



**Quarterly Scientific Journal of Human Resources &
Capital Studies**

Online ISSN: 2783-3984

<http://ensani.ir/fa/article/journal/1568>

<http://civilica.com/1/87979/#>

<http://magiran.com/8116>

**Knowledge staff and Productivity in the public
sector**

Jafar Beikzad

Assistant Professor, Faculty of Humanities, Islamic Azad
University, Bonab, Iran

Habib Moradi

PhD Student, Department of Public Administration, Bonab
Branch, Islamic Azad University, Bonab, Iran

Date of receipt: 18/05/1401

Date of acceptance: 23/06/1401

Review

Human capital is the most vital strategic element and the most basic way to increase productivity. The productivity of the government organizations of any country is considered one of the most important components of that country's development. In today's turbulent and changing environment, what can keep organizations in a more favorable condition than other organizations is the attention to productivity in government organizations. Productivity makes the human force think better, think, create, innovate and find a systematic attitude. On the other hand, the emergence of new technologies and the acceleration of developments and changes in the environment of organizations have turned the provision of expert and knowledgeable human resources into a fundamental challenge. In today's era, knowledge as an intangible capital and asset has found an important place in organizations; In such a way that the key to the success of organizations is considered to be productivity, and knowledge human resources are considered the most important capability of the organization in gaining a competitive advantage, as well as its main intangible asset. In the third millennium, knowledge is considered as a valuable and strategic resource and the main asset that without its proper management and proper use, organizations will not have the necessary productivity. Organizational scientists should be considered as the basis for improving quality and productivity and all organizational processes. Competitive advantage will be given to organizations that can attract, cultivate and retain the best knowledge workers.

Keywords: knowledge staff, productivity, public sector



فصلنامه علمی منابع و سرمایه انسانی، دوره ۲، شماره ۲، تابستان ۱۴۰۱
ISSN : 2783-3984

کارکنان دانشی و بهره‌وری در بخش دولتی
کدمقاله: HRC-2207-1056

کارکنان دانشی و بهره‌وری در بخش دولتی

جعفر بیک زاد

استادیار، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران

حبیب مرادی

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۵/۱۸ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۶/۲۳

چکیده :

سرمایه انسانی حیاتی‌ترین عنصر راهبردی و اساسی‌ترین راه برای افزایش بهره‌وری می‌باشد. بهره‌وری سازمان‌های دولتی هر کشور یکی از مهمترین مؤلفه‌های توسعه آن کشور محسوب می‌شود. در محیط پرتلاطم و متغیر امروزی، چیزی که می‌تواند سازمان‌ها را نسبت به سایر سازمان‌ها در شرایط مطلوب‌تری نگهدارد، توجه به بهره‌وری در سازمان‌های دولتی است. بهره‌وری باعث می‌شود نیروی انسانی بهتر فکر کند، بیندیشد، بیافریند، نوآوری کند و نگرش نظام‌مند پیدا کند. از طرف دیگر، ظهور فناوری‌های نوین و شتاب تحولات و تغییرات محیط سازمان‌ها، تأمین منابع انسانی متخصص و دانشگر را به چالش اساسی تبدیل کرده است. در عصر حاضر، دانش به عنوان یک سرمایه و دارایی غیرملموس، جایگاه مهمی در سازمان‌ها پیدا کرده است؛ به گونه‌ای که رمز موفقیت سازمان‌ها در بهره‌وری قلمداد شده و منابع انسانی دانشی مهم‌ترین قابلیت سازمان در کسب مزیت رقابتی و همچنین عمده‌ترین دارایی نامشهود آن قلمداد می‌شود. در هزاره سوم، دانش به عنوان منبعی ارزشمند و استراتژیک و دارایی اصلی مطرح بوده که بدون مدیریت صحیح و استفاده درست از آن، سازمان‌ها بهره‌وری لازم را نخواهند داشت. باید دانشگران سازمانی را پایه و اساس بهبود کیفیت و بهره‌وری و کلیه فرآیندهای سازمانی دانست. مزیت رقابتی نصیب سازمان‌هایی خواهد شد که بتوانند بهترین کارکنان دانشی را جذب نموده، پرورش داده و نگهدارند.

واژگان کلیدی : کارکنان دانشی ، بهره‌وری ، بخش دولتی

مقدمه :

در عصر حاضر مدیران سازمان‌ها دریافته‌اند که دانش، مهارت و تجربه‌های انسان‌ها مهم‌ترین ثروت سازمان‌ها محسوب می‌شوند (بیک زاد، مرادی، ۱۴۰۰، ص ۱). منابع انسانی با ارزش‌ترین و مهم‌ترین سرمایه و ایجادکننده شایستگی‌های اساسی هر سازمان است. از این رو، تدوین راهبردهایی برای رسیدن به نیازهای مهارتی و شایستگی، پویایی فردی و در نهایت بهسازی و توسعه منابع انسانی، ضروری است (مرادی و دیگران، ۱۳۹۹، ص ۹۵). در جهان پرشتاب و سرشار از تحول و رقابت امروز آنچه موجب تحقق مزیت رقابتی سازمان‌ها می‌شود، نیروی انسانی باکیفیت، خلاق و پویا است (شریفی و دیگران، ۱۳۹۶، ص ۱۰۴-۱۰۳). سازمان‌های امروزی در بازار جهانی، با سطح بالایی از رقابت روبرو بوده و در صورتی می‌توانند موفق باشند که به برتری رقابتی دست یافته و آن را حفظ نمایند. برتری رقابتی زمانی حاصل می‌شود که عامل این برتری، ویژگی‌های ارزش، کمیابی، غیرقابل تقلید و بدون جانشینی را دارا باشند. بر اساس دیدگاه محققان، کارکنان سازمان تنها منبعی هستند که از ویژگی‌های مذکور برخوردارند و از آنان به عنوان شریک راهبردی و باارزش‌ترین سرمایه سازمان یاد می‌شود (عسگری و دیگران، ۱۳۹۹، ص ۵۶). امروزه دانش به عنوان یک عامل پیش برنده کلیدی برای سازمان‌ها تبدیل گردیده است (قربانی و دیگران، ۱۳۹۹، ص ۷۵۵). پیتر دراکر بیان می‌کند که راز موفقیت سازمان‌ها در قرن جدید، همان بکارگیری موثر دانش است (بائوج خوشامیان و دیگران، ۱۴۰۱، ص ۲۳۲). در محیط پرتلاطم و متغیر امروزی، چیزی که می‌تواند سازمان‌ها را نسبت به سایر سازمان‌ها در شرایط مطلوب‌تری نگهدارد، توجه به بهره‌وری در سازمان است (بیک زاد و دیگران، ۱۴۰۰، ص ۷۷). بهره‌وری یکی از موضوعات مهم در میان مدیران سازمان‌ها و محافل مدیریتی امروزه یکی از مهم‌ترین موضوعات است (بابائی نسامی و دیگران، ۲۰۱۶، ص ۱۳۳). بهره‌وری در سازمان مجموعه‌ای از اقدامات هماهنگ و برنامه‌ریزی شده برای بهبود برنامه و استفاده بهتر از استعدادها، امکانات، فضاها و مکان‌ها است (Torabi & El-Den, 2017, p.303). آنچه در سازمان‌ها مزیت رقابتی ایجاد می‌کند، بهره‌وری به معنای به‌کارگیری و ترکیب موثر منابع موجود در سازمان است (اعظم کریمیایی و دیگران، ۱۳۹۷، ص ۱).

مدیریت دانش در بخش دولتی

در عصر کنونی، دانش مهم‌ترین سرمایه سازمان‌ها محسوب می‌شود (باباشاهی و دیگران، ۱۳۹۶، ص ۴). دانش، منبع اساسی قدرت بوده و کسب اقتدار در جهان، نیازمند دانش و مدیریت آن است (قربانی و دیگران، ۱۳۹۷، ص ۲۲۷). دانش یک دارایی استراتژیک اساسی است که سازمان‌ها می‌توانند از آن برای ایجاد مزیت رقابتی خود استفاده کنند (Zhu, et al., 2019, p.4). دانش فرآیندی است که سازمان از طریق آن، ثروت را از دارایی فکری خود تولید می‌کند (بیک زاد، دودمانی ملکی، ۱۳۹۰، ص ۶۵۰). بدیهی است که دانش در کنار نیروی کار، زمین و سرمایه به آرامی به مهم‌ترین عامل تولید تبدیل می‌شود (Torabi & El-Den, 2017, p.308). در دنیای تجارت امروز، رقابت دیگر مربوط به منابع انباشته نیست، اما اکنون بیشتر بر تجمع و استفاده واقعی از دانش در سازمان تأکید می‌شود (Tan & Oladipo Olaore, 2021, p.1). ایجاد و کسب، به دست آوردن، تغییر و استفاده از دانش کسب شده برای مقابله و همچنین جلو ماندن از رقبای خود در این محیط تجاری سریع و در حال تغییر، از اهمیت و مزایای زیادی برای سازمان‌ها برخوردار است (Tan & Olaore, 2021, p.2). اصل ضروری برای موفقیت در برنامه‌های مدیریت دانش، ایجاد تعهد راهبردی مستمر به مدیریت دانش توسط مدیران سطح بالا و ارشد سازمانی است (بابائی و دیگران، ۱۴۰۰، ص ۱۷۲). در مدیریت مبتنی بر دانش، تمرکز اصلی باید بر خلق، اشاعه و بکارگیری دانش باشد (بیک زاد و دودمانی ملکی، ۱۳۹۰، ص ۶۵۰). مدیریت دانش، یکی از عوامل حیاتی موفقیت در سازمان‌های امروزی محسوب می‌شود (قلیچ‌لی، ابراهیمی، ۱۳۹۵، ص ۹۷). دانش سازمانی را به عنوان یک دارایی مهم برای دستیابی به مزیت رقابتی و همچنین سهم مهمی در موفقیت و بقای هر سازمان در یک محیط تجاری بسیار رقابتی در نظر گرفتند (Torabi & El-Den, 2017, p.303). مدیریت دانش و استراتژی‌های تصمیم‌گیری عوامل مهمی برای سازمان‌ها



هستند (Mohammed Abubakar, et al., 2019, p104). یادگیری سازمانی و مدیریت دانش هر دو نقش اساسی و استراتژیک در موفقیت سازمان دارند (ابراهیم پور و دیگران، ۱۳۹۵، ص ۴).

مفهوم و تعریف کارکنان دانشی

واژه کارکنان دانشی نخستین بار در سال ۱۹۵۹ توسط اندیشمند بزرگ مدیریت، پیتر دراگر به کار رفت و منظور وی از بکار بردن این واژه، اشاره به طبقه خاصی از کارکنان بود که به تولید کالا با دست خود مشغول نیستند، بلکه با استفاده از نیروی تفکر خویش به خلق ایده‌ها می‌پردازند (قربانی زاده و دیگران، ۱۳۹۶، ص ۱۵۲). منظور دراگر اشاره به طبقه خاصی از کارکنان بود که به تولید کالا با دست خود مشغول نیستند، بلکه با استفاده از نیروی تفکر خویش به خلق ایده‌ها می‌پردازند (عسگری و دیگران، ۱۳۹۹، ص ۵۷). دانشگرها و استعدادها کارکنانی متخصص‌اند که مهارت و روش‌های کاری منحصر به فردی را برای سازمان به ارمغان می‌آورند (قلی‌پور، آغاز، ۱۳۹۳، ص ۲۱۴). در منابع مختلف تعاریف متعددی برای کارکنان دانشی ارائه شده است که به برخی از آنها پرداخته می‌شود:

۱. دراگر کارکنان دانشی را کارکنانی با رتبه بالا که نظریه‌ها و دانش آموخته شده در آموزش رسمی را برای توسعه خدمات و محصولات جدید به کار می‌گیرند، معرفی کرده است.
۲. هرورویتز و همکاران، کارکنان دانشی را افرادی با تحصیلات یا مهارت بالا، سواد فنی، قدرت شناخت و استدلال بالا معرفی می‌کند. این افراد از توانایی مشاهده، ترکیب و تفسیر داده‌ها و اطلاعات برای تصمیم‌گیری بهتر و ارائه راه‌حل‌های مناسب‌تر برای سازمان برخوردارند (خوان خرازیان و دیگران، ۱۳۹۶، ص ۱۴۱).
۳. کارکنان دانشی افرادی هستند که دانش را ایجاد می‌کنند و آنرا انتشار می‌دهند. این افراد می‌توانند در دانش موجود دخل و تصرف کنند (محمدرضایی و دیگران، ۱۴۰۰، ص ۳۷۸).

ویژگی‌های کارکنان دانشی

مهمترین و عمده‌ترین ویژگی‌های کارکنان دانشی عبارتند از:

۱. کارکنان دانشی بجای استفاده از مهارت‌های یدی برای کسب درآمد، از قدرت ادراکی خود سود می‌جویند.
۲. کارکنان دانشی با پردازش و تفسیر اطلاعات و دانش موجود، اطلاعات و دانش جدیدی را ایجاد می‌کنند.
۳. کارکنان دانشی به سبب تصمیم‌گیری هایشان حقوق می‌گیرند نه سرعت کارهایشان (عطارفر و دیگران، ۱۳۹۰، ص ۶).
۴. کارکنان دانشی سازمان، برای احیای بهره‌وری و نیل به اهداف دانش محور، به رویه‌های دانشی و سبک‌های تفکر عمیق مسلح‌اند (مرادی و دیگران، ۱۳۹۹، ص ۹۷).
۵. کارکنان دانشی از آموزش، تحصیلات و تجربه کاری بالایی برخوردار هستند و به خلق، توزیع، اداره و به‌کارگیری دانش مشغول‌اند (قربانی زاده و دیگران، ۱۳۹۶، ص ۱۵۳).

اهمیت نگهداشت کارکنان دانشی و عوامل موثر بر آن

یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های سازمان‌ها جذب و نگهداری منابع انسانی مولد و دانشگر است (عرب کلمری و دیگران، ۱۴۰۰، ص ۲۶). بیل گیتس عنوان می‌کند که تمام سرمایه من هر روز عصر زمان پایان ساعت کاری از شرکت خارج می‌شود. این نیروی انسانی دانش‌مدار هستند که تا حد زیادی تهیه می‌کنند که در قرن بیست و یکم کدام سازمان‌ها ستاره خواهند بود و کدام سازمان‌ها از رده خارج خواهند شد. از این‌رو مدیران در عرصه اقتصاد دانش‌محور به دنبال بهره‌وری هرچه بیشتر از این سرمایه‌ها هستند (زاهدی و دیگران، ۱۳۹۰، ص ۴۴). کارکنان دانشی بسیار باارزش هستند. آنها در تعیین موفقیت یا شکست سازمان نقش اساسی ایفا می‌کنند (قربانی زاده و دیگران، ۱۳۹۶، ص ۱۵۴). کارکنان دانشی، سرمایه‌های فکری سازمان و مهم‌ترین سرمایه سازمان‌ها هستند، از جهت ماندگاری این افراد در سازمان می‌تواند بسیار مهم باشد (باباشاهی و دیگران، ۱۳۹۶، ص ۴). کارکنان دانشی نسبت به سایر کارکنان، انتظارات متفاوتی از کارفرمایان خود دارند و بی‌توجهی به آنها ممکن است منجر به آن شود که این کارکنان داوطلبانه یا به اجبار، سازمان را ترک کنند (عسگری و دیگران، ۱۳۹۹، ص ۵۸). نوع پرداخت و پاداش به کارکنان دانش‌محور آینده از اهمیت بسزایی برخوردار خواهد بود؛ زیرا این نوع کارکنان به عدالت در پرداخت بسیار بها خواهند داد و انتظار دارند، در مقایسه با سایر کارکنان، پاداش منصفانه‌ای دریافت کنند (درستکار احمدی و گلشاهی، ۱۳۹۸، ص ۸۷). ارتقاء شرایط مناسب نگهداری نیروهای دانشگر منجر به افزایش رضایت شغلی آنان شده و در نهایت تعهد سازمانی بالایی را برای استمرار فعالیت در سازمان پدید می‌آورد (شریفی و دیگران، ۱۳۹۶، ص ۱۰۸).

بهره‌وری در بخش دولتی؛ اهمیت و ضرورت آن

بهره‌وری در لغت به معنای قدرت تولید، بارور و مولد بودن به کار رفته است و در ادبیات فارسی به بافایده بودن و سودآوری معنا شده است (قلی پور، ۱۳۹۴، ص ۵۹۷). بهره‌وری سخت‌تر کار کردن نیست، بلکه هوشمندانه کار کردن است. معنای درست بهره‌وری، استفاده علمی‌تر از منابع و سرمایه‌ها و نیز آگاهانه و هوشیارانه کار کردن و انجام دادن کار با بازدهی بالاست (چناری، نامور، ۱۳۹۷، ص ۵). در دیدگاه مدیریتی، بهره‌وری میزان موفقیت سیستم را در استفاده از منابع برای کسب اهداف بیان می‌کند (ابراهیم پور و دیگران، ۱۳۹۵، ص ۷). شکاف در سطح توسعه اقتصادی و سطح زندگی بین کشورهای مختلف می‌تواند ناشی از تفاوت در بهره‌وری نیروی کار است (Herman, 2020, p.314). بهره‌وری بالا نشان می‌دهد که منابع به طور موثر مورد استفاده قرار می‌گیرند و ضایعات در سازمان به حداقل می‌رسد (Amah & Ahiauzu, 2013, p.665). برای بهره‌وری در منابع مختلف تعاریف متعددی ارائه شده است که در زیر به برخی از آنها پرداخته می‌شود:

۱. بهره‌وری را فرایند (ساخت، تولید و خدمات) و عملکرد مؤثر برای تبدیل منابع ورودی به منابع اقتصادی در نظر می‌گیرند که نهایتاً منجر به ارائه خدمات به مشتریان می‌شود (بیک زاد و دیگران، ۱۴۰۰، ص ۳۶).

۲. بهره‌وری به معنی قدرت تولید، باروری و زاینده‌گی است (باقری و دیگران، ۱۳۹۹، ص ۸۲).

۳. بهره‌وری عبارت است از بدست آوردن حداکثر سود ممکن با بهره‌گیری و استفاده بهینه از نیروی کار، توان، استعداد و مهارت نیروی انسانی، زمین، ماشین، پول، زمان، مکان و غیره به منظور ارتقای رفاه جامعه (اعظم کریمیایی و دیگران، ۱۳۹۷، ص ۵).

۴. موسسه بهره‌وری اروپا، بهره‌وری را درجه و شدت استفاده مؤثر از هریک از عوامل تولید تعریف می‌کند (ابراهیم پور و دیگران، ۱۳۹۵، ص ۸).

۵. بهره‌وری خارج‌قسمت بازده به یکی از عوامل تولید است (اعظم کریمیایی و دیگران، ۱۳۹۷، ص ۶).

بهره‌وری سازمان‌های دولتی هر کشور یکی از مهم‌ترین مؤلفه‌های توسعه آن کشور محسوب می‌شود (کریمی شهابی و دیگران، ۱۳۹۵، ص ۱). رسالت مدیریت و هدف اصلی مدیران هر سازمان، استفاده بهینه از منابع و امکانات گوناگون همچون نیروی کار، سرمایه، مواد، انرژی و اطلاعات است (بیک زاد و دیگران، ۱۴۰۰، ص ۳۶). شواهد زیادی وجود دارد که نشان می‌دهد پیشرفت بهره‌وری در سازمان‌های دولتی با افزایش در بخش خصوصی همخوانی ندارد (Haenisch, 2012, p.1). بهره‌وری یک جنبه مهم سازمانی است و بهبود آن همیشه نگرانی عمده مدیران و محققان بوده است (دلبری و دیگران، ۱۳۹۸، ص ۱۴۰). عوامل زیادی در رشد و پیشرفت کشورها دخالت دارند و چنین برمی‌آید که بهره‌وری یکی از عمده‌ترین آنهاست (باقری و دیگران، ۱۳۹۹، ص ۸۰). بهره‌وری عنصر حیاتی برای سازمان‌های دولتی و خصوصی می‌باشد (بیک زاد و دیگران، ۱۴۰۰، ص ۷۸). در دنیای امروزی، بهره‌وری به‌عنوان یک الگوواره و دیدگاه مبتنی بر راهبرد پیشرفت، مهم‌ترین هدف هر سازمانی را تشکیل می‌دهد (بیک زاد و دیگران، ۱۴۰۰، ص ۳۵-۳۶). سه دلیل مهم به‌جهت اهمیت بهره‌وری در بخش دولتی ذکر شده است:

۱. دولت کارفرمای بسیاری از فعالیت‌های مهم اقتصادی ملی محسوب می‌شود.

۲. ارائه‌دهنده بسیاری از کالاها و خدمات مهم اقتصادی سازمان‌های دولتی هستند.

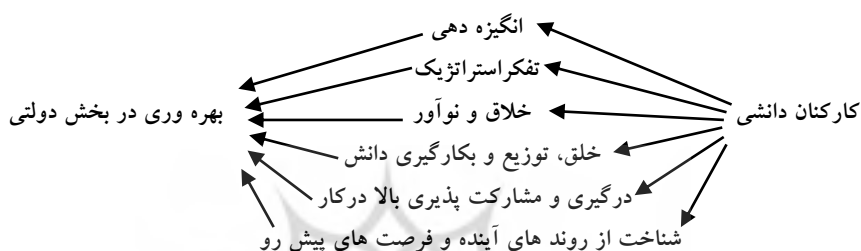
۳. بخش دولتی مشتری انحصاری منابع مالیاتی جامعه محسوب می‌شود (حضور و دیگران، ۱۴۰۰، ص ۱۳۲).

به تعبیر ایشاتین، بهره‌وری در بخش دولتی را می‌توان پاسخگوئی و حساسیت به نیازها و خواسته‌های شهروندان با صرف بهینه منبع دانست. بطور کلی بهره‌وری ترکیبی از کارایی و اثربخشی است. در بخش دولتی، آنچه از بهره‌وری بیشتر مورد تاکید است، اثربخشی است. یعنی در بخش دولتی، رسیدن به اهداف بیشتر مدنظر است و به هزینه‌ها توجه زیادی نمی‌شود. در صورتی که چون هدف بخش خصوصی، تحصیل حداکثر سود است، بیشتر بر کارایی تاکید می‌شود. یکی از مهم‌ترین اهداف در هر سازمانی، ارتقای بهره‌وری کارکنان و سازمان است (چناری، نامور، ۱۳۹۷، ص ۱). بهره‌وری، یکی از عوامل کلیدی است که توانایی سازمان را برای پیشرفت در عرصه رقابت تعریف می‌کند (حضور و دیگران، ۱۴۰۰، ص ۱۳۱). امروزه اکثر دولت‌ها در برنامه‌های توسعه، نقش بهره‌وری در رشد اقتصادی را مهم می‌دانند و درصد قابل توجهی از رشد اقتصادی خود را از طریق بهره‌وری تامین می‌کنند (حضور و دیگران، ۱۴۰۰، ص ۱۳۲). دانستن عوامل مؤثر بر بهره‌وری، پیش شرط بهبود عملکرد است (Haenisch, 2012, p.1). بهبود انگیزه منجر به بهبود بهره‌وری سازمان می‌شود (Gift & Obindah, 2020, p.104). افزایش بهره‌وری در بخش دولتی، می‌تواند مزایای مختلفی از قبیل بهبود تصمیم‌گیری‌ها در سطح خرد و کلان سازمان، بهبود پاسخ‌گویی به شهروندان و بهبود عملکرد مدیران و کارگزاران دولتی را به همراه داشته باشد (سهرابی، نمازی، ۱۳۹۹، ص ۵۳۰). وقتی کشورها رقابتی‌تر و توسعه یافته‌تر شوند، بهره‌وری افزایش می‌یابد (Herman, 2020, p.314). هنگامی که مقدار خروجی نسبت به مقدار ورودی افزایش می‌یابد، بهره‌وری بهبود می‌یابد (Amah & Ahiauzu, 2013, p.665). یادگیری و اثربخشی سازمانی تأثیر مثبتی بر بهره‌وری دارد (Tan & Oladipo Olaore, 2021, p.13). سازمان‌ها باید فرصت‌های آموزشی و پیشرفت شغلی را برای کارکنان فراهم کنند، زیرا این می‌تواند مهارت‌ها و انگیزه آنها را افزایش داده و بهره‌وری سازمان را افزایش دهد (Dailah & Naeem, 2021, p.2). بهره‌وری بالا، سود بیشتری را برای سرمایه‌گذاران فراهم می‌کند و باعث توسعه سازمان می‌شود (Amah & Ahiauzu, 2013, p.665). نظم و انضباط شخصی در محل کار، محیط تعهد، فداکاری، علاقه و فداکاری را در بین کارکنان ایجاد می‌کند که در نهایت منجر به بهبود بهره‌وری سازمان می‌شود (Adeniji, et al., 2015, p.270). بهره‌وری زمانی بهبود می‌یابد که مقدار خروجی نسبت به مقدار ورودی افزایش یابد (Amah & Ahiauzu, 2013, p.670). چهار عامل برنامه‌ریزی، کنترل، رهبری و سازماندهی به‌عنوان عوامل مدیریتی مؤثر در بهره‌وری عنوان شده است (باقری و دیگران، ۱۳۹۹، ص ۸۲). پایین بودن بهره‌وری و

ضعف عملکرد شغلی کارکنان، همواره یکی از چالش‌های مهم مدیران و سازمان‌ها بوده‌است. مطالعات انجام‌شده در داخل کشور نیز حاکی از پایین بودن کارایی و ضعف عملکرد کارکنان به‌ویژه در بخش دولتی است (حضور و دیگران، ۱۴۰۰، ص ۱۳۰).

نقش کارکنان دانشی در بهره‌وری بخش دولتی

کارکنان دانشی می‌تواند به شکل‌های مختلف بر بهره‌وری اثر بگذارد که در این مقاله سعی شده است ویژگی‌های موثر کارکنان دانشی بر بهره‌وری بخش دولتی بررسی شود:



شکل ۱. نقش کارکنان دانشی در بهره‌وری بخش دولتی

انگیزه دهی: انگیزش، یعنی تحریک افراد به انجام دادن کاری، برای رسیدن به هدف‌های مطلوب. یکی از عوامل تأثیرگذار در بقا، پویایی و تحقق سیاست‌ها و اهداف سازمان، منابع انسانی با انگیزه است (ستوده و دیگران، ۱۴۰۰، ص ۱۰۱). انگیزش بنا به تعریف، فرایندی است که شدت، راستا و ثبات فرد را در تلاش برای دستیابی به هدف مشخص می‌کند (ستوده و دیگران، ۱۴۰۰، ص ۱۰۲). یکی از دغدغه‌های اصلی مدیران، برانگیختن نیروی انسانی به عنوان مهم‌ترین عامل استراتژیک است (شعرباف علیایی و دیگران، ۱۴۰۰، ص ۳۸). یکی از ویژگی‌های مهم استعدادها و دانشگرهای کلیدی سازمان، توانایی ایجاد انگیزه در دیگران است (قلی‌پور، آغاز، ۱۳۹۳، ص ۲۱۵). هر قدر افراد نیازهای ارضاء شده بیشتری داشته باشند، رفتارشان عقلایی‌تر و منطقی‌تر خواهد بود. لذا یکی از وظایف مهم سازمان‌ها شناخت نیازهای کارکنان و ایجاد انگیزش در آنان می‌باشد که یافته‌های حجت اله جاویدی و علی محمدی (۱۴۰۰) با موضوع رابطه بین عدالت سازمانی و انگیزش شغلی با بهره‌وری در کارکنان اداری دانشگاه شیراز این امر را تأیید می‌کند.

داشتن تفکر استراتژیک: بقا و حیات یک سازمان منوط به تصمیم‌گیری صحیح در مواجهه با فرصت‌ها و تهدیدات در محیط بیرونی سازمان می‌باشد. از آنجایی که هیچ سازمانی نمی‌تواند منابع نامحدود داشته باشد، استراتژیست‌ها باید در این مورد که کدامیک از استراتژی‌های مختلف می‌تواند بیشترین منفعت را به سازمان برسانند، تصمیم‌گیری نمایند (کردی، قصاب زاده لنگری، ۱۳۹۵، ص ۱۱۳). تفکر استراتژیک باعث بهبود عملکرد کارکنان می‌شود. لذا یکی از دلایل افزایش بهره‌وری در سازمان، تفکر استراتژیک مدیران است (محررم زاده، نوری، ۱۳۹۹، ص ۲۲۷). بین تفکر استراتژیک با بهره‌وری کارمندان ارتباط معناداری وجود دارد (محررم زاده، نوری، ۱۳۹۹، ص ۲۳۸). تفکر استراتژیک به سازمان‌ها کمک می‌کند تا برنامه‌ریزی استراتژیک خود را به صورت موثری تدوین نمایند. ترکیب فرآیندهای تفکر استراتژیک، برنامه‌ریزی استراتژیک و اجرای برنامه، در ایجاد مزیت رقابتی پایدار به سازمان کمک می‌کند (میرهاشمی، نجفی، ۱۳۹۷، ص ۱۵۳). این موضوع با یافته‌های شمس الدین جمالی و فریبا رشیدی (۱۳۹۹) با عنوان بررسی تاثیر تفکر استراتژیک بر بهره‌وری نیروی انسانی در دانشگاه‌های استان ایلام مطابقت دارد.

خلاق و نوآور: خلاقیت، فرایندی فکری است که به تولید ایده می‌انجامد. خلاقیت همان به‌کارگیری توانایی تجسم و خیال‌پردازی برای ایجاد فکر یا مفهومی جدید است (شمسی گوشکی، مرادی، ۱۳۹۶، ص ۲). بین ابعاد مدیریت دانش و خلاقیت سازمانی با بهره‌وری منابع انسانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد (استانستی، شعلی بر، ۱۳۹۸، ص ۳۱۵). این مساله با پژوهش ناهید زرگوش و دیگران



(۱۳۹۸) با موضوع بررسی تاثیر سلامت سازمانی و خلاقیت کارکنان بر بهبود بهره‌وری سازمان؛ (مورد مطالعه: شرکت پتروشیمی ایلام)، همخوانی دارد.

خلق، توزیع و بکارگیری دانش: کشف دانش، ارزیابی، تلفیق آن با سایر دانش‌های فردی و سازمانی و استفاده از آن به منظور توسعه یک نظام جدید بدعت‌آمیز، توسعه خدمات، محصولات، افکار و یا روشهای جدید انجام فرایندهای کاری، منجر به خلق دانش در سازمان‌ها می‌شود (باواخانی و دیگران، ۱۳۹۸، ص ۱۲۸). مدیریت دانش ابزار قدرتمندی برای دستیابی به مزیت رقابتی محسوب می‌شود (قلیچلی، ابراهیمی، ۱۳۹۵، ص ۹۵). تسهیم دانش می‌تواند تبادل و خلق دانش در سازمان را جهت بهبود مزیت‌های رقابتی تشویق کند (قلیچلی، ابراهیمی، ۱۳۹۵، ص ۹۶). این موضوع با پژوهش‌های فاطمه شهاب‌الدین و دیگران (۱۳۹۴) با موضوع میزان تاثیر مولفه‌های فرایندی مدیریت دانش بر ارتقای بهره‌وری سازمان مورد مطالعه: شرکت‌های دانش بنیان پارک علم و فناوری دانشگاه تهران و یافته‌های محمدرضا کارگر برزی و دیگران (۱۳۹۶) با موضوع رابطه مدیریت دانش با بهره‌وری معلمان تربیت بدنی شهر رشت مطابقت دارد.

درگیری و مشارکت پذیری بالا در کار: مقصود از مشارکت کارکنان، انواع روش‌ها و فعالیت‌هایی است که در زمینه مشارکت اعضاء سازمان انجام می‌گیرد. پایه و اساس این اندیشه بر این منطبق است که کارکنان در فرایند تصمیماتی که بر سرنوشت آن اثر می‌گذارد، مشارکت کنند و در کار اداری و سازمانی از آزادی عمل بیشتری برخوردار شوند و در نهایت باعث افزایش بازدهی، تولید و بهره‌وری در سازمان شوند (قل سوفلو، ۱۳۹۶، ص ۷). از دیدگاه سازمانی درگیری شغلی به عنوان کلیدی برای ایجاد انگیزش کارکنان و افزایش بهره‌وری مد نظر قرار گرفته شده است. از دیدگاه فردی، درگیری شغلی به شکل مهمی با درگیر کردن عمیق کارکنان در کارشان و ایجاد تجربه با معنا بودن و کامروایی، به اثربخشی سازمان، بهره‌وری و روحیه آنان کمک می‌کند. درگیری شغلی عامل اصلی در بهبود نگرش، رفتار، عملکرد و بهره‌وری کارکنان است (عوض زاده، کرمی، ۱۳۹۵، ص ۳۶). این موضوع با یافته‌های سیده زهرا دریاباری و دیگران (۱۳۹۸) با موضوع بررسی تاثیر درگیری شغلی کارکنان بر بهره‌وری سازمانی (مورد مطالعه: ستاد مرکزی معاینه فنی خودروهای تهران) مطابقت دارد.

شناخت از روندهای آینده و فرصت‌های پیش رو: آینده پژوهی شامل مجموعه روندها و فعالیت‌هایی می‌شود که انسان با پویای ذهن، مغز و خرد، حس و نیز با استفاده از روش‌های معطوف به واقعیت درصدد کشف آینده نامأده برآمده است (نامداریان، ۱۳۹۵، ص ۲). آینده نگری تلاشی نظام‌مند است که می‌کوشد کم و کیف تغییرات یا عدم تغییرات کنونی و تاثیر آنها را در به وجود آوردن واقعیت‌های آینده ترسیم نماید و بر آن است تا منبع، الگوها و علل تغییر و ثبات را برای تقویت پیش‌بینی و ترسیم آینده‌های جایگزین مورد تحلیل قرار دهد. آینده اندیشان به ما می‌گویند که امکان وقوع چه رویدادهایی در آینده است (تقوایی یزدی، قاسمی، ۱۳۹۴، ص ۳). رهبری آینده‌نگر جدیدترین و موثرترین شیوه رهبری است که با الهام از آینده و چشم‌انداز سازمان انجام می‌گیرد و می‌تواند بهره‌وری سازمانی را افزایش دهد. سبک و رفتار رهبران آینده‌نگر، نقش بسیار مهمی در افزایش بهره‌وری دارد (نیکوکار و دیگران، ۱۳۹۷، ص ۱۰۴-۱۰۳). رهبران آینده‌نگر با تمرکز بر چشم‌انداز و آینده سازمان می‌توانند به طور مستقیم بهره‌وری سازمانی را افزایش دهند (نیکوکار و دیگران، ۱۳۹۷، ص ۱۱۵). این مساله با یافته‌های هانی نیکوکار و دیگران (۱۳۹۸) با عنوان تبیین نقش رهبری آینده‌نگر در بهبود بهره‌وری سازمانی با میانجیگری تعهد سازمانی همخوانی دارد.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

زمانی می‌توان انتظار بهره‌وری در جامعه را داشت که دولت و مجموعه اجزای آن بهره‌وری زیادی داشته باشند. فلسفه وجودی سازمان‌های دولتی، رسیدن برای یک هدف و آن تحصیل مطلوبیت نهایی اجتماعی است که قطعا رسیدن به این هدف، یک سلاح خاصی را می‌طلبد. کارکنان دانشی یکی از این ابزارهای خاص می‌باشد. بر این اساس حفظ و نگهداری کارکنان دانشی و پرورش ظرفیت یادگیری آنها نقش بسیار مهمی در تحقق اهداف دولت ایفا می‌کند. پس رمز موفقیت دولت، کارکنان دانشی است. باعنایت یکی از موضوعات مورد توجه در سیاست‌های دولت و حتی سطح کلان، بهره‌وری است، لذا برای تحقق این هدف در سیاست‌های دولت، یعنی ارتقاء بهره‌وری در بخش دولتی، لازم است به کارکنان دانشی توجه خاصی شده و در این حوزه سرمایه‌گذاری صورت گیرد.

برای ارتقای نقش کارکنان دانشی در بهبود بهره‌وری بخش دولتی راهکارهای عملیاتی و اجرایی زیر پیشنهاد می‌گردد:

۱. برای افزایش انگیزه کارکنان بخش دولتی، به مدیران توصیه می‌شود در ارزشیابی شایستگی کارکنان به جای استفاده از خصوصیات و صفات فردی، تعیین و سنجش عملکرد افراد و فرآیند انجام کار مورد توجه قرار گیرد و پاداش باید رابطه معقول با عملکرد داشته باشد. کارکنان و اعضای سازمان می‌بایست این رابطه را به روشنی ببینند و چنین بیندارند. بهبود سیستم‌های ارزیابی عملکرد، حقوق و پاداش، توجه بیشتر به مسائل رفاهی کارمندان با بهبود سیستم انگیزش، موجب خلاقانه‌تر شدن سازمان و بهتر شدن ادراک عدالت سازمانی کارکنان و در نهایت منجر به افزایش بهره‌وری سازمانی کارکنان می‌شود.

۲. پیشنهاد می‌شود که با انجام به موقع و درست کارها، برنامه‌ریزی صحیح در انجام وظایف شغلی، جهت دادن به تفکرات خویش و ارتقای توانایی‌های خود در تشخیص راه‌های رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده، ارتقای توانایی خود در حل مسائل و مشکلات سازمانی، تعامل و فکر کردن نسبت به روندهای تاثیرگذار پیش روی سازمان، افزایش توانایی در برآورد شرایط آتی و تخمین احتمال رویدادها و بهره‌گیری از نقطه نظرات دیگران در حین تعاملات و ارتباطات کاری، ایجاد ارتباط بین مسائل غیرمرتبط کاری، حمایت از ایده‌های جدید و مفهومی در سازمان و بهره‌گیری از روندهای گذشته مدنظر مدیران قرار گیرد.

۳. جهت افزایش خلاقیت و نوآوری، شناسایی افراد خلاق و تقویت آنها، مدیریت استعدادها، بسترسازی جهت مشارکت کارکنان و رعایت شایسته سالاری در انتصابات توصیه می‌شود و به کارکنان فرصت ایده‌سازی بر اساس تجربیات سازمانی فراهم شود.

۴. برای بهره‌گیری مؤثر از دانش سازمانی، مدیران سازمان باید فرصت‌های لازم یادگیری مرتبط با شغل را برای کارکنان خود فراهم کنند و در آموزش باید بر مهارت‌هایی که بیشتر کاربردی هستند، تأکید شود. پیشنهاد می‌شود که اولاً مدیران و کارشناسان زمان بیشتری را جهت به اشتراک‌گذاری دانش و اطلاعات در قالب جلسات و ملاقات‌های رو در رو صرف کنند و فرهنگ سازی در جهت بهره‌گیری از اندیشه دیگران و ایجاد ساختار مناسب در سازمان برای تبادل ایده‌ها صورت پذیرد.

۵. فراهم کردن شرایط لازم پیشرفت‌های شغلی برای همه افراد دوره‌های آموزش ضمن خدمت و آموزش کارکنان. باید دوره‌های آموزش ضمن خدمت و آموزش کارکنان را به عنوان یک امر حیاتی و مستمر و مداوم تلقی کرد، زیرا تنها از طریق آموزش می‌توان تلاش‌های کارکنان را با امکانات موجود و پیشرفت‌های علمی جدید هماهنگ کرد.

۶. مسئولان سازمان می‌توانند با افزایش گرایش به سمت رهبری آینده‌نگر، بهره‌وری سازمانی را به‌طور مستقیم افزایش دهند؛ گفتنی است که اگر مسئولی در سازمان بخواهد به یک رهبر آینده‌نگر تبدیل شود، باید هر یک از ویژگی‌های ۴ گانه رهبری آینده‌نگر (چشم‌انداز و فن بیان، حساسیت محیطی، حساسیت به نیازهای افراد و انعطاف‌پذیری در تغییر) را در خود تقویت کند.



۷. دادن اختیارات کافی به کارکنان، تا آن‌ها در انجام کارهای خود احساس مسئولیت بیشتری کنند. سعی شود تا کارکنان را در تصمیم‌گیری‌ها و تدوین اهداف و برنامه‌ها مشارکت داد. نتیجه این عمل باعث خواهد شد که کارکنان در اجرای فعالیت‌ها احساس مسئولیت کنند و در دستیابی به اهداف سازمانی تلاش بیشتری بروز دهند.

۸. پیشنهاد می‌شود تدوین و ابلاغ شیوه‌نامه‌ها و بخشنامه‌های مناسب برای جذب کارکنان دانشی در بدنه دولت در اولویت قرار بگیرد.

منابع:

۱. ابراهیم پور، حبیب؛ رحمانی، ناصر و بقال اصغری، پریسا(۱۳۹۵). نقش مدیریت دانش در بهره‌وری کارکنان، کنفرانس بین‌المللی نخبگان مدیریت.
۲. اخوان خرازیان، مریم؛ شهبازی، محمد مهدی و فاتحی، محمد(۱۳۹۶)، ارزیابی عملکرد کارکنان دانشی واحد تحقیق و توسعه در شرایط برون‌سپاری، مدیریت تولید و عملیات، ۸(۱)، ۱۵۶-۱۳۹.
۳. استانستی، صدف و شعلی بر، افسانه(۱۳۹۸)، بررسی رابطه مدیریت دانش و خلاقیت سازمانی با بهره‌وری کارکنان(مطالعه نیروگاه بخار ایرانشهر)، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۲(۴۶)، ۳۲۸-۳۰۵.
۴. اعظم کریمیایی، علی؛ صفری، اسکندر و علیمرادی، خلیل(۱۳۹۷)، ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های بهره‌وری در سازمان‌های حفاظتی، مطالعات حفاظت و امنیت انتظامی، ۱۳(۴۹)، ۳۲-۱.
۵. باباشاهی، جبار؛ یزدانی، حمیدرضا؛ طهماسبی، رضا و رجب پور، ابراهیم(۱۳۹۶)، طراحی مدل شایستگی کارکنان دانشی در پژوهشگاه صنعت نفت، مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی، ۸(۳۲)، ۲۴-۳.
۶. بابائی، آرزو؛ دکامینی، فاطمه؛ احسانی فر، محمد و شالی بیگ، سینا(۱۴۰۰). مطالعه رابطه بین ابعاد مدیریت دانش و عملکرد مالی(مطالعه موردی شرکت کاله مازندران)، منابع و سرمایه انسانی، ۱(۱)، ۱۹۱-۱۶۹.
۷. باقری، معصومه؛ غلامی، بهمن و مولائی، جابر(۱۳۹۹)، فرا تحلیل عوامل مؤثر بر بهره‌وری نیروی انسانی در سازمان، علمی منابع انسانی ناچا، ۱۱(۶۱)، ۱۰۲-۷۹.
۸. باواخانی، آنهیتا؛ رضایی شریف آبادی، سعید؛ غائبی، امیر و نجفی، محسن(۱۳۹۹)، توسعه مدل خلق دانش سازمانی در شرکت‌های دانش بنیان ایران، کتابداری و اطلاع‌رسانی، ۲۳(۱)، ۱۵۰-۱۲۱.
۹. بائوج خوشامیان، عمران؛ صدوقی، میترا و نعیمی، مینا(۱۴۰۱). ارتباط نگرش کارکنان به مدیریت دانش و انتقال مهارت‌های مدیریتی به منظور افزایش عملکرد سازمانی شرکت پترو نیرو صبا، منابع و سرمایه انسانی، ۲(۱)، ۲۴۷-۲۳۰.
۱۰. بیک زاد، جعفر و دودمانی ملک، هانیه(۱۳۹۰)، بررسی تاثیر عوامل سازمانی بر عملکرد مدیریت دانش در آموزش و پرورش: مطالعه موردی آموزش و پرورش شهر ملکان، تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی، ۱۷(۴)، ۶۷۵-۶۴۹.
۱۱. بیک زاد، جعفر؛ رزمجو، مریم و رحمتی، مریم(۱۴۰۰)، الگوسازی تأثیر مدیریت جهادی و رفتار سیاسی بر بهره‌وری نیروی انسانی بانقش واسطه‌ای فضیلت سازمانی، توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی، ۱۶(۶۰)، ۵۴-۲۷.



۱۲. بیک زاد، جعفر و مرادی، حبیب (۱۴۰۰)، کارکنان نامرئی در سازمان و نقش آن در اینرسی سازمانی، *اولین کنفرانس بین‌المللی جهش علوم مدیریت، اقتصاد و حسابداری، ساری*.
۱۳. بیک زاد، جعفر؛ مصطفائی، بابک و نوری، حسین (۱۴۰۰)، ارائه مدل تاثیر معنویت در محیط کار بر بهره‌وری سازمانی با نقش واسطه‌ای سرمایه اجتماعی و پایبندی به رفتارهای اخلاقی در دانشگاه تبریز، *جامعه‌شناسی اقتصاد و توسعه*، ۱۰(۱)، ۹۸-۷۹.
۱۴. جاویدی، حجت اله و محمدی، علی (۱۴۰۰)، رابطه‌ی بین عدالت سازمانی و انگیزش شغلی با بهره‌وری در کارکنان اداری دانشگاه شیراز، *مطالعات روانشناسی و علوم تربیتی*، ۷(۲)، ۴۹۶-۴۷۸.
۱۵. جمالی، شمس الدین و رشیدی، فریبا (۱۳۹۹)، بررسی تاثیر تفکر استراتژیک بر بهره‌وری نیروی انسانی در دانشگاه های استان ایلام، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ایلام.
۱۶. چناری، وحید و نامور، احسان (۱۳۹۷)، بررسی تأثیر رفاه در انگیزش و افزایش بهره‌وری (مورد مطالعه: کارشناسان نیروی انتظامی استان فارس). *توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی*، ۴۸، ۱-۱۸.
۱۷. حضوری، محمدجواد؛ شکوهی، بدالله و موسوی، محمد (۱۴۰۰)، طراحی و تبیین مدل ارتقای بهره‌وری منابع انسانی در بخش دولتی، *مدیریت منابع در نیروی انتظامی*، ۱۹(۱)، ۱۵۸-۱۲۹.
۱۸. درستکار احمدی، ناهید و گلشاهی، بهنام (۱۳۹۸)، شناسایی و رتبه‌بندی عناصر بسته پاداش جامع برای کارکنان دانشی آینده (مورد مطالعه: شرکت‌های دانش‌بنیان صنعت دفاعی)، *آینده‌پژوهی دفاعی*، ۴(۱۵)، ۸۵-۱۰۷.
۱۹. دریاباری، سیده زهرا؛ ضماهنی، مجید و دارائی، محمدرضا (۱۳۹۸)، بررسی تأثیر درگیری شغلی کارکنان بر بهره‌وری سازمانی (مورد مطالعه: ستاد مرکزی معاینه فنی خودروهای تهران)، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور استان تهران، مرکز پیام نور تهران غرب.
۲۰. زاهدی، شمس السادات؛ کوشکی جهرمی، علیرضا؛ بودلایی، حسن و غلامی، مهرداد (۱۳۹۰)، مطالعه عوامل تأثیرگذار بر رضایت شغلی کارکنان دانشی و ارائه راهکارهای ارتقای آن، *پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی*، ۱(۲)، ۶۱-۳۹.
۲۱. زرگوش، ناهید؛ اوشنی، محمد و علی‌اکبری، سبحان (۱۳۹۸)، بررسی تأثیر سلامت سازمانی و خلاقیت کارکنان بر بهبود بهره‌وری سازمان؛ (مورد مطالعه: شرکت پتروشیمی ایلام)، پایان نامه کارشناسی ارشد، موسسه آموزش عالی باختر ایلام.
۲۲. ستوده، رقیه؛ باقری، مسلم و جاجرمیزاده، محسن (۱۴۰۰)، طراحی الگوی انگیزش کارکنان مبتنی بر سیره حضرت علی علیه السلام، *مدیریت اسلامی*، ۲۹(۲)، ۱۲۸-۱۰۱.
۲۳. سهرابی، شهلا و نمازی، سمانه (۱۳۹۹)، موانع بهره‌وری در سازمان‌های دولتی (مورد مطالعه: سازمان صمت اصفهان)، *مدیریت دولتی*، ۱۲(۳)، ۵۲۸-۵۴۹.
۲۴. شریفی، سید مهدی؛ راشد، مهدی یار و سابقی، هادی (۱۳۹۶)، طراحی مدل حفظ کارکنان دانشی سازمان‌های رسانه‌ای آینده، علمی و وسایل ارتباط جمعی رسانه، ۲۸(۳)، ۱۲۰-۱۰۳.



۲۵. شهرباف علیایی، لیلا؛ همتیان، هادی و دانایی، ابوالفضل (۱۴۰۰)، انگیزش کارکنان به عنوان راهبردی برای ارتقای تاب‌آوری سازمانی (مورد مطالعه: شرکت برق منطقه‌ای خراسان)، *علوم اجتماعی دانشکده ادبیات و علوم انسانی دانشگاه فردوسی مشهد*، ۱۱۷(۲)، ۳۶۲-۳۲۵.
۲۶. شمسی گوشکی، منصور و مرادی، حمید (۱۳۹۶)، نقش خلاقیت در ارتقاء بهره‌وری سازمان، *دوازدهمین کنفرانس ملی کیفیت و بهره‌وری*، تهران.
۲۷. شهاب‌الدین، فاطمه؛ رضاییان، علی و اوتارخانی، علی (۱۳۹۴)، *میزان تاثیر مولفه‌های فرایندی مدیریت دانش بر ارتقای بهره‌وری سازمان مورد مطالعه: شرکتهای دانش بنیان پارک علم و فناوری دانشگاه تهران*، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی.
۲۸. عرب کلمری، محبوبه؛ یحیی‌زاده فر، محمود و موذنی، مهسا (۱۴۰۰)، نقش تفریح تجربه شده در ایجاد تعلق سازمانی کارکنان دانشی: اثر تعدیل‌گر نگرش به تفریح، *مدیریت بهره‌وری*، ۱۵(۳)، ۴۱-۲۳.
۲۹. عسگری، عباسعلی؛ نصیری پور، امیراشکان؛ نظری منش؛ لیلا و ریاحی، لیلا (۱۳۹۹)، ارزیابی عملکرد کارکنان دانشی در نظام سلامت، *مدیریت بهداشت و درمان*، ۱۱(۳)، ۶۵-۵۵.
۳۰. عطارفر، علی؛ فروزان، بتول و شجاعی واژنانی، مرضیه (۱۳۹۰)، نقش منابع انسانی و مدیریت آن در مدیریت دانش، *دومین همایش بین‌المللی مدیریت فرآیندهای سازمانی*، تهران.
۳۱. عوض زاده، الهه و کرمی، عبدالمجید (۱۳۹۵)، بررسی نقش درگیری شغلی بر افزایش خلاقیت کارکنان در سازمان (مورد مطالعه: سازمان جهاد کشاورزی شهرستان داراب)، *مهندسی مدیریت نوین*، ۵(۱۶ و ۱۷)، ۴۶-۳۵.
۳۲. قربانی، صابر؛ بیک زاد، جعفر؛ ایرانی، فرهاد و بهلولی، نادر (۱۳۹۷)، طراحی مدل مطلوب استقرار و نهادینه سازی مدیریت دانش (مورد مطالعه: دستگاههای اجرایی استان آذربایجان شرقی)، *چشم‌انداز مدیریت دولتی*، ۹(۴)، ۲۴۸-۲۲۵.
۳۳. قربانی، صابر؛ بیک زاد، جعفر؛ ایرانی، فرهاد و بهلولی، نادر (۱۳۹۹)، ارائه الگوی مناسب استقرار مدیریت دانش، *توسعه آموزش جندی شاپور*، ۱۱(۴)، ۷۶۳-۷۵۴.
۳۴. قربانی زاده، وجه‌الله؛ خیراندیش، مهدی و عدنان راد، اعظم (۱۳۹۶)، عوامل موثر بر حفظ کارکنان دانشی با هدف توسعه برنامه‌های کیفیت زندگی کاری در موسسه مطالعات بین‌المللی انرژی، *علمی-مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*، ۸(۳۲)، ۱۷۵-۱۴۹.
۳۵. قزل سوفلو، علی (۱۳۹۶)، بررسی نقش مشارکت کارکنان سازمان‌ها بر بهره‌وری نیروی انسانی، *اولین کنفرانس بین‌المللی دستاوردهای نوین در علم و تکنولوژی*، تهران.
۳۶. قلی‌پور، آرین و آغاز، عسل (۱۳۹۳)، *مدیریت منابع انسانی پیشرفته (۲)*، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، چاپ اول، تهران.
۳۷. قلی‌پور، رحمت‌الله (۱۳۹۴)، چالش بهره‌وری در دولت، *مدیریت دولتی*، ۷(۳)، ۶۱۸-۵۹۵.
۳۸. قلیچ‌لی، بهروز و ابراهیمی، شیما (۱۳۹۵)، امکان سنجی استقرار مدیریت دانش بارویکرد سازمان بهره‌وری آسیایی APO، *چشم‌انداز مدیریت دولتی*، ۷(۲۵)، ۱۱۴-۹۵.



۳۹. کارگر برزی، محمدرضا؛ همتی‌نژاد، مهرعلی و شفیعی، شهرام (۱۳۹۶)، رابطه مدیریت دانش با بهره‌وری معلمان تربیت بدنی شهر رشت، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه گیلان.
۴۰. کردی، مراد و قصاب زاده لنگری، زینب (۱۳۹۵)، انتخاب استراتژی بهینه با استفاده از ترکیب تکنیک‌های SWOT و FANP، پژوهش‌های مدیریت راهبردی، ۲۲(۶۳)، ۱۱۳-۱۳۲.
۴۱. کریمی شهابی، اسداله؛ معمارزاده طهران، غلامرضا؛ الوانی، سید مهدی و مدیری، محمود (۱۳۹۵)، شناسایی موانع بهره‌وری سازمان‌های دولتی ایران، مدیریت توسعه و تحول، ۹۵(ویژه نامه)، ۱-۱۰.
۴۲. محرم زاده، مهرداد و نوری، محمد سیوان (۱۳۹۹)، تأثیر تفکر استراتژیک بر بهره‌وری کارمندان ادارات ورزش و جوانان غرب کشور با نقش میانجی چابکی سازمانی، مدیریت منابع انسانی در ورزش، ۲۷(۲)، ۲۴۴-۲۲۵.
۴۳. محمدرضایی، مهدی؛ سرلک، محمدعلی و فقیهی، ابوالحسن (۱۴۰۰)، ارائه مدلی جهت ارزیابی بهره‌وری کارکنان دانشی با به کارگیری روش دلفی فازی و روش بهترین - بدترین فازی (مورد مطالعه: شرکتهای دانش‌بنیان)، مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۹(۲)، ۳۷۷-۴۰۴.
۴۴. مرادی، علیرضا؛ حسینیان، شهابت و واعظی، سیدکمال (۱۳۹۹)، الگوی راهبردهای ماهرسازی و توسعه شایستگی‌های کارکنان دانشی بر پایه ترجیحات فکری، مطالعات منابع انسانی، ۱۰(۴)، ۱۱۷-۹۴.
۴۵. میرهاشمی، مرتضی و نجفی، مسعود (۱۳۹۷)، نقش تفکر استراتژیک بر بهره‌وری نیروی انسانی در نیروگاه شهید مفتاح همدان، سیزدهمین کنفرانس ملی کیفیت و بهره‌وری، تهران.
۴۶. نامداریان، لیلیا (۱۳۹۵)، ارائه یک چارچوب عمومی جامع برای آینده‌نگاری تکنولوژی، اولین کنفرانس ملی آینده مهندسی و تکنولوژی، تهران.

47. Adeniji, J.O & et al (2015), Effects of Workplace Ethics on Employees and Organisational Productivity in Nigeria, International Conference on African Development Issues (CU-ICADI) 2015: Social and Economic Models for Development Track.
48. Amah, E & Ahiauzu, A (2013), Employee involvement and organizational effectiveness, Journal of Management Development, 32(7), pp.1-27.
49. Babaeinesami, A & Babaeinesami, M (2016), Factors affecting labor productivity in the government organization of Iran, American Journal of Research Communication, 4(2), pp. 133-144.
50. Dailah Sr, H & Naem, M (2021), A Social Media Organizational Productivity Model: Insights From Public Health Professionals, JOURNAL OF MEDICAL INTERNET RESEARCH. 23(5), pp. 1-13.



51. Gift, R & Obindah, F (2020), Examining the influence of motivation on organizational productivity in Bayelsa state private hospitals, Open Access J Sci, 4(3), pp. 94-108.
52. Haenisch, J (2012), Factors Affecting the Productivity of Government Workers, SAGE Journals, pp.1-7. <https://doi.org/10.1177/2158244012441603>.
53. Herman, E (2020), Labour Productivity and Wages in the Romanian Manufacturing Sector, Procedia Manufacturing, 46, pp. 313-321.
54. Moeinian, B & et al (2021), Developing a Knowledge Worker Retention Model in Knowledge-Based Companies (Case Study: IT, Communication, and Biotechnology Companies), Journal of Sustainable Human Resource Management, 3(4), pp. 89-111.
55. Mohammed Abubakar, A & et al (2019), Knowledge management, decision-making style and organizational Performance, Journal of Innovation & Knowledge, 4(2), pp. 104-114.
56. Torabi, F & El-Den, J (2017), The impact of Knowledge Management on Organizational Productivity: A Case Study on Koosar Bank of Iran, Procedia Computer Science, 124, pp. 300-310.
57. Zerah Tan, F & Oladipo Olaore, G (2021), Effect of organizational learning and effectiveness on the operations, employees productivity and management performance, Vilakshan - XIMB Journal of Management, 19(2), DOI10.1108/XJM-09-2020-0122.
58. Zhu, C & et al (2019), Integrating organizational learning with high-performance work system and entrepreneurial orientation: a moderated mediation framework, Frontiers of Business Research in China, <https://doi.org/10.1186/s11782-019-0057-y>.