؤثر بر بهره‌وری..... ۳۹

مقدمه..... ۳۹

عوامل مؤثر بر بهره‌وری..... ۳۹

الف) عوامل داخلی مؤثر بر بهره‌وری..... ۴۰

۱) عوامل سخت‌افزاری (Hard ware)..... ۴۰

۱-۱) محصول (کالا / خدمت)..... ۴۰

۲-۱) ماشین‌آلات و تجهیزات..... ۴۰

۳-۱) نوآوری تکنولوژیک..... ۴۱

۴۱	۴-۱) کمیت و کیفیت مواد و انرژی
۴۲	۲) عوامل نرم افزاری (Soft ware)
۴۲	۱-۲) منابع (سرمایه) انسانی
۴۲	۲-۲) ساختار (Structure) سازمانی
۴۳	۳-۲) سیستم‌ها، فرآیندها و روش‌های انجام کار
۴۳	۴-۲) سبک (Style) مدیریت
۴۳	ب) عوامل بیرونی مؤثر بر بهره‌وری
۴۴	۱) عوامل ساختاری در سطح ملی
۴۴	۱-۱) متغیرهای اقتصادی
۴۴	۲-۱) تغییرات جمعیتی
۴۴	۲) منابع طبیعی
۴۴	۱-۲) آب
۴۵	۲-۲) زمین
۴۵	۳-۲) انرژی
۴۵	۴-۲) مواد اولیه (خام)
۴۵	۳) سیاستهای ملی و بین‌المللی دولت‌ها
۴۸	● مفهوم‌ها، پرسش‌ها و تمرین‌های تحلیلی
۴۹	فصل (۴): نقش انسان در بهره‌وری فردی، سازمانی و اجتماعی
۴۹	مقدمه
۵۱	نقش انسان در بهره‌وری
۵۲	توانمندسازی، ایجادکننده شور و شعور برای بهره‌وری
۵۴	عوامل مؤثر بر عملکرد انسانی
۵۶	انسان در کانون برنامه‌های تحول سازمانی
۵۶	نقش نگرش در «کمیت» و «کیفیت» عملکرد و رفتار انسان
۵۷	نگرش چیست؟
۵۷	افکار عمومی و فرهنگ بهره‌وری
۵۸	ویژگی‌های نگرش ایجادکننده عمل بهره‌ور
۵۸	الف - نگرش مثبت‌گرا
۵۹	ب - نگرش نوگرا
۶۱	ج - نگرش فراترگرا
۶۱	د - نگرش نقدگرا
۶۲	ه - نگرش امکان‌گرا
۶۴	● مفهوم‌ها، پرسش‌ها و تمرین‌های تحلیلی

فصل (۵): رویکرد (مکتب) های بهره‌وری	۶۵
مقدمه	۶۵
رویکرد (مکتب) های بهبود بهره‌وری	۶۷
۱- رویکرد نوآوری (Innovation) [غربی]	۶۷
۲- رویکرد بهپویی (بهبود تدریجی) (Kaizen) [ژاپنی]	۶۸
۳- رویکرد ترکیبی	۶۹
● مفهوم‌ها، پرسش‌ها و تمرین‌های تحلیلی	۷۰

فصل (۶): بهره‌وری در رویکرد توسعه ملی ایران	۷۱
مقدمه	۷۱
رشد اقتصادی	۷۱
عوامل کمی مؤثر بر رشد اقتصادی	۷۱
عوامل کیفی مؤثر بر رشد اقتصادی	۷۲
توسعه اقتصادی	۷۲
شاخص‌های توسعه اقتصادی	۷۲
توسعه پایدار	۷۳
شاخص‌های توسعه پایدار	۷۳
برنامه‌ریزی اقتصادی	۷۳
انواع برنامه‌های توسعه	۷۳
شیوه‌های توجه به بهره‌وری در برنامه‌های توسعه ملی	۷۴
دلایل نیاز برنامه ملی بهبود بهره‌وری	۷۵
آمایش سرزمین، نیاز نظام برنامه‌ریزی بهبود بهره‌وری ملی	۷۶
اصل کارآیی و بازدهی اقتصادی	۷۶
جهت‌گیری‌های برنامه‌های توسعه ایران درباره بهره‌وری	۷۷
جنبش (حرکت) بهره‌وری در سطح ملی	۷۷
ارکان حکومتی مؤثر بر حرکت بهره‌وری در ایران	۷۷
الف) قوه مقننه: تصویب‌کننده خط‌مشی برای حرکت ملی بهره‌وری	۷۸
ب) قوه مجریه: مجری مواد و تبصره‌های بهره‌وری ملی در برنامه‌های توسعه	۷۹
ج) قوه قضائیه: ناظر فعالیت مجریان حقیقی و حقوقی برای بهبود بهره‌وری ملی	۸۰
انواع ارزیابی از اجرای برنامه‌های بهبود بهره‌وری ملی	۸۰
I) ارزیابی اجرایی (عملکرد مدیریتی)	۸۰
II) ارزیابی قضایی	۸۱
III) ارزیابی سیاسی	۸۱
● مفهوم‌ها، پرسش‌ها و تمرین‌های تحلیلی	۸۲

بخش (II): مراحل چرخه بهبود بهره‌وری

فصل (۷): مرحله اول چرخه: اندازه‌گیری بهره‌وری.....	۸۵
مقدمه.....	۸۵
اندازه‌گیری چیست؟.....	۸۵
اندازه‌گیری بهره‌وری.....	۸۵
ضرورت اندازه‌گیری بهره‌وری.....	۸۶
اندازه‌گیری بهره‌وری با رویکرد سیستمی.....	۸۷
شاخص، عنصر اصلی سیستم (نظام) اندازه‌گیری بهره‌وری (ساب / ناب).....	۸۷
معانی شاخص.....	۸۷
شاخص بهره‌وری چیست؟.....	۸۸
مدل، رویکرد، روش یا شاخص برای اندازه‌گیری؟.....	۸۸
تأملی در سنجش بهره‌وری منابع انسانی.....	۸۹
کارکردهای سیستم (نظام) اندازه‌گیری بهره‌وری (ساب/ ناب).....	۸۹
رویکردهای سنجش بهره‌وری.....	۹۱
ویژگی‌های یک سیستم کارآمد اندازه‌گیری بهره‌وری.....	۹۱
مراحل اجرایی سیستم اندازه‌گیری بهره‌وری.....	۹۲
فعالیت‌های لازم برای آغاز اندازه‌گیری بهره‌وری.....	۹۲
اقدام‌های لازم برای اندازه‌گیری بهره‌وری.....	۹۴
محدودیت‌ها در اندازه‌گیری‌های بهره‌وری.....	۱۰۰
سطوح اندازه‌گیری بهره‌وری.....	۱۰۱
گروه سطح کاری.....	۱۰۱
* اندازه‌گیری بهره‌وری در مقیاس ملی.....	۱۰۲
رویکردهای تحلیل بهره‌وری کشور.....	۱۰۲
هدف‌های اقتصاد کلان.....	۱۰۳
* اندازه‌گیری بهره‌وری در سطح بخشی.....	۱۱۱
سیستم ISIC.....	۱۱۱
داده - ستانده.....	۱۱۲
* اندازه‌گیری بهره‌وری در سطح شرکتی.....	۱۱۳
روشهای اندازه‌گیری بهره‌وری در سطح شرکتی.....	۱۱۳
* اندازه‌گیری بهره‌وری فردی.....	۱۱۷
بهره‌وری فردی در سازمان (کارخانه، اداره...).....	۱۱۷
● مفهوم‌ها، پرسش‌ها و تمرین‌های تحلیلی.....	۱۱۸

فصل (۸): مرحله دوم چرخه: تحلیل و ارزیابی شاخص‌های محاسبه شده بهره‌وری	۱۱۹
مقدمه	۱۱۹
فرآیند تحلیل و ارزیابی بهره‌وری محاسبه شده	۱۱۹
رویکردهای ارزیابی شاخص‌های محاسبه شده	۱۲۰
کاربردهای ارزیابی در انگیزش مردم و کارکنان برای تلاش بیشتر	۱۲۰
دوره‌های ارزیابی بهره‌وری	۱۲۲
ضرورت مبنای مقایسه (Basis for Comparison)	۱۲۲
● مفهوم‌ها، پرسش‌ها و تمرین‌های تحلیلی	۱۲۴

فصل (۹): مرحله سوم چرخه: برنامه‌ریزی برای بهبود برپایه تحلیل‌های انجام شده	۱۲۵
مقدمه	۱۲۵
ویژگی‌های یک برنامه‌ریزی خوب	۱۲۶
مراحل برنامه‌ریزی کردن	۱۲۶
انواع برنامه‌ریزی	۱۲۶
انواع برنامه‌ریزی برای بهبود بهره‌وری	۱۲۷
برنامه‌ریزی برای استقرار چرخه مدیریت بهره‌وری	۱۲۸
نمونه‌هایی از برنامه‌هایی بهبود برای بهره‌وری	۱۳۷
برنامه بهبود بهره‌وری برای سطح ملی، بخشی و دستگاهی	۱۳۷
فرآیند برنامه‌ریزی بهبود بهره‌وری سازمانی	۱۳۸
نظام‌های برنامه‌ریز لازم برای بهبود بهره‌وری	۱۳۸
پروژه‌های بسترسازی و پشتیبانی از برنامه بهبود بهره‌وری	۱۴۲
پرسشهایی برای تعیین اولویت‌ها در بهبود بهره‌وری	۱۵۷
مراحل برنامه بهبود بهره‌وری	۱۵۷
عناصر اصلی برنامه‌های بهبود بهره‌وری	۱۵۷
روشهای اصلی بهبود بهره‌وری	۱۵۹
کارکرد مدلها در برنامه‌ریزی بهبود بهره‌وری	۱۶۱
مدل (الگو) چیست؟	۱۶۱
مدل مناسب برای بهبود بهره‌وری	۱۶۲
I) مدل گودوین	۱۶۳
II) مدل هرشاور و راش	۱۶۴
III) استراتژی استوارت	۱۶۵
IV) الگوریتم (فرآیند) آگاروال	۱۶۶
V) مدل تحلیلی بهبود بهره‌وری (APIM)	۱۶۶
VI) مدل CREST	۱۶۹

● مفهوم‌ها، پرسش‌ها و تمرین‌های تحلیلی	۱۷۰
فصل (۱۰): اجرای برنامه‌های بهبود بهره‌وری برای تحقق اهداف	۱۷۱
مقدمه	۱۷۱
ماهیت فعالیت‌های اجرایی برای انجام برنامه‌های بهبود بهره‌وری	۱۷۱
عوامل و شرایط مورد نیاز برای اجرای برنامه‌های بهبود بهره‌وری	۱۷۲
شیوه‌های مدیریت و کنترل برنامه‌های بهبود بهره‌وری	۱۷۲
وابستگی اجرای برنامه به ماهیت برنامه	۱۷۵
● مفهوم‌ها، پرسش‌ها و تمرین‌های تحلیلی	۱۷۶

بخش (III): نشانه و حوزه‌های بهبود بهره‌وری

فصل (۱۱): زمان اضافی و راه‌های کوتاه‌تر کردن آن	۱۷۹
مقدمه	۱۷۹
ماهیت زمان	۱۸۰
کاربردهای مفهوم «زمان» در ادبیات پارسی	۱۸۰
چرا نیاز به مدیریت زمان؟	۱۸۱
مدیریت زمان، نشانه مدیریت موفق	۱۸۲
پیامدها و آثار مدیریت زمان	۱۸۲
مراحل مدیریت زمان	۱۸۳
ابعاد مدیریت زمان	۱۸۴
تأثیر فرهنگ بر انجام وظایف مدیریتی	۱۸۴
قلمروهای مدیریت زمان در سازمان	۱۸۶
بهره‌گیری بهتر از زمان، نشانه‌ای از بهبود بهره‌وری	۱۸۶
مدیریت زمان و جامعه ما	۱۸۷
● مفهوم‌ها، پرسش‌ها و تمرین‌های تحلیلی	۱۸۸

فصل (۱۲): هزینه زاید و روش‌های کاهش آن	۱۸۹
مقدمه	۱۸۹
هزینه (Cost) چیست؟	۱۸۹
هزینه‌یابی کیفیت	۱۹۰
انواع هزینه‌های کیفیت	۱۹۱
هزینه‌یابی فعالیت محور	۱۹۱
سامانه هزینه‌یابی فعالیت محور	۱۹۱

۱۹۲	طبقه‌بندی هزینه‌ها
۱۹۳	فرآیند طراحی و اجرای سیستم هزینه‌یابی فعالیت محور
۱۹۹	روش‌های کاهش هزینه‌ها برای بهبود بهره‌وری
۲۰۳	گام‌های عملیاتی در کاهش هزینه زاید
۲۰۷	مهندسی ارزش
۲۰۷	● مفهوم‌ها، پرسش‌ها و تمرین‌های تحلیلی

۲۰۹	فصل (۱۳): میزان (حجم) کالا و خدمت و راه‌های افزایش آن
۲۰۹	مقدمه
۲۰۹	کمیت (Quantity) چیست؟
۲۱۰	طراحی ظرفیت تولید و عمل
۲۱۰	رابطه مأموریت سازمانی با ظرفیت
۲۱۱	عوامل مؤثر در ظرفیت عمل انسان
۲۱۱	تأثیر باور بر میزان ظرفیت ادراکی
۲۱۱	باورهای مؤثر در ظرفیت عمل
۲۱۲	عوامل کلی مؤثر در ایجاد ظرفیت عمل
۲۱۲	ظرفیت عمل در سازمان‌های خدماتی
۲۱۳	عوامل مؤثر در ایجاد ظرفیت یک واحد تولیدی
۲۱۴	نقطه سربه سر و کاربرد آن در محاسبه ظرفیت یک انبار
۲۱۵	عوامل مؤثر در ظرفیت ملّی
۲۱۶	● مفهوم‌ها، پرسش‌ها و تمرین‌های تحلیلی

۲۱۷	فصل (۱۴): کیفیت و شیوه‌های بهبود و مدیریت آن
۲۱۷	مقدمه
۲۱۹	تعریف کیفیت در استاندارد
۲۱۹	پنج ویژگی کیفیت
۲۲۱	پیامدهای کیفیت ضعیف
۲۲۲	تأثیرگذاری کمیت و کیفیت بر همدیگر
۲۲۲	بهره‌وری و کیفیت
۲۲۳	سیر تاریخی مفهوم کیفیت
۲۲۴	کنترل کیفیت به عنوان سازوکار بهبود بهره‌وری
۲۲۵	کارآئی و اثربخشی کیفیت
۲۲۵	میزان مهم بودن ابعاد کیفیت
۲۲۶	کنترل کیفیت فراگیر (TQC)

۲۲۷	مدیریت کیفیت استراتژیک
۲۲۸	کیفیت، در کانون برنامه‌های بهبود بهره‌وری
۲۲۹	کیفیت خدمات چیست؟
۲۳۰	خدمت در مقایسه با کالا
۲۳۰	برداشت‌های متفاوت از انتظار از خدمات
۲۳۱	کیفیت خدمات، نتیجه انتخاب مشتری
۲۳۴	● مفهوم‌ها، پرسش‌ها و تمرین‌های تحلیلی
۲۳۵	پیوست شماره (الف): سازمان ملی بهره‌وری ایران
۲۳۹	پیوست شماره (ب): جایگاه بهره‌وری در برنامه‌های توسعه کشور ایران
۲۵۱	پیوست شماره (ج): ارزش افزوده
۲۶۹	پیوست شماره (د): نسبت‌های مالی، روشی برای اندازه‌گیری بهره‌وری
۲۸۷	پیوست شماره (ه): نقد رفتار ایرانی
۲۹۵	پیوست شماره (و): چرخه بهبود بهره‌وری
۳۰۳	منابع