



## طراحی و تبیین مدل فرایندی ارزش آفرینی منابع انسانی در شرکتهای دانش بنیان

علی احمدی

گروه مدیریت دولتی، واحد بروجرد، دانشگاه آزاد اسلامی، بروجرد، ایران.

محمدرضا ربیعی مندجین (نویسنده مسؤول)

استادیار گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

Email: m.rabiee2012@yahoo.com

زین العابدین امینی

استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده علوم انسانی، واحد ساوه، دانشگاه آزاد اسلامی، ساوه، ایران

احسان ساده

استادیار گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، واحد ساوه، دانشگاه آزاد اسلامی، ساوه، ایران.

تاریخ دریافت: ۹۹/۰۵/۲۵ \* تاریخ پذیرش: ۹۹/۰۸/۰۷

### چکیده

این پژوهش با هدف طراحی و تبیین مدل فرایندی ارزش آفرینی منابع انسانی در شرکتهای دانش به انجام رسید. این پژوهش از لحاظ هدف کاربردی، از لحاظ رویکرد، اکتشافی، و از لحاظ نحوه تجزیه و تحلیل داده‌ها، آمیخته (کیفی-کمی) می‌باشد. در فاز کیفی تحقیق و به منظور طراحی مدل بر اساس متدولوژی تئوری داده بنیاد، گروهی از خبرگان (اساتید دانشگاهی، مدیران اجرایی، و مشاوران) در حوزه مدیریت منابع انسانی و شرکتهای دانش بنیان انتخاب شدند و مورد مصاحبه عمیق قرار گرفتند. در این فاز، از روش نمونه‌گیری نظری استفاده شد و این فرایند تا رسیدن به اشباع نظری محقق ادامه یافت و مجموعاً ۱۶ مصاحبه صورت گرفت. در فاز کمی نیز، مدیران شرکتهای دانش بنیان مستقر در پارک‌های علم و فناوری استان‌های لرستان، مرکزی و همدان به عنوان جامعه در نظر گرفته شدند و از میان آنها، ۱۷۵ نفر بر اساس روش نمونه‌برداری طبقه‌ای تصادفی تا تسهیم متناسب به عنوان نمونه آماری انتخاب گردیدند. در فاز کیفی تحقیق، بدلیل اینکه از روش تئوری داده بنیاد استفاده گردید، ابزار اصلی جمع‌آوری داده‌ها مصاحبه‌های عمیق و غیرساختار یافته با خبرگان بود. در فاز کمی تحقیق نیز، ابزار اصلی جمع‌آوری داده‌ها، پرسشنامه‌ای بسته و محقق ساز مشتمل بر ۵۸ گویه بود که بر اساس مدل مفهومی اولیه طراحی گردید. در فاز کمی تحقیق، جهت انجام تجزیه و تحلیل‌های توصیفی و استنباطی، از نرم‌افزارهای SPSS، Lisrel و smartPLS استفاده شد. سرانجام، نتایج تحقیق منجر به طراحی مدل فرایندی ارزش آفرینی منابع انسانی در شرکتهای دانش (بر اساس ساختار مدل پارادایمی) شد و روابط فرضی مدل در یک جامعه وسیع مورد آزمون و تأیید قرار گرفتند.

**کلمات کلیدی:** ارزش آفرینی منابع انسانی، شرکتهای دانش، تئوری داده بنیاد.

## ۱- مقدمه

مبنای ثروت آفرینی در اقتصاد امروز، دانش و تخصص است. آینده از انقلابی خبر می‌دهد که نیروی حرکت آن از اندیشه‌های انسان‌ها سرچشمه می‌گیرد. بی‌شک عصر حاضر، عصر سازمان‌هاست و متولیان این سازمان‌ها، انسان‌ها هستند. انسان‌هایی که خود به واسطه در اختیار داشتن عظیم‌ترین منبع قدرت یعنی تفکر، می‌توانند موجبات تعالی، حرکت و رشد سازمان‌ها را پدید آورند (Campbell, 2017, p. 171).

در فضای پرشتاب و سرشار از تحول و رقابت دنیای امروز، آنچه که منجر به کسب مزیت رقابتی سازمان‌ها می‌گردد، نیروی انسانی باکیفیت، خلاق و پویاست. از این رو در عصر حاضر، منابع انسانی دانش‌گر به عنوان مهمترین قابلیت سازمان در کسب مزیت رقابتی و همچنین عمده‌ترین دارایی نامشهود قلمداد می‌شوند و باید کارکنان را کلید طلایی بهبود کیفیت و بهره‌وری کلیه فرایندهای سازمانی دانست. سازمان‌های پیشرو با تلاش برای جذب، پرورش، نگهداشت و به کارگیری نیروهای دانش‌گر و زبده، مزیت رقابتی امروز و فردای خود را تضمین می‌کنند (Dehghani Ashkazari, & Rasta, 2013, p. 1).

یکی از خصوصیات نیروی انسانی باکیفیت، اخلاق کاری می‌باشد. مفهوم اخلاق به معنای صفات و ویژگی‌های پایدار در نفس که موجب می‌شود کارها به صورت خودخوش و بدون نیاز به تفکر و تامل از انسان صادر شود. به طور کلی خلاق در رفتارها، تصمیم‌گیریها، عملکردها و در ارتباطات نقش مهم و تعیین‌کننده دارد، به ویژه اخلاقی که مرتبط با کار یک فرد باشد. اخلاق کاری عبارتست از شیوه‌های رفتاری متداول در میان اهل یک حرفه. توجه به اخلاق کاری و مولفه‌های آن در ابعاد مختلف برنامه‌های معرفتی و یادگیری سازمانی، برای افزایش عملکرد و مشارکت فعالانه کارکنان در امور سازمانی و عمل به مسئولیت‌های فردی ضرورت دارد. از اینرو، سازمان می‌تواند با ارزش قائل شدن برای همکاری کارکنان در جهت بهبود عملکرد، قدردانی به موقع از تلاشهای اضافی کارکنان، توجه به رفاه کلی کارکنان و توجه به رضایت همه جانبه آنان سطح عملکرد شغلی را ارتقا بخشد. بخش از اخلاق کار که مبتنی بر میانی روان‌شناختی است و بیشتر بر زمینه‌های انگیزشی استوار است، چنانچه در سطح متعالی در محیط کار متجلی شود می‌تواند موجبات تقویت نگرش‌های شغلی را فراهم نماید و بر عکس از عوامل زمینه ساز بروز استرس جلوگیری نماید و مانع افزایش آن شود.

بهبود عملکرد در سازمان‌های امروز که در عصری مبتنی بر اقتصاد دانشی فعالیت دارند تنها از طریق مدیریت منابع انسانی است که می‌توانند مهارت‌ها و دانش متعلق به کارکنان خود را به محصول و یا خدمات ارزشمند تبدیل کند و در واقع این مهم‌ترین مزیت رقابتی برای فعالیت‌های شرکت است؛ یعنی کارکنان ارزشمند با مدیریت منابع انسانی؛ محصول و خدمت ارزشمند تولید می‌کند (Chi Lee & Yi Cheng, 2018, p. 407).

منابع انسانی، هم به عنوان بخش عمده‌ای از دارایی ناملموس و هم به عنوان منابع سرمایه‌ای، اهمیت روز افزونی یافته است. در قرن بیست و یکم، اهمیت سرمایه‌های فکری در یک سازمان اگر بیش از اهمیت سایر سرمایه‌ها نباشد، از آن‌ها کمتر نیست، زیرا این انسان‌ها هستند که ارزش یک سازمان را تعیین می‌کنند و مزیت رقابتی خلق می‌کنند (Sepahvand, 2014, p. 77).

امروزه سرمایه انسانی یکی از مهمترین دارایی‌های سازمان‌هاست (Dominguez, 2011, p. 278) و با ظهور اقتصاد دانشی، قابلیت‌های انسانی به عنوان مهمترین مزیت رقابتی پایدار و منحصر بفرد شناخته شده است. این اصل زمانی اهمیت خود را نشان می‌دهد که نگاهی به آمار میزان تحصیل کرده‌های دانشگاهی و مقایسه آن با دهه‌های قبل بخصوص در کشور خود کنیم (Shafiee Rudposht, 2017). اگر در دهه‌های قبل سازمان‌ها پس از استخدام و کارمند گزینی بدنبال آموزش‌های تخصصی پرسنل خود بوده‌اند، امروز با خیل عظیمی از دانش‌آموختگان حرفه‌ای طرف هستند که فارغ از کاربردی بودن دانش آن‌ها، بخشی از راهی را که مدیران سازمان جهت یافتن نیروی انسانی خیره‌مجبور به طی کردنش بودند را حذف نمودند و در واقع کار اصلی مدیران منابع انسانی سازمان‌ها به جای پرورش نیروی انسانی، یافتن نیروهای خیره‌دارای سرمایه‌انباشته، که مهارت آن‌ها تسهیل‌کننده دستیابی به اهداف سازمان است. هر چند که اصل جامعه‌پذیری در سازمان‌ها نیز پس از جذب این نوع نیرو نیز به طریق دیگر ادامه دارد.

سرمایه انسانی یک سازمان شامل مهارت، تخصص، توانایی حل مساله و سبک های رهبری می شود که این سرمایه می تواند قبل از ورود فرد به سازمان توسط آموزش های کلاسیک در وی نهادینه شده و یا پس از ورودش به محیط کاری توسط سرمایه گذاری های آموزشی سازمان، بدست آید.

در هزاره سوم، سازمان ها مزیت رقابتی خود را علاوه بر مسائل مالی و بازاریابی بر اساس منابع انسانی و استفاده بهینه از این منبع راهبردی قرار داده و در تمامی برنامه ریزی های راهبردی خود نقش منابع انسانی را بسیار پررنگ می دانند. هر چند که منابع انسانی در هر دوره به انواع مختلف مورد توجه بوده، لیکن در شرایط پیچیده کنونی مولفه سرمایه فردی برای سازمان به حدی ارزشمند شده است که می توان اصل وجود سازمان را بر توانایی و مهارت بالفعل فرد و گروهی از افراد قرار داد (Safari, Farrokhi & Salehzadeh, 2015, p. 12). (نمونه بارز آن را شرکت های فعال در حوزه آی تی مثل اپل و حتی شرکت آمازون دانست که وجود خود را مریون توانایی افرادی هستند که سرمایه فکری خود را صرف ارزش آفرینی نمودند.) منابع انسانی کارآمد و پرنانگیزه در افزایش اثر بخشی هر سازمان نقش مهمی ایفا می کند. شناخت چالش های موجود و عوامل موثر بر مدیریت منابع انسانی می تواند مدیران را در پیشرفت و بهبود بهره وری منابع انسانی یاری دهد (Alami & Faraji, 2015). کار مدیر صرف نظر از بزرگی یا کوچکی حیطة کاری، این است که هوشمندی و استعداد همکارانش را تشخیص دهد و فرد مناسب را برای کار مناسب انتخاب کند و با تشکیل تیم های کاری متشکل از هوشمندی های مکمل بهره‌وری، سازمان یا بخش تحت مدیریتش را بهبود دهد.

اختلاط دو عبارت و یا دو مفهوم "سرمایه انسانی"<sup>۱</sup> و منابع انسانی<sup>۲</sup> در مباحث اینچنینی همیشه خوانندگان را برای دستیابی به منظور نویسنده دچار مشکل کرده و حتی برای خوانندگان غیرحرفه ای مصداق دو عبارت مترادف است که بجای هم نیز استفاده می شود. هر چند سرمایه انسانی و منابع انسانی دو واژه جدا از هم نیستند که با آمدن سرمایه انسانی، منابع انسانی معنای خود را از دست بدهد (Chi Lee & Yi Cheng, 2018, p. 8). این نوع تفکر، نیروی انسانی را به عنوان یک منبع می بیند که تجدیدناپذیر است. در حالی که منابع در حال اتمام هستند و طول عمر معینی دارند؛ اما اگر به نیروی انسانی، نگاه سرمایه‌ای داشته باشیم، سعی بر حفظ و نگهداری آن سرمایه خواهیم داشت (Mohammadi Baladzaei, 2017). به زبان ساده تر، انسان به عنوان یک منبع در اختیار مدیر قرار دارد تا از سرمایه بالقوه درونی آن در جهت دستیابی به اهداف سازمان استفاده گردد و این مهم به سرانجام نمی رسد مگر به بهای بالفعل نمودن این سرمایه.

دیدگاه های مختلف برای ارزش گذاری منابع انسانی، سیر حرکت علمی را در دو جهت قرار داد، برخی معتقد به ارزشمندی فی النفسه نیروی انسانی هستند و گروهی ارزش داشتن منابع انسانی را فارغ از توانایی های ذاتی فرد؛ در واقع میزان اثر گذاری فردی در عملکرد گروهی و در سطح کلان، بهبود حرکت سیستمی سازمان قلمداد می کنند، در واقع از نظر گروه دوم، اصل به داشتن مهارت کاربردی و بالفعل کردن آن برای سازمان است (Patrick and et al., 2016, p. 15).

نکته ای که در اینجا قابل بحث است، اینکه ارزش منابع انسانی تنها با ارزش آفرینی برای مدیر منابع انسانی در جهت تحقق اهداف سازمان می تواند جذاب باشد. نیروی انسانی گران بهاترین منبع هر جامعه برای شکوفا سازی استعدادها و دستیابی مستمر به عملکرد عالی محسوب می شود، لیکن این نیرو مادامی که در جهت تحقق اهداف سازمان مثمر ثمر نباشند، اتلاف منابع قلمداد می شود (Dehghani Ashkazari, & Rasta, 2013, p.2). پس باید نیروی ارزشمند تولید ارزش کند، نه به معنای مفهومی ارزش در حکم چهارچوب های فرهنگی و باید و نباید ها! بلکه استفاده از توانایی خود در جهت تولید و تحقق چیزی که به داشته های سازمان اضافه نماید. واضح ترین روش برای سنجش میزان ارزش آفرینی منابع انسانی در سازمان در واقع ارزش منابع انسانی است. بهترین راه نیز برای سنجش ارزش، پیدا کردن معیار است. همین موضوع اهمیت ارزیابی ارزش منابع انسانی را مشخص می کند (Hall, 2018, p.3).

<sup>1</sup> Human Resources

<sup>2</sup> Human Capital

به همین جهت هم هست که مدیران هدف اصلی و نهایی خود را در شرایط جدید، ارزش آفرینی می دانند. برای دست یافتن به این هدف کلی، نیاز به عوامل متعددی وجود دارد. بکارگیری یک سیستم مناسب مدیریتی و ارزیابی عملکرد مانند مدیریت مبتنی بر ارزش می تواند نقش مهمی در رسیدن به این مهم ایفا کند (Mutindi Mzera, 2013, p.94). این ارزش آفرینی می تواند بر دو وجه مبتنی باشد، ۱- ارزش آفرینی مبتنی بر ارزش شخصی یا داخلی، که بیان گر توانایی ها و تخصصی که فرد با خود به سازمان می آورد (هال، ۲۰۱۸، ص. ۳). همان ارزشی که بدون سرمایه گذاری برنامه ریزی شده و تنها با یک روند استخدام اصولی، در منابع انسانی موجود است و به سازمان آورده می شود (Soltanee & Sheikh, 2014, p. 217). ۲- ارزش آفرینی مبتنی بر ارزش خارجی که با سرمایه گذاری و در طول دوره حضور فرد در سازمان کسب می شود (Hall, 2018, p.4). رویکرد رفتاری که بیشتر به مهارت های انسانی کارکنان تا کید دارد تا مهارت های فنی (Soltanee & Sheikh, 2014, p. 218)

بر همین اساس نیز مدیریت مبتنی بر ارزش، روشی است که به جای انعکاس ارقام سود بصورت مکتوب، به خلق ارزش واقعی تمرکز دارد. ارزش واقعی سازمان با سنجش بازده جهت جبران هزینه و توجیه عملکرد در نظام مبتنی بر بازار آزاد پوشش داده می شود (Sajjadi, Khansari & Ghorbani, 2015, p. 24). در واقع مدیریت مبتنی بر ارزش با شناسایی عوامل اصلی ارزش آفرین و بکارگیری سیستم ارزیابی عملکرد کارآمد، سازمان را در مسیر ارزش آفرینی قرار می دهد (Koller, 1998). تمامی نظام های تدوین شده در امر کیفیت، تلاش خود را معطوف به کسب اهداف استراتژیک و مزیت رقابتی گردانیده اند. اما آنچه در این میان مهم به نظر می آید، اهمیت منابع انسانی در این نظام ها و نقش آن در تحقق اهداف مورد نظر است. در همین راستا، الگوی تعالی سازمانی، توسعه و مشارکت کارکنان و همچنین یادگیری، نوآوری و بهبود مستمر را جزء مفاهیم بنیادین خود قلمداد می کند و اشاره دارد که سازمان های پیشرو، اهمیت روزافزون سرمایه های فکری کارکنان خود را دریافته اند و از دانش آنان در جهت تحقق اهداف کمی و کیفی خود بهره می برند. این سازمان ها دانش کارکنان را جذب، حفظ و گسترش می دهند تا از این طریق یادگیری در طول و عرض سازمان به بیشترین میزان خود برسد. سازمان های پیشرو براساس الگوی تعالی سازمانی، کارکنان خود را ترغیب می کنند تا نگاهشان به سازمان و قابلیت های فردی، بلند مدت و فراتر از نیاز امروز باشد. بنابراین ضمن حفظ و نگهداری دقیق سرمایه های فکری و حمایت از توسعه آن ها، در زمان مقتضی و متناسب با تغییرات مورد نیاز از این سرمایه ها برای کسب نتایج تجاری استفاده می کنند. (Dehghani Ashkazari, & Rasta, 2013, p.4)

نمونه ای بومی از این نوع سازمان ها را می توان شرکت های دانش بنیان دانست که با جذب نخبگان و ساختار هایی عمدتاً تلفیقی و غیر هرمی بزرگترین دارایی خود را سرمایه فکری اعضا تلقی می کنند. با توجه به وضعیت نابسمان اقتصادی و اجتماعی در ایران، و موج تحریم های بین المللی، سیاست های کلان کشور به شدت به سمت بهره گیری از پتانسیل ها ارزش آفرینی شرکت های دانش بنیان سوق یافته است. چراکه سیاستمداران و اقتصاددانان ایرانی، معتقدند با حمایت از شرکت های دانش بنیان و کمک به اعتلای آنها، ایران می تواند هم بسیاری از تحریم های تکنولوژیکی را خنثی کرده و هم موجبات رشد اقتصادی و اشتغال را رقم زند. خصوصیت نابی که شرکت های دانش بنیان را به عنوان مورد بکر و جذابی برای تحقیق برجسته می نماید، ساختار سازمانی آن هاست که قریب به اتفاق آن ها به شکل تیم های کاری در حال فعالیت هستند، ساختاری که در جهان نیز مورد توجه می باشد.

وظایف سازمان ها در بازار جهانی امروز به طور فزاینده ای بر کار تیم ها وابسته هستند. خاصیتی که باعث تداوم حیات این ساختار در محیط های پیچیده امروز شده، تولید خلاقیت و نوآوری برای موفقیت سازمان است (Goodell King, 2017, p.197). توسعه فناوری نیاز به سطح بالایی از نوآوری را برای بقا سازمان ها حیاتی کرده و رقابت در محیط های پیچیده امروزی با مولفه های فراوان سطح بالایی از خلاقیت را می طلبد (Parrotta et al., 2014, p. 305). دقیقاً همین دو عامل هستند که در ساختار های سنتی کشته شده و این ساختار ها را در شرایط کنونی محکوم به شکست می کند. در سال های اخیر تیم های به طور فزاینده ای در سازمان ها محبوب شده اند و برجسته شدن ویژگی خود مدیریتی آن ها نیز اهمیت حرکت از ساختار

های سنتی به این ساختار نوین را چند برابر کرده است. در واقع می توان به صراحت گفت که تنها راه بقای سازمان‌ها و توجیه موجودیت آن‌ها فعالیت در قالب این نوع ساختار است (De Menezes & Wood, 2015, p.10).

در کشور ما نیز که عمده سازمان‌ها در قبضه دولت قرار دارند و می توان به اطمینان هم بیان کرد که هنوز ساختارها سنتی است و یکی از مهمترین دلایل بهره‌وری پایین و نارضایتی ذینفعان را همین مسئله دانست، لذا با توجه به شرایط گذاری که میتوان برای آن پیش بینی نمود، صرف وقت اضافه برای تحلیل شرایط منابع انسانی در واقع گرفتار شدن در یک دور باطل است. در مورد اهمیت بهره‌وری همین نکته کافی است که برآوردها نشان می دهد که تقریباً یک چهارم تا یک سوم از شکاف‌های بهره‌وری در کل یک کشور می تواند با شیوه‌های مدیریت افراد توضیح داده شود. یعنی بخش قابل توجهی از عدم بهره‌وری در سازمان‌ها ناشی از مدیریت غلط منابع انسانی است (Cunha, 2018, p. 674).

همانطور که بیان شد، لازمه ارزش آفرینی شرکت‌های دانش بنیان، ارزش آفرینی اجزای آن از جمله منابع انسانی در چنین شرکت‌هایی می باشد. اما مدیریت روند ارزش آفرینی منابع انسانی در شرکت‌های دانش بنیان، نیازمند شناسایی شاخص‌های ارزیابی ارزش آفرینی منابع انسانی می باشد که بررسی‌ها نشان می‌دهد در حال حاضر شرکت‌های دانش بنیان فاقد چنین مدل ارزیابی می باشند. از اینرو، تحقیق حاضر قصد دارد تا با طراحی یک تحقیق علمی و نظامند، به پرسش اصلی زیر پاسخ دهد: "مدل فرایندی ارزش آفرینی منابع انسانی در شرکت‌های دانش بنیان به چه نحو می‌باشد؟"

در این قسمت به بررسی پیشینه تحقیق می پردازیم:

اسماعیلی و همکاران (۱۳۹۸) پژوهشی را با عنوان "تحلیل ارتباط شایستگی‌های استراتژیک مدیران با ارزش آفرینی منابع انسانی" به انجام رساندند. نتایج این تحقیق نشان داد که مهارت‌های تیم‌سازی و رهبری بیشتر از دیگر شایستگی‌های استراتژیک مدیران موجب ارزش آفرینی منابع انسانی در سازمان می‌شود؛ همچنین مهارت‌های هوشی، قابلیت‌های هوش فرهنگی، شبکه‌سازی و مشارکت استراتژیک به ترتیب، دیگر شایستگی‌های تاثیرگذار مدیران در ارزش آفرینی منابع انسانی در سازمان است. با استفاده از رویکرد IRP به تحلیل چگونگی اثرگذاری شایستگی استراتژیک مدیران در ارزش آفرینی منابع انسانی پرداخته شد؛ از این رو شایستگی تیم‌سازی و رهبری از طریق بهبود مهارت و خبرگی، افزایش روحیه کارآفرینی، افزایش انعطاف‌پذیری، افزایش انگیزه، بهبود قدرت خلاقیت و نوآوری، افزایش تعهد کارکنان، ارج نهادن کارکنان به مشتریان و بهبود فرهنگ سازمانی می‌تواند به ارزش آفرینی منابع انسانی در سازمان منجر شود. موسوی جد و همکاران (۱۳۹۷)، پژوهشی را با عنوان "بررسی رابطه بین انعطاف‌پذیری منابع انسانی و خلق ارزش در سازمان" به انجام رساندند. نتایج این تحقیق نشان داد که بین انعطاف‌پذیری منابع انسانی و خلق ارزش در سازمان تامين اجتماعی رابطه معناداری وجود دارد. تنفگ ساز (۱۳۹۶)، پژوهشی را با عنوان "بررسی امکان‌سنجی اندازه‌گیری ارزش منابع انسانی در بانکها (مطالعه موردی: بانک شهر)" به انجام رساند. نتایج این تحقیق نشان داد که به کارگیری مدل‌های معمول برای اندازه‌گیری ارزش منابع انسانی امکان‌پذیر بوده و بر این اساس با کمی کردن ارزش خدمات ارائه شده توسط منابع انسانی بر مبنای معیارهای پولی، می‌توان آن‌ها را به عنوان دارایی شناسایی و گزارش نمود که در این بین نتایج تحلیل نشان داد که استفاده از مدل‌های تمام شده تاریخی به دلیل تطابق بیشتر با هزینه‌های واقعی قابلیت اتکای بیشتری نسبت به مدل ارزش اقتصادی دارا می‌باشد. حاجی شاهوردی و تاجدینی (۱۳۹۵)، پژوهشی را با عنوان "اجرای حسابداری منابع انسانی براساس ارزش جاری تعدیل شده (مدل هرمانسون)" به انجام رساندند. نتایج حاصل از تنزیل حقوق دریافتی آتی نیروی انسانی سازمان مورد مطالعه در قالب سه رده شغلی و نه رده گروه شغلی حاکی از آن بود که گروه سنی ۴۵-۵۵ به ترتیب از کمترین و بیشترین ارزش برخوردارند. گروه شغلی اجرایی تا ۳۵، در رده تخصصی، رده گروه شغلی ۳۵-۴۵ و در رده مدیریتی، رده گروه شغلی ۴۵-۵۵ از بیشترین اهمیت نسبی برخوردارند. در بانک مورد مطالعه ارزش منابع انسانی به عنوان دارایی عملیاتی سازمان به کارکنان رسمی ۵۴، ۱۳۵، ۴۴۰، ۳ میلیون تومان و ارزش اضافی منابع انسانی به عنوان بخشی از حقوق صاحبان سهام ۱۴۶۳۵۹۴۰ میلیون تومان محاسبه گردید. سپهوند (۱۳۹۳)، پژوهشی را با عنوان "نقش روش‌های سرمایه‌گذاری

سازمان بر ارزش آفرینی منابع انسانی با نقش میانجی سرمایه های انسانی<sup>۳</sup> به انجام رساند. نتایج پژوهش در سطح اطمینان ۹۵٪ نشان دهنده آن بوده است که سرمایه گذاری هوشمند سازمان در منابع انسانی خود، تاثیر مثبت و معنی داری بر ارزش آفرینی سرمایه انسانی دارد. همچنین نتایج نشان دهنده تاثیر مثبت سرمایه های انسانی به عنوان متغیر میانجی در تاثیر روش های سرمایه گذاری سازمان بر ارزش آفرینی منابع انسانی در سطح اطمینان ۹۵٪ بود. سلطانی و شیخ (۱۳۹۳)، پژوهشی را با عنوان "اولویت بندی شاخص های حسابداری منابع انسانی بر مبنای رویکرد ارزش گذاری در صنعت ماشین آلات و تجهیزات صنعتی" به انجام رساندند. یافته های تحقیق حاکی از آن بود که در شاخص قابلیت، ابعاد خلاقیت، نوآوری، توانایی تطبیق و قابلیت های کار تیمی، در شاخص عملکرد، ابعاد وظیفه شناسی، مشارکت جویی، اطاعت و وجدان کاری، در شاخص پتانسیل؛ ابعاد سن، سلامت، استعداد و تجربه؛ و در شاخص نگرش، ابعاد توفیق طلبی، خوش بینی، صداقت، نوع دوستی و فداکاری به عنوان معیارهایی برای تعیین ارزش دارایی انسانی در سازمان مورد تایید مدیران است. ابعاد مهارت، وظیفه شناسی، استعداد و توفیق طلبی در شاخص های چهارگانه بالاترین اولویت را دارند. گاشی و دیگران<sup>۴</sup> (۲۰۱۷)، پژوهشی را با عنوان "ارزشهای فردی کارکنان به عنوان منبعی برای سرمایه انسانی" به انجام رساندند. نتایج این تحقیق نشان داد که ارزشها و خصوصیات فردی کارکنان سازمان، به صورت یک مجموعه منسجم می توانند سرمایه انسانی سازمان را بهبود بخشیده و به عنوان پتانسیلی کارساز در اختیار مدیران سازمان قرار گیرند. مریلس و دیگران<sup>۴</sup> (۲۰۱۷)، پژوهشی را با عنوان "نقش مشارکت کارکنان در ارزش آفرینی کارکنان از طریق رفتارهای همکاری جویانه" به انجام رساندند. نتایج این تحقیق نشان داد که هر چه در سازمان رفتارهای مشارکت جویانه کارکنان افزایش یابد، مجموع ارزش های ایجاد شده توسط کارکنان افزایش خواهد یافت.

در تحلیل و بررسی مدل ها و تحقیقات انجام شده، چند نکته مهم به شرح ذیل به چشم می آید که به نوعی بیانگر یک خلاء مطالعاتی و اهمیت تحقیق حاضر می باشند:

- رویکرد غالب تحقیقات انجام شده، حسابداری بوده و توسط اندیشمندان این حوزه انجام گرفته است، هرچند می توان این ادعا را داشت که مرز های علوم اجتماعی در هم تنیده و با هم همپوشانی دارند، لیکن در همه تحقیقات می توان به وضوح به این واقعیت رسید که ارزیابی و پردازش داده ها در ذهن بر اساس داشته های ذهنی هر فرد صورت می گیرد. اینکه واقعیت بیرونی توسط یک حسابدار چگونه تعریف شود و همان واقعیت توسط یک محقق رشته مدیریت، وجه افتراق است. وظیفه اصلی حسابداری، اندازه گیری، ثبت و گزارش نمودن فعالیت های اقتصادی واحدهای اقتصادی می باشد، همچنین هدف اساسی گزارشگری مالی ارائه اطلاعات مفید اقتصادی به مدیران، سهام داران و ذی نفعان سازمان است؛ اما اطلاعات منابع انسانی در سازمان به ندرت به کار گرفته می شود و دلیل آن نیز نبود ابزار کافی می تواند باشد.
- در تحقیقات انجام شده قبلی بیشتر روی وجه سازمان های کلاسیک بررسی ها انجام گرفته و اصل بر سازمان است، حال اگر ما محور را انسان قرار دهیم و به جای سنجش ارزش هر فرد برای برآورد هزینه - فایده به سمت سنجش میزان ارزش هر فرد در راستای دستیابی به اهداف سازمان تحت چه مولفه هایی قابل سنجش می باشد، حرکت کنیم؛ می توانیم این انتظار را داشته باشیم که رویکرد ما به مدیریتی و بر مبنای نیروی انسانی و از یک حالت مکانیک و ساکن به حالت دینامیک تغییر می کند.
- مورد مطالعاتی تحقیق جاری سازمانی است با ساختار غیر هرمی و نوین که به شکل تیم های کاری اداره می شوند. چیزی که باعث انتخاب این نوع سازمان ها گردیده، این اصل می باشد که موفقیت این قبیل از سامان ها در رسیدن به اهدافشان با درصد بالایی در گرو شاخصه های ارزشمندی نیروی انسانی آن هاست. در واقع مهمترین دارایی این سازمان ها به معنای واقعی کلمه، منابع انسانی آن هاست.
- در تحقیقات انجام شده قبلی معمولاً یک مدل با انبوهی از مولفه ها ارائه می گردد که در صورتی که بخواهیم مولفه های آن ها را در اختیار مدیران برای کاربرد، قرار دهیم در واقع به بی استفاده بودن آن اذعان می گردد. لیکن در تحقیق

<sup>3</sup> Gashi et al.

<sup>4</sup> - Merrilees et al.

جاری سعی می شود این مقوله از سطح حسابداران خارج و در سطح مدیران وارد شده و مدل با شاخص های و مولفه های حقیقی و وزن سنجش بالا در دسترس قرار گیرد.

## ۲- روش شناسی تحقیق

تحقیق حاضر، از لحاظ هدف کاربردی و از لحاظ رویکرد، کاربردی-اکتشافی می باشد. در فاز کیفی تحقیق، جهت طراحی مدل بر اساس متدولوژی گرنند تئوری (تئوری داده بنیاد)، گروهی از خبرگان (اساتید دانشگاهی، مدیران اجرایی، و مشاوران) در حوزه مدیریت منابع انسانی و شرکت‌های دانش بنیان انتخاب شدند و مورد مصاحبه عمیق قرار خواهند گرفتند. خصوصیات مورد نظر برای خبره بودن افراد، شامل موارد زیر بود: تسلط کامل به حوزه مدیریت منابع انسانی، آشنایی کامل با حوزه ارزش آفرینی منابع انسانی، آشنایی با ساز و کارهای شرکت های دانش بنیان. در فاز کمی تحقیق و جهت برازش مدل، به یک جامعه بزرگ نیاز بود. از اینرو، در این فاز مدیران شرکت‌های دانش بنیان مستقر در پارک‌های علم و فناوری استان های لرستان، مرکزی و همدان به عنوان جامعه آماری تحقیق انتخاب شدند که تعداد آنها ۳۲۰ نفر بود.

در فاز کیفی تحقیق، از روش نمونه‌گیری نظری استفاده شد. فرایند نمونه‌گیری و انجام مصاحبه تا رسیدن محقق به اشباع نظری ادامه یافت. لازم به ذکر است در این تحقیق ۱۶ مصاحبه صورت گرفت.

در فاز کمی تحقیق، مدیران شرکت‌های دانش بنیان مستقر در پارک‌های علم و فناوری استان های لرستان، مرکزی و همدان به عنوان جامعه در نظر گرفته شدند که تعداد آنها ۳۲۰ بود. بر اساس جدول کرجسی و مورگان، برای جامعه ای با این حجم، به حداقل ۱۷۵ نمونه آماری نیاز بود. در این تحقیق، نمونه برداری به روش طبقه‌ای تصادفی تا تسهیم متناسب انجام پذیرفت.

در فاز کیفی تحقیق، از آنجایی که از روش تئوری داده بنیاد استفاده گردید، ابزار اصلی جمع آوری داده‌ها مصاحبه‌های عمیق و غیرساختار یافته با خبرگان حوزه بازاریابی بود. در این مصاحبه ها، محقق سعی کرد با ورود نرم به بحث و جلب اعتماد اولیه مصاحبه شونده‌گان، بصورت کاملاً غیر مستقیم سوالاتی در خصوص پیشایندها و زمینه‌های ارزش آفرینی منابع انسانی در شرکت‌های دانش بنیان، عوامل محیطی مؤثر بر آن، عواقب این پدیده و ... مطرح نموده و از این طریق مفاهیم اولیه را جهت طراحی مدل کسب نماید.

در فاز کمی، ابزار اصلی جمع‌آوری داده‌ها، پرسشنامه‌ای بسته و محقق ساز مشتمل بر ۵۸ گویه بود که بر اساس مدل مفهومی اولیه طراحی گردید. گفتنی است که در این پرسشنامه، پاسخ ها بر اساس طیف پنج گزینه ای لیکرت طراحی شدند و طیفی از جنس "میزان موافقت" مورد استفاده قرار گرفت. ساختار این پرسشنامه بر اساس ابعاد مختلف آن، در جدول زیر قابل مشاهده می باشد:

جدول شماره (۱): ساختار پرسشنامه فاز کمی پژوهش

متغیر	گویه های مربوطه در پرسشنامه
سطح تحصیلات کارکنان	۱ تا ۳
مرتبط بودن رشته تحصیلی کارکنان با مسئولیت سازمانی آنها	۴ تا ۶
سابقه کاری کارکنان	۷ تا ۹
جو نوآوری	۱۰ تا ۱۴
کیفیت رابطه بین اعضای شرکت	۱۵ تا ۱۹
اخلاق مداری کارکنان	۲۰ تا ۲۲
تعهد سازمانی کارکنان	۲۳ تا ۲۵
عدم تمرکز در تصمیم‌گیری‌های شرکت دانش بنیان	۲۶ تا ۲۸
همسویی اهداف فردی کارکنان با اهداف شرکت دانش بنیان	۲۹ تا ۳۱

۳۲ تا ۳۴	اشاعه فرهنگ جمع‌گرایی در شرکت دانش بنیان
۳۵ تا ۳۷	دغدغه مدیران ارشد شرکت دانش بنیان در جهت بهبود منابع انسانی
۳۸ تا ۴۰	تعهد درونی کارکنان به خلق ارزش برای شرکت دانش بنیان
۴۱ تا ۴۳	الگوبرداری از سیستم مدیریت منابع انسانی شرکت‌های دانش بنیان مطرح
۴۴ تا ۴۶	سرمایه‌گذاری در حوزه توانمندسازی منابع انسانی
۴۷ تا ۴۹	توسعه کار تیمی
۵۰ تا ۵۲	نظام جبران خدمت همسو با اهداف ارزش آفرینی منابع انسانی
۵۳ تا ۵۵	بهره‌وری منابع انسانی
۵۶ تا ۵۸	سودآوری شرکت دانش بنیان

در فاز کیفی تحقیق، از روش تئوری داده بنیاد و کدگذاری‌های سه گانه (باز، محوری و انتخابی) جهت دستیابی به مدل مفهومی تحقیق استفاده شد.

در فاز کمی تحقیق نیز، جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌های پژوهش، از نرم‌افزارهای آماری SPSS، Lisrel و smartPLS، و از آمارهای توصیفی (میانگین، انحراف معیار، فراوانی و ...) و آزمون‌های استنباطی (آلفای کرونباخ، روایی سازه، تحلیل عاملی تأییدی و تحلیل مسیر) استفاده گردید.

### ۳- نتایج و بحث

الف) کد گذاری باز: این مرحله از تجزیه و تحلیل، به شناسایی و استخراج مفاهیم اولیه از محتوای مصاحبه‌ها اختصاص داشت. بر این اساس، بعد از انجام هر مصاحبه، محقق با بررسی چندباره آن، مفاهیم موجود در متن مصاحبه را استخراج و کد گذاری می نمود. در مجموع ۱۶ مصاحبه صورت گرفته، ۹۳ مفهوم اولیه استخراج گردید که بعد از بررسی و کنار هم قرار دادن آنها و حذف مفاهیم تکراری، ۴۸ مفهوم نهایی شناسایی شد که در جدول (۲) قابل مشاهده می باشد. (گفتنی است کدهای کنار مفاهیم، شامل یک حرف لاتین و یک عدد می باشد. حرف لاتین (به ترتیب حروف الفبا)، نشان دهنده فرد مصاحبه شونده، و عدد کنار این حرف نشان دهند شماره مفهوم استخراج شده از آن مصاحبه خاص می باشد).

جدول شماره (۲): مفاهیم نهایی شده بعد از تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها و حذف موارد تکراری در مرحله کدگذاری باز

مفهوم	کد
تعهد مدیران عالی، اولین شرط موفقیت در فرایند تغییر سازمانی است.	$A_1, G_4, M_5$
در شرکت‌های دانش بنیان باید زمانی مشخصی را به خلاقیت و نوآوری کارکنان اختصاص دهند.	$B_1, E_3, K_4$
در شرکت‌های دانش بنیان اگر فردی در جهت اهداف شرکت خلق ارزش کرد باید بلافاصله مورد تشویق قرار گرفته و به او پاداشی متناسب تعلق گیرد.	$A_2, D_7, I_7$
با الگوبرداری می‌توان از آزمون و خطاهای بی مورد اجتناب کرد.	$A_3, B_6, F_3, M_3$
کارکنان بابت حقوقی که دریافت می‌کنند اخلاقاً موظف به ارزش آفرینی برای شرکت خود هستند.	$D_1, H_5, J_3$
عدم تناسب بین رشته تحصیلی و نوع مسئولیت، کارایی کارکنان را کاهش می‌دهد و بالعکس.	$C_4, K_2$
شرکت‌های دانش بنیان باید به صورت دوره‌ای افراد برتر از حیث خلاقیت و نوآوری را شناسایی کرده و مورد تقدیر قرار دهند.	$E_1, K_6, L_3, M_1$
بسته به نوع تصمیمات، سطوح مختلف شرکت دانش بنیان باید دارای اختیار در تصمیم‌گیری باشند.	$I_1, J_2, M_6$
شرکت‌های دانش بنیان بدون سودآوری نمی‌توانند در میان مدت و بلند مدت فعالیت کنند.	$A_{10}$
مدیران شرکت‌های دانش بنیان باید سعی کنند اهداف کارکنان را با اهداف سازمان همسو کنند.	$A_{11}, C_5, F_9$



باید به کارکنان شرکت‌های دانش بنیان القاء شود که همه آنها عضو یک خانواده هستند.	A <sub>8</sub> , F <sub>7</sub> , H <sub>1</sub>
تیم‌های کاری فعال در شرکت‌های دانش بنیان باید روز به روز منسجم‌تر شوند.	B <sub>2</sub> , D <sub>4</sub> , I <sub>6</sub>
رفتار مدیران شرکت‌های دانش بنیان با کارکنان باید توأم با احترام باشد و بالعکس.	D <sub>3</sub> , L <sub>2</sub>
کارکنان شرکت‌های دانش بنیان باید شرکت را معرف خود بدانند و به آن افتخار کنند.	F <sub>1</sub> , G <sub>6</sub> , K <sub>1</sub>
بهره‌وری کارکنان یکی از شاخص‌های مهم جهانی برای بررسی موفقیت شرکت‌هاست.	C <sub>2</sub> , F <sub>8</sub> , I <sub>3</sub>
شرکت‌های دانش بنیان باید بوده مشخص و مناسبی را به توانمندسازی کارکنان خود اختصاص دهند.	F <sub>2</sub> , I <sub>5</sub> , K <sub>5</sub>
در دوره‌های زمانی مشخص، نظلم جبران خدمت در شرکت‌های دانش بنیان باید متناسب با اهداف شرکت بازبینی شده و در صورت لزوم اصلاح شود.	D <sub>2</sub> , I <sub>4</sub> , M <sub>2</sub>
فرد باید قلباً به دنبال ارزش آفرینی برای سازمانی باشد که در آن فعال است.	A <sub>9</sub> , J <sub>5</sub>
سابقه کاری می‌تواند به ارزش آفرینی کارکنان در شرکت‌های دانش بنیان کمک کند.	B <sub>4</sub> , H <sub>2</sub> , L <sub>1</sub>
کارکنان باید به مرور قدرت تصمیم‌گیری پیدا کنند.	A <sub>6</sub> , D <sub>5</sub> , H <sub>7</sub>
شرکت‌های دانش بنیان باید همواره بهترین‌های صنعت خود را رصد کرده و در حوزه‌های مختلف از جمله مدیریت منابع انسانی از آنها الگوبرداری هوشمندانه کنند.	C <sub>3</sub> , G <sub>2</sub> , J <sub>1</sub>
کارکنان شرکت‌های دانش بنیان باید احساس کنند از طریق تحقق اهداف شرکت، اهداف فردی آنها نیز محقق خواهد شد.	A <sub>5</sub> , E <sub>6</sub> , E <sub>2</sub> , M <sub>8</sub>
مدیران شرکت‌های دانش بنیان باید سعی کنند واحدهای کاری مختلف شکل جزیره به خود نگیرند و همه کارکنان و واحدهای روابط سازنده‌ای با یکدیگر داشته باشند.	A <sub>7</sub> , C <sub>6</sub> , G <sub>3</sub>
فرهنگ کار تیمی باید در شرکت‌های دانش بنیان اشاعه داده شود.	B <sub>5</sub>
در شرکت‌های دانش بنیان اگر فردی در خلاف جهت اهداف شرکت اقدامی انجام داد باید مورد بازخواست قرار گیرد.	B <sub>3</sub> , D <sub>8</sub> , M <sub>7</sub>
ارزش آفرینی منابع انسانی مستقیماً روی سودآوری شرکت‌های دانش بنیان اثرگذار است.	E <sub>4</sub> , K <sub>3</sub>
مدیران شرکت‌های دانش بنیان باید دقت کنند که مسئولیتی را به افراد بسپارند که مرتب با رشته تحصیلی آنها باشد.	B <sub>7</sub> , H <sub>4</sub> , I <sub>2</sub>
مدیران شرکت‌های دانش بنیان باید به نوعی عمل کنند که کارکنان خود را متعلق به شرکت بدانند و بالعکس.	G <sub>1</sub> , I <sub>8</sub> , M <sub>4</sub>
اینکه مدیران بخواهند برای همه امور شخصاً تصمیم‌گیری کنند، در واقع به مجموعه خود ظلم کرده‌اند.	C <sub>7</sub> , F <sub>4</sub>
بهبتر است کارکنان شرکت‌های دانش بنیان دارای تحصیلات تکمیلی باشند.	D <sub>6</sub> , E <sub>5</sub> , G <sub>5</sub> , J <sub>4</sub> , L <sub>4</sub>
در شرکت‌های دانش بنیان باید برای خلاقیت و نوآوری کارکنان ارزش قائل شوند.	C <sub>1</sub> , F <sub>6</sub> , H <sub>6</sub>
نیازسنجی‌های آموزشی در شرکت‌های دانش بنیان باید با دقت و حساسیت بالا انجام شود.	F <sub>5</sub> , I <sub>9</sub>
مدیران شرکت‌های دانش بنیان باید در جلسات و گردهمایی‌ها شفافاً تأکید کنند که آینده شغلی کارکنان برای آنها مهم است.	O <sub>1</sub>
به نظر می‌رسد کارکنان با افزایش سابقه، به بلوغ سازمانی بهتری دست پیدا می‌کنند.	O <sub>2</sub> , P <sub>4</sub>
افرادی که در شرکت‌های دانش بنیان فعال هستند باید ذاتاً توفیق طلب بوده و به دنبال پیشرفت خود و شرکت باشند.	P <sub>3</sub> , N <sub>2</sub>
هم‌افزایی در کارهای تیمی موجبات ارزش آفرینی را فراهم می‌آورد.	O <sub>4</sub> , P <sub>7</sub>
مدیران شرکت‌های دانش بنیان باید در عمل ثابت کنند که بدنبال بهبود و ارتقاء کارکنان خود هستند.	P <sub>5</sub>
روابط متقابل کارکنان در واحدهای کاری شرکت‌های دانش بنیان باید بهبود یابد.	P <sub>6</sub>
وجود اخلاق کاری در افراد می‌تواند کیفیت کار آنها را بهبود بخشد.	O <sub>7</sub>

منابع انسانی شرکت‌های دانش بنیان باید در مسیر تحقق اهداف شرکت حرکت کنند.	P <sub>8</sub>
شرکت‌های دانش بنیان باید به صورت دقیق نوآوری های صنعت و بازار را رصد کنند.	O <sub>9</sub>
کارکنان شرکت‌های دانش بنیان باید از منابعی که در اختیار آنها قرار می‌گیرد، بیشترین استفاده را بکنند.	P <sub>9</sub> , O <sub>3</sub> , N <sub>5</sub>
کارکنان شرکت‌های دانش بنیان باید حامی یکدیگر باشند.	O <sub>8</sub> , N <sub>4</sub>
نظام جبران خدمت در شرکت‌های دانش بنیان باید منطبق و همسو با اهداف کلان شرکت طراحی شود.	N <sub>6</sub>
شعار همه برای یک نفر و یک نفر برای همه باید در شرکت‌های دانش بنیان اجرایی شود.	P <sub>2</sub> , O <sub>5</sub>
مدیران شرکت‌های دانش بنیان باید همواره حامی نوآوری و خلاقیت در سازمان باشند.	P <sub>1</sub> , O <sub>6</sub> , N <sub>3</sub>
در فرایند استخدام کارکنان در شرکت‌های دانش بنیان، سطح تحصیلی به عنوان یک آیت مهم ایفای نقش می‌کند.	N <sub>7</sub> , O <sub>10</sub>
توانمندسازی روانی کارکنان در شرکت‌های دانش بنیان نیز باید مورد توجه قرار گیرد.	N <sub>1</sub>

ب) کدگذاری محوری: در این مرحله سعی شد تا با توجه عمیق به مفاهیم شناسایی شده و تشخیص وجوه تشابه و افتراق آنها با یکدیگر، دسته‌بندی‌های کلی‌تری به نام "مقوله‌ها" ایجاد گردد، و مفاهیم هم سنخ و هم راستا، در این دسته‌های کلی‌تر جاگذاری شوند. ماحصل این فرایند، شناسایی ۱۸ مقوله اصلی بود که به همراه مفاهیم مربوطه، در جدول (۳) قابل مشاهده می‌باشند:

جدول شماره (۳): مقوله های شناسایی شده به همراه مفاهیم مربوطه

ردیف	مقوله (کد گذاری محوری)	مفهوم (کد گذاری باز)
۱	عدم تمرکز در تصمیم‌گیری‌های شرکت دانش بنیان	کارکنان باید به مرور قدرت تصمیم‌گیری پیدا کنند. اینکه مدیران بخواهند برای همه امور شخصاً تصمیم‌گیری کنند، در واقع به مجموعه خود ظلم کرده اند. بسته به نوع تصمیمات، سطوح مختلف شرکت دانش بنیان باید دارای اختیار در تصمیم‌گیری باشند.
۲	دغدغه مدیران ارشد شرکت دانش بنیان در جهت بهبود منابع انسانی	تعهد مدیران عالی، اولین شرط موفقیت در فرایند تغییر سازمانی است. مدیران شرکت‌های دانش بنیان باید در عمل ثابت کنند که بدنبال بهبود و ارتقاء کارکنان خود هستند. مدیران شرکت‌های دانش بنیان باید در جلسات و گردهمایی‌ها شفاهاً تأکید کنند که آینده شغلی کارکنان برای آنها مهم است.
۳	نظام جبران خدمت همسو با اهداف ارزش آفرینی منابع انسانی	نظام جبران خدمت در شرکت‌های دانش بنیان باید منطبق و همسو با اهداف کلان شرکت طراحی شود. در شرکت‌های دانش بنیان اگر فردی در جهت اهداف شرکت خلق ارزش کرد باید بلافاصله مورد تشویق قرار گرفته و به او پاداشی متناسب تعلق گیرد. در شرکت‌های دانش بنیان اگر فردی در خلاف جهت اهداف شرکت اقدامی انجام داد باید مورد بازخواست قرار گیرد. در دوره‌های زمانی مشخص، نظلم جبران خدمت در شرکت‌های دانش بنیان باید متناسب با اهداف شرکت بازبینی شده و در صورت لزوم اصلاح شود. در شرکت‌های دانش بنیان باید برای خلاقیت و نوآوری کارکنان ارزش قائل شوند.
۴	جو نوآوری	مدیران شرکت‌های دانش بنیان باید همواره حامی نوآوری و خلاقیت در سازمان باشند. در شرکت‌های دانش بنیان باید زمانی مشخصی را به خلاقیت و نوآوری کارکنان اختصاص دهند.

شرکت‌های دانش بنیان باید به صورت دوره‌ای افراد برتر از حیث خلاقیت و نوآوری را شناسایی کرده و مورد تقدیر قرار دهند.	
شرکت‌های دانش بنیان باید به صورت دقیق نوآوری‌های صنعت و بازار را رصد کنند.	
شرکت‌های دانش بنیان باید همواره بهترین‌های صنعت خود را رصد کرده و در حوزه‌های مختلف از جمله مدیریت منابع انسانی از آنها الگوبردرای هوشمندانه کنند.	۵ الگوبرداری از سیستم مدیریت منابع انسانی شرکت‌های دانش بنیان مطرح
با الگوبرداری می‌توان از آزمون و خطاهای بی مورد اجتناب کرد. ارزش آفرینی منابع انسانی مستقیماً روی سودآوری شرکت‌های دانش بنیان اثرگذار است.	۶ سودآوری شرکت دانش بنیان
شرکت‌های دانش بنیان بدون سودآوری نمی‌توانند در میان مدت و بلند مدت فعالیت کنند.	
وجود اخلاق کاری در افراد می‌تواند کیفیت کار آنها را بهبود بخشد. کارکنان بابت حقوقی که دریافت می‌کنند اخلاقاً موظف به ارزش آفرینی برای شرکت خود هستند.	۷ اخلاق مداری کارکنان
فرد باید قلباً به دنبال ارزش آفرینی برای سازمانی باشد که در آن فعال است. افرادی که در شرکت‌های دانش بنیان فعال هستند باید ذاتاً توفیق طلب بوده و به دنبال پیشرفت خود و شرکت باشند.	۸ تعهد درونی کارکنان به خلق ارزش برای شرکت دانش بنیان
مدیران شرکت‌های دانش بنیان باید دقت کنند که مسئولیتی را به افراد بسپارند که مرتب با رشته تحصیلی آنها باشد. عدم تناسب بین رشته تحصیلی و نوع مسئولیت، کارایی کارکنان را کاهش می‌دهد و بالعکس.	۹ مرتبط بودن رشته تحصیلی کارکنان با مسئولیت سازمانی آنها
فرهنگ کار تیمی باید در شرکت‌های دانش بنیان اشاعه داده شود. تیم‌های کاری فعال در شرکت‌های دانش بنیان باید روز به روز منسجم‌تر شوند. هم‌افزایی در کارهای تیمی موجبات ارزش آفرینی را فراهم می‌آورد.	۱۰ توسعه کار تیمی
مدیران شرکت‌های دانش بنیان باید سعی کنند اهداف کارکنان را با اهداف سازمان همسو کنند. کارکنان شرکت‌های دانش بنیان باید احساس کنند از طریق تحقق اهداف شرکت، اهداف فردی آنها نیز محقق خواهد شد.	۱۱ همسویی اهداف فردی کارکنان با اهداف شرکت دانش بنیان
شرکت‌های دانش بنیان باید بوده مشخص و مناسبی را به توانمندسازی کارکنان خود اختصاص دهند. نیازسنجی‌های آموزشی در شرکت‌های دانش بنیان باید با دقت و حساسیت بالا انجام شود.	۱۲ سرمایه‌گذاری در حوزه توانمندسازی منابع انسانی
توانمندسازی روانی کارکنان در شرکت‌های دانش بنیان نیز باید مورد توجه قرار گیرد.	
مدیران شرکت‌های دانش بنیان باید به نوعی عمل کنند که کارکنان خود را متعلق به شرکت بدانند و بالعکس. کارکنان شرکت‌های دانش بنیان باید شرکت را معرف خود بدانند و به آن افتخار کنند.	۱۳ تعهد سازمانی کارکنان
شعار همه برای یک نفر و یک نفر برای همه باید در شرکت‌های دانش بنیان اجرایی شود. باید به کارکنان شرکت‌های دانش بنیان القاء شود که همه آنها عضو یک	۱۴ اشاعه فرهنگ جمع‌گرایی در شرکت دانش بنیان

		خانواده هستند.
		روابط متقابل کارکنان در واحدهای کاری شرکت‌های دانش بنیان باید بهبود یابد.
۱۵	کیفیت رابطه بین اعضای شرکت	مدیران شرکت‌های دانش بنیان باید سعی کنند واحدهای کاری مختلف شکل جزیره به خود نگیرند و همه کارکنان و واحدهای روابط سازنده‌ای با یکدیگر داشته باشند.
		رفتار مدیران شرکت‌های دانش بنیان با کارکنان باید توأم با احترام باشد و بالعکس.
		کارکنان شرکت‌های دانش بنیان باید حامی یکدیگر باشند.
۱۶	سطح تحصیلات کارکنان	بهبتر است کارکنان شرکت‌های دانش بنیان دارای تحصیلات تکمیلی باشند. در فرایند استخدام کارکنان در شرکت‌های دانش بنیان، سطح تحصیلی به عنوان یک آیتم مهم ایفای نقش می‌کند.
		منابع انسانی شرکت‌های دانش بنیان باید در مسیر تحقق اهداف شرکت حرکت کنند.
۱۷	بهره‌وری منابع انسانی	کارکنان شرکت‌های دانش بنیان باید از منابعی که در اختیار آنها قرار می‌گیرد، بیشترین استفاده را بکنند.
		بهره‌وری کارکنان یکی از شاخص‌های مهم جهانی برای بررسی موفقیت شرکت‌هاست.
		به نظر می‌رسد کارکنان با افزایش سابقه، به بلوغ سازمانی بهتری دست پیدا می‌کنند.
۱۸	سابقه کاری کارکنان	سابقه کاری می‌تواند به ارزش آفرینی کارکنان در شرکت‌های دانش بنیان کمک کند.

ج) کدگذاری انتخابی (گزینشی): در این مرحله از تجزیه و تحلیل، اقدام اصلی نشانیدن (جایابی) مقوله‌های شناسایی شده بر روی مدل پارادایمی بود. در ادامه، هر یک از ابعاد مدل پارادایمی مورد بحث قرار گرفته و مقوله‌های مرتبط با هر یک معرفی شده‌اند: مقوله اصلی (محوری): هسته مدل مفهومی است که مفاهیم و مقوله‌ها بر محور آن ایجاد می‌شوند. در این تحقیق و با توجه به اهداف و مقوله‌های شناسایی شده، مقوله "تعهد درونی کارکنان به خلق ارزش برای شرکت دانش بنیان" به عنوان مقوله اصلی و محوری در نظر گرفته شد. بدین معنا که هسته مدل مفهومی، انگیزه و تعهد درونی کارکنان شرکت‌های دانش بنیان برای ارزش آفرینی در حیطه مسئولیت خودشان می‌باشد.

شرایط علی: مجموعه شرایطی است که سبب پیدایش پدیده می‌شود و یا بر آن تأثیر می‌گذارد. مقوله‌های مرتبط با این بعد، به قرار زیر تعیین گردید:

- سطح تحصیلات کارکنان: این مقوله به سطح تحصیلات آکادمیک کارکنان شرکت‌های دانش بنیان اشاره دارد.
- مرتبط بودن رشته تحصیلی کارکنان با مسئولیت سازمانی آنها: این مقوله به اهمیت ارتباط بین رشته تحصیلی کارکنان و مسئولیت‌های سازمانی آنها در شرکت‌های دانش بنیان اشاره دارد.
- سابقه کاری کارکنان: این مقوله به احتمال اثرگذاری سابقه شغلی کارکنان شرکت‌های دانش بنیان بر ارزش آفرینی آنها اشاره دارد.
- جو نوآوری: این مقوله به میزان حمایت از نوآوری و خلاقیت کارکنان در شرکت‌های دانش بنیان اشاره دارد.
- کیفیت رابطه بین اعضای شرکت: این مقوله به نوع ارتباط کارکنان شرکت‌های دانش بنیان با یکدیگر و با مدیران شرکت اشاره دارد.
- اخلاق مداری کارکنان: این مقوله به میزان پایبندی کارکنان شرکت‌های دانش بنیان به اصول اخلاقی و حرفه‌ای اشاره دارد.
- تعهد سازمانی کارکنان: این مقوله به سطح تعهد شغلی کارکنان شرکت‌های دانش بنیان اشاره دارد.

• عدم تمرکز در تصمیم‌گیری‌های شرکت دانش بنیان: این مقوله به اهمیت تفویض اختیار تصمیم‌گیری به سطوح مختلف در شرکت‌های دانش بنیان اشاره دارد.

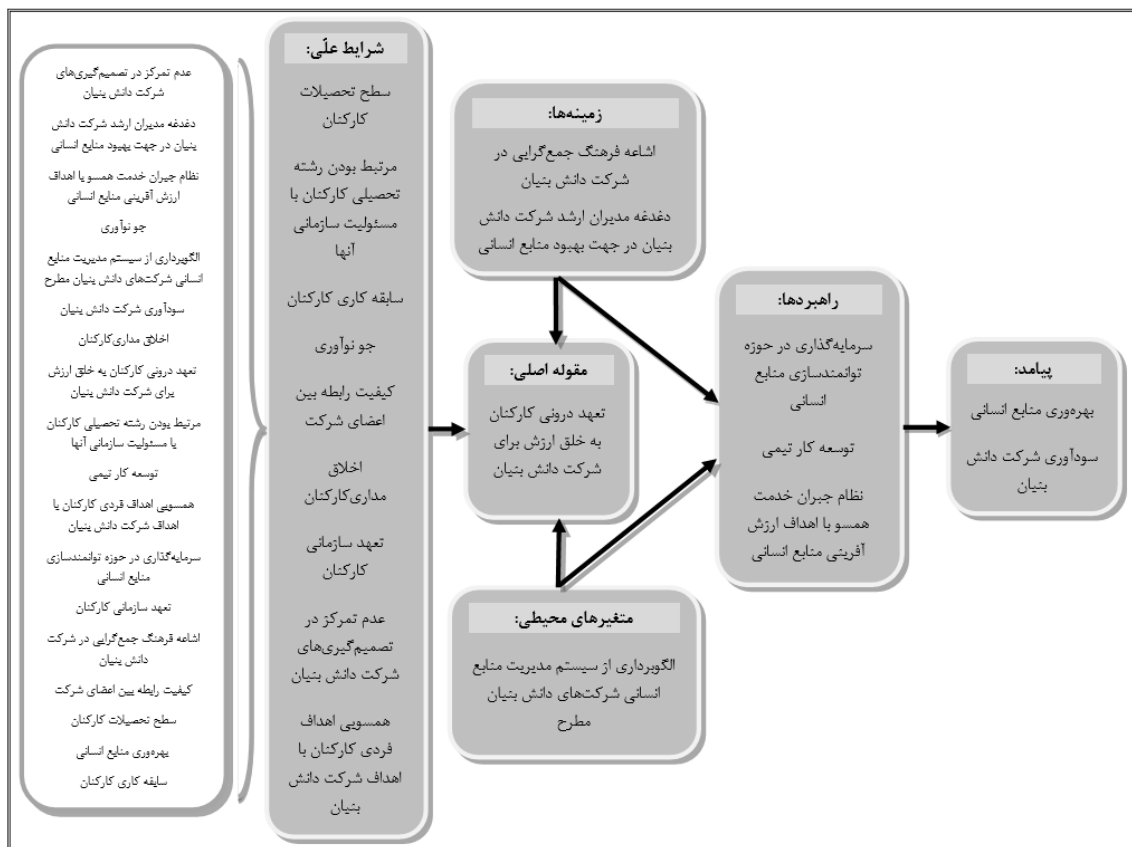
• همسویی اهداف فردی کارکنان با اهداف شرکت دانش بنیان: این مقوله به لزوم همسو کردن اهداف کارکنان با اهداف شرکت‌های دانش بنیان اشاره دارد.

زمینه‌ها: نشان دهنده شرایط ویژه‌ای هستند که پدیده (مقوله اصلی) در آن قرار دارد. در این تحقیق و با توجه به اهداف و مقوله‌های شناسایی شده، مقوله‌های "اشاعه فرهنگ جمع‌گرایی در شرکت دانش بنیان" و "دغدغه مدیران ارشد شرکت دانش بنیان در جهت بهبود منابع انسانی" به عنوان مقوله‌های زمینه‌ای در نظر گرفته شدند. اشاعه فرهنگ جمع‌گرایی در شرکت دانش بنیان به این نکته اشاره دارد که باید به کارکنان شرکت‌های دانش بنیان این احساس و دید را القاء کرد که همه عضو یک خانواده بزرگ سازمانی هستند و باید همه از یکدیگر حمایت کنند. همچنین، دغدغه مدیران ارشد شرکت دانش بنیان در جهت بهبود منابع انسانی نیز به تعهد کلامی و عملی مدیران شرکت‌های دانش بنیان به بهبود و ارتقاء کارکنان تحت امر آنها اشاره دارد.

متغیر محیطی: زمینه ساختاری گسترده و عوامل بیرونی هستند که می‌توانند مقوله اصلی و حتی راهبردها را تحت تأثیر قرار دهند. در این تحقیق و با توجه به اهداف و مقوله‌های شناسایی شده، مقوله "الگوبرداری از سیستم مدیریت منابع انسانی شرکت‌های دانش بنیان مطرح" به عنوان مقوله محیطی در نظر گرفته شد. الگوبرداری از سیستم مدیریت منابع انسانی شرکت‌های دانش بنیان مطرح بدین معناست که شرکت‌های دانش بنیان باید در حوزه‌های مختلف از جمله مدیریت منابع انسانی، از برترین‌های صنعت خود به صورت هوشمندانه الگوبرداری کنند.

راهبردها: در یک زمینه و با شرایط میانجی مشخص، مجموعه مشخصی از راهبردها یا اقدامات، امکان پذیر می‌شود. در واقع راهبردها اقداماتی هستند که می‌توانند مقوله اصلی را به پیامدها تبدیل کنند. در این تحقیق و با توجه به اهداف و مقوله‌های شناسایی شده، مقوله‌های "سرمایه‌گذاری در حوزه توانمندسازی منابع انسانی"، "توسعه کار تیمی" و "نظام جبران خدمت همسو با اهداف ارزش آفرینی منابع انسانی" به عنوان مقوله‌های راهبردی در نظر گرفته شدند. سرمایه‌گذاری در حوزه توانمندسازی منابع انسانی به لزوم اختصاص بودجه‌های مشخص و مناسب توسط شرکت‌های دانش بنیان در جهت توانمندسازی کارکنان اشاره دارد؛ علاوه بر این، توسعه کار تیمی، به حمایت و ترویج کار تیمی بین کارکنان در یک واحدکاری و یا کار تیمی مابین واحدهای مختلف سازمانی در شرکت‌های دانش بنیان اشاره دارد؛ همچنین، نظام جبران خدمت همسو با اهداف ارزش آفرینی منابع انسانی نیز اشاره به این دارد که در شرکت‌های دانش بنیان، پاداش‌ها و تنبیهات کارکنان باید بر اساس چگونگی ارزش آفرینی آنها برای شرکت تعیین شود.

پیامدها: به تبعات تحقق مقوله محوری در بستر شرایط علی، محیطی و زمینه‌ای و از طریق راهبردهای مشخص اشاره دارد. در این تحقیق و با توجه به اهداف و مقوله‌های شناسایی شده، مقوله‌های "بهره‌وری منابع انسانی" و "سودآوری شرکت دانش بنیان" به عنوان مقوله پیامدی در نظر گرفته شدند. بدین معنا که اگر شرایط علی، متغیرهای زمینه‌ای، مقوله اصلی، متغیرهای محیطی و متغیرهای راهبردی به خوبی اتفاق بیفتند، می‌توان امید داشت که بهره‌وری منابع انسانی و سودآوری در شرکت‌های دانش بنیان بهبود یابد. گام بعدی، جاگذاری مقوله‌ها در الگوی پارادایمی بود که این کار باعث شناسایی مدل مفهومی پژوهش شد. شاکله اصلی این مدل در شکل (۱) قابل مشاهده می‌باشد:

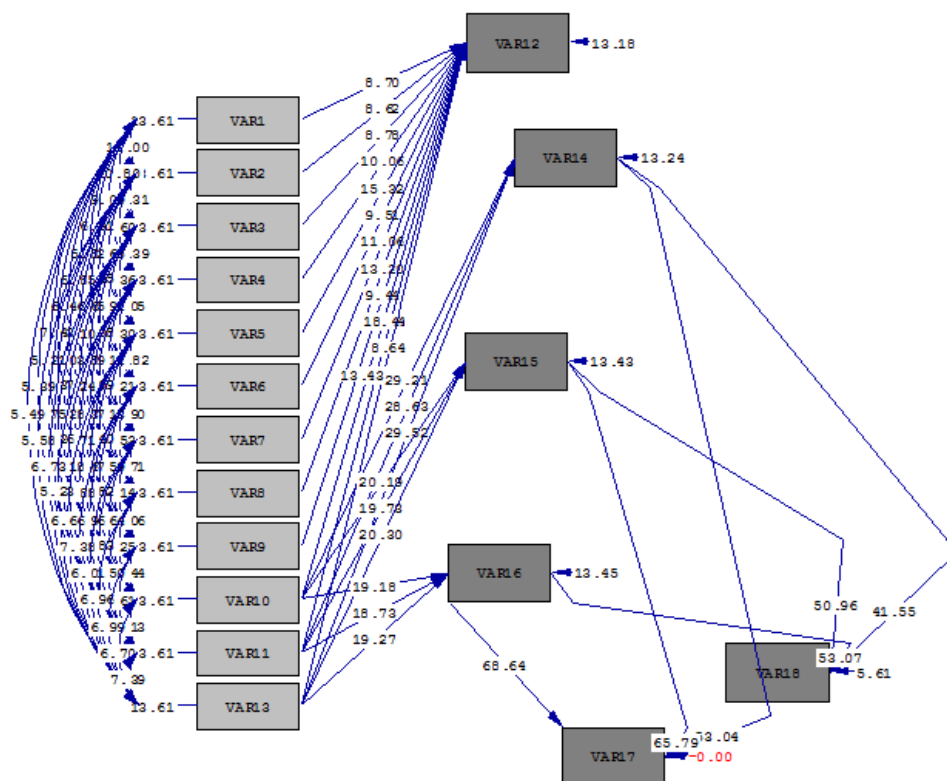


شکل شماره (۱) جایابی مقولات در ساختار مدل پارادایمی

بر اساس مدل فوق، فرضیه‌های تحقیق به صورت زیر تدوین شدند:

- سطح تحصیلات کارکنان بر تعهد درونی کارکنان به خلق ارزش برای شرکت دانش بنیان تأثیر معنادار دارد.
- مرتبط بودن رشته تحصیلی کارکنان با مسئولیت سازمانی آنها بر تعهد درونی کارکنان به خلق ارزش برای شرکت دانش بنیان تأثیر معنادار دارد.
- سابقه کاری کارکنان بر تعهد درونی کارکنان به خلق ارزش برای شرکت دانش بنیان تأثیر معنادار دارد.
- جو نوآوری بر تعهد درونی کارکنان به خلق ارزش برای شرکت دانش بنیان تأثیر معنادار دارد.
- کیفیت رابطه بین اعضای شرکت بر تعهد درونی کارکنان به خلق ارزش برای شرکت دانش بنیان تأثیر معنادار دارد.
- اخلاق مداری کارکنان بر تعهد درونی کارکنان به خلق ارزش برای شرکت دانش بنیان تأثیر معنادار دارد.
- تعهد سازمانی کارکنان بر تعهد درونی کارکنان به خلق ارزش برای شرکت دانش بنیان تأثیر معنادار دارد.
- عدم تمرکز در تصمیم‌گیری‌های شرکت دانش بنیان بر تعهد درونی کارکنان به خلق ارزش برای شرکت دانش بنیان تأثیر معنادار دارد.
- همسویی اهداف فردی کارکنان با اهداف شرکت دانش بنیان بر تعهد درونی کارکنان به خلق ارزش برای شرکت دانش بنیان تأثیر معنادار دارد.
- اشاعه فرهنگ جمع‌گرایی در شرکت دانش بنیان بر تعهد درونی کارکنان به خلق ارزش برای شرکت دانش بنیان تأثیر معنادار دارد.
- دغدغه مدیران ارشد شرکت دانش بنیان در جهت بهبود منابع انسانی بر تعهد درونی کارکنان به خلق ارزش برای شرکت دانش بنیان تأثیر معنادار دارد.

- الگوبرداری از سیستم مدیریت منابع انسانی شرکت‌های دانش بنیان مطرح بر تعهد درونی کارکنان به خلق ارزش برای شرکت دانش بنیان تأثیر معنادار دارد.
  - اشاعه فرهنگ جمع‌گرایی در شرکت دانش بنیان بر سرمایه‌گذاری در حوزه توانمندسازی منابع انسانی تأثیر معنادار دارد.
  - اشاعه فرهنگ جمع‌گرایی در شرکت دانش بنیان بر توسعه کار تیمی تأثیر معنادار دارد.
  - اشاعه فرهنگ جمع‌گرایی در شرکت دانش بنیان بر نظام جبران خدمت همسو با اهداف ارزش آفرینی منابع انسانی تأثیر معنادار دارد.
  - دغدغه مدیران ارشد شرکت دانش بنیان در جهت بهبود منابع انسانی بر سرمایه‌گذاری در حوزه توانمندسازی منابع انسانی تأثیر معنادار دارد.
  - دغدغه مدیران ارشد شرکت دانش بنیان در جهت بهبود منابع انسانی بر توسعه کار تیمی تأثیر معنادار دارد.
  - دغدغه مدیران ارشد شرکت دانش بنیان در جهت بهبود منابع انسانی بر نظام جبران خدمت همسو با اهداف ارزش آفرینی منابع انسانی تأثیر معنادار دارد.
  - الگوبرداری از سیستم مدیریت منابع انسانی شرکت‌های دانش بنیان مطرح بر سرمایه‌گذاری در حوزه توانمندسازی منابع انسانی تأثیر معنادار دارد.
  - الگوبرداری از سیستم مدیریت منابع انسانی شرکت‌های دانش بنیان مطرح بر توسعه کار تیمی تأثیر معنادار دارد.
  - الگوبرداری از سیستم مدیریت منابع انسانی شرکت‌های دانش بنیان مطرح بر نظام جبران خدمت همسو با اهداف ارزش آفرینی منابع انسانی تأثیر معنادار دارد.
  - سرمایه‌گذاری در حوزه توانمندسازی منابع انسانی بر بهره‌وری منابع انسانی تأثیر معنادار دارد.
  - سرمایه‌گذاری در حوزه توانمندسازی منابع انسانی بر سودآوری شرکت دانش بنیان تأثیر معنادار دارد.
  - توسعه کار تیمی بر بهره‌وری منابع انسانی تأثیر معنادار دارد.
  - توسعه کار تیمی بر سودآوری شرکت دانش بنیان تأثیر معنادار دارد.
  - نظام جبران خدمت همسو با اهداف ارزش آفرینی منابع انسانی بر بهره‌وری منابع انسانی تأثیر معنادار دارد.
  - نظام جبران خدمت همسو با اهداف ارزش آفرینی منابع انسانی بر سودآوری شرکت دانش بنیان تأثیر معنادار دارد.
- (د) فاز کمی (تبیین مدل تحقیق با رویکرد مدلسازی معادلات ساختاری): برای بررسی برازش مدل‌های ساختاری از چندین معیار استفاده می‌شود که اولین معیار، برای سنجش رابطه سازه‌ها در مدل، معیار اعداد معناداری  $t$  یا همان مقادیر  $t$ -values می‌باشد؛ و اعداد باید یا از  $1/96$  بیشتر بوده و یا از  $-1/96$  کمتر باشند تا بتوان در سطح اطمینان  $95\%$ ، صحت رابطه بین سازه‌ها و فرضیه‌های پژوهش را تأیید ساخت. البته باید توجه داشت که اعداد  $t$  فقط صحت رابطه‌ها را نشان می‌دهند و شدت رابطه‌ی بین سازه‌ها را نمی‌توان با آن‌ها سنجید.



شکل شماره (۲) مدل برازش شده تحقیق در حالت معناداری

ضرایب معناداری مسیرهای مدل نشان می‌دهند که آیا فرضیه‌های تحقیق معنادار هستند یا خیر؟ اگر ضریب معناداری مسیر میان دو متغیر، از ۱/۹۶ بیشتر و یا از ۱/۹۶- کمتر باشد، حاکی از معنادار بودن تأثیر آن دو متغیر در سطح اطمینان ۹۵٪ می‌باشد و فرضیه تأیید می‌گردد. جدول زیر، ضرائب معناداری و نتایج فرضیه‌های مطرح شده را به طور خلاصه نشان می‌دهد:

جدول شماره (۴): نتایج آزمون فرضیه‌های تحقیق

نتیجه	معناداری	فرضیه‌ها
تأیید	۸/۷۰	سطح تحصیلات کارکنان بر تعهد درونی کارکنان به خلق ارزش برای شرکت دانش بنیان تأثیر معنادار دارد.
تأیید	۸/۶۲	مرتبط بودن رشته تحصیلی کارکنان با مسئولیت‌سازمانی آنها بر تعهد درونی کارکنان به خلق ارزش برای شرکت دانش بنیان تأثیر معنادار دارد.
تأیید	۸/۷۸	سابقه کاری کارکنان بر تعهد درونی کارکنان به خلق ارزش برای شرکت دانش بنیان تأثیر معنادار دارد.
تأیید	۱۰/۰۶	جو نوآوری بر تعهد درونی کارکنان به خلق ارزش برای شرکت دانش بنیان تأثیر معنادار دارد.
تأیید	۱۵/۳۲	کیفیت رابطه بین اعضای شرکت بر تعهد درونی کارکنان به خلق ارزش برای شرکت دانش بنیان تأثیر معنادار دارد.
تأیید	۹/۵۱	اخلاق مداری کارکنان بر تعهد درونی کارکنان به خلق ارزش برای شرکت دانش بنیان تأثیر معنادار دارد.
تأیید	۱۱/۰۴	تعهد سازمانی کارکنان بر تعهد درونی کارکنان به خلق ارزش برای شرکت دانش بنیان تأثیر معنادار دارد.
تأیید	۱۳/۲۰	عدم تمرکز در تصمیم‌گیری‌های شرکت دانش بنیان بر تعهد درونی کارکنان به خلق ارزش برای شرکت دانش بنیان تأثیر معنادار دارد.
تأیید	۹/۴۴	همسویی اهداف فردی کارکنان با اهداف شرکت دانش بنیان بر تعهد درونی کارکنان به خلق ارزش برای شرکت دانش بنیان تأثیر معنادار دارد.
تأیید	۱۸/۴۴	اشاعه فرهنگ جمع‌گرایی در شرکت دانش بنیان بر تعهد درونی کارکنان به خلق ارزش برای شرکت دانش بنیان تأثیر معنادار دارد.
تأیید	۸/۶۴	دغدغه مدیران ارشد شرکت دانش بنیان در جهت بهبود منابع انسانی بر تعهد درونی کارکنان به خلق ارزش برای شرکت دانش بنیان تأثیر معنادار دارد.
تأیید	۱۳/۴۳	الگوبرداری از سیستم مدیریت منابع انسانی شرکت‌های دانش بنیان مطرح بر تعهد درونی کارکنان به خلق ارزش برای شرکت دانش بنیان تأثیر معنادار دارد.



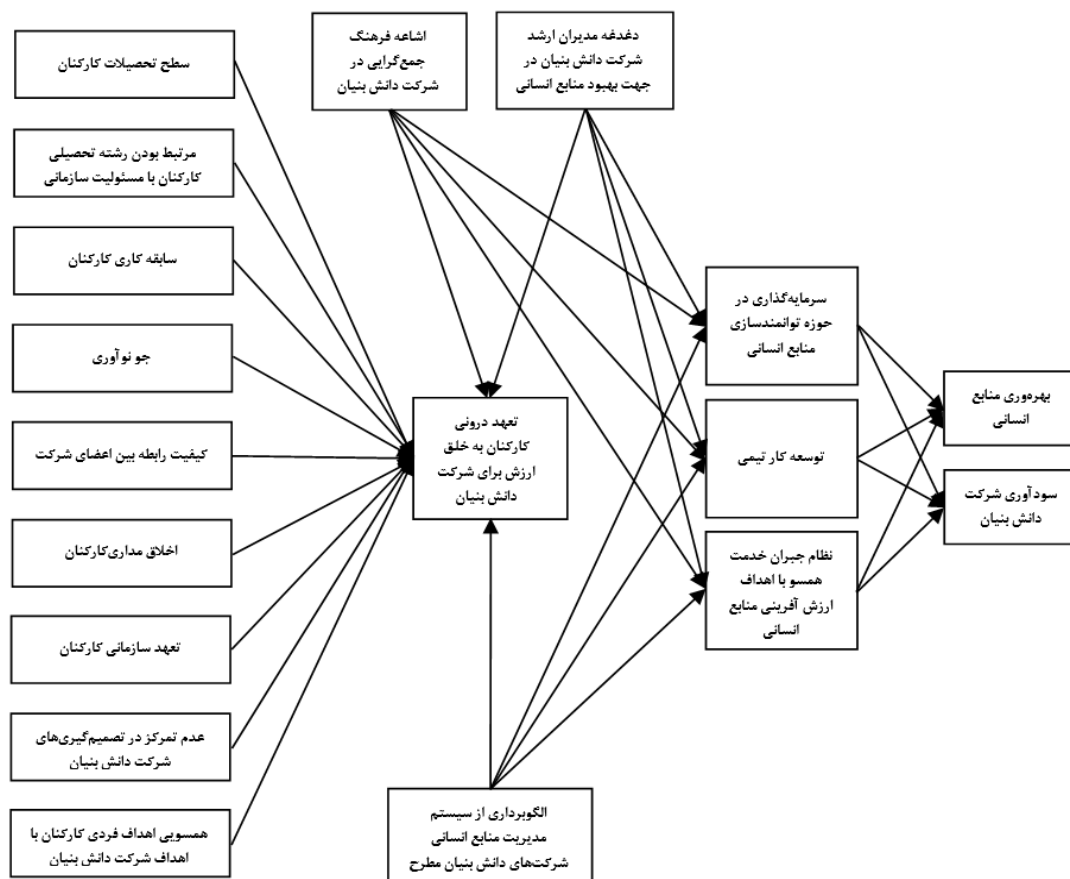
		ارزش برای شرکت دانش بنیان تأثیر معنادار دارد.
تأیید	۲۹/۳۱	اشاعه فرهنگ جمع‌گرایی در شرکت دانش بنیان بر سرمایه‌گذاری در حوزه توانمندسازی منابع انسانی تأثیر معنادار دارد.
تأیید	۲۰/۱۸	اشاعه فرهنگ جمع‌گرایی در شرکت دانش بنیان بر توسعه کار تیمی تأثیر معنادار دارد.
تأیید	۱۹/۱۸	اشاعه فرهنگ جمع‌گرایی در شرکت دانش بنیان بر نظام جبران خدمت همسو با اهداف ارزش آفرینی منابع انسانی تأثیر معنادار دارد.
تأیید	۲۸/۶۳	دغدغه مدیران ارشد شرکت دانش بنیان در جهت بهبود منابع انسانی بر سرمایه‌گذاری در حوزه توانمندسازی منابع انسانی تأثیر معنادار دارد.
تأیید	۱۹/۷۸	دغدغه مدیران ارشد شرکت دانش بنیان در جهت بهبود منابع انسانی بر توسعه کار تیمی تأثیر معنادار دارد.
تأیید	۱۸/۷۳	دغدغه مدیران ارشد شرکت دانش بنیان در جهت بهبود منابع انسانی بر نظام جبران خدمت همسو با اهداف ارزش آفرینی منابع انسانی تأثیر معنادار دارد.
تأیید	۲۹/۵۲	الگوبرداری از سیستم مدیریت منابع انسانی شرکت‌های دانش بنیان مطرح بر سرمایه‌گذاری در حوزه توانمندسازی منابع انسانی تأثیر معنادار دارد.
تأیید	۲۰/۳۰	الگوبرداری از سیستم مدیریت منابع انسانی شرکت‌های دانش بنیان مطرح بر توسعه کار تیمی تأثیر معنادار دارد.
تأیید	۱۹/۲۷	الگوبرداری از سیستم مدیریت منابع انسانی شرکت‌های دانش بنیان مطرح بر نظام جبران خدمت همسو با اهداف ارزش آفرینی منابع انسانی تأثیر معنادار دارد.
تأیید	۵۳/۰۴	سرمایه‌گذاری در حوزه توانمندسازی منابع انسانی بر بهره‌وری منابع انسانی تأثیر معنادار دارد.
تأیید	۴۱/۵۵	سرمایه‌گذاری در حوزه توانمندسازی منابع انسانی بر سودآوری شرکت دانش بنیان تأثیر معنادار دارد.
تأیید	۶۵/۷۹	توسعه کار تیمی بر بهره‌وری منابع انسانی تأثیر معنادار دارد.
تأیید	۵۰/۹۶	توسعه کار تیمی بر سودآوری شرکت دانش بنیان تأثیر معنادار دارد.
تأیید	۶۸/۶۴	نظام جبران خدمت همسو با اهداف ارزش آفرینی منابع انسانی بر بهره‌وری منابع انسانی تأثیر معنادار دارد.
تأیید	۵۳/۰۷	نظام جبران خدمت همسو با اهداف ارزش آفرینی منابع انسانی بر سودآوری شرکت دانش بنیان تأثیر معنادار دارد.

در فرضیه اول پژوهش ادعا شده بود که سطح تحصیلات کارکنان بر تعهد درونی کارکنان به خلق ارزش برای شرکت دانش بنیان اثر معنادار دارد که تحلیل مسیر صورت گرفته بین این دو متغیر نشان داد عدد معنی داری مسیر مابین آنها برابر (۸/۷۰) می باشد و چون این مقدار بزرگتر از ۱/۹۶ بود، از این رو این فرضیه مورد تأیید قرار گرفت. در فرضیه دوم پژوهش ادعا شده بود که مرتبط بودن رشته تحصیلی کارکنان با مسئولیت سازمانی آنها بر تعهد درونی کارکنان به خلق ارزش برای شرکت دانش بنیان اثر معنادار دارد که تحلیل مسیر صورت گرفته بین این دو متغیر نشان داد عدد معنی داری مسیر مابین آنها برابر (۸/۶۲) می باشد و چون این مقدار بزرگتر از ۱/۹۶ بود، از این رو این فرضیه سوم پژوهش ادعا شده بود که سابقه کاری کارکنان بر تعهد درونی کارکنان به خلق ارزش برای شرکت دانش بنیان اثر معنادار دارد که تحلیل مسیر صورت گرفته بین این دو متغیر نشان داد عدد معنی داری مسیر مابین آنها برابر (۸/۷۸) می باشد و چون این مقدار بزرگتر از ۱/۹۶ بود، از این رو این فرضیه چهارم پژوهش ادعا شده بود که جو نوآوری بر تعهد درونی کارکنان به خلق ارزش برای شرکت دانش بنیان اثر معنادار دارد که تحلیل مسیر صورت گرفته بین این دو متغیر نشان داد عدد معنی داری مسیر مابین آنها برابر (۸/۷۸) می باشد و چون این مقدار بزرگتر از ۱/۹۶ بود، از این رو این فرضیه پنجم پژوهش ادعا شده بود که کیفیت رابطه بین اعضای شرکت بر تعهد درونی کارکنان به خلق ارزش برای شرکت دانش بنیان اثر معنادار دارد که تحلیل مسیر صورت گرفته بین این دو متغیر نشان داد عدد معنی داری مسیر مابین آنها برابر (۱۵/۳۲) می باشد و چون این مقدار بزرگتر از ۱/۹۶ بود، از این رو این فرضیه ششم پژوهش ادعا شده بود که اخلاق مداری کارکنان بر تعهد درونی کارکنان به خلق ارزش برای شرکت دانش بنیان اثر معنادار دارد که تحلیل مسیر صورت گرفته بین

این دو متغیر نشان داد عدد معنی داری مسیر مابین آنها برابر (۹/۵۱) می باشد و چون این مقدار بزرگتر از ۱/۹۶ بود، از این رو این فرضیه مورد تأیید قرار گرفت. در فرضیه هفتم پژوهش ادعا شده بود که تعهد سازمانی کارکنان بر تعهد درونی کارکنان به خلق ارزش برای شرکت دانش بنیان اثر معنادار دارد که تحلیل مسیر صورت گرفته بین این دو متغیر نشان داد عدد معنی داری مسیر مابین آنها برابر (۱۱/۰۴) می باشد و چون این مقدار بزرگتر از ۱/۹۶ بود، از این رو این فرضیه مورد تأیید قرار گرفت. در فرضیه هشتم پژوهش ادعا شده بود که عدم تمرکز در تصمیم‌گیری‌های شرکت دانش بنیان بر تعهد درونی کارکنان به خلق ارزش برای شرکت دانش بنیان اثر معنادار دارد که تحلیل مسیر صورت گرفته بین این دو متغیر نشان داد عدد معنی داری مسیر مابین آنها برابر (۱۳/۲۰) می باشد و چون این مقدار بزرگتر از ۱/۹۶ بود، از این رو این فرضیه مورد تأیید قرار گرفت. در فرضیه نهم پژوهش ادعا شده بود که همسویی اهداف فردی کارکنان با اهداف شرکت دانش بنیان بر تعهد درونی کارکنان به خلق ارزش برای شرکت دانش بنیان اثر معنادار دارد که تحلیل مسیر صورت گرفته بین این دو متغیر نشان داد عدد معنی داری مسیر مابین آنها برابر (۹/۴۴) می باشد و چون این مقدار بزرگتر از ۱/۹۶ بود، از این رو این فرضیه مورد تأیید قرار گرفت. در فرضیه دهم پژوهش ادعا شده بود که اشاعه فرهنگ جمع‌گرایی در شرکت دانش بنیان بر تعهد درونی کارکنان به خلق ارزش برای شرکت دانش بنیان اثر معنادار دارد که تحلیل مسیر صورت گرفته بین این دو متغیر نشان داد عدد معنی داری مسیر مابین آنها برابر (۱۸/۴۴) می باشد و چون این مقدار بزرگتر از ۱/۹۶ بود، از این رو این فرضیه مورد تأیید قرار گرفت. در فرضیه یازدهم پژوهش ادعا شده بود که دغدغه مدیران ارشد شرکت دانش بنیان در جهت بهبود منابع انسانی بر تعهد درونی کارکنان به خلق ارزش برای شرکت دانش بنیان اثر معنادار دارد که تحلیل مسیر صورت گرفته بین این دو متغیر نشان داد عدد معنی داری مسیر مابین آنها برابر (۸/۶۴) می باشد و چون این مقدار بزرگتر از ۱/۹۶ بود، از این رو این فرضیه مورد تأیید قرار گرفت. در فرضیه دوازدهم پژوهش ادعا شده بود که الگوبرداری از سیستم مدیریت منابع انسانی شرکت‌های دانش بنیان مطرح بر تعهد درونی کارکنان به خلق ارزش برای شرکت دانش بنیان اثر معنادار دارد که تحلیل مسیر صورت گرفته بین این دو متغیر نشان داد عدد معنی داری مسیر مابین آنها برابر (۱۳/۴۳) می باشد و چون این مقدار بزرگتر از ۱/۹۶ بود، از این رو این فرضیه مورد تأیید قرار گرفت. در فرضیه سیزدهم پژوهش ادعا شده بود که اشاعه فرهنگ جمع‌گرایی در شرکت دانش بنیان بر سرمایه‌گذاری در حوزه توانمندسازی منابع انسانی اثر معنادار دارد که تحلیل مسیر صورت گرفته بین این دو متغیر نشان داد عدد معنی داری مسیر مابین آنها برابر (۲۰/۱۸) می باشد و چون این مقدار بزرگتر از ۱/۹۶ بود، از این رو این فرضیه مورد تأیید قرار گرفت. در فرضیه پانزدهم پژوهش ادعا شده بود که اشاعه فرهنگ جمع‌گرایی در شرکت دانش بنیان بر نظام جبران خدمت همسو با اهداف ارزش آفرینی منابع انسانی اثر معنادار دارد که تحلیل مسیر صورت گرفته بین این دو متغیر نشان داد عدد معنی داری مسیر مابین آنها برابر (۱۹/۱۸) می باشد و چون این مقدار بزرگتر از ۱/۹۶ بود، از این رو این فرضیه مورد تأیید قرار گرفت. در فرضیه شانزدهم پژوهش ادعا شده بود که دغدغه مدیران ارشد شرکت دانش بنیان در جهت بهبود منابع انسانی بر سرمایه‌گذاری در حوزه توانمندسازی منابع انسانی اثر معنادار دارد که تحلیل مسیر صورت گرفته بین این دو متغیر نشان داد عدد معنی داری مسیر مابین آنها برابر (۲۸/۶۳) می باشد و چون این مقدار بزرگتر از ۱/۹۶ بود، از این رو این فرضیه مورد تأیید قرار گرفت. در فرضیه هفدهم پژوهش ادعا شده بود که دغدغه مدیران ارشد شرکت دانش بنیان در جهت بهبود منابع انسانی بر توسعه کار تیمی اثر معنادار دارد که تحلیل مسیر صورت گرفته بین این دو متغیر نشان داد عدد معنی داری مسیر مابین آنها برابر (۱۹/۷۸) می باشد و چون این مقدار بزرگتر از ۱/۹۶ بود، از این رو این فرضیه مورد تأیید قرار گرفت. در فرضیه هجدهم پژوهش ادعا شده بود که دغدغه مدیران ارشد شرکت دانش بنیان در جهت بهبود منابع انسانی بر نظام جبران خدمت همسو با اهداف ارزش آفرینی منابع انسانی اثر معنادار دارد که تحلیل مسیر صورت گرفته بین این دو متغیر نشان داد عدد معنی داری مسیر مابین آنها برابر (۱۸/۷۳) می باشد و چون این مقدار بزرگتر از ۱/۹۶ بود، از این رو این فرضیه مورد تأیید قرار گرفت. در فرضیه نوزدهم پژوهش ادعا شده بود که الگوبرداری از سیستم مدیریت منابع انسانی شرکت‌های دانش بنیان مطرح بر سرمایه‌گذاری در حوزه توانمندسازی منابع انسانی اثر معنادار دارد که تحلیل مسیر

صورت گرفته بین این دو متغیر نشان داد عدد معنی داری مسیر مابین آنها برابر (۲۹/۵۲) می باشد و چون این مقدار بزرگتر از ۱/۹۶ بود، از این رو این فرضیه مورد تأیید قرار گرفت. در فرضیه بیستم پژوهش ادعا شده بود که الگوبرداری از سیستم مدیریت منابع انسانی شرکت‌های دانش بنیان مطرح بر توسعه کار تیمی اثر معنادار دارد که تحلیل مسیر صورت گرفته بین این دو متغیر نشان داد عدد معنی داری مسیر مابین آنها برابر (۲۰/۳۰) می باشد و چون این مقدار بزرگتر از ۱/۹۶ بود، از این رو این فرضیه مورد تأیید قرار گرفت. در فرضیه بیست و یکم پژوهش ادعا شده بود که الگوبرداری از سیستم مدیریت منابع انسانی شرکت‌های دانش بنیان مطرح بر نظام جبران خدمت همسو با اهداف ارزش آفرینی منابع انسانی اثر معنادار دارد که تحلیل مسیر صورت گرفته بین این دو متغیر نشان داد عدد معنی داری مسیر مابین آنها برابر (۱۹/۲۷) می باشد و چون این مقدار بزرگتر از ۱/۹۶ بود، از این رو این فرضیه مورد تأیید قرار گرفت. در فرضیه بیست و دوم پژوهش ادعا شده بود که سرمایه‌گذاری در حوزه توانمندسازی منابع انسانی بر بهره‌وری منابع انسانی اثر معنادار دارد که تحلیل مسیر صورت گرفته بین این دو متغیر نشان داد عدد معنی داری مسیر مابین آنها برابر (۵۳/۰۴) می باشد و چون این مقدار بزرگتر از ۱/۹۶ بود، از این رو این فرضیه مورد تأیید قرار گرفت. در فرضیه بیست و سوم پژوهش ادعا شده بود که سرمایه‌گذاری در حوزه توانمندسازی منابع انسانی بر سودآوری شرکت دانش بنیان اثر معنادار دارد که تحلیل مسیر صورت گرفته بین این دو متغیر نشان داد عدد معنی داری مسیر مابین آنها برابر (۴۱/۵۵) می باشد و چون این مقدار بزرگتر از ۱/۹۶ بود، از این رو این فرضیه بیست و چهارم پژوهش ادعا شده بود که توسعه کار تیمی بر بهره‌وری منابع انسانی اثر معنادار دارد که تحلیل مسیر صورت گرفته بین این دو متغیر نشان داد عدد معنی داری مسیر مابین آنها برابر (۶۵/۷۹) می باشد و چون این مقدار بزرگتر از ۱/۹۶ بود، از این رو این فرضیه مورد تأیید قرار گرفت. در فرضیه بیست و پنجم پژوهش ادعا شده بود که توسعه کار تیمی بر سودآوری شرکت دانش بنیان اثر معنادار دارد که تحلیل مسیر صورت گرفته بین این دو متغیر نشان داد عدد معنی داری مسیر مابین آنها برابر (۵۰/۹۶) می باشد و چون این مقدار بزرگتر از ۱/۹۶ بود، از این رو این فرضیه مورد تأیید قرار گرفت. در فرضیه بیست و ششم پژوهش ادعا شده بود که نظام جبران خدمت همسو با اهداف ارزش آفرینی منابع انسانی بر بهره‌وری منابع انسانی اثر معنادار دارد که تحلیل مسیر صورت گرفته بین این دو متغیر نشان داد عدد معنی داری مسیر مابین آنها برابر (۶۸/۶۴) می باشد و چون این مقدار بزرگتر از ۱/۹۶ بود، از این رو این فرضیه مورد تأیید قرار گرفت. در فرضیه بیست و هفتم پژوهش ادعا شده بود که نظام جبران خدمت همسو با اهداف ارزش آفرینی منابع انسانی بر سودآوری شرکت دانش بنیان اثر معنادار دارد که تحلیل مسیر صورت گرفته بین این دو متغیر نشان داد عدد معنی داری مسیر مابین آنها برابر (۵۳/۰۷) می باشد و چون این مقدار بزرگتر از ۱/۹۶ بود، از این رو این فرضیه مورد تأیید قرار گرفت.

بر این اساس، همه فرضیه‌های تحقیق مورد تأیید قرار گرفتند و مدل نهایی تحقیق به صورت زیر تبیین گردید:



شکل شماره (۳): مدل نهایی تحقیق

بر اساس نتایج حاصل از فازهای کیفی و کمی پژوهش، و در جهت تقویت ارزش آفرینی منابع انسانی، بهره‌وری منابع انسانی و سودآوری در شرکت‌های دانش بنیان، پیشنهادات زیر قابل ارائه می باشد:

- در فرایندهای استخدامی شرکت‌های دانش بنیان، سطح تحصیلات متقاضیان آیتمی مهمی تلقی شود.
- در شرکت‌های دانش بنیان، کارکنانی که سطح تحصیلاتی لیسانس یا کمتر دارند، به ادامه تحصیل تشویق شوند.
- در شرکت‌های دانش بنیان، به مرتبط بودن رشته تحصیلی کارکنان با مسئولیت‌های آنها بسیار اهمیت داده شود.
- در شرکت‌های دانش بنیان، اگر از روی اجبار یا ضرورت به فردی مسئولیتی غیرمرتبط با رشته تحصیلیش تفویض شد، بلافاصله دوره‌های آموزشی ضمن خدمت مرتبط با مسئولیت برای او در نظر گرفته شود.
- در شرکت‌های دانش بنیان، برای جذب و نگهداشت کارکنان با سابقه تلاش شود.
- شرکت‌های دانش بنیان برای خلاقیت و نوآوری کارکنان ارزش قائل باشند.
- مدیران شرکت‌های دانش بنیان همواره حامی نوآوری و خلاقیت در سازمان باشند.
- شرکت‌های دانش بنیان زمانی مشخصی را به خلاقیت و نوآوری کارکنان اختصاص دهند.
- شرکت‌های دانش بنیان به صورت دوره‌ای افراد برتر از حیث خلاقیت و نوآوری را شناسایی کرده و مورد تقدیر قرار دهند.
- شرکت‌های دانش بنیان به صورت دقیق نوآوری‌های صنعت و بازار را رصد کنند.
- مدیران شرکت‌های دانش بنیان سعی کنند واحدهای کاری مختلف شکل جزیره به خود نگیرند و همه کارکنان و واحدهای روابط سازنده‌ای با یکدیگر داشته باشند.
- رفتار مدیران شرکت‌های دانش بنیان با کارکنان و بالعکس، کاملاً محترمانه باشد.
- کارکنان شرکت‌های دانش بنیان به اصول اخلاقی و حرفه‌ای پایبند باشند.
- به تعهد سازمانی کارکنان شرکت‌های دانش بنیان توجه شد و سعی شود این متغیر مهم سازمانی بهبود یابد.

- در شرکت‌های دانش بنیان به کارکنان کم کم قدرت تصمیم‌گیری داده میشود.
- در شرکت‌های دانش بنیان مدیران برای همه امور شخصاً تصمیم‌گیری نکنند.
- در شرکت‌های دانش بنیان، اهداف سازمان به صورت کاملاً شفاف برای کارکنان تشریح شود.
- در شرکت‌های دانش بنیان سعی شود به موازات تحقق اهداف سازمان، اهداف فردی کارکنان نیز محقق شود.
- در شرکت‌های دانش بنیان سعی شود اهداف سازمان و اهداف فردی کارکنان با یکدیگر در تضاد نباشند.
- در شرکت‌های دانش بنیان، از شعار همه برای یک نفر و یک نفر برای همه تبعیت شود.
- در شرکت‌های دانش بنیان به کارکنان القاء شود که همه آنها عضو یک خانواده هستند.
- در شرکت‌های دانش بنیان پیشرفت همه اعضا مهم باشد نه فقط عده‌ای خاص.
- مدیران شرکت‌های دانش بنیان در کلام و عمل ثابت کنند که بدنیاال بهبود و ارتقاء کارکنان خود هستند.
- یکی از دغدغه‌های همیشگی مدیران شرکت‌های دانش بنیان یافتن بهترین راهکارها برای بهبود و ارتقاء کارکنان باشد.
- شرکت‌های دانش بنیان برای اجتناب از آزمون و خطا، فرایند الگوبرداری از بهترین‌ها را به خوبی اجرا کنند.
- شرکت‌های دانش بنیان در هر حیطه‌ای که فعال هستند، از بهترین‌های صنعت خود کاملاً شناخت پیدا کنند.
- شرکت‌های دانش بنیان از سیستم مدیریت منابع انسانی بهترین‌های صنعت خود الگوبرداری هوشمندانه کنند.
- شرکت‌های دانش بنیان برای توانمندسازی منابع انسانی بودجه سالانه مناسبی اختصاص دهند.
- شرکت‌های دانش بنیان برای توانمندسازی منابع انسانی خود برنامه‌های مناسبی را طرح‌ریزی کنند.
- شرکت‌های دانش بنیان هزینه در حوزه توانمندسازی منابع انسانی را نوعی سرمایه‌گذاری تلقی کنند.
- در شرکت‌های دانش بنیان فرهنگ کار تیمی اشاعه داده شود.
- در شرکت‌های دانش بنیان تیم‌های کاری فعال در حوزه‌های مختلف روز به روز منسجم‌تر شوند.
- شرکت‌های دانش بنیان از طریق هم‌افزایی در کارهای تیمی، ارزش آفرینی کند.
- در شرکت‌های دانش بنیان، نظام جبران خدمت منطبق و همسو با اهداف کلان شرکت طراحی شوند.
- در شرکت‌های دانش بنیان اگر فردی در جهت اهداف شرکت خلق ارزش کرد بلافاصله به روشی مقتضی مورد تشویق قرار گیرد.
- در شرکت‌های دانش بنیان اگر فردی در خلاف جهت اهداف شرکت اقدامی انجام داد مورد بازخواست قرار گیرد.

#### ۴- منابع

1. Abbasifard, Mohammad. (2011). Investigating the Impact of Human Resources Accounting System on Managers' Decision Making and Employee Behavior. *Quarterly Journal of Management and Human Resources in the Oil Industry*, (14), 144-117.
2. Alami, Massoud & Faraji, Vahid Reza. (2015). Challenges of Human Resource Management. *Asian Journal of Economics*, No. 23, 525-534.
3. Albance, Robert. (1975). *Management, Toward Accounting and Performance*. p.5.
4. Badavar Nahandi, Younes & Safarpour, Mehri. (2017). Conceptual approach on value-based performance appraisal, 4<sup>th</sup> International Congress of New Research in Management, Accounting and Economics Studies, Shiraz, Iran.
5. Brahui Pirnia, Bahare; Badamki, Fatemeh & Ghorbani, Elham. (2016). A Study of Human Resource Valuation Models, The First International Conference on New Research Achievements in Management, Accounting and Economics, Tehran,

- Office of the International Confederation of World Inventors in Iran, Minoo University of Applied Sciences.
6. Campbell, Macpherson. (2017). Unlocking the value of HR to drive a change-ready culture. *Strategic HR Review*, (16) 4, 171-176.
  7. Chi Lee, Chia., Yi Cheng, Pei.(2018). Effect of the critical human resource attributes on operating performances. *Chinese Management Studies:Human resource attributes*, (12) . 2, 407-432.
  8. Cunha, Miguel Pina E., Vieira, Daniel Veiga., Rego, Arménio., Clegg, Stewart. (2018). Why does performance management not perform? *International Journal of Productivity and Performance Management*, (67) 4, 673-692.
  9. Dadgarpour, Tayyeba. (2015). The importance of human resource management in organizations. 1<sup>st</sup> international conference on industrial engineering, management and accounting, electronically, Alborz Research Institute, [https://www.civilica.com/Paper-MAIE01-MAIE01\\_411.html](https://www.civilica.com/Paper-MAIE01-MAIE01_411.html).
  10. De Menezes, Lilian M., Wood, Stephen. (2015). Quality management, job-related contentment and performance: An empirical analysis of British workplaces, Evidence-based HRM. *A Global Forum for Empirical Scholarship*, (3)2, 106-129.
  11. Dominguez, A.A. (2011). The Impact of Human Resource Disclosure on Corporate Image. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, (15) 4, 279 - 298.
  12. Esmaili, Mahmoud Reza, Sa'edi, Abdullah & Shariatnejad, Ali. (2019). Analyzing the relationship between managers' strategic competencies with human resource value creation using the IRP approach. *Strategic Management Thought*, 13(1-25), 321-346.
  13. Flamholtz, Eric. (1999). *Human Resource Accounting: Advances in Concepts, Methods and Applications*. Springer US Publishing.
  14. Gashi, Ljuan Marko., Željko, Požega., Boris, Crnković. (2017). Employees' individual values as a source of human capital. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, (3) 1, 1057-1072.
  15. Goodell King, Kylie.(2017). Measuring teamwork and team performance in collaborative work environments, Evidence-based HRM. *A Global Forum for Empirical Scholarship*, (5)2, 196-205.
  16. Haji Shahverdi, Donya & Tajdini, Mehdi. (2016). Implementation of human resource accounting based on adjusted present value (Hermanson's Model), 2<sup>nd</sup> International Conference on Management, Economics and Development, Tehran, Kian Pajouhan Scientific Institute.
  17. Dehghani Ashkazari, Mohammad Reza & Rasta, Abolfazl. (2013). Creating value for human resources with the approach of creativity and innovation, the first national conference on business management, Hamedan, Tolo Farzin Science and Technology Company, Bu Ali Sina University.
  18. Hall, John Henry. (2018). Value creation measures: an industry-based study. *International Journal of Productivity and Performance Management*, (67) 2, 426-444.
  19. Hermanson, RH. (1986). Accounting for Human Assets. *Research Monograph* (99),112-131.
  20. Koller, T. (1994). What is value-based management? [online] Available at: [www.ibrahimm.com](http://www.ibrahimm.com).

21. Lewis, K. (2003). Measuring transactive memory systems in the field: scale development and validation. *Journal of Applied Psychology*, (88)4, 587.
22. Mehdipour, Sahar; Alizadeh Thani, Mohsen; Yahya Zadeh Far, Mahmoud. (2015). Human Resources Valuation Techniques. 2<sup>nd</sup> International Conference on Management Tools and Techniques, Tehran, Narkish Information Institute.
23. Merrilees, Bill., Miller, Dale., Raisa, Yakimova. (2017). The role of staff engagement in facilitating staff-led value co-creation. *Journal of Service Management*, (28), 2, 250-264.
24. Meshki, Mehdi; Aminpour, Aria; Gholami Hassan Kiadeh, Farid. (2015). Accounting and Human Resources Valuation. 1<sup>st</sup> International Conference on Management and Accounting with Value Creation Approach, Tehran, Islamic Azad University, Fars Science and Research Branch.
25. Mohammadi Baladzaei, Rahim. (2017). The Superiority of Human Capital over Human Resources. *Mashal Weekly*, No. 867.
26. Mousavi Jed, Seyed Mohammad; Ghafouri, Jalil; Mohammadi, Haidar & Ahmad Aziz, Javan. (2018). A Study of the Relationship between Human Resource Flexibility and Value Creation in the Organization. 12<sup>th</sup> National Congress of Pioneers of Progress, Tehran.
27. Mutindi Mzera, U. J. (2013). The role of value-based management tools on the performance of firms listed in the Nairobi Securities Exchange. *International Journal of Business Administration*, 4(1), 92-104.
28. Namazi, M., Jamei, R. (2011). The Effect of Human Resource Accounting (Costing) Information on Construct of the Balanced Scorecard System of Listed Companies in the Tehran Stock Exchange (TSE) Market. *Journal of Financial Accounting Research*, 2(4), 21-44.
29. Nemati, Somayeh; Khaif Elahi, Ahmad Ali; Danaeifard, Hassan. (2017). Designing a Model for Measuring Human Resource Value Creation in the Public Sector. *Management Research in Iran*, 21(2), 178-157.
30. Parrotta, P., Pozzoli, D. and Pytlikova, M. (2014). The nexus between labor diversity and firm's innovation. *Journal of Population Economics*, (27) 2, 303-364.
31. Patrick, Kampkötter, Jens, Mohrenweiser, Dirk, Sliwka, Susanne, Steffes, Stefanie, Wolter. (2016). Measuring the use of human resources practices and employee attitudes: The Linked Personnel Panel, Evidence-based HRM. *A Global Forum for Empirical Scholarship*, 2 (4), 94-115.
32. Qahramani, Ghulam Hassan. (2015). Intellectual Capital and Human Resource Management. *Stock Exchange Magazine*, No. 122, 84-88.
33. Rahmati, Vajiha & Darouian, Soheila. (1392). Relationship between Human Resource Accounting and Human Resource Management. *Labor and Society Monthly*, No. 160, 4-16.
34. Rana, K., Maheshawari, S.k. (2005). A marginal monetary worth human valuation Model. *Scientific Journal of Administrative Development*, 3, 72-92.
35. Razman, Ali; Saboohi Laki, Behrooz & Morshedi, Mehdi. (2017). Value creation with emphasis on the organization's investment in human resources. *The Scientific*

- Conference on Management, Applied Economics and Trade, Shiraz, Kharazmi Higher Institute of Science and Technology.
36. Safari, Ali; Farrokhi, Mojtaba & Salehzadeh Reza. (2015). Pathology of Human Resource Systems. *Journal of Research in Human Resources Management*, 7(1), 83-111.
  37. Sajjadi, Seyed Hossein; Khansari, Niko & Ghorbani, Ramin. (2016). Investigating the Impact of Company Strategic Mechanisms on Value Creation with Emphasis on Value Based Management Approach. *Applied Research in Financial Reporting*, 5 (3), 23-46.
  38. Sangwan, Kuldip Singh., Bhakar, Vikrant., Digalwar, Abhijeet K.(2018).Sustainability assessment in manufacturing organizations. *Development of assessment models, Benchmarking: An International Journal*, (25) 3, 994-1027.
  39. Sepahvand, R. (2014). The role of investment in human resources, with emphasis on the value of the human capital. *Management Studies in Development and Evolution*, 23(76), 117-140.
  40. Shafiee Rudposhti, Meysam & Bahrami, Fereshteh. (2016). Designing a manpower valuation model in Yazd University with the approach of human resources. *Management in Islamic University*, 5, (2), 395-416.
  41. Shafiee Rudposhti, Meysam. (2017). Valuation of human resources using human resources accounting approach, Tehran: Mehraban Publishing Institute.
  42. Sheikh, Rahima. (2013). Identify human resource accounting indicators based on the valuation approach. (M.A Thesis), Management department, Faculty of Management, University of Tehran.
  43. Shirazi, A., Hosseini Robot, S. (2015). Analysis of Impact of Human Resource Management's Practices Over Employee's Retention. *Journal of Development & Evolution Management*, 1393(19), 11-18.
  44. Soltanee, M., Sheikh, R. (2014). Prioritizing Human Resource Accounting Criteria Based on Valuation Approach in Industrial Equipment and Machinery Industry. *Organizational Culture Management*, 12(2), 213-233.
  45. Tofangsaz, Arash. (2017). Investigating the Feasibility of Measuring the Value of Human Resources in Banks (Case Study: Bank Shahr), 3<sup>rd</sup> Annual Conference on Management and Business Economics, Tehran, Research and Management Research Institute of Culture and Arts.
  46. Zohori, Qasim. (2005). *Management*. Vol. 1, Koosha Mehr Publications.



## Designing and Explaining the Process Model of Human Resource Value Creation in Knowledge-Based Companies

**Ali Ahmadi**

Management Department, Borujerd Branch, Islamic Azad University, Borujerd, Iran

**Mohammad Reza Rabiee Mondejin** (Corresponding Author)

Department of Public management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

Email: m.rabiee2012@yahoo.com

**Zeynolabdin Aminisabegh**

Department of Management, Faculty of Humanities, Saveh Branch, Islamic Azad University, Saveh, Iran

**Sadeh, Ehsan**

Department of Management, Faculty of Humanities, Saveh Branch, Islamic Azad University, Saveh, Iran

### Abstract

The aim of this study was to design a process model for human resource value creation in knowledge companies. Research is mixed in terms of applied purpose, exploratory in terms of approach, and qualitative-quantitative in terms of data analysis. In the qualitative phase of the research and in order to design a model based on the data theory methodology of the foundation, a group of experts (university professors, executives, and consultants) in the field of human resource management and knowledge-based companies were selected and interviewed in depth. In this phase, the snowball sampling method was used and this process continued until the theoretical saturation was reached and a total of 16 interviews were conducted. In the quantitative phase, the managers of knowledge-based companies in science and technology parks of Lorestan, Markazi and Hamedan provinces were considered as a community and among them, 175 people were selected as a statistical sample based on random stratified sampling to proportional sharing. In the qualitative phase of the research, because the data theory theory method was used, the data collection tool was unstructured interviews with experts. In the quantitative phase of the research, the main tool of data collection was a researcher-made questionnaire consisting of 58 items that was designed based on the initial conceptual model. In the quantitative phase, SPSS, Lisrel and smartPLS software were used for descriptive and inferential analysis.

**Keywords:** Value creation of human resources, knowledge companies, data theory of the foundation.