



تدوین مدل بهره‌وری منابع انسانی بانک ملی ایران

علی نیکویی^۱، چنگیز محمدی زاده^۲، سعید صفاریان همدانی^۳

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گرایش تصمیم‌گیری و خط‌مشی‌گذاری، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران.

۲. گروه مدیریت دولتی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران.

۳. گروه مدیریت آموزشی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران.

* ایمیل نویسنده مسئول: changiz.mohammadizadeh@iau.ac.ir

چکیده

با توجه به اهمیت بهره‌وری منابع انسانی و بررسی متغیرهای مؤثر بر آن، پژوهش حاضر با هدف تدوین مدل بهره‌وری منابع انسانی بانک ملی ایران به انجام رسیده است. روش پژوهش مطالعه موردی و به صورت تحلیل مضمون می‌باشد. مشارکت کنندگان اساتید دانشگاه و فعالان با تجربه حوزه منابع انسانی، دارای مدرک تحصیلی دکتری در رشته‌های مدیریت، اقتصاد و حسابداری و سابقه فعالیت در پست‌های مدیریتی در بانک ملی ایران بودند. نمونه‌گیری به روش هدفمند با حداکثر تنوع انجام شد. همچنین برای گردآوری داده‌ها از یک منشور مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده گردید، که تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت، و در بخش میدانی نیز بررسی و کنکاش اسناد بالادستی و اسناد آموزش در بخش کتابخانه‌ای بود، تجزیه و تحلیل داده‌ها براساس تحلیل مضمون در نرم افزار MAXQDA ۲۰ انجام شد. نتایج تحقیق مشتمل بر ۳ مضمون پایه عوامل تکنولوژیکی، محیطی و بازار، عوامل مدیریتی-سازمانی و عوامل فردی و رفاهی و ۹ مضمون پایه امکانات و تکنولوژی و مدیریت دانش، جذب، آموزش و توانمندسازی، رفاهی و مالی، روابط درون سازمانی، سازمانی، فردی، محیطی، مدیریتی و مشتریان و بازار طبقه بندی شدند.

کلیدواژه‌گان: بهره‌وری، منابع انسانی، کارایی، تحلیل مضمون، بانک ملی ایران.

تاریخ ارسال: ۱۱ مرداد ۱۴۰۳

تاریخ بازنگری: ۵ آبان ۱۴۰۳

تاریخ پذیرش: ۱۵ آبان ۱۴۰۳

تاریخ چاپ: ۲۴ آذر ۱۴۰۳



How to cite: Nikooei, A., Mohammadizadeh, C., & Safarian Hamdani, S. (2024). Developing a Human Resource Productivity Model for Bank Melli Iran. *Training, Education, and Sustainable Development*, 2(3), 1-15.



© 2024 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

Developing a Human Resource Productivity Model for Bank Melli Iran

Ali Nikooei¹, Changiz Mohammadizadeh^{2*}, Saeid Safarian Hamdani³

1. PhD student in Public Administration, Decision Making and Policy Making, Sari Branch, Islamic Azad University, Sari, Iran .

2. Department of Public Administration, Sari Branch, Islamic Azad University, Sari, Iran .

3. Department of Educational Management, Sari Branch, Islamic Azad University, Sari, Iran .

*Corresponding Author's Email: changiz.mohammadizadeh@iau.ac.ir

Abstract

Given the importance of human resource productivity and the examination of variables affecting it, the present study was conducted with the aim of developing a human resource productivity model for Bank Melli Iran. The research method was a case study using thematic analysis. Participants included university professors and experienced practitioners in the field of human resources who held doctoral degrees in management, economics, or accounting, and had professional experience in managerial positions at Bank Melli Iran. Sampling was carried out purposefully with maximum diversity. Data collection was performed through a semi-structured interview guide, which continued until theoretical saturation was achieved. In the fieldwork phase, higher-order policy documents and training documents were also examined in the library section. Data analysis was conducted using thematic analysis in MAXQDA 20 software. The research findings were classified into three main themes—technological, environmental, and market factors; managerial-organizational factors; and individual-welfare factors—and nine basic themes, namely facilities and technology and knowledge management; recruitment, training, and empowerment; welfare and financial; intra-organizational relations; organizational; individual; environmental; managerial; and customers and market.

Keywords: *Productivity, Human Resources, Efficiency, Thematic Analysis, Bank Melli Iran*

Submit Date: 01 August 2024

Revise Date: 26 October 2024

Accept Date: 05 November 2024

Publish Date: 14 December 2024

بهره‌وری منابع انسانی به عنوان یکی از اساسی‌ترین مقوله‌ها در مدیریت معاصر، نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت یا ناکامی سازمان‌ها دارد. نیروی انسانی نه تنها مهم‌ترین سرمایه سازمان‌ها بلکه محرک اصلی در ایجاد مزیت رقابتی پایدار به شمار می‌رود (Husain et al., 2025). سازمان‌ها در فضای پرتلاطم امروز با چالش‌های گسترده‌ای در زمینه ارتقای بهره‌وری مواجه‌اند؛ چالش‌هایی که از تحولات اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فناورانه ناشی می‌شوند (Yanti et al., 2024). در این میان، نظام بانکی کشور و به‌ویژه بانک ملی ایران که نقشی بنیادین در نظام مالی و اقتصادی دارد، بیش از پیش نیازمند الگویی جامع و بومی برای بهره‌وری منابع انسانی است.

بهره‌وری ترکیبی از دو مؤلفه کارایی و اثربخشی است که از انجام درست کارها و انجام کارهای درست ناشی می‌شود (van Zyl & Magau, 2024). در سطح سازمانی، بهره‌وری شاخصی برای سنجش میزان موفقیت یا ناکامی تلقی می‌شود و از این منظر یکی از معیارهای اساسی در تعیین جایگاه سازمان در رقابت‌های ملی و بین‌المللی است (Salehi Zadeh, 2024). در همین راستا، پژوهش‌های مختلف نشان داده‌اند که سرمایه انسانی توانمند و باکیفیت یکی از کلیدی‌ترین ظرفیت‌های سازمان‌ها برای دستیابی به اهداف راهبردی محسوب می‌شود (Kashtidar et al., 2024).

در عصر دیجیتال، سازمان‌ها بیش از هر زمان دیگر نیازمند بازنگری در سیاست‌های منابع انسانی و انطباق آن‌ها با فناوری‌های نوین هستند. برنامه‌ریزی راهبردی منابع انسانی در بستر تحولات دیجیتال، الزامی برای بقا و رشد سازمانی به شمار می‌رود (Hidayat & Basuil, 2024). علاوه بر این، توجه به ایمنی و سلامت شغلی به عنوان بخشی از مدل بهره‌وری منابع انسانی، عاملی حیاتی برای ارتقای عملکرد کارکنان تلقی می‌شود (Hameed et al., 2024). یافته‌های تجربی در سازمان‌های مختلف نشان داده است که انضباط کاری و آموزش‌های مستمر نیز نقش مهمی در بهبود بهره‌وری ایفا می‌کنند (Erica et al., 2024).

از سوی دیگر، ورود فناوری‌های نوین و دگرگونی‌های فناورانه سبب شده است که مدیریت منابع انسانی بیش از گذشته با پیچیدگی همراه شود. برای نمونه، راهبردهای نوآورانه در حوزه منابع انسانی در عصر تحول دیجیتال توانسته‌اند الگوهای تازه‌ای برای افزایش انگیزش، یادگیری و توانمندسازی کارکنان ارائه دهند (Bahiroh & Imron, 2024). همچنین، پژوهش‌ها نشان داده‌اند که فشارهای کاری و استرس شغلی می‌توانند واسطه‌ای میان بارکاری و بهره‌وری کارکنان باشند (Annisa et al., 2024). این موضوع در حوزه بانکداری که ذاتاً با فشارهای روانی و مسئولیت‌های حساس همراه است، اهمیت بیشتری می‌یابد.

با گسترش فناوری‌های ارتباطی و دیجیتال، کیفیت ارتباطات اینترنتی و زیرساخت‌های ارتباطی نیز به یکی از مؤلفه‌های کلیدی در بهره‌وری منابع انسانی تبدیل شده است (Al-aloosy et al., 2024). در همین راستا، انگیزش کارکنان و پیاده‌سازی سیاست‌های صحیح منابع انسانی عامل مؤثری در افزایش بهره‌وری در محیط‌های کاری مدرن تلقی می‌شود (Ahmad et al., 2024). بررسی‌های داخلی نیز مؤید این واقعیت است که بهره‌وری منابع انسانی در صنایع مختلف ایران، به‌ویژه صنایع دانش‌بنیان و خودروسازی، نیازمند توجه ویژه به سیاست‌های بومی و مقاومتی است (Zare et al., 2023).

در حوزه‌های عمومی و شهری نیز شواهد نشان داده‌اند که نابهنجاری‌های سازمانی و کاهش تعهد سازمانی تأثیر مستقیمی بر کاهش بهره‌وری کارکنان دارند (Shamsipour & Taherirozbahani, 2023). علاوه بر این، مطالعات بین‌المللی بیانگر آن است که فناوری‌های نوین از جمله هوش مصنوعی تأثیر چشمگیری بر بهره‌وری کارکنان داشته‌اند و به واسطه تقویت اشتراک دانش و ارتقای رفاه کارکنان، نقش میانجی در بهبود عملکرد ایفا می‌کنند (Yang, 2022 #270985; Shaikh et al., 2023).

تحقیقات فراطحلیلی در زمینه بهره‌وری منابع انسانی نشان می‌دهد که این پدیده متأثر از مجموعه‌ای از عوامل فردی، سازمانی و محیطی است که همگی باید در مدل‌سازی‌های بومی لحاظ شوند (Vakili & Khamsehchi, 2022). بررسی‌های تطبیقی در سطح جهانی نیز بر این

موضوع تأکید دارند که اندازه سازمان، کیفیت سرمایه انسانی و سطح بهره‌وری کل، همگی در تعامل با یکدیگر، تعیین‌کننده سطح توسعه و دسترسی به منابع مالی هستند (Jaulín-Méndez, 2022).

از منظر دانشگاهی، ارائه الگوهای مدیریت بهره‌وری برای اعضای هیئت علمی و کارکنان بخش‌های آموزشی نیز مورد توجه قرار گرفته است. این مطالعات بر اهمیت شناسایی مؤلفه‌های جبران خدمات، رضایت شغلی و نظام‌های انگیزشی تأکید دارند (Ghaffarian et al., 2022؛ Ghorbani Oronji, 2021 #270965). به همین ترتیب، پژوهش‌های دیگری نیز به طراحی مدل‌های ارتقای بهره‌وری منابع انسانی در بخش دولتی پرداخته‌اند و نشان داده‌اند که توجه به مدیریت دانش و انطباق راهبردهای سازمانی با نیازهای کارکنان، به افزایش بهره‌وری منجر می‌شود (Hozoori, 2021 #270966؛ Seifollahi, 2021 #270972؛ Zarei et al., 2021).

از منظر بین‌المللی، هزینه‌های انسانی بهره‌وری و چالش‌های مرتبط با ترکیب مهارتی کارکنان در حوزه‌های مختلف مورد بحث قرار گرفته‌اند (Peters & Marnie, 2021). حتی در زمینه کشاورزی و دامپروری نیز مطالعات نشان داده‌اند که جابجایی کارکنان می‌تواند تأثیر چشمگیری بر کاهش بهره‌وری داشته باشد (Black & Arruda, 2021). این شواهد نشان می‌دهد که بهره‌وری منابع انسانی پدیده‌ای چندبعدی است که در همه صنایع، از آموزش و بهداشت گرفته تا بانکداری و خدمات، به‌طور گسترده مطرح می‌شود.

در ایران نیز مطالعاتی به بررسی چالش‌های مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی پرداخته و نشان داده‌اند که عواملی همچون بوروکراسی، نبود الگوهای صحیح ارتقای شغلی و عدم شایسته‌سالاری از مهم‌ترین موانع ارتقای بهره‌وری محسوب می‌شوند (Zeraatkar et al., 2020). علاوه بر این، مدل‌های طراحی‌شده برای بهبود کیفیت زندگی کارکنان و ارتقای بهره‌وری آنان در بخش دانشگاهی نیز گواهی بر اهمیت پرداختن به این حوزه هستند (Rezaei et al., 2020).

ابعاد اقتصادی بهره‌وری نیز در سطح ملی و بین‌المللی حائز اهمیت است. اندازه‌گیری بهره‌وری در صنایع حمل‌ونقل و فرودگاه‌ها نشان داده است که شاخص‌های بهره‌وری می‌توانند مبنای مناسبی برای تخصیص منابع و ارتقای عملکرد باشند (Uludağ, 2020). همچنین، توجه به ابعاد فرهنگی و فناوریانه در مدیریت دانش، مانعی اساسی برای جریان دانش در سازمان‌ها شناخته شده است (Izadpanah Tamrin, 2020؛ Lin, 2018 #270980).

در نهایت، بهره‌وری منابع انسانی در ارتباط مستقیم با آموزش و یادگیری سازمانی است. آموزش‌های ضمن خدمت و انتقال دانش در محیط کار می‌تواند به‌طور مستقیم بر بهره‌وری اثرگذار باشد (De Grip & Sauermann, 2018). از سوی دیگر، اصلاح ساختارها و سیاست‌های دولتی از جمله پارانه‌های نیروی کار نیز بر بهره‌وری کل و سودآوری سازمان‌ها مؤثر شناخته شده است (Mattsson, 2019). با توجه به آنچه بیان شد، مسأله اصلی این پژوهش دستیابی به مدلی جامع و بومی برای بهره‌وری منابع انسانی در بانک ملی ایران است.

روش‌شناسی

این مطالعه با استفاده از روش تحقیق کیفی انجام شده است. محققان کیفی تلاش می‌کنند تا درک عمیقی از یک پدیده اجتماعی ایجاد کنند. همچنین از روش تحقیق کیفی برای جمع‌آوری و گزارش تجربیات شرکت‌کنندگان و تفسیر داده‌های روایی در قالب مضامین توصیفی استفاده شده است. در این تحقیق از رویکرد توصیفی-طبیعت‌گرایانه و به‌طور خاص از راهبرد مطالعه موردی استفاده شده است. علاوه بر این، یک روش کیفی بر بررسی چیزها در محیط طبیعی باهدف تلاش برای معنا بخشیدن یا توضیح پدیده‌ها برحسب تفسیر شرکت‌کنندگان متمرکز است. طرح مطالعه موردی، طبق گفته لین و همکاران (۲۰۱۸) تحقیقی است که یک پدیده را در زمینه محیط طبیعی و رفتارهای معمولی بررسی می‌کند. این طراحی زمانی مناسب می‌باشد که رابطه بین پدیده و زمینه به وضوح مشهود نباشد. با توجه به اینکه در این پژوهش، پژوهشگر با توجه به اهداف و ماهیت مسئله پژوهش در راستای «شناسایی شاخص‌های بهره‌وری منابع انسانی بانک ملی ایران» برآمد. انتخاب افراد به روش نمونه‌گیری هدفمند و تکنیک ملاک محور، با ملاک اساتید دانشگاه و فعالان با تجربه حوزه منابع انسانی، دارا بودن مدرک

تحصیلی دکتری در رشته‌های مدیریت، اقتصاد و حسابداری، و دارای سابقه فعالیت در پست‌های مدیریتی در بانک ملی ایران است. این مطالعه بر اساس دیدگاه ده نفر (۷ نفر مرد و ۳ نفر زن) از خبرگان انجام شده است.

گردآوری داده‌ها به صورت مصاحبه‌های فردی، نیمه ساختاریافته و دیجیتالی ضبط شده صورت گرفت. مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته روش مناسبی برای گردآوری داده‌ها در تحقیقات پدیدارشناسی هستند چنانکه این نوع مصاحبه بدین گونه خوب است که همچون مصاحبه‌های ساختاریافته ذهن محقق را در تولید اطلاعات نمی‌بندد و همچنین همانند مصاحبه‌های عمیق داده‌های اضافی بی شماری تولید نمی‌کنند، بلکه نزدیکی و فاصله مناسب و همزمان را با فضای ذهنی موضوع ممکن می‌سازد. بدین ترتیب یک پروتکل مصاحبه شامل سؤال بر اساس چهار سؤال اصلی تحقیق تهیه شد. ابزار دیگر، نرم افزار MAXQDA 20 برای تجزیه و تحلیل محتوای مصاحبه استفاده شد.

جدول ۱. اطلاعات جمعیت شناختی مشارکت کنندگان

ردیف	جنسیت	سن	سابقه کاری	تعداد کدها
۱	مرد	۴۲	۱۵	۲۲
۲	زن	۳۸	۱۱	۲۵
۳	مرد	۳۶	۵	۲۰
۴	مرد	۳۲	۷	۲۵
۵	مرد	۵۰	۱۵	۳۱
۶	زن	۴۹	۱۰	۲۵
۷	مرد	۴۱	۶	۴۲
۸	مرد	۳۸	۸	۴۱
۹	مرد	۴۲	۱۲	۳۸
۱۰	زن	۴۰	۷	۲۷

یافته‌ها

سؤالات پروتکل تهیه شده را می‌توان به صورت یک سؤال تحقیق زیر خلاصه کرد:

ویژگی‌های بهره‌وری منابع انسانی در بانک ملی چیست، چه ابعادی دارد و روابط بین آن‌ها چگونه است؟

فرآیند کدگذاری داده‌ها با استفاده الگوی برون و کلارک (۲۰۱۲) انجام گرفت. این الگو ساختاری است که برای تحلیل مضمون استفاده می‌گردد. مراتب این نوع الگو در تحقیق حاضر را می‌توان در مراحل زیر خلاصه کرد:

فایل‌های صوتی ضبط شده کلمه به کلمه رونویسی شدند. رونوشت‌ها جمله به جمله مورد مطالعه قرار گرفتند و تمام جملات و عبارات معنادار و مرتبط برجسته شدند. مضامین اساسی از مفاهیم برجسته مرتبط با موضوع اصلی ایجاد گردید. مضامین احتمالی از یادداشت‌های و نکات به دست آمده از مصاحبه‌ها استخراج گردید. با استفاده از تحلیل مقایسه‌ای میزان همخوانی بین مضامین و کدها کنترل شد. به منظور خلاصه کردن دقیق تعداد زیادی از کدها، مضامین هر سؤال به مضامین اصلی، مضامین پایه و یک مضمون فراگیر نهایی با استفاده از چارچوب آترید-استیرلینگ برای تحلیل موضوعی طبقه بندی شد. تعداد جملات یا مفاهیم معنادار به دست آمده در مجموع ۲۹۶ مورد بود که به دلیل حذف مفاهیم نامربوط و نیز تجمیع کدهای مشابه به ۶۲ کد کاهش یافت. در نهایت، مفاهیم و معانی مشابه در قالب یک خوشه طبقه بندی شدند که در مجموع ۳ مضمون فراگیر عوامل تکنولوژیکی، محیطی و بازار، عوامل مدیریتی-سازمانی، عوامل فردی-رفاهی، ۹ مضمون پایه شناسایی شده نیز تحت ۳ مضمون فراگیر فوق طبقه بندی شدند. قابلیت اطمینان در تحقیقات کیفی از طریق سازگاری داده‌ها و توانایی بازآفرینی مطالعه پژوهشی و دستیابی به نتایج مشابه حاصل می‌شود. در فرآیند پژوهش، مصاحبه‌ها چندین مورد بازنگری قرار گرفت. همچنین بر اساس ضابطه‌های موجود یعنی تأییدپذیری، انتقال‌پذیری، باورپذیری و اطمینان‌پذیری برای اعتبار سنجی پژوهش‌های کیفی موردی، اقدامات درج شده به شرح زیر صورت گرفت.

جدول ۲. روش اعتبار سنجی یافته‌های تحقیق

ضابطه ها	تکنیک‌های اعتبار سنجی در این تحقیق
اعتبار سازه (تأیید پذیری) ^۱	*تشریح مراحل انجام تحقیق: نحوه جمع آوری داده ها، نقش محقق، رویکرد تحقیق، شیوه کدگذاری، استخراج کد، واردکردن کدها در نرم افزار مکس کیودی ای *فرایند انجام کار در اختیار پژوهشگرانی که با روش مطالعه موردی کار کرده اند قرار داده شد تا صحت یافته تأیید گردید.
روایی بیرونی (انتقالپذیری) ^۲	*شرح مشخصات مصاحبه شوندگان: انتخاب نمونه‌ها بر اساس تجربه آن‌ها در بانک ملی ایران
روایی درونی (باورپذیری) ^۳	*غنیمت‌سازی منابع داده‌ها: مصاحبه با متخصصان حوزه منابع انسانی یادداشتهای مشاهده‌ای میدانی، اطلاعات رسانه ای، مطالعات کتابخانه ای، بررسی اسناد و مدارک *تطبیق توسط مشارکت کنندگان: ۳ نفر از مشارکت کنندگان، فرآیند تحلیل و مقوله‌های به دست آمده را بازبینی کردند. *بررسی خبرگان غیر مشارکت کننده: بررسی پارادایم کدگذاری باز و محوری توسط ۱ نفر دکتری مدیریت منابع انسانی *مثبت سازی روش جمع آوری اطلاعات: مصاحبه نیمه ساختاریافته باز، یادداشتهای مشاهده‌ای میدانی، اطلاعات رایانه ای، مطالعات کتابخانه ای، بررسی مدارک و کتب علمی
پایانی (اطمینان پذیری) ^۴	برای تأمین معیار قابلیت اطمینان نیز فرآیند انجام تحقیق در اختیار استاد راهنما و مشاور قرار گرفت، آن‌ها پس از بازنگری فرآیند پژوهش، نتایج را مورد تأیید قرار دادند.

بر اساس سؤالات تحقیق، در این بخش، مضامین فراگیر را به همراه مضامین سازمان دهنده سطح اول و دوم مرتبط که در جداول ۲ خلاصه شده است، مورد بحث قرار می‌دهیم. شبکه مضمون نهایی (شکل ۱)

جدول ۳. ویژگی شاخص‌های فناوری

کدها	مضمون پایه	مضمون‌های فراگیر
استفاده از ابزار مناسب	امکانات و تکنولوژی و مدیریت دانش	تکنولوژیکی، محیطی و بازار
مدیریت دانش		
دکور و ظاهر مناسب شعب		
سیستم نرم افزاری بانک		
سیستم سخت افزاری بانک		
شرایط اقتصادی	محیطی	
سیاست‌های ابلاغی دولت		
رضایت مشتریان	مشتریان و بازار	
رفتار مناسب با مشتریان		
جذب مشتری		
پاسخگویی به نیاز مشتریان		
وفاداری مشتریان		
تبلیغات دهان به دهان مشتریان		
کیفیت خدمات		
توانمندسازی کارکنان	جذب، آموزش و توانمندسازی	مدیریتی-سازمانی
آموزش ضمن خدمت		
آموزش بدو خدمت		
جذب و استخدام		
آموزش عملی		
ارتباطات سازمانی	روابط درون سازمانی	

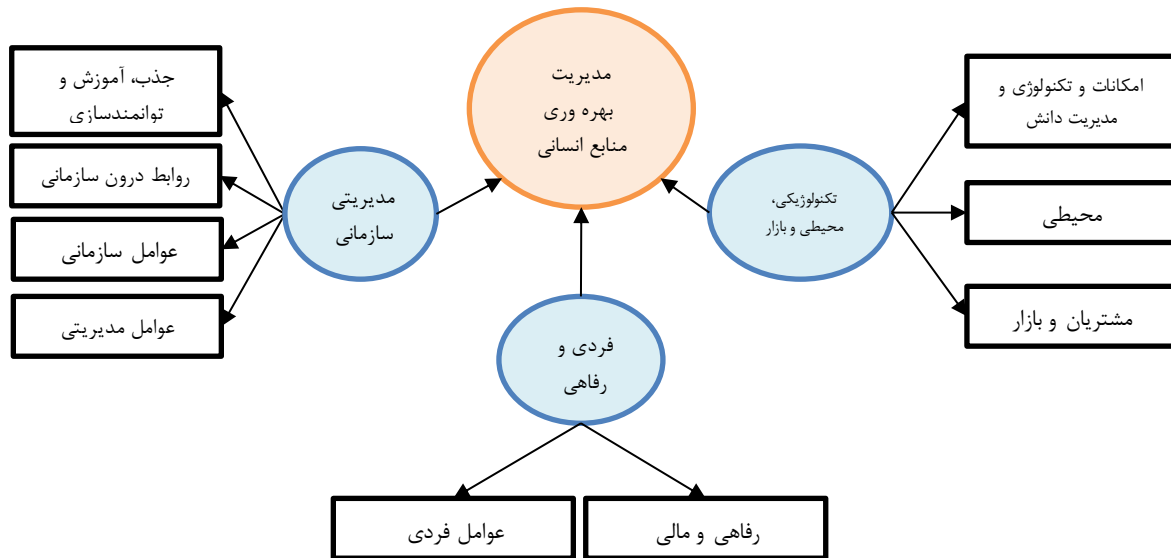
1 - Confirmability

2 - Transferability

3 - Credibility

4 - Dependability

سازمانی	مدیریتی	انگیزش شغلی
		ایجاد فضای کار مناسب
		انتقال مشکلات به مسئولان بالادستی
		ارزش نهادن به کارکنان
		روابط سطوح سازمانی
		مسیر پیشرفت شغلی
		شایسته سالاری
		بازنگری در استراتژی ها
		فرآیندهای سازمانی
		همراستایی با اهداف سازمانی
		کاهش بروکراسی اداری
		دستیابی به اهداف
		حمایت سازمانی
		برقراری جلسات پرسش و پاسخ
		جذب و تامین منابع مالی
		ارتباط کارکنان با مدیران
		بازحور
		ایجاد فضای رقابتی
		مدیران الگو و کاربلد
فردی و رفاهی	فردی	شیوه ی انتصابات
		صداقت مدیران
		روحیه رهبری
		پاداش های مالی
		ایجاد امکانات رفاهی
		تنوع پاداش دهی
		ایجاد امکانات ورزشی
		تامین رفاه کارکنان
		حقوق و دستمزد
		امنیت شغلی
		عدالت در پرداخت
		خدمات درمانی مناسب
		اعتماد سازمانی
		تعهد سازمانی
		ویژگی های فردی کارکنان
		استعداد
		آمادگی جسمانی کارکنان
		شرایط روحی کارکنان
		مسئولیت پذیری
وفاداری کارکنان		رضایت شغلی
		مهارت های شغلی
		روابط عمومی افراد



شکل ۱. تجزیه و تحلیل شبکه مضامین: مضامین فراگیر و پایه

همان گونه که جدول (۳) نشان می‌دهد، مضمون‌های مرتبط با مدیریت بهره‌وری منابع انسانی در بانک ملی دارای ۳ بعد تکنولوژیکی، محیطی و بازار، مدیریتی-سازمانی و فردی و رفاهی می‌باشد. به این ترتیب، بعد مدیریتی-سازمانی با داشتن ۴۵.۲ درصد کدهای مضمون مرتبط با مدیریت بهره‌وری منابع انسانی مهمترین بعد این مضمون قلمداد می‌شود. بقیه مضامین به ترتیب بعد فردی-رفاهی (۳۲.۳ درصد) و بعد تکنولوژیکی، محیطی و بازار (۲۲.۶ درصد)، در مراتب بعدی قرار می‌گیرند.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش به‌روشنی نشان داد که بهره‌وری منابع انسانی در بانک ملی ایران مفهومی چندبعدی است که در قالب سه مضمون فراگیر شامل عوامل تکنولوژیکی، محیطی و بازار؛ عوامل مدیریتی - سازمانی؛ و عوامل فردی - رفاهی دسته‌بندی می‌شود. از میان این مضامین، عوامل مدیریتی - سازمانی بیشترین سهم را در تبیین بهره‌وری منابع انسانی داشتند و نشان دادند که نحوه مدیریت و سازمان‌دهی منابع انسانی بیش از هر عامل دیگری بر عملکرد کارکنان اثرگذار است. این یافته با نتایج پژوهش‌های داخلی و خارجی هم‌راستا است؛ به‌گونه‌ای که پژوهش‌های اخیر تأکید دارند کیفیت مدیریت و نحوه به‌کارگیری سیاست‌های منابع انسانی به‌طور مستقیم بر ارتقای انگیزش، رضایت و بهره‌وری کارکنان اثرگذار است (Hameed, 2024 #228799; Husain et al., 2025).

در بررسی عوامل مدیریتی - سازمانی، سه مقوله «جذب، آموزش و توانمندسازی»، «روابط درون سازمانی» و «مدیریتی» اهمیت ویژه‌ای یافتند. نتایج نشان داد که آموزش ضمن خدمت و توانمندسازی کارکنان نقشی کلیدی در ارتقای بهره‌وری ایفا می‌کنند. این امر با یافته‌های (De Grip & Sauermann, 2018) هم‌راستا است که نشان دادند آموزش‌های حین خدمت و انتقال دانش در محیط کار موجب افزایش چشمگیر بهره‌وری می‌شود. علاوه بر این، وجود روابط سازمانی سالم، شفافیت در مسیر ارتقا و شایسته‌سالاری، در شکل‌گیری بهره‌وری کارکنان بسیار مؤثر بودند؛ نتیجه‌ای که همسو با پژوهش (Kashtidar et al., 2024) در زمینه طراحی مدل بهره‌وری در بخش آموزش عالی است. همچنین یافته‌ها نشان دادند که حمایت و صداقت مدیران، ایجاد فضای کار رقابتی و شفافیت در انتصابات از مؤلفه‌های کلیدی به شمار می‌روند که با نتایج (Shamsipour & Taherirozbahani, 2023) درباره نقش تعهد سازمانی در بهره‌وری کارکنان هم‌خوانی دارد.

عامل دوم یعنی عوامل فردی - رفاهی، بر اهمیت ابعاد معیشتی، روانی و ویژگی‌های فردی کارکنان تأکید داشت. عدالت در پرداخت حقوق و مزایا، دسترسی به خدمات رفاهی و درمانی مناسب، امنیت شغلی و ایجاد فرصت‌های رشد فردی همگی عواملی بودند که به‌طور مستقیم بر سطح رضایت شغلی و تعهد سازمانی اثر گذاشتند. این نتایج همسو با پژوهش (Ghorbani Oronji et al., 2021) است که نشان داد جبران

خدمات و عدالت سازمانی نقشی بنیادین در ارتقای بهره‌وری اعضای هیئت علمی دارد. همچنین یافته‌های پژوهش حاضر با نتایج (Rezaei et al., 2020) که به نقش بهبود کیفیت زندگی کاری در ارتقای عملکرد و بهره‌وری پرداخته بود، انطباق دارد. افزون بر آن، عدالت سازمانی در پرداخت‌ها و ارتقاها همسو با یافته‌های (van Zyl & Magau, 2024) است که نشان دادند وجود طرح‌های انگیزشی و پاداش‌دهی می‌تواند بهره‌وری کارکنان را فراتر از سطح فردی به سطح سازمانی منتقل کند.

یافته‌های مرتبط با عوامل تکنولوژیکی، محیطی و بازار نیز نشان داد که بهره‌گیری از فناوری‌های نوین، مدیریت دانش، به‌روز بودن سخت‌افزار و نرم‌افزارهای سازمانی، و توجه به رضایت مشتریان از ارکان اصلی افزایش بهره‌وری هستند. این نتایج با پژوهش (Yang, 2022) در زمینه تأثیر هوش مصنوعی بر بهره‌وری کارکنان همسو است و تأکید دارد که فناوری‌های نوین می‌توانند از طریق تسهیل اشتراک دانش و بهبود فرایندها، نقش تعیین‌کننده‌ای در بهره‌وری ایفا کنند. همچنین یافته‌ها همسو با پژوهش (Seifollahi, 2021) نشان دادند که ابعاد مدیریت دانش و بهره‌گیری از فناوری اطلاعات می‌تواند به‌طور مستقیم در افزایش بهره‌وری سازمانی نقش داشته باشد. این نتایج همچنین با پژوهش (Uludağ, 2020) در زمینه بهره‌وری فرودگاه‌ها هم‌راستا است و نشان می‌دهد که سنجش و ارتقای بهره‌وری به‌شدت به به‌کارگیری فناوری‌های نوین وابسته است.

از دیگر یافته‌های پژوهش حاضر، اهمیت بالای رضایت مشتریان و کیفیت خدمات در ارتقای بهره‌وری منابع انسانی بود. این نتیجه با پژوهش (Al-aloosy et al., 2024) که تأثیر کیفیت ارتباطات اینترنتی را بر بهره‌وری در پروژه‌های ساخت‌وساز بررسی کرد، همخوانی دارد. همچنین یافته‌های ما با پژوهش (Annisa et al., 2024) درباره تأثیر استرس شغلی بر بهره‌وری کارکنان نیز تطابق دارد؛ به‌گونه‌ای که در محیط بانکی نیز فشارهای شغلی و رضایت مشتریان ارتباط مستقیم با میزان بهره‌وری کارکنان دارند.

از دیدگاه نظری، یافته‌های این تحقیق نشان داد که بهره‌وری منابع انسانی مفهومی یکپارچه است که نیازمند توجه همزمان به ابعاد فردی، سازمانی و محیطی است. در همین راستا، پژوهش (Bahiroh & Imron, 2024) بر نوآوری در مدیریت منابع انسانی در عصر دیجیتال تأکید کرده و نشان داده است که نوآوری‌های مدیریتی می‌تواند بهره‌وری کارکنان را از طریق ایجاد انگیزه و توانمندسازی ارتقا دهد. همچنین یافته‌های (Shaikh et al., 2023) که نقش میانجی اشتراک دانش و رفاه کارکنان را در ارتقای بهره‌وری با استفاده از هوش مصنوعی بررسی کردند، هم‌راستا با نتایج این پژوهش است. این هم‌سویی نشان می‌دهد که در بانک ملی ایران نیز ارتقای بهره‌وری نیازمند توجه به فناوری‌های نوین و سیاست‌های منابع انسانی هم‌زمان است.

از سوی دیگر، یافته‌های تحقیق حاضر هم‌راستا با نتایج (Tian & Liu, 2021) و (Zare et al., 2023) است که نشان دادند بهره‌وری در سازمان‌ها نیازمند توجه به ابعاد کلان اقتصادی و سیاست‌های مقاومتی است. این امر به‌ویژه در بانک ملی ایران، که نهادی حساس در ساختار اقتصادی کشور محسوب می‌شود، اهمیتی دوچندان می‌یابد. همچنین یافته‌های پژوهش حاضر با نتایج (Mezgi Nezhad et al., 2021) و (Hozoori et al., 2021) انطباق دارد که به نقش توانمندسازی و مدیریت دانش در ارتقای بهره‌وری منابع انسانی پرداخته‌اند.

به‌طور کلی، نتایج این پژوهش بر ضرورت طراحی و اجرای مدل بومی بهره‌وری منابع انسانی در بانک ملی ایران تأکید می‌کند. این مدل باید ابعاد فناورانه، مدیریتی - سازمانی و فردی - رفاهی را به‌طور هم‌زمان در نظر گیرد تا امکان ارتقای سطح کارایی و اثربخشی سازمان فراهم شود. پژوهش‌های بین‌المللی نیز نشان داده‌اند که بهره‌وری پدیده‌ای میان‌رشته‌ای است که باید با رویکردی تلفیقی مورد توجه قرار گیرد (Sheehan, 2019 #270978؛ Lin, 2018 #270980؛ Shi, 2019 #270978؛ Mattsson, 2019).

هرچند این پژوهش توانست الگوی نسبتاً جامعی از بهره‌وری منابع انسانی در بانک ملی ایران ارائه کند، اما محدودیت‌هایی نیز وجود داشت. نخست اینکه پژوهش حاضر صرفاً در سطح بانک ملی ایران انجام شد و تعمیم نتایج به سایر بانک‌ها یا صنایع نیازمند احتیاط است. دوم آنکه روش کیفی مورد استفاده گرچه عمق تحلیلی بالایی فراهم کرد، اما امکان تعمیم آماری نتایج را محدود ساخت. همچنین، تعداد

مشارکت‌کنندگان در مصاحبه‌ها محدود به ده نفر از خبرگان بود که ممکن است نتواند تمامی ابعاد و دیدگاه‌های موجود را پوشش دهد. علاوه بر این، استفاده از داده‌های کیفی وابسته به تفسیر محقق است و احتمال سوگیری در کدگذاری و تحلیل مضامین وجود دارد. برای پژوهش‌های آتی توصیه می‌شود که این مدل در سایر بانک‌ها و صنایع خدماتی و تولیدی نیز آزمون شود تا قابلیت تعمیم آن سنجیده شود. همچنین، استفاده از روش‌های کمی و تحلیل‌های آماری می‌تواند به اعتبار نتایج بیفزاید و امکان آزمون روابط میان متغیرها را فراهم کند. ترکیب رویکردهای کیفی و کمی در چارچوب پژوهش‌های آمیخته می‌تواند تصویری کامل‌تر از بهره‌وری منابع انسانی ارائه دهد. علاوه بر این، پیشنهاد می‌شود که در پژوهش‌های آینده نقش فناوری‌های نوظهور مانند هوش مصنوعی و کلان‌داده‌ها در بهره‌وری منابع انسانی مورد توجه قرار گیرد. بررسی تفاوت‌های میان‌فرهنگی در بهره‌وری منابع انسانی نیز می‌تواند به غنای نظری این حوزه بیفزاید. در سطح عملی، پیشنهاد می‌شود مدیران بانک ملی ایران برنامه‌های آموزشی مستمر برای ارتقای مهارت‌ها و خلاقیت کارکنان طراحی کنند. ایجاد عدالت در پرداخت‌ها و ارتقاها، بهبود خدمات رفاهی و درمانی، و تقویت امنیت شغلی می‌تواند تعهد و انگیزش کارکنان را افزایش دهد. همچنین، توجه به به‌کارگیری فناوری‌های نوین بانکی و سیستم‌های نرم‌افزاری به‌روز باید در اولویت قرار گیرد. در کنار این موارد، ایجاد ارتباط مؤثر میان مدیران ارشد، مدیران میانی و کارکنان، و بهره‌گیری از شیوه‌های مدیریتی مبتنی بر صداقت و شفافیت می‌تواند موجب ارتقای بهره‌وری در سطح سازمانی شود.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازین اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

Extended Abstract

Introduction

Human resource productivity is a central issue in organizational research and practice, representing a key determinant of organizational competitiveness and sustainability. Employees constitute the backbone of organizational success and are considered the most valuable asset that managers can mobilize to achieve institutional goals (Husain et al., 2025). Productivity is not only an indicator of efficiency, understood as

“doing things right,” but also of effectiveness, or “doing the right things,” and its enhancement is critical for organizational survival in competitive environments (van Zyl & Magau, 2024). In the context of banking institutions, where service quality and trust are essential, human resource productivity directly influences both financial outcomes and customer satisfaction (Salehi Zadeh, 2024).

Organizations worldwide face challenges in improving productivity due to technological advancements, globalization, shifting social norms, and increasing cultural diversity (Yanti et al., 2024). In this dynamic landscape, innovative approaches to human resource management (HRM) are indispensable. Research indicates that effective HRM strategies—such as talent acquisition, training, and knowledge management—can significantly elevate workforce productivity (Kashtidar et al., 2024). Moreover, digital transformation has reshaped the parameters of HRM, requiring organizations to integrate technological tools into HR practices to enhance employee engagement and performance (Hidayat & Basuil, 2024).

The literature also points to the critical role of occupational health and safety as integral to human resource productivity. Models that emphasize employee well-being within safe and supportive work environments contribute to sustainable performance improvements (Hameed et al., 2024). Similarly, research highlights the importance of discipline, structured training, and job design as mechanisms for boosting productivity in public and private organizations (Erica et al., 2024). From an international perspective, innovative HRM strategies adapted to the digital era serve as a foundation for organizations to achieve higher efficiency levels (Bahiroh & Imron, 2024).

Other studies stress the relationship between workload, job stress, and productivity, particularly in high-responsibility sectors. For instance, excessive workloads have been shown to elevate stress and reduce productivity, while balanced workloads combined with effective stress management can yield higher output (Annisa et al., 2024). In industries with intense service demands, such as banking, stress management and workload distribution are thus central to human resource productivity. Furthermore, the quality of digital communication infrastructure has been identified as a vital enabler of HR practices, as weak communication systems can obstruct collaboration, efficiency, and service delivery (Al-aloosy et al., 2024).

Motivation policies and incentive systems are also prominent in the productivity literature. Studies have demonstrated that motivated employees are more likely to exert discretionary effort, thereby raising overall organizational productivity (Ahmad et al., 2024). This has been further reinforced by research focusing on knowledge-based industries, where the integration of knowledge management practices directly strengthens productivity outcomes (Zare et al., 2023). At the organizational level, scholars emphasize that anomalies such as weak commitment, misaligned managerial practices, and a lack of meritocracy act as barriers to productivity (Shamsipour & Taherirozbahani, 2023).

Technological shifts, especially the introduction of artificial intelligence (AI), also influence productivity patterns. Research shows that AI adoption can enhance employee productivity by supporting decision-making, streamlining processes, and promoting knowledge sharing (Shaikh et al., 2023; Yang, 2022). Meta-analytic studies highlight that human resource productivity is determined by a broad set of antecedents ranging from individual characteristics to organizational practices and environmental influences (Vakili & Khamsehchi, 2022). Studies in small firms and developing economies further reveal that organizational size, productivity levels, and access to financing are closely interconnected (Jaulín-Méndez, 2022).

The Iranian context adds additional complexities. Several studies have attempted to design HR productivity models in higher education, automotive industries, and public sectors (Ghaffarian et al., 2022; Zarei et al., 2021). These works underline the necessity of localized frameworks that account for cultural and institutional particularities. Research has also identified compensation and reward systems as critical productivity drivers (Ghorbani Oronji et al., 2021). Other investigations emphasize the importance of knowledge management in

petrochemical companies (Seifollahi, 2021), the role of empowerment in the education sector (Mezgi Nezhad et al., 2021), and the design of productivity models in policing organizations (Hozoori et al., 2021).

Globally, productivity has been analyzed across diverse sectors. For instance, research in healthcare stresses that human resource productivity balances between innovation and staffing structures (Peters & Marnie, 2021), while agricultural studies show that turnover among caretakers can reduce efficiency (Black & Arruda, 2021). Broader organizational studies report challenges in public sectors, highlighting barriers such as bureaucracy, rigid hierarchies, and limited knowledge flow (Lin et al., 2018; Zeraatkar et al., 2020). From a macroeconomic viewpoint, measuring productivity in industries like transportation and education demonstrates its role as a determinant of national competitiveness and quality of life (Sheehan & Shi, 2019; Uludağ, 2020).

Overall, the evidence suggests that human resource productivity emerges from the interaction of individual welfare, organizational management, and technological-environmental factors. For Bank Melli Iran, as one of the largest and most influential banks in the country, the need to design a comprehensive, localized HR productivity model is not only timely but essential. This research aims to fill this gap by providing an empirically grounded model derived from the insights of organizational experts and HR practitioners.

Methods and Materials

This study adopted a qualitative research design with a case study strategy. Data were collected through semi-structured interviews with ten experts, including university professors and experienced HR professionals with doctoral degrees in management, economics, or accounting, and managerial experience in Bank Melli Iran. Sampling was purposive, with maximum diversity considered. Interviews continued until theoretical saturation was achieved. Data were transcribed and analyzed using thematic analysis with MAXQDA 20 software, following Braun and Clarke's (2012) framework. In addition, upstream documents and training manuals were reviewed. Validity and reliability were ensured through triangulation, member checking, peer review, and adherence to credibility, confirmability, transferability, and dependability criteria.

Findings

Thematic analysis yielded three overarching themes encompassing nine basic themes.

1. **Technological, Environmental, and Market Factors (22.6%):** This category included facilities, technology, and knowledge management; environmental factors; and customer and market factors. Codes highlighted the importance of appropriate tools, updated hardware and software systems, government policy alignment, customer satisfaction, loyalty, and service quality.
2. **Managerial-Organizational Factors (45.2%):** This category, representing the most significant share of the data, included recruitment, training, empowerment, intra-organizational relationships, organizational structures, and managerial behaviors. Codes emphasized effective training programs, merit-based promotion, healthy communication, supportive leadership, reduced bureaucracy, and transparent appointment processes.
3. **Individual and Welfare Factors (32.3%):** This category covered welfare and financial elements alongside individual characteristics. Codes underscored the role of fair pay, adequate welfare facilities, job security, healthcare services, organizational trust, personal skills, physical and psychological readiness, responsibility, and job satisfaction.

In total, 296 initial codes were extracted, consolidated into 62 refined codes, and categorized into the nine basic themes under the three overarching domains.

Discussion and Conclusion

The findings of this study indicate that productivity in Bank Melli Iran cannot be attributed to a single dimension but rather emerges from a holistic interplay of technological-environmental, managerial-organizational, and individual-welfare factors. Among these, managerial-organizational factors were the most

influential, reinforcing prior research that emphasizes leadership, training, and organizational systems as central to productivity (De Grip & Sauermann, 2018; Husain et al., 2025). This result aligns with studies highlighting the role of structured training, effective recruitment, and clear organizational strategies in fostering employee productivity (Kashtidar et al., 2024; Shamsipour & Taherirozbahani, 2023).

The prominence of welfare and individual factors underscores the importance of fairness, motivation, and support systems. This resonates with research showing that compensation and welfare packages are decisive in shaping employee commitment and productivity (Ghorbani Oronji et al., 2021; Rezaei et al., 2020). It also reflects the broader literature that recognizes motivation as a fundamental driver of performance in modern workplaces (Ahmad et al., 2024).

Technological and environmental factors revealed the necessity of embracing modern tools, knowledge management, and customer-oriented services. These findings echo international evidence on the transformative effects of AI and digital technologies on productivity (Shaikh et al., 2023; Yang, 2022). Similarly, they support research emphasizing the importance of knowledge flow and technological infrastructure (Lin et al., 2018; Seifollahi, 2021). For service-oriented organizations like banks, customer satisfaction emerges as both an outcome and a driver of human resource productivity, corroborating earlier studies in construction and service industries (Al-aloosy et al., 2024).

The model proposed in this research highlights the interdependence of these three domains. Productivity can only be achieved through integrated strategies that simultaneously address managerial structures, employee welfare, and technological adaptation. This is consistent with meta-analytical findings that human resource productivity is shaped by a complex set of antecedents across different levels of analysis (Vakili & Khamsehchi, 2022). Furthermore, the contextualization of these findings within Iran's banking sector contributes to bridging the gap between global productivity research and localized organizational needs.

In conclusion, the study underscores that enhancing productivity at Bank Melli Iran requires a multidimensional approach. Policy recommendations include implementing continuous training programs, establishing fair compensation systems, upgrading technological infrastructure, and fostering transparent, supportive managerial practices. By adopting such integrated measures, Bank Melli Iran can strengthen its human resource base, improve service quality, and secure a competitive advantage in the evolving financial landscape.

References

- Ahmad, S., Wong, W. K., Riaz, S., & Iqbal, A. (2024). The role of employee motivation and its impact on productivity in modern workplaces while applying human resource management policies. *Arabian Journal of Business and Management Review (Kuwait Chapter)*, 13(2), 7-12.
- Al-aloosy, K. F. Q., Mirvalad, S., & Shabakhty, N. (2024). Evaluating the impact of internet communication quality in human resource management on the productivity of construction projects. *Heliyon*, 10(7). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e28500>
- Annis, A. S. S., Saleh, L. M., Naiem, F., Russeng, S. S., Wahyu, A., Riskiyani, S., & Anwar, A. A. (2024). The Effect of Workload on Work Productivity Through Job Stress in Air Traffic Controller (ATC) Employees at Makassar International Airport Sultan Hasanuddin Makassar. *Journal of Law and Sustainable Development*, 12(1), e2764. <https://doi.org/10.55908/sdgs.v12i1.2764>
- Bahiroh, E., & Imron, A. (2024). Innovative Human Resource Management Strategies in the Era of Digital Transformation. *Management Studies and Business Journal (PRODUCTIVITY)*, 1(2), 154-162. <https://doi.org/10.62207/6wnrgj39>
- Black, N., & Arruda, A. G. (2021). Turnover events of animal caretakers and its impact on productivity in swine farms. *Preventive veterinary medicine*, 193, 105418. <https://doi.org/10.1016/j.prevetmed.2021.105418>
- De Grip, A., & Sauermann, J. (2018). The effect of training on productivity: The transfer of on-the-job training from the perspective of economics. *Educational Research Review*, 8, 28-36. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2012.05.005>

- Erica, D., Hoiriah, H., Fauziah, S., Mulyadi, M., & Susila, M. N. (2024). The Influence Of Work Discipline and Job Training On Employee Work Productivity At The Petukangan Utara District Office. *Jurnal Ekonomi*, 13(01), 2075-2080. <https://ejournal.seaninstitute.or.id/index.php/Ekonomi/article/view/4241>
- Ghaffarian, S., Mahmoudi, A. H., Hamidi Far, F., & Kordestani, F. (2022). Presenting a Productivity Management Model for Faculty Members of Islamic Azad Universities of Tehran Province. *Journal of Jundishapur Education Development*, 13(1), 40-50. https://edj.ajums.ac.ir/article_152202.html
- Ghorbani Oronji, S., Nazarpouri, A. H., Vahdati, H., & Esmaeili, M. R. (2021). Identifying and Prioritizing Compensation Components for the Productivity of Faculty Members of Public Comprehensive Universities Using the Fuzzy Delphi Method. *Productivity Management (Beyond Management)*, 15(1), 137-162. https://journals.iau.ir/article_672564.html
- Hameed, A. M., Aghasi, S., Alsalam, H. H. S., & Davoodi, S. M. R. (2024). Designing a Human Resource Productivity Model with a Focus on Occupational Health and Safety Management Systems. *Digital Transformation and Administration Innovation*, 2(3), 25-31. <https://doi.org/10.61838/dtai.2.3.4>
- Hidayat, M., & Basuil, D. A. (2024). Strategic Human Resource Planning in the Era of Digital Transformation. *Management Studies and Business Journal (PRODUCTIVITY)*, 1(1), 130-137. <https://doi.org/10.62207/q7158p72>
- Hozoori, M. J., Shokouhi, Y., & Mousavi, M. (2021). Designing and Explaining a Model for Enhancing Human Resource Productivity in the Public Sector. *Management of Resources in the Law Enforcement Force*, 9(1), 129-158. <https://sid.ir/paper/954311/fa>
- Husain, F., Yulia, R., Syaifudin, A., Karyadi, S., & Alatas, A. R. (2025). Human Resource Development in Increasing Work Productivity. *International Journal Of Education, Social Studies, And Management (IJESSM)VL - 5(2)*, 845-850. <https://doi.org/10.52121/ijessm.v5i2.794>
- Izadpanah Tamrin, B. (2020). Productivity in the Organization and the Efficiency of Government Organization Employees, Including a Review of Influencing Factors. *First National Conference on Human Sciences with a Focus on Resistance Economy Management and Economics*. <https://civilica.com/doc/667543/>
- Jaulín-Méndez, O. (2022). The effect of size and productivity on borrowing discouragement for small firms in Colombia. *Latin American Journal of Central Banking*, 3(4), 100077. <https://doi.org/10.1016/j.latcb.2022.100077>
- Kashtidar, M., Rasekh, N., Ghasemi, H., Darabi, M., & Maghsoodi Imen, H. R. (2024). Designing a Productivity Management Model for Physical Education Departments in Universities and Higher Education Institutions in Iran with the aim of Improving Accountability System. *Human Resource Management in Sports*, 11(1), 151-176. <https://doi.org/10.22044/shm.2023.12678.2527>
- Lin, C., Wu, J. C., & Yen, D. (2018). Exploring barriers to knowledge flow at different knowledge management maturity stages. *Information & Management*, 49, 10-23. <https://doi.org/10.1016/j.im.2011.11.001>
- Mattsson, P. (2019). The impact of labour subsidies on total factor productivity and profit per employee. *Economic Analysis and Policy*, 62, 325-341. <https://doi.org/10.1016/j.eap.2018.09.007>
- Mezgi Nezhad, S., Ayati, M., & Pourshafi, H. (2021). The Role of Quantum Management in Human Resource Productivity Considering the Mediation of Job Engagement in Education Employees of Birjand City. *A New Approach in Educational Management*, 12(3), 111-123. <https://journalieaa.ir/article-1-102-fa.html>
- Peters, M. D. J., & Marnie, C. (2021). Human costs of aged care productivity: Innovation versus staffing and skills mix. *Collegian*, 28(3), 351-355. <https://doi.org/10.1016/j.coegn.2020.11.002>
- Rezaei, M., Mohammadkhani, K., Jafari, P., & Qurchian, N. G. (2020). Presenting a Model for Improving the Quality of Life of Shahed and Isargaran Faculty Members of Islamic Azad University. *Quarterly Journal of Educational Management Innovations*, 15(4), 51-73.
- Salehi Zadeh, M. (2024). Investigating the impact of human resource accounting on organizational productivity. https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://civilica.com/doc/2134797/&ved=2ahUKEwjcr-inurCOAxW_dqQEHXH3LloQFnoECBcQAQ&usq=AOvVaw1Lw8IGwZV_qHHlzYXYV3Km
- Seifollahi, N. (2021). Examining the Impact of Knowledge Management Dimensions on Organizational Productivity (Case Study: Tabriz Petrochemical Company). *Productivity Management (Beyond Management)*, 15(2), 139-156. <https://sid.ir/paper/405600/fa>
- Shaikh, F., Afshan, G., Chana, K. A., Anwar, R. S., & Abbas, Z. (2023). Analyzing the impact of artificial intelligence on employee productivity: the mediating effect of knowledge sharing and well-being. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 61(4), 794-820. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12385>
- Shamsipour, M., & Taherirozbahani, M. (2023). The Effect of Organizational Anomics on Human Resource Productivity by Explaining the Mediating Role of Organizational Commitment (Case of Study: Boroujard City Municipality). *Urban Management Studies*, 15(55), 87-98. <https://doi.org/10.30495/ums.2023.22993>
- Sheehan, P., & Shi, H. (2019). Employment and Productivity Benefits of Enhanced Educational Outcomes: A Preliminary Modelling Approach. *Journal of Adolescent Health*, 65(1), S44-S51. <https://doi.org/10.1016/j.jadohealth.2019.03.025>

- Tian, J., & Liu, Y. (2021). Research on Total Factor Productivity Measurement and Influencing Factors of Digital Economy Enterprises. *Procedia Computer Science*, 187, 390-395. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.04.077>
- Uludağ, A. S. (2020). Measuring the productivity of selected airports in Turkey. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 141, 102020. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2020.102020>
- Vakili, Y., & Khomehchi, H. (2022). Meta-Analysis of Human Resource Productivity Precedents. *Productivity Management (Beyond Management)*, 16(1), 167-189. <https://www.sid.ir/paper/999904/fa>
- van Zyl, G., & Magau, M. D. (2024). Employee productivity spillovers generated by incentive schemes. *Sa Journal of Human Resource Management*, 22, 2240. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v22i0.2240>
- Yang, C. H. (2022). How Artificial Intelligence Technology Affects Productivity and Employment: Firm-level Evidence from Taiwan. *Research Policy*, 51(6), 104536. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2022.104536>
- Yanti, E. D., Sari, M. M., Ardian, N., & Hasibuan, R. S. (2024). Analysis of factors affecting the work productivity of MSME actors: A case study of human resources and competency development in Pematang Serai Village. *Jurnal Ekonomi, Akutansi dan Manajemen Nusantara*, 3(1), 1-7. <https://loddosinstitute.org/journal/index.php/jeama/article/view/107>
- Zare, R., Teimournejad, K., & Rajab Beigi, M. (2023). A Model for Evaluating Knowledge-Based Human Resource Productivity in Iran's Automotive Industry in Line with the Implementation of Resistance Economy Policies. *Strategic and Macro Policies*, 11(41), 32-55. https://www.jmsp.ir/article_151852.html
- Zarei, M., Ahmadi, M., & Salgi, M. (2021). Model of Human Capital Productivity in Revolutionary Institutions. *Public Administration Management Outlook*, 12(2), 126-147. https://jpap.sbu.ac.ir/article_101610.html
- Zeraatkar, S., Rajabi Farjad, H., & Naggashzadeh, S. (2020). Identifying Human Resource Management Challenges in the Public Sector and Their Impact on Productivity. *Human Resource Management Research*, 12(4), 197-224. https://hrmj.ihu.ac.ir/article_205747.html