

## بررسی نقش مدیریت منابع انسانی و مدیریت دانش بر بهره‌وری کارکنان آموزش و پرورش شهرستان زاهدان

زهرا وظیفه<sup>۱</sup>، محمد مهدی<sup>۲</sup>، حسن موحدی فر<sup>۳</sup>

<sup>۱</sup> عضو هیات علمی تمام وقت دانشگاه سیستان و بلوچستان، دانشکده‌ی مدیریت و حسابداری، گروه مدیریت، زاهدان، ایران

<sup>۲</sup> عضو هیات علمی تمام وقت دانشگاه سیستان و بلوچستان، دانشکده‌ی مدیریت و حسابداری، گروه مدیریت، زاهدان، ایران

<sup>۳</sup> دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت فناوری اطلاعات، دانشکده‌ی آموزش‌های الکترونیکی، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران (نویسنده

مسئول)

### چکیده

هدف پژوهش حاضر بررسی تاثیر مدیریت منابع انسانی و مدیریت دانش بر بهره‌وری کارکنان آموزش و پرورش شهرستان زاهدان می باشد. این تحقیق توصیفی-کاربردی از نوع پیمایشی است، جامعه آماری پژوهش حاضر شامل کارکنان آموزش و پرورش ناحیه یک و دو شهرستان زاهدان به تعداد ۱۳۰ نفر بود که به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده و براساس جدول استاندارد مورگان تعداد ۹۷ نفر انتخاب شدند، برای جمع‌آوری داده‌های پژوهش از پرسشنامه‌های استاندارد مدیریت منابع انسانی بوسلی و ویل (۲۰۰۲)؛ بهره‌وری هرسی و گلداسمیت (۱۹۸۰) و مدیریت دانش کنراد و نیومن (۱۹۹۹) استفاده گردید، برای تعیین روایی پرسشنامه‌ها از روایی صوری و محتوایی و برای پایایی از آلفای کرونباخ استفاده که برابر ۰/۹۲۶، ۰/۸۵۴ و ۰/۹۳۳ محاسبه شد، برای آزمون فرضیات از تحلیل رگرسیون استفاده شده است. نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها نشان داد که مدیریت منابع انسانی و مدیریت دانش بر بهره‌وری کارکنان آموزش و پرورش شهرستان زاهدان تاثیر معناداری ( $P < 5\%$ ) دارند. همچنین بیشترین تاثیر را مدیریت منابع انسانی بر بهره‌وری داشت و از بین مولفه‌های مدیریت منابع انسانی بیشترین تاثیر را میزان حقوق بر بهره‌وری کارکنان دارد.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت منابع انسانی، مدیریت دانش، بهره‌وری، آموزش و پرورش، شهرستان زاهدان.

## ۱-مقدمه

هر سازمانی برای پیشرفت و توسعه خود، نیازمند راهبرد و برنامه‌ریزی‌های خرد و کلان است. جایگاه و نقش نیروی انسانی در این راهبردها به عنوان منابع اصلی سازمان از اهمیت و اعتبار فوق العاده‌ای برخوردار است. هدف اساسی مدیریت استراتژیک منابع انسانی، خلق قابلیت استراتژیک از طریق تضمین و مطمئن شدن از وجود کارکنان ماهر، متعهد و با انگیزه در سازمان می‌باشد. بر این اساس، زمانی استراتژی منابع انسانی منبع محور، مزیت رقابتی به حساب می‌آید که سازمان بتواند منابع انسانی ماهر را در اختیار داشته باشد تا سریع‌تر از رقبا یاد بگیرد و سریع‌تر از آن‌ها آموخته‌های خود را به شکلی اثربخش عملی سازد. از طرف دیگر، در بحث مربوط به کمبود نیروی کار، رقابت برای مهارت‌های کمیاب و موانع جابجایی نیرو در بازار، احتمالاً گرایش به تمرکز بر عرضه نیروی کار و نه بر تقاضای آن بوده است. بنابراین، در بسیاری از شرکت‌هایی که بیشترین مشکل را دارند، یکی از باصرفه‌ترین تدابیر در مقابله با مشکل منابع کمیاب، نگهداشت از قابل‌ترین و ماهرترین کارکنان داخل سازمان است (جهانگیری و مهر علی، ۱۳۸۸).

مقوله دانش و مدیریت آن، به تدریج جای خود را در سازمان‌ها باز می‌کند. امروزه مدیران سازمان‌ها می‌دانند ماشین‌آلات، تجهیزات و ساختمان را نمی‌توان اصلی‌ترین دارایی سازمان به حساب آورد. آنچه دارایی مهم هر سازمان به‌شمار می‌رود، دانش سازمانی و مدیریت صحیح آن است که موجب کسب مزیت رقابتی برای سازمان و در نهایت پیروزی بر رقبا خواهد شد (اخوان و جعفری، ۱۳۸۸).

مدیریت اثر بخش منابع انسانی می‌تواند کیفیت را تضمین کرده و از نظر مزیت رقابتی هم مؤثر باشد. تایسون<sup>۱</sup> (۱۹۸۷) معتقد بود که باید الگوها و وظایف سنتی واحد منابع انسانی (یعنی داشتن مسئولیت اداری در مورد تعیین حقوق، مزایا و ارائه خدمات رفاهی و متخصص بودن در زمینه روابط کارکنان) تغییر یابند؛ و یک الگوی نوین جانشین آن شود. بر اساس این دیدگاه، واحد منابع انسانی بایستی مجدداً مسئولیت مدیریت افراد را به مدیریت صفی واگذار کند و بیشتر توجه خود را در راهی معطوف نماید که سیستم منابع انسانی سازمان را با استراتژی شرکت هماهنگ سازد. از نظر رایت و مک ماهان<sup>۲</sup> (۱۹۹۲) می‌توان از دو طریق فعالیت استراتژیک در مدیریت منابع انسانی را از روش‌های سنتی مدیریت واحد کارکنان متمایز کرد. اولین، اقدام مستلزم این است که روش‌های مدیریت منابع انسانی با فرآیند مدیریت استراتژیک سازمانی مرتبط شوند؛ یعنی باید مسایل منابع انسانی را بخشی از دستورالعمل استراتژی سازمان تلقی کرد. دوم، باید در وظایف و روش‌های مختلف منابع انسانی به نوعی هم افزایی یا دست کم، به درجه‌ای از سازگاری دست یافت و مطمئن شد که این روش‌ها با نیازهای سازمان هم‌خوانی دارند (بامبرگر و مشولم، ۱۳۸۹).

مدیریت منابع انسانی به عنوان سیستمی برای استفاده صحیح و شایسته از نیروی انسانی در جهت نیل به اهداف از پیش تعیین شده در یک سازمان تعریف می‌شود. افرادی مثل نوئی، هالنباک، گرهارد و رایت<sup>۳</sup> (۲۰۰۶) منابع انسانی را به عنوان سیاست‌ها، فعالیت‌ها و سیستم‌هایی تعریف می‌کنند که رفتارها، نگرش‌ها و عملکرد کارکنان را تحت تأثیر قرار می‌دهند (لی و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰).

همچنین مدیریت منابع انسانی، مدیریت و اداره پایدار با ارزشترین دارایی‌های سازمان است. هدف این سیستم، تأمین منابع انسانی، حفظ آنان در سازمان و هدایتشان در جهت دستیابی به اهداف نهایی و استراتژیک می‌باشد (کول<sup>۵</sup>، ۲۰۰۹).

در دنیای پر رقابت کنونی، بهره‌وری به عنوان یک فلسفه و دیدگاه مبتنی بر استراتژی بهبود، مهمترین هدف در هر سازمانی را تشکیل می‌دهد و می‌تواند همچون زنجیره‌ای فعالیت‌های کلیه بخش‌های جامعه را در برگیرد. به طوری که رسالت مدیریت و هدف اصلی مدیران هر سازمان استفاده موثر و بهینه از منابع و امکانات گوناگون چون نیروی کار، سرمایه، مواد، انرژی و

<sup>۱</sup> - Tyson

<sup>۲</sup> - Wright and McMahan

<sup>۳</sup> --Noe, Hollenbeck, Gerhart and Wright

<sup>۴</sup> - Lee & et al

<sup>۵</sup> - Cole

اطلاعات می باشد، این امر سبب شده است که در کلیه کشورها بهره وری و استفاده صحیح و هرچه بهتر و مناسبتر از مجموع عوامل تولید (اعم از کالا و خدمات) به اولویتی ملی تبدیل شود و همه جوامع به این باور برسند که تداوم حیات هر جامعه بدون توجه به موضوع بهره وری ممکن نیست حال اگر این انسان با انگیزه و توانمند و بهره ور باشد می تواند سایر منابع را به نحو احسن و مطلوب به کارگیرد و انواع بهره وری را محقق سازد و نهایتاً سازمان را بهره ور کند و گرنه رکود و عقب ماندگی ارمغان نیروی انسانی منفعل و بی انگیزه می باشد (امین بیدختی و همکاران، ۱۳۹۲).

مدیریت دانش به سرعت فناوری اطلاعات را تحت شعاع قرار داده و در مواردی حتی از آن سبقت گرفته است، به دنبال اهمیت دارایی‌های دانشی، لزوم توجه سازمان‌ها به مدیریت دارایی‌های دانشی خود، بیش از پیش فزونی یافته است در بیشتر سازمان‌ها به دلیل فقدان سیستمی که اولاً کارکنان را به مستند کردن تجارب و دانایی‌های کاری خود وادار کند و ثانیاً قادر باشد تا شرح مشاغل را با اطلاعات علمی روز تنظیم کند و در اختیار کارکنان قرار دهد، دستیابی به دانش لازم برای اجرای نقش‌ها و وظایف مختلف تا اندازه‌های مشکل به نظر می‌رسد اگرچه منابع انسانی می‌تواند نقش تسهیل‌کننده در پذیرش مدیریت دانش در یک سازمان داشته باشد (بدری آذرین و همکاران، ۱۳۹۱).

مدیریت دانش رویکردی ساخت‌یافته است که رویه‌هایی برای شناسایی، ارزیابی، سازماندهی، ذخیره‌سازی و به‌کارگیری دانش به‌منظور تأمین نیازها و اهداف سازمان را در خود جای می‌دهد در تعیین راهکارهای به‌کارگیری مدیریت دانش در سازمان‌ها اعلام کردند که هر اقدامی در راستای بهینه‌سازی سازمانی به‌گونه‌ای می‌تواند در دامنه وسیع مدیریت دانش قرار گیرد و اتخاذ راهبرد مناسب مدیریت دانش و ترکیب مؤثری از روش‌های مدیریت دانش بر پایه فرهنگ سازمانی، فناوری و راهبرد را برای سازمان به ارمغان آورد (پیری و واصف زاده، ۱۳۸۹).

دانش همواره به انسان وابسته است. از این‌رو در سازمان‌های مبتنی بر دانش در درازمدت، در عرصه‌های رقابتی موفقیت تنها از طریق همکاران شایسته محقق می‌شود. در این زمینه انسان به‌عنوان محور و هدف بهره‌وری، نقش کلیدی دارد. از این‌رو می‌توان ادعا کرد که بهره‌وری منابع انسانی مهم‌ترین رکن بهره‌وری در استفاده یا تولید دانش محسوب می‌شود و لازم است تا با اولویت ویژه‌ای در دستور کار مدیران قرار گیرد (افرازه و نجفی، ۱۳۸۹).

بکارگیری موفق مدیریت دانش در سازمان‌ها نیازمند شناخت دقیق مبانی نظری، جنبه‌های عملی استقرار آن و موانع و راه کارهای آنها است. موانع و راه کارها ممکن است در حوزه‌های انسانی، سازمانی، فرهنگی، سیاسی و فنی باشد. بعد اصلی آن منابع انسانی است که اگر سازمان‌ها آن را نادیده گیرند، در دستیابی به اهداف با مشکل مواجه می‌شوند. توجه به منابع انسانی بخشی ضروری از برنامه‌های مدیریت دانش است. مدیریت دانش در واقع در جستجوی اقداماتی است که تأثیرش در تحقق مدیریت دانش حداکثر باشد. برخی بررسی‌ها نشان داده که مشوق‌ها و اقدامات منابع انسانی برانگیزاننده و به طور مستقیم بر انتقال دانش بین سازمانی مؤثر است (پاو و زوپانکاس<sup>۱</sup>، ۲۰۱۰).

نظام آموزشی در هر کشوری، همواره کیفیت آموزشی را مد نظر قرار می‌دهند تا به افزایش سطح کیفی آموزشی منجر شود. فرآیند خلق دانش، ذخیره‌سازی و انتشار آن برای نظام آموزش و پرورش ضروری به نظر می‌رسد و توجه به منابع انسانی و بهره وری آنان به عنوان یک عامل حیاتی در ایجاد و خلق دانش باید پیش از پیش مورد توجه قرار گیرد؛ بنابراین در این پژوهش به بررسی تأثیر مدیریت منابع انسانی و مدیریت دانش بر بهره وری کارکنان آموزش و پرورش شهرستان زاهدان می‌پردازیم.

## ۲- پیشینه نظری پژوهش

### ۲-۱- مدیریت منابع انسانی

مدیریت منابع انسانی، عبارت است از دانش، هنر و مهارت تدوین، توسعه و راهبری اجرای برنامه‌هایی که از طریق آنها نیروی انسانی مورد نیاز بر طبق اهداف و برنامه‌های سازمان تامین و ضمن بهبود و پرورش توانمندی‌ها و شایستگی‌های نیروی انسانی، در جهت حصول حداکثر اهداف فردی و سازمانی رفتار می‌شود. نگرش سیستمی در مدیریت منابع انسانی، مجموعه

<sup>۱</sup> - Paauwe & ZupanKas

وظایف آن را به صورت مجموعه های مرتبط متشکل از زیر سیستم های به کارگماری، نگهداری، آموزش و بهسازی و انگیزش و جبران خدمت می نگرد که در راستای تحقق وظیفه اصلی سیستم مدیریت منابع انسانی و در نهایت سیستم کل سازمان فعالیت می کنند (میر سپاسی، ۱۳۹۰: ۴۵).

مدیریت منابع انسانی را شناسایی، انتخاب، استخدام، تربیت و پرورش نیروی انسانی به منظور نیل به اهداف سازمان تعریف کرده اند. منظور از منابع انسانی یک سازمان، تمام افرادی هستند که در سطوح مختلف سازمان مشغول به کارند و منظور از سازمان، تشکیلات بزرگ یا کوچکی که به قصد و نیتی خاص و برای نیل به اهدافی مشخص به وجود آمده است (رودگر نژاد و کیا کجوری، ۱۳۸۸: ۱۲۱).

تعریف دیگر از مدیریت منابع انسانی: مدیریت اداره کارکنان و منابع انسانی عبارت است از شناسایی اهمیت نیروی کار سازمان به عنوان یک عنصر حیاتی در کسب اهداف سازمانی و استفاده چند گانه در فعالیت ها و کارکرد های منابع انسانی به گونه ای که به طور موثر و منصفانه منافع فردی کارکنان، سازمان و جامعه را تضمین نمایند. مقصود از مدیریت منابع انسانی، سیاست ها و اقدامات مورد نیاز برای اجرای بخشی از وظیفه مدیریت است که به جنبه هایی از فعالیت کارکنان بستگی دارد، به ویژه برای کارمند یابی، آموزش دادن به کارکنان، ارزیابی عملکرد، دادن پاداش و ایجاد محیطی سالم و منصفانه برای کارکنان سازمان (رضایی کلید بری و دیگران، ۱۳۹۳: ۱۸۸).

از آنجا که وظایف مدیریت منابع انسانی شامل: وظایف جذب و گزینش، آموزش و بالندگی، و حفظ و نگهداری می باشد، لذا استفاده بهینه از استعداد ها و توانایی های بالقوه نیروی انسانی موجود در سازمان از طریق طراحی سیستم مناسب مانند شیوه آموزش مناسب امکان پذیر خواهد بود. آدلمن می گوید آموزش و بالنده سازی، پرداخت بر اساس عملکرد، شایستگی، مهارت فردی، نگهداری نیروی انسانی، می تواند بهره وری سازمان را افزایش دهد (شیرازی، ۱۳۹۲).

مفهوم مدیریت استراتژیک منابع انسانی، بر نقش مهم مدیریت منابع انسانی استوار است که بر ماهیت استراتژیک منابع انسانی و بر یکپارچه شدن استراتژی منابع انسانی با استراتژی سازمان تاکید می کند. شولر (۱۹۹۲) مدیریت استراتژیک منابع انسانی را چنین توصیف کرده است: تمامی فعالیت های موثر بر رفتار در بر انگیزختن آنها به طراحی و اجرای نیاز های استراتژیک سازمان. رایت و مک ماهان (۱۹۹۲) نیز مدیریت استراتژیک منابع انسانی را الگوی تخصیص برنامه ریزی شده منابع انسانی و انجام فعالیت های مورد نظر برای کمک به سازمان در رسیدن به اهدافش می دانند. مدیریت استراتژیک منابع انسانی، روشی است برای تصمیم گیری در باره مقاصد و طرح های سازمان که به مسائلی مانند اشتغال، کارمندیابی، آموزش، پاداش و مدیریت عملکرد کارکنان مربوط می شوند در واقع مدیریت استراتژیک منابع انسانی به طور کلی به روابط میان مدیریت منابع انسانی و مدیریت استراتژیک سازمان می پردازد (آرمسترانگ، ۱۳۸۹).

## ۲-۲- مدیریت دانش

مدیریت دانش واژه ای است که درسال های اخیر کاربرد گسترده ای در سازمانها پیدا کرده است و به یک موضوع مهم و حیاتی در حوزه کسب و کار تبدیل شده است. امروزه بیشتر جوامع علمی و آگاهان از تجارت و کسب و کار بر این باورند که فقط سازمانهایی می توانند در عرصه های رقابتی برتری های بلند مدت و مزیت رقابتی خود را حفظ کنند که از قدرت دانش برتری برخوردار باشند و بتوانند علاوه بر استفاده صحیح و بهینه از دانش موجود خودشان، دانش جدیدی تولید کنند و آن را عرضه نمایند. مدیران سازمانهای امروزی وظیفه دارند علاوه بر اینکه مأموریت ها و اهداف سازمان را تحقق بخشند، ارزشهای سازمانی را حفظ و متعالی کنند و این امر، جز با تولید دانش و مدیریت صحیح آن امکان پذیر نمیباشد.

همانطور که ارونسون و تورین<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) بیان می کنند توافقی روی تعریف مدیریت دانش وجود ندارد. این عدم توافق بیشتر ناشی از پیچیدگی و ابهام در جزء دوم این ترکیب یعنی دانش است. علیرغم این واقعیت، تاکنون تعاریف مختلفی از

<sup>۱</sup> - Erinson & Torin

مدیریت دانش ارایه شده است. به طور کلی مدیریت دانش در اختیار گرفتن دانش کارکنان سازمان و حتی دانش خارج از سازمان و انتشار به هنگام آن برای انجام وظایف موجود در سازمان می باشد، که رشد و توسعهٔ بیش تر سازمان را در پی خواهد داشت (احمدی بالادهی و همکاران، ۱۳۹۳).

مدیریت دانش فرایند سیستماتیک جست‌وجو، انتخاب، سازماندهی، پالایش و نمایش اطلاعات است به طریقی که درک کارکنان در زمینه خاص بهبود و اصلاح شود و سازمان، بصیرت و درک بهتری از تجربیات خود کسب کند. فرایند مدیریت دانش، در حل مسئله، یادگیری پویا، برنامه‌ریزی استراتژیک، تصمیم‌گیری و محافظت دارایی هوشی از فرسودگی و تباهی، به سازمان کمک می‌کند و منجر به انعطاف‌پذیری فزاینده و افزایش هوش سازمانی می‌شود (اعرابی و موسوی، ۱۳۹۰).

## ۲-۳- بهره‌وری

در دنیای پر رقابت کنونی، بهره‌وری به عنوان یک فلسفه و دیدگاه مبتنی بر استراتژی بهبود، مهمترین هدف هر سازمانی را تشکیل می‌دهد و می‌تواند همچون زنجیره‌ای فعالیت‌های کلیه بخش‌های جامعه را در برگیرد. به طوری که رسالت مدیریت و هدف اصلی مدیران هر سازمان استفاده موثر و بهینه از منابع و امکانات گوناگون است، چون نیروی کار، سرمایه، مواد، انرژی و اطلاعات می‌باشد. این امر سبب شده است که در کلیه کشورها بهره‌وری و استفاده صحیح و هر چه بهتر و مناسبتر از مجموع عوامل تولید (اعم از کالا و خدمات) به اولویتی ملی تبدیل شود و همه جوامع به این باور برسند که تدام حیات هر جامعه بدون توجه به موضوع بهره‌وری ممکن نیست. کشور ما نیز از این قاعده مستثنی نیست و توجه به مقوله بهره‌وری نقشی بسزا در توسعه آن دارد (الله وردی و همکاران، ۱۳۸۹).

از آنجا که در میان عوامل تولید، عامل نیروی انسانی برخلاف سایر منابع سازمانی به عنوان ذی‌شعور و هماهنگ کننده سایر عوامل شناخته می‌شود و همچنین مهمترین اهرم اصلی در افزایش و کاهش بهره‌وری سازمان می‌باشد لذا از جایگاه ویژه‌ای برخوردار بوده و باید توجه خاصی به آن مبذول داشت. این نقش در سازمانهای خدماتی اهمیت بیشتری می‌یابد چرا که انسان یکه‌تاز صحنه کار و عرصه خدمات مربوطه می‌گردد (دانشفرد و صفری، ۱۳۹۴).

حال اگر این انسان با انگیزه و توانمند و بهره‌ور باشد میتواند سایر منابع را به نحو احسن و مطلوب به کار گیرد و انواع بهره‌وری را محقق سازد و نهایتاً سازمان را بهره‌ور کند و گرنه رکود و عقب‌ماندگی ارمان نیروی انسانی منفعلی بی‌انگیزه می‌باشد. اما اینکه چگونه نیروی انسانی بهره‌ور می‌شود و یا بهره‌وری وی افزایش می‌یابد؟ سوالی است که پاسخ آن در موسسات و سازمانهای مختلف به تناسب رسالت آنها و نیازهای کارکنان گوناگون است. اگرچه ممکن است این نیازها و عوامل، شبیه بهم باشند اما مطمئناً شدت و اولولویت تأثیر آن‌ها بر بهره‌وری کارکنان یکسان نیست (الله وردی و همکاران، ۱۳۸۹).

کلمه کمیابی دارای نزدیکترین معنی به کلمه محدود یا اقتصاد است که در مقابل کلمه نامحدود و یا آزاد بکار می‌رود. کمیابی مسأله محوری و اساسی هر جامعه‌ای است. منابع اقتصادی، نمونه‌های متنوعی از کار، سرمایه، زمین و مدیریت می‌باشند که در تولید کالاها و خدمات به کار گرفته می‌شوند. از آنجا که منابع هر جامعه‌ای محدود و کمیاب است، تمامی جوامع با مسائلی از قبیل این‌که: چه تولید شود، چگونه تولید شود، برای که تولید شود، چگونه کالا را در طی زمان جیره‌بندی و نگهداری کنیم و رشد سیستم را فراهم آوریم، مواجه می‌باشند (طواری و همکاران، ۱۳۸۷).

با توجه به این که منابع و امکانات محدودی در اختیار سازمان است و بسیاری از منابع تجدیدنپذیر هستند و یا شکل‌گیری مجدد آنها سال‌های زیادی را می‌طلبد و یا بعضی از منابع کمیاب هستند، به طوری که فراهم کردن این منابع به صرف هزینه زیاد نیاز دارد و همچنین افزایش جمعیت و در پی آن افزایش مصرف و تولید، روز به روز بر محدودیت منابع می‌افزاید، از اینرو امکان ارضای نیازهای نامحدود با تکیه بر چنین منابع و امکاناتی هرگز میسر نیست. بنابراین تنها راه منطقی و امکان‌پذیر، کسب حداکثر بازدهی و فایده از حداقل منابع می‌باشد و این نکته در مسئله بهره‌وری مستتر است و توجه به آن می‌تواند به نفع خود سازمان و جامعه‌ای که سازمان در آن قرار دارد باشد (میرنژاد، ۱۳۸۲).

تلاش برای بهبود و استفاده مؤثر و کارآمد از منابع گوناگون چون نیروی کار، سرمایه، مواد، انرژی و اطلاعات، هدف تمامی مدیران سازمان‌های اقتصادی و واحدهای تولیدی صنعتی و مؤسسات خدماتی می‌باشد (طواری و همکاران، ۱۳۸۷).

### ۳- تبیین مدل تحقیق حاضر

#### ۳-۱- مدل مبنای تحقیق حاضر برای متغیر مدیریت منابع انسانی

با بررسی مبانی نظری تحقیق و متناسب با موضوع مدل بوسلی و ویل (۲۰۰۲) برای متغیر مدیریت منابع انسانی مبنا قرار گرفت که در ادامه به تشریح مولفه‌های آن در تحقیق حاضر می‌پردازیم.

#### نحوه اطلاع رسانی

منظور از نحوه اطلاع رسانی در مدیریت منابع انسانی ارائه تصویر روشنی از کم و کیف منابع انسانی سازمان و اداره امور اجتماعی در جهت اهداف راهبردی سازمان می‌باشد که اطلاعات به روز برای اخذ تصمیم‌های مهم مدیریت منابع انسانی در اختیار مدیران مسئول بگذارد (بامداد صوفی، ۱۳۹۴).

#### بینش در اهداف و مقاصد

منظور از بینش در اهداف و مقاصد استفاده بهینه و مطلوب از منابع انسانی موجود در سازمان، تأمین نیروی انسانی با حداقل هزینه و فراهم کردن هزینه لازم برای تحقق تمامی اهداف مدیریت منابع انسانی است (عربشاهی، ۱۳۸۷).

#### موقعیت کاری ثانویه

منظور از موقعیت کاری ثانویه این است که سازمان‌ها برای اعمال کنترل بر پدیده تردید در فرایند تبدیل از یک فناوری ثابت استفاده می‌کنند و از کارکنان می‌خواهند که مقررات لازم را رعایت کنند. تاکید در این تعریف بر کنترل رفتار و فرایند است. بد معنی که نظارت دقیق به وسیله سرپرستان ارشد و مبتنی بر ساختن دستمزدها بر کارآیی باعث می‌شوند که کارکنان بخوبی تلاش کنند (حجاریان و عاشوری زاده، ۱۳۸۸).

#### همکاری در واحد ها

منظور همکاری با مدیران ارشد به منظور ایجاد کارایی برای کاهش هزینه و حفظ کیفیت و تخصصی شدن واحد منابع انسانی در جهت افزایش مشارکت‌های کارکنان، به ویژه تعهد و توانایی آنها برای ایجاد تغییر در ظرفیت‌های سازمانی است (هاشمی و امین زاد، ۱۳۹۰).

#### مشتری محوری

به کلیه برنامه و اهدافی که در جهت پایداری و ارتباط درست با مشتریان ارائه می‌شود می‌گویند. مشتری محوری یعنی همیشه حق با مشتری است و در این زمینه همواره باید در تلاش برای افزایش رضایت مندی مشتریان بود که این امر با روش‌های مختلفی از جمله ارائه یک محصول با کیفیت به همراه قیمت مناسب، ارتباط مداوم و منظم با مشتریان و ... امکان پذیر می‌باشد. توجه به تمامی این مسائل می‌تواند در نتیجه ارتباط درست و منطقی با مشتریان امکان پذیر باشد تا بتوان با اعتمادسازی لازم بتوان در جهت رضایت مندی آن‌ها اقدام نمود و همچنین بتوان بهترین راهکارها را در جهت پایداری و وفاداری مشتریان به کار بست (سیدمجیدی، ۱۳۹۲).

#### تسهیم اطلاعات

تسهیم اطلاعات به توانایی سازمان جهت تسهیم دانش با کارکنان به شیوه‌ای اثربخش و کارا اشاره دارد (رحمان سرشت و افسر، ۱۳۸۷).

#### همکاری بین واحد ها

منظور از همکاری بین واحد‌ها میزانی که فعالیت‌های توسعه‌ی منابع انسانی موجب ایجاد ارتباط میان کارکنان، تسهیم اطلاعات و دانش در سازمان و شک‌لگیری فعالیت‌های تیمی و گروهی می‌شود (تونکه نژاد و داوری، ۱۳۸۸).

**حقوق**

منظور از حقوق پرداخت هزینه ای است که به جبران فعالیت های کارکنان در هر موسسه یا بنگاه اقتصادی پرداخت می گردد (ترابی و همکاران، ۱۳۹۴).

**۳-۲- مدل مبنای تحقیق حاضر برای متغیر مدیریت دانش**

با بررسی مبانی نظری تحقیق و متناسب با موضوع مدل کنراد و نیومن (۱۹۹۹) برای متغیر مدیریت دانش مبنا قرار گرفت که در ادامه به تشریح مولفه های آن می پردازیم.

**خلق دانش**

این مرحله در برگیرنده فعالی هایی است که مرتبط با ورود دانش جدید به سیستم است و شامل توسعه، کشف و تسخیر دانش می شود (حقیقت منفرد و هوشیار، ۱۳۸۹).

**حفظ و نگهداری دانش**

عبارت است از فعالی هایی که دانش را در سیستم ماندگار می کند. در این راستا صاحب نظران به مهمترین عاملی که اشاره می کنند که حافظه سازمانی نام است و آن عبارت است از توانایی سازمان برای حفظ و نگهداری دانش. اگر سازمان ها به دنبال دستیابی به یک مدیریت دانش موثر هستند، نباید تنها به ایجاد و استفاده از حافظه سازمانی بسنده کنند. آنها از حافظه دیگری تحت عنوان حافظه فردی<sup>۱</sup> یاد می کنند. این حافظه مهمترین منبع و مخزن دانش نهفته است. مدیریت دانش صرفاً زمانی موثر خواهد بود که این دو نوع حافظه سازمانی در کنار هم وجود داشته باشند و یکدیگر را تقویت کنند (حقیقت منفرد و هوشیار، ۱۳۸۹).

**انتقال یا تسهیم دانش**

شامل رفتارهای بسیار گوناگونی نظیر ارتباط، ترجمه، تفسیر، پالایش و ارائه دانش است. روش های انتخاب شده برای انتقال دانش بسیار بر روی این زمینه تاثیر دارد. انتقال دانش تنها از طریق انسان ها انجام نمی شود، بلکه نظام ها و عامل های خودکار دیگری نیز هستند رابطه ی بین سرمایه های فکری و قابلیت یادگیری سازمانی در موسسه مطالعات بین المللی انرژی که نقش میانجی را بر عهده دارند. تسهیم دانش به انتقال دانش یا انتشار آن اطلاق می گردد و به فرآیندی که به وسیله آن دانش از فردی به فردی دیگر، از اشخاص به گروه ها و از یک گروه به گروه دیگر انتقال می یابد، اشاره دارد (حقیقت منفرد و هوشیار، ۱۳۸۹).

**استفاده و به کارگیری دانش**

دانش به خودی خود ارزشمند نیست. زمانی ارزشمند خواهد بود که به کار گرفته شود. دانشمندی که از دانش خود هیچ گونه استفاده ای نمی کند، قطعاً دانش وی برای دیگران، هیچ ارزشی نخواهد داشت. به طور کلی دانش سازمانی باید در جهت خدمات، فرآیندها و محصولات سازمان به کار گرفته شود. اگر سازمانی به راحتی نتواند شکل صحیح دانش را در جای مناسب آن مشخص نماید ممکن است در حفظ مزیت های رقابتی خود با مشکل مواجه شود. زمانی که نوآوری و خلاقیت راه پیروزی در جهان امروز است، سازمان باید در یافتن نوع درست دانش در شکلی مناسب از سازمان شتاب نماید (حقیقت منفرد و هوشیار، ۱۳۸۹).

**۳-۳- مدل مبنای تحقیق حاضر برای متغیر بهره وری**

بهره وری مفهومی چند بعدی است که میتوان آن را یک متغیر اقتصادی، مالی، فرهنگی و اجتماعی دانست. عوامل بسیاری از تکنولوژی گرفته تا نگرشهای کاری کارکنان، در تعیین این متغیر نقش دارند. از آنجایی که مهمترین منبع هر سازمان نیروی

<sup>1</sup> - Individual Memory

انسانی آن است، بنابراین نیروی انسانی یکی از عوامل کلیدی بهبود بهره وری محسوب میشود و موفقیت و پیشرفت هر سازمان با نیروی انسانی آن ارتباط مستقیم دارد. برای شناخت بهتر میزان بهره وری کارکنان، محققان مطالعاتی را انجام داده اند و در نهایت مدل اچپو را طراحی کرده اند بنابراین با بررسی مبانی نظری تحقیق و متناسب با موضوع مدل اچپو برای متغیر بهره وری مبنا قرار گرفت که در ادامه به تشریح مولفه های آن می پردازیم.

۱. توانایی<sup>۱</sup> که به دانش و مهارت در انجام کار اشاره دارد (الوانی و همکاران، ۱۳۹۱).
۲. وضوح<sup>۲</sup> یا شناخت که به ادراک نقش اشاره دارد، یعنی فرد باید بداند که چه کاری را در چه وقتی انجام دهد (الوانی و همکاران، ۱۳۹۱).
۳. کمک<sup>۳</sup> که منظور از آن حمایت سازمانی است که فرد برای انجام وظایف به آن نیازمند است (الوانی و همکاران، ۱۳۹۱).
۴. تمایل<sup>۴</sup> که همانا انگیزش شغلی است، یعنی میل به انجام وظیفه به طور موفقیت آمیز (الوانی و همکاران، ۱۳۹۱).
۵. ارزیابی<sup>۵</sup>، یعنی بازخورد روزانه عملکرد و نظارت دوره ای رسمی (الوانی و همکاران، ۱۳۹۱).
۶. اعتبار<sup>۶</sup> که به قانونی و معتبر بودن تصمیمات مدیر در رابطه با نیروی انسانی ارتباط دارد (الوانی و همکاران، ۱۳۹۱).
۷. محیط کار<sup>۷</sup> که منظور از آن عوامل خارجی است که شامل رقابت، تغییر شرایط بازار، قوانین دولتی و مانند آنها می شود (الوانی و همکاران، ۱۳۹۱).

---

<sup>1</sup>- Ability

<sup>2</sup>- Clarity

<sup>3</sup>- Help

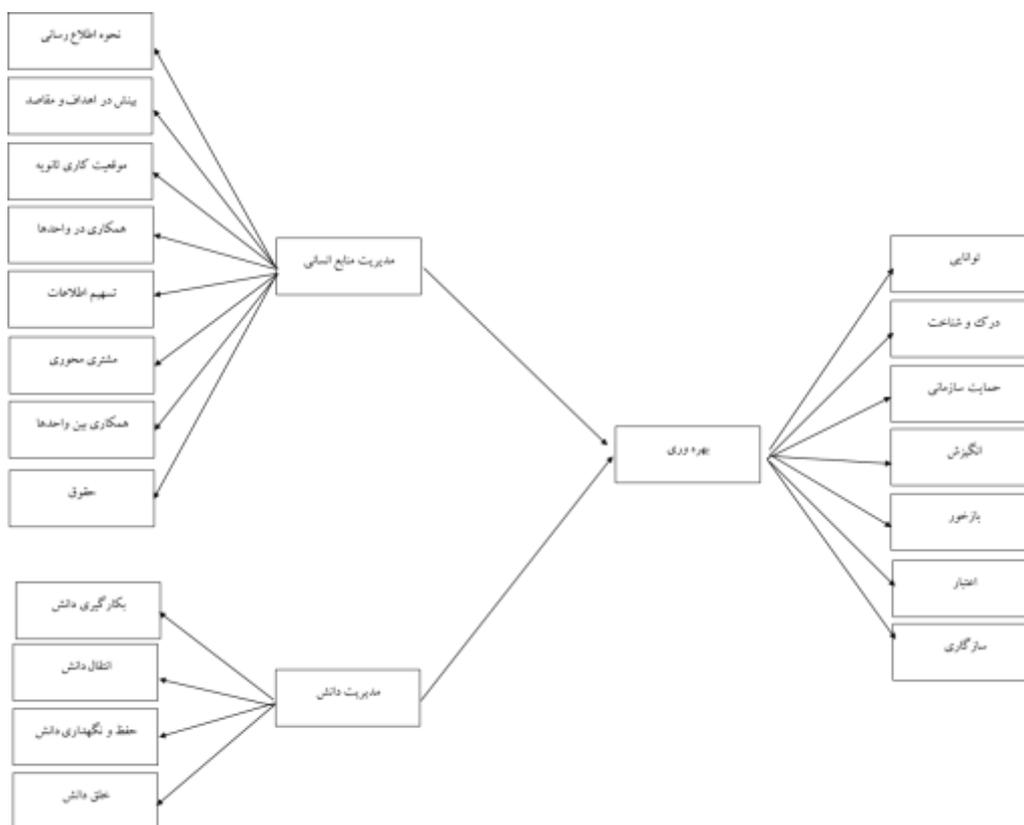
<sup>4</sup>- Incentive

<sup>5</sup>- Education

<sup>6</sup>- Validity

<sup>7</sup>- Environment

## ۴-مدل مفهومی تحقیق



شکل (۱) مدل مفهومی تحقیق منبع: بوسلی و ویل (۲۰۰۲)؛ کنراد و نیومن (۱۹۹۹)؛ هرسی و گلداسمیت (۱۹۸۰)

## ۵-روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش حاضر توصیفی است، چون به توصیف متغیرها پرداخته است. از نظر هدف پژوهش کاربردی به‌شمار می‌رود، زیرا نتایج آن در سازمان آموزش و پرورش کاربرد دارد که به روش پیمایشی انجام شده است مهم‌ترین مزیت پژوهش‌های پیمایشی قابلیت تعمیم آنهاست. ابزار گردآوری اطلاعات در پژوهش حاضر، از پرسشنامه استاندارد بوسلی و ویل (۲۰۰۲) برای سنجش مدیریت منابع انسانی؛ پرسشنامه استاندارد هرسی و گلداسمیت (۱۹۸۰) برای سنجش بهره‌وری نیروی انسانی؛ پرسشنامه استاندارد کنراد و نیومن (۱۹۹۹) برای سنجش مدیریت دانش است. برای سنجش این سؤالات از مقیاس پنج‌گزینه‌ای لیکرت استفاده شد که یکی از رایج‌ترین مقیاس‌های اندازه‌گیری شمرده می‌شود. روایی ابزار اندازه‌گیری با بهره‌مندی از خبرگان و استاد راهنما به تأیید رسید. پایایی با استفاده از آلفای کرونباخ به ترتیب برای سه متغیر برابر  $0/926$ ،  $0/854$  و  $0/933$  محاسبه شد که نشان از پایایی قابل قبول ابزار تحقیق دارد، جامعه آماری این پژوهش، کارکنان آموزش و پرورش ناحیه یک و دو شهرستان زاهدان در نظر گرفته شده که تعداد کل آنها برابر با ۱۳۰ نفر می‌باشد برای بدست آوردن حجم نمونه از جدول استاندارد مورگان استفاده شده، حجم نمونه برای جامعه ۱۳۰ نفر در جدول مورگان، ۹۷ نفر قید شده و تجزیه و تحلیل اطلاعات براساس ۹۷ پرسش نامه انجام گردید روش نمونه‌گیری تصادفی ساده بود برای تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم افزار Spss v23 از آمار استنباطی آزمون اسمیرنف-کولموگروف برای بررسی مفروضات پژوهش (نرمال بودن متغیرها) و از تحلیل رگرسیون برای آزمون فرضیات استفاده گردیده است.

## ۶- یافته های پژوهش

## آزمون نرمال بودن داده ها

در این بخش از تحقیق، ابتدا فرض نرم بودن یا نبودن داده ها با استفاده از آزمون اسمیرنوف-کولموگروف برای مشخص نمودن استفاده از آزمونهای پارامتریک و ناپارامتریک انجام پذیرفته است. سپس تحلیلها بر اساس فرضیه های تحقیق انجام پذیرفته است.

جدول (۱): نتایج حاصل از آزمون اسمیرنوف-کولموگروف

متغیر	تعداد n	مقدار K-S	مقدار P	نتیجه نرمال / غیر نرمال بودن توزیع
مدیریت منابع انسانی	۹۷	۱/۶۹۰	۰/۲۲۳	نرمال
مدیریت دانش	۹۷	۱/۶۵۲	۰/۲۶۸	نرمال
بهره وری	۹۷	۲/۰۷۳	۰/۶۲۹	نرمال

مطابق جدول (۱) مشاهده می شود که متغیرهای تحقیق از توزیع نرمال برخوردار هستند. لذا برای بررسی روابط بین متغیرهای تحقیق می توان از آزمون های پارامتریک استفاده کرد. به عبارت دیگر با توجه به اینکه توزیع نرمات در هر دو مقیاس و خرده مقیاسهای آنها نرمال می باشد، از روشهای آمار پارامتریک استفاده می نماییم که آزمون پارامتریک مورد استفاده برای آزمون فرضیات تحلیل رگرسیون می باشد.

## ۷- یافته های استنباطی تحقیق

## آزمون فرضیات

در این قسمت با استفاده از آزمون تحلیل رگرسیون به بررسی تحلیلی فرضیات تحقیق می پردازیم.

## آزمون فرضیه اول

مدیریت منابع انسانی و مولفه های آن بر بهره وری کارکنان آموزش و پرورش شهرستان زاهدان تاثیر معناداری دارد.

جدول (۲): نتایج رگرسیون چندگانه به منظور تاثیر مدیریت منابع انسانی بر بهره وری

متغیر پیش بین	متغیر ملاک	ضریب همبستگی چندگانه	ضریب تعیین	آماره F	معناداری	بتا	آماره t	سطح معناداری
مدیریت منابع انسانی	بهره وری	۰.۸۶۷	۰.۷۵۲	۳۸۷.۸۳۳	۰.۰۰۰	۰.۸۶۷	۱۹.۶۹۳	۰.۰۰۰

همانطور که جدول (۲) نشان می دهد، رگرسیون پیش بینی بهره وری از روی مدیریت منابع انسانی در سطح (5% <math>P</math>) معنی دار است و مقدار F برابر با ۳۸۷.۸۳۳ می باشد. همچنین، مقدار ضریب تعیین نشان می دهد که بخش قابل توجهی از واریانس بهره وری (۷۵/۲ درصد) توسط مدیریت منابع انسانی پیش بینی می شود همچنین با توجه به اینکه ضریب بتا مثبت است نشان دهنده تاثیر مثبت و مستقیم می باشد بنابراین مدیریت منابع انسانی بر بهره وری کارکنان آموزش و پرورش شهرستان زاهدان تاثیر معناداری (5% <math>P</math>) دارد.

جدول (۳): نتایج رگرسیون چندگانه به منظور تاثیر مولفه های مدیریت منابع انسانی بر بهره وری

متغیر پیش بین	متغیر ملاک	ضریب همبستگی چندگانه	ضریب تعیین	آماره F	معناداری	بتا	آماره t	سطح معناداری
نحوه اطلاع رسانی	بهره وری	۰.۹۲۵	۰.۸۵۶	۸۹.۷۴۳	۰.۰۰۰	۰.۲۵۱	۳.۸۲۶	۰.۰۰۰

۰.۰۰۰	۵.۵۷۶	۰.۳۴۶					بینش در اهداف و مقاصد
۰.۰۲۲	۲.۳۱۸	۰.۱۳۳					موقعیت کاری ثانویه
۰.۰۰۰	۶.۰۵۴	۰.۳۸۰					همکاری در واحدها
۰.۰۱۸	۲.۳۸۹	۰.۱۶۰					تسهیم اطلاعات
۰.۰۰۳	۳.۰۵۵	۰.۱۴۱					مشتری محور
۰.۰۰۰	۴.۲۹۰	۰.۲۹۹					همکاری بین واحدها
۰.۰۰۰	۶.۳۲۹	۰.۴۴۹					حقوق

همانطور که جدول (۳) نشان می‌دهد، رگرسیون پیش بینی بهره وری از روی مولفه های مدیریت منابع انسانی در سطح (5% <math>P</math>) معنی دار است و مقدار  $F$  برابر با ۸۹.۷۴۳ می‌باشد. همچنین، مقدار ضریب تعیین نشان می‌دهد که بخش قابل توجهی از واریانس بهره وری (۸۵/۶ درصد) توسط مولفه های مدیریت منابع انسانی پیش‌بینی می‌شود همچنین با توجه به اینکه ضریب بتا مثبت است نشان دهنده تاثیر مثبت و مستقیم می‌باشد بنابراین مولفه های مدیریت منابع انسانی بر بهره وری کارکنان آموزش و پرورش شهرستان زاهدان معناداری (5% <math>P</math>) دارد.

#### آزمون فرضیه دوم

مدیریت دانش بر بهره وری کارکنان آموزش و پرورش شهرستان زاهدان تاثیر دارد.

#### جدول (۴): نتایج رگرسیون چندگانه به منظور تاثیر مدیریت دانش بر بهره وری

متغیر پیش بین	متغیر ملاک	ضریب همبستگی چندگانه	ضریب تعیین	آماره $F$	معناداری	بتا	آماره $t$	سطح معناداری
مدیریت منابع انسانی	بهره وری	۰.۶۵۳	۰.۴۲۶	۱۲۴.۱۵۸	۰.۰۰۰	۰.۶۵۳	۱۱.۱۴۳	۰.۰۰۰

همانطور که جدول (۴) نشان می‌دهد، رگرسیون پیش بینی بهره وری از روی مدیریت دانش در سطح (5% <math>P</math>) معنی دار است و مقدار  $F$  برابر با ۱۲۴.۱۵۸ می‌باشد. همچنین، مقدار ضریب تعیین نشان می‌دهد که بخش قابل توجهی از واریانس بهره وری (۴۲/۶ درصد) توسط مدیریت دانش پیش‌بینی می‌شود، همچنین با توجه به اینکه ضریب بتا مثبت است نشان دهنده تاثیر مثبت و مستقیم می‌باشد، بنابراین مدیریت دانش بر بهره وری کارکنان آموزش و پرورش شهرستان زاهدان تاثیر معناداری (5% <math>P</math>) دارد.

#### ۸- نتیجه‌گیری و پیشنهادها

این پژوهش با هدف بررسی تاثیر مدیریت منابع انسانی و مدیریت دانش بر بهره وری کارکنان آموزش و پرورش شهرستان زاهدان انجام پذیرفته است؛ نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده ها نشان داد که مدیریت منابع انسانی و مدیریت دانش بر بهره

وری کارکنان آموزش و پرورش شهرستان زاهدان تاثیر معناداری ( $P < 5\%$ ) دارد. همچنین بیشترین تاثیر را مدیریت منابع انسانی بر بهره وری داشت بدین معنی که با مدیریت صحیح منابع انسانی می توان بهره وری را افزایش داد و از بین مولفه های مدیریت منابع انسانی بیشترین تاثیر را میزان حقوق بر بهره وری کارکنان دارد. با توجه به نتایج تحقیق پیشنهاداتی به شرح ذیل ارائه می گردد:

- پیشنهادات قابل ارائه برای سازمان در ابتدای کار این است که سعی کنند با پرورش فرهنگ جمع گرایی و کار گروهی کاری کنند که کارکنان سازمان تسهیم دانش بیشتری داشته باشند تا از طریق آن ها بر فرایند کاری خود تأثیر بگذارند.
- پیشنهاد می شود با استفاده از شبکه های اینترنتی و اجتماعی منتسب برای سازمان ممکن است راه خوبی باشد برای درگیر کردن کارکنان با فرایند سازمان و همچنین و تعامل بیشتر آن ها با یکدیگر تا اعتماد کارکنان بین یکدیگر و با سازمان برقرار شود.
- پیشنهاد می شود واحد مدیریت منابع انسانی می تواند با گرفتن بازخورد از کارکنان و همچنین مشارکت دادن آن ها در اقدامات خود اعم از سیستم پاداش، ارزیابی عملکرد، طراحی شغل و غیره رضایت آن ها را نسبت به اقدامات و خودواحد منابع انسانی بالا ببرند.

## منابع

۱. احمدپور داریانی، محمود (۱۳۸۱) کارآفرینی: تعاریف، نظریات، الگوها. تهران: نشر مولف.
۲. احمدی بالا دهی، سید مهدی؛ میرزایی عربی، محمد علی (۱۳۹۳) استقرار مدیریت دانش و رابطه آن با خلاقیت کارکنان ناجا (مورد مطالعه: فرماندهی انتظامی استان مازندران)، فصلنامه علمی ترویجی منابع انسانی ناجا، شماره ۳۷، دوره نهم، صص ۲۹ تا ۴۸.
۳. اخوان، پیمان. جعفری، مصطفی. (۱۳۸۸) "ناکامی مدیریت دانش در سازمان ها". ماهنامه تدبیر، شماره ۱۶.
۴. افخمی روحانی، حسین؛ دعایی، حبیب الله (۱۳۹۱) رابطه اقدامات منابع انسانی و میزان اجرای مدیریت دانش در دانشگاه فردوسی مشهد، مجله پژوهشنامه کتابداری و اطلاع رسانی، سال ۲، شماره ۱.
۵. افزاره، عباس (۱۳۸۹) "مدیریت دانش (مفاهیم، مدل ها، اندازه گیری و پیاده سازی)". تهران، انتشارات دانشگاه صنعتی امیرکبیر، چاپ دوم.
۶. بامبرگر پیتر؛ مشولم ایلن (۱۳۸۹)، استراتژی منابع انسانی: تدوین، اجرا، آثار؛ ترجمه علی پارسیان و سید محمد اعرابی، چاپ سوم، تهران، دفتر پژوهش های فرهنگی.
۷. بدری آذرین، یعقوب؛ سیدعامری، میرحسن؛ ایمانپور، علی (۱۳۹۱) تحلیل رگرسیونی رابطه بین اجزای مدیریت دانش و عملکرد منابع انسانی، مدیریت ورزشی، شماره ۱۵، صص ۳۵-۵۰.
۸. برومند، مجتبی؛ رنجبری، مریم (۱۳۸۹) اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی و عملکرد نوآوری: با تاکید بر نقش مدیریت دانش، توسعه انسانی پلیس، دوره ۶، شماره ۲۴، صص ۴۱ تا ۵۴.
۹. پیری، زکیه. واصف زاده، سعید. (۱۳۸۹) "چگونه می توان مدیریت دانش را به کار گرفت؟" مجله علمی دانشگاه علوم پزشکی قزوین، شماره ۳۸.
۱۰. جهانگیری، علی. مهرعلی، امیر هوشنگ (۱۳۸۸)، شناسایی و الویت بندی عوامل مؤثر بر حفظ و نگهداشت کارکنان متخصص سازمان ساسد، پژوهشنامه علوم انسانی و اجتماعی، سال هشتم، شماره ۲۹، صص ۳۷-۵۶.
۱۱. داودنیا، داود؛ سالاری خالص، علی؛ جهاننیده، مجتبی؛ وجودی بستان آباد، محبوب (۱۳۹۴) تاثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی ادارک شده بر عملکرد سازمانی: نقش توانمندسازی تسهیم دانش ضمنی و تسهیم دانش صریح، کنفرانس بین المللی مدیریت و علوم انسانی، امارات-دبی، موسسه مدیران ایده پرداز پایتخت ویرا.

۱۲. سید نقوی، میر علی؛ عباس زاده، حسن (۱۳۹۰) بررسی و تبیین نقش مدیریت منابع انسانی در بهبود کارآفرینی سازمانی، فصلنامه منابع انسانی ناجا، سال پنجم، شماره ۱۹.
۱۳. مانیان، امیر؛ اصغری زاده، عزت...؛ بنادکی، محمد دهقان (۱۳۹۰) نقش مدیریت دانش در عملکرد فرآیند توسعه محصول جدید پژوهشی پیرامون شرکت‌های SME صنعت نرم افزار استان یزد، مدیریت فناوری اطلاعات، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، دوره ۳، شماره ۸، صص ۱۳۳ تا ۱۵۰.
14. Aragón Sánchez, A., et al. (2015) Gestión del conocimiento y resultados empresariales: efecto mediador de las practicas de recursos humanos. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Volume 24, Issue 3, Pages 138-148.
15. Castrogiovanni, G., Ribeiro-Soriano, D., Mas-Tur, A., Roig-Tierno, N. (2015) Where to acquire knowledge: Adapting knowledge management to financial institutions, *Journal of Business Research*, Volume 69, Issue 5, Pages 1812–1816.
16. Fındıklı, M, A., Yozgat, U., Rofcanin, Y. (2015) Examining Organizational Innovation and Knowledge Management Capacity The Central Role of Strategic Human Resources Practices (SHRPs), *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 181, 377 – 387.
17. Kaše, R., Paauwe, J., and Zupan, N. (2010). HR practices, interpersonal relations, and intrafirm knowledge transfer in knowledge-intensive firms: a social network perspective. [Article]. *Human Resource Management*, 48(4), 615-639.
18. Lapiņa, I., Maurāne, G., Stariņeca, O. (2014) Human resource management models: aspects of knowledge management and corporate social responsibility, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 110, 577 – 586.
19. Lee, Feng-Hui; Lee, Tzai-Zang; Wu, Wann-Yih., (2010) the relationship between human resource management practices, business strategy and firm performance: evidence from steel industry in Taiwan; *The International. Journal of Human Resource Management*, 21: 9, 1351-1372.
20. Lenzion, J. P., (2015) Human Resources Management in the System of Organizational Knowledge Management, *Procedia Manufacturing*, Volume 3, Pages 674–680.

# Investigating the role of Human Resources Management and Knowledge Management on the productivity of employees of the Department of Education in Zahedan

Zahra Vazifeh<sup>1</sup>, Mohammad Mahdi<sup>2</sup>, Hassan Movahedifar<sup>3</sup>

- 1- Associate professor, Department of Management, Faculty of Management and Accounting, University of Sistan & Baluchestan, Zahedan, Iran
- 2- Associate professor, Department of Management, Faculty of Management and Accounting, University of Sistan & Baluchestan, Zahedan, Iran
- 3- M.A. Student, Department of Management, Faculty of Management and Accounting, University of Sistan & Baluchestan, Zahedan, Iran (Corresponding Author)

---

## Abstract

The purpose of the present study is to investigate the effect of Human Resources Management and Knowledge management on the productivity of the employees of the Department of Education in Zahedan. This research is descriptive-practical and of survey type. The statistical population of the present study includes the employees of the Department of Education in districts 1 and 2 of Zahedan who were 130 subjects and 97 subjects were selected through simple random sampling and based on Morgan standardized table. Busli and Will's standardized questionnaires of Human Resources Management (2002); Hersy and Goldsmith's productivity questionnaire (1980) and Conrad and Newman's knowledge management questionnaires (1999) were used. Facial and content validity were used for determining the validity of the questionnaires and Cronbach's alpha was used for determining the dependability of the questionnaire which was calculated respectively as 0/926, 0/854 and 0/933. Regression analysis was used for hypothesis testing. The results obtained from data analysis showed that Human Resources Management and Knowledge Management have a significant effect on the productivity of the employees of the Department of Education ( $P < 5\%$ ). Also, the highest degree of effect belonged to Human Resources Management and from among the components of Human Resources Management, the amount of salary had the utmost effect on employees' productivity.

**Keywords:** Human Resources Management, Knowledge Management, Productivity, Education, Zahedan

---