

# واکاوی و تبیین عوامل گروهی موثر بر ایجاد سرمایه انسانی ارزش آفرین در سازمان‌های دولتی ایران

مهناز قویدل<sup>۱</sup>، محمد عطایی<sup>۲</sup>، محمود درودیان<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۴/۲۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۵/۲۹

## چکیده

هدف اصلی پژوهش حاضر، اجرای تحقیقی آمیخته به منظور واکاوی و تبیین عوامل گروهی در ایجاد سرمایه انسانی ارزش آفرین در سازمان‌های دولتی ایران است. پژوهش حاضر برحسب نوع آمیخته و با روش گردآوری داده‌ها توصیفی-پیمایشی انجام شد. نمونه آماری بخش کیفی ۱۲ نفر از خبرگانی که با تحصیلات دانشگاهی رشته مدیریت داشته و یا سابقه مدیریتی در سازمان‌های دولتی ایران داشتند و با استفاده از روش گوله برفی انجام شد، تحلیل داده‌ها نیز با روش تحلیل تم اجرا گردید. بخش کمی نیز با استفاده از روش مدلسازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی و نرم افزار Smart PLS3 در بین ۱۴۹ مدیر سازمان‌های دولتی ایران که با روش تصادفی ساده انتخاب شدند، انجام گرفت. نتایج تحقیق در بخش کیفی با استفاده از روش تحلیل تم در مجموع منجر به شناسایی ۳۵ مضمون اولیه گردید که در نهایت ۷ مولفه استخراج شد. نتایج بخش کمی نیز حاکی از تاثیر رابطه معنادار عوامل گروهی شامل همکاری تیمی، ارتباطات موثر، هم افزایی گروهی، رهبری گروهی، تعارض سازنده، تسهیم دانش و اعتماد تیمی بر ایجاد سرمایه انسانی ارزش آفرین بود.

**کلید واژه‌ها:** سرمایه انسانی، سرمایه انسانی ارزش آفرین، عوامل گروهی، سازمان‌های دولتی ایران

## مقدمه

موفقیت هر کسب و کار یا سازمان به تحصیلات متعارف و اشتغال، توانایی، تخصص، شایستگی، خلاقیت و توانایی کارکنان آن بستگی دارد. سرمایه انسانی در سلسله مراتب یک سازمان، دربرگیرنده توانایی حل مسئله کارکنان، هم در داخل (درون سازمان) و هم در خارج از آن (با مشتریان و فروشندگان) و همچنین توانایی آنها در اولویت بندی مشکلات است (یونیتا و همکاران، ۲۰۲۳). سرمایه انسانی در واژه نامه انگلیسی آکسفورد به عنوان "مهارتی که نیروی کار از آن برخوردار است و به عنوان یک منبع یا دارایی در نظر گرفته می‌شود". این مفهوم بر این تاکید دارد که سرمایه گذاری در افراد انجام می‌شود (به عنوان مثال، آموزش، یادگیری، بهداشت و این سرمایه گذاری‌ها بهره وری فرد را افزایش می‌دهد (گلدین، ۲۰۱۶). نظریه سرمایه

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

<sup>۲</sup> دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

<sup>۳</sup> استادیار، گروه مهندسی صنایع، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

ایمیل نویسنده مسئول: [atai@iau.ac.ir](mailto:atai@iau.ac.ir)

انسانی، در اواسط قرن بیستم از طریق کار شولتز به شهرت رسید که ارزش دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های نیروی کار را برای شکوفایی اقتصادی ارج نهاد. برای مدتی سرمایه فیزیکی (مانند کارخانه‌ها و ماشین آلات) به عنوان محرک اصلی رشد اقتصادی در نظر گرفته می‌شدند. با این حال، تعدادی از مقالات تاثیرگذار این موضوع را زیر سوال بردند، در عوض به این موضوع اشاره کردند که آموزش نیروی کار و توانایی آنها در به کارگیری این آموزش، محرک مهمتری است. این موضوع برای سازمان‌ها، به ویژه با توجه به درک مهارت‌ها، مدیریت و آموزش افراد پیامدهای آشکاری دارد (وونگ و همکاران، ۲۰۱۹).

برای دهه‌ها، پژوهش‌هایی که بر بخش دولتی و خصوصی متمرکز بوده‌اند این گونه استدلال کردند که اگر نگوییم سرمایه انسانی حیاتی‌ترین دارایی یک سازمان است، مهم‌ترین دارایی آن است که می‌تواند به روش‌های مختلفی سبب بهبود عملکرد سازمان و دستیابی به مزیت‌های رقابتی مدیریت گردد (وسمن، ۲۰۲۱)، این سرمایه به عنوان عامل اصلی تمایز رشد در بین افراد، سازمان‌ها و حتی ملت‌ها شناخته می‌شود (آدوماکو و همکاران، ۲۰۲۲). در عصر حاضر، سرمایه انسانی به عنوان با اهمیت‌ترین و ارزشمندترین منبع برای رشد و پیشرفت هر سازمانی شناخته می‌شود. این سرمایه نه تنها در محیط‌های اداری، بلکه در زمینه‌های اجتماعی و اقتصادی نیز نمود پیدا می‌کند و به همین دلیل است که تأثیرات عمیقی بر روی سازمان‌ها، به ویژه سازمان‌های دولتی بر جای می‌گذارد. بر طبق گفته ویسه و همکاران (۱۴۰۰) سرمایه انسانی را می‌توان دانش، خلاقیت و نوآوری، تجارب و مهارت‌های حرفه‌ای کارکنان و افراد یک سازمان تعریف کرد که شامل ارزش افزوده‌ای است که توسط افراد، در فرآیند به کارگیری دانش و تجارب در تولید کالا و خدمات، برای سازمان درآمد ایجاد می‌کند (ویسه و همکاران، ۱۴۰۰). پس یکی از اصلی‌ترین مزایای سرمایه انسانی، ارزش آفرین بودن آنها برای سازمان است و یکی از مزایای ارزش آفرینی، افزایش بهره‌وری است. زمانی که کارکنان با مهارت‌ها و دانش مناسب تجهیز شوند، می‌توانند به طور مؤثرتری وظایف خود را انجام دهند و به بهبود عملکرد سازمان کمک کنند. این امر به ویژه در سازمان‌های دولتی ایران که با چالش‌های متعددی روبرو هستند، اهمیت زیادی دارد. سرمایه انسانی ارزش آفرین می‌تواند به سازمان‌ها کمک نماید تا برای خود مزیت رقابتی پایدار ایجاد نموده و هزینه‌ها را کاهش دهند. همچنین، این سرمایه می‌تواند به بهبود رضایت مشتریان و ذی‌نفعان، ارتقای کیفیت محصولات و خدمات، افزایش درآمدها و خلق نوآوری‌های جدید منجر گردد. در نهایت، با تأثیرات مثبتی که سرمایه انسانی بر کارایی کارکنان و بهبود عملکرد سازمانی دارد، می‌تواند به رشد و توسعه اقتصادی کشورها کمک نماید. با توجه به این موارد، بررسی و شناسایی عوامل مختلف، همچون عوامل گروهی به منظور ایجاد سرمایه انسانی ارزش آفرین در سازمان‌های دولتی ایران بسیار با اهمیت تلقی می‌گردد. با بررسی در ادبیات موضوع مشخص گردید که تأثیر برخی عوامل همچون رهبری (مک کراکن و همکاران، ۲۰۱۹)، تسهیم و کسب دانش (التجداوی و همکاران، ۲۰۱۹)، و نیز تعارض (آکین بوبولا، ۲۰۱۱) در سرمایه انسانی شناسایی شده‌اند.

بدین ترتیب، پژوهش حاضر در نظر دارد با ارائه یک مدل یکپارچه و جامع، به بررسی و تبیین مولفه‌ها و ابعاد گروهی مؤثر در ایجاد سرمایه انسانی ارزش آفرین در سازمان‌های دولتی ایران بپردازد. اهمیت این موضوع در آن است که با شناسایی و مشخص کردن عوامل گروهی، می‌توان به بهبود عملکرد و کارایی این سازمان‌ها کمک کرد. به ویژه که در شرایط کنونی، سازمان‌های دولتی ایران با چالش‌های متعددی مواجه هستند که ناشی از تغییرات سریع اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی حاکم بر آن است. در این راستا، توجه به عوامل گروهی مانند همکاری تیمی، اعتماد میان اعضای تیم، تسهیم دانش و ارتباطات مؤثر می‌تواند به ایجاد یک محیط کاری سالم و پویا منجر شود. پژوهش حاضر نه تنها به شناسایی این عوامل می‌پردازد، بلکه با در نظر گرفتن فرهنگ و شرایط خاص سازمان‌های دولتی ایران، به دنبال ارائه راهکارهایی است که بتواند به تقویت سرمایه انسانی ارزش آفرین و در نتیجه بهبود خدمات عمومی و رضایت ارباب رجوع کمک کند. در نهایت، این مدل می‌تواند به عنوان یک راهنمای عملی برای مدیران و تصمیم‌گیرندگان در سازمان‌های دولتی ایران عمل کند تا با بهره‌گیری از این عوامل، به ایجاد یک سرمایه انسانی ارزش آفرین و پایدار دست یابند.

## چهار چوب نظری پژوهش

در تعریف سرمایه انسانی، به دانش، مهارت و تجربه‌ای اطلاق می‌گردد که کارکنان دارند (زهدي و همکاران، ۱۴۰۲). و آن سرمایه‌گذاری است که توسط سازمان‌ها در استعدادها، فناوری‌های متمایز و ارزشمندی انجام می‌شود که مزیت رقابتی ایجاد نموده و باید توسط سازمان حفظ شود (یونیتا و همکاران، ۲۰۲۴). این سرمایه به عنوان عامل اصلی تمایز رشد در بین افراد، سازمان‌ها و حتی ملت‌ها شناسایی شده است (آدوماکو و همکاران، ۲۰۲۲). از آنجایی که سرمایه انسانی در ذات افراد قرار دارد، حرکت درونی و بیرونی آنها از سازمان نشان دهنده حرکت سرمایه انسانی در داخل و خارج سازمان است. حرکت سرمایه انسانی به داخل نشان دهنده دسترسی سازمان‌ها به سرمایه انسانی است. بنابراین سازمان‌ها می‌توانند از طریق دسترسی به افراد، به

<sup>۱</sup>Schultz

<sup>۲</sup>Wong & et., al.

<sup>۳</sup>Wesemann

<sup>۴</sup>Adomako

<sup>۵</sup>McCracken & et., al.

<sup>۶</sup>Alnajdawi & et., al.

<sup>۷</sup>Akinbobola

سرمایه انسانی مورد نظر خود دسترسی داشته باشند. با این حال، سازمان‌ها یا از طریق استخدام افراد دارای سرمایه انسانی یا از طریق آموزش و توسعه کارکنان موجود به سرمایه انسانی مورد نیاز خودشان دسترسی پیدا می‌کنند. جابجایی سرمایه انسانی به بیرون سازمان، زمانی اتفاق می‌افتد که سازمان‌ها افراد خود را از دست می‌دهند، مانند زمانی که افراد روابط کاری خود با سازمان را ترک می‌کنند یا زمانی که سازمان‌ها دسترسی به افراد را در هر یک از فرآیندهای شرح داده شده در بالا از دست می‌دهند. با این حال، سرمایه انسانی که در حرکت‌های بیرونی از دست می‌رود، به همان شکلی که وارد شده است، از بین نمی‌رود. این بدین دلیل است که سرمایه انسانی زمانی که در انجام وظایف در سازمان‌ها استفاده می‌شود، ارتقا می‌یابد (اشو و ورهائوف، ۲۰۲۰).

همان گونه که ذکر گردید پژوهش‌های پیشین در خصوص مباحث گروهی به عواملی مختلفی اشاره نموده‌اند. یکی از این عوامل موضوع رهبری است که مک کراکن و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهش خود به آن اشاره نموده‌اند، آنها بیان می‌دارند که سرمایه انسانی تنها از طریق مدیریت منابع انسانی توسعه نمی‌یابد، بلکه سایر فرآیندهای این حوزه نیز باید معرفی گردند. در این زمینه رهبری به عنوان چارچوبی مفید برای توضیح چگونگی ایجاد سرمایه انسانی ظاهر می‌شود، زیرا سبک رهبری پایه‌هایی را برای توسعه انگیزه کارکنان، روابط و الگوهای رفتاری آنها فراهم می‌کند. النکوف و همکاران<sup>۲</sup> رهبری را به عنوان «فرایند شکل‌دهی چشم‌اندازی برای آینده، برقراری ارتباط با زیردستان، تحریک و برانگیختن پیروان و درگیر شدن در مبادلات حمایت‌کننده استراتژی با همکاران و زیردستان» تعریف می‌کند. آن دسته از رهبران تعاملی که تمایل بیشتری در جهت دستیابی به کارایی دارند، به احتمال زیاد سرمایه انسانی تخصصی را پرورش می‌دهند (پاسمار و همکاران، ۲۰۱۹). مک کراکن و همکاران همچنین این گونه استدلال می‌کنند که امروزه نقشی کلیدی برای رهبری سازمان، در ایجاد سرمایه انسانی در نظر گرفته می‌شود زیرا رهبر جو نوآورانه و تحول آفرین را تسهیل می‌نماید، رهبری تحول آفرین با توانایی‌های مهارتی‌های نوآورانه در ارتباط است و به عنوان سبکی از رهبری در نظر گرفته می‌شود که تغییر ایجاد نموده و پیروان را برای افزایش منفعت شخصی و توجیه عقایدشان متقاعد می‌نماید. متعاقباً، این امر به عنوان توانایی یک رهبر در ایجاد انگیزه در کارکنان به منظور انجام آنچه که مدیران در برنامه ریزی استراتژیک برنامه ریزی کرده‌اند، در نظر گرفته می‌شود تا شکافی که بین آنچه پیروان انجام داده‌اند و آنچه سازمان برنامه ریزی کرده و انتظار می‌رود انجام شود، کاهش یابد (مک کراکن و همکاران، ۲۰۱۷). از سویی دیگر در ادبیات پیشین، به تسهیم و کسب دانش نیز اشاره شده که هر دو از عواملی هستند که بر توسعه سرمایه انسانی موثرند. در حالی که تسهیم دانش در سطح فردی تأثیر می‌گذارد، کسب دانش در سطوح سازمانی عمل می‌کند (النجدادی و همکاران، ۲۰۱۹). همزمان گفته می‌شود که، افزایش روزافزون قطع ارتباطات کارکنان در محیط کار و وجود تعارض در آنان، به طور خاص در روابط سرمایه انسانی، می‌تواند مشکلاتی را به وجود آورد. تعارض زمانی وجود دارد که در آن طرفین یک رابطه، بر سر تفاوت در اهداف، ارزش‌ها و منافع اساسی نسبت به یکدیگر خصومت دارند. بنابراین برای حل اثربخش و موفقیت آمیز تعارض، هر دو طرف باید درک کنند که حل منصفانه، سود زیادی به همراه داشته و به نفع آنها می‌باشد. در این حالت رابطه سرمایه انسانی به این دلیل به چالش کشیده می‌شود، که در نیازها، ارزش‌ها و ادراک هر دو طرف رابطه، تعارض آشکار گردیده است (آکین بوبولا، ۲۰۱۱).

در بین تحقیقات خارجی انجام گرفته در این حوزه می‌توان به پژوهش اوسریو- لاندونو و همکاران (۲۰۲۵) اشاره نمود که با عنوان پیوند آموزش با استراتژی رقابتی: نقش میانجی گری سرمایه انسانی انجام دادند. فرضیه‌هایی در مورد نقش میانجی گری سرمایه انسانی به ترتیب، در روابط بین آموزش و استراتژی‌های کاوشگر و مدافع، در ۲۴۵ شرکت صنعتی بزرگ کلمبیایی و با استفاده از مدل سازی معادلات ساختاری پیشنهاد و آزمایش کردند. نتایج این پژوهش نشان داد که سرمایه انسانی میانجی رابطه بین آموزش و استراتژی‌های رقابتی می‌باشد. از نظر عملی، آموزش اجرای استراتژی رقابتی را از طریق بهبود سرمایه انسانی تسهیل می‌نماید. وینوتوتی و همکاران (۲۰۲۵) پژوهشی را با عنوان سرمایه انسانی، مزیت رقابتی و عملکرد کسب و کار: مطالعه‌ای بر روی بیمارستان‌های اندونزی انجام دادند. این پژوهش از ۲۵۰ پزشک به عنوان مدیران بیمارستان‌ها با استفاده از تکنیک نمونه‌گیری گلوله برفی در چندین مکان در اندونزی با رویکردی کمی مبتنی بر آزمون فرضیه آماری استفاده نمود. بدین ترتیب، از مدل معادلات ساختاری مبتنی بر کوواریانس برای اثبات فرضیه‌های تدوین شده استفاده شد و نتایج نشان داد که سرمایه انسانی و مزیت رقابتی به طور مثبت بر عملکرد تجاری تأثیر می‌گذارند. همچنین، سرمایه انسانی به طور مثبت بر مزیت رقابتی تأثیر می‌گذارد. بر اساس نتیجه آزمون Sobel، ثابت گردید که مزیت رقابتی یک متغیر میانجی است. توپر و مهتا (۲۰۲۵) نیز پژوهشی را با عنوان سیگنال‌دهی سرمایه انسانی مدیرعامل در عرضه‌های اولیه سهام خارجی انجام دادند. آنها ۳۱۸ شرکت دارای عرضه اولیه عمومی خارجی از ۴۳ کشور مختلف فهرست شده در ده بورس اوراق بهادار را با استفاده از رگرسیون سلسله مراتبی OLS تجزیه و تحلیل نمودند. یافته‌های این پژوهش نشان داد که تجربه عمومی بین‌المللی، تحصیلات خارجی، و تجربه بین‌المللی مدیر عامل در کشور میزبان به طور منفی با عملکرد عرضه اولیه عمومی مرتبط است. همچنین، تجربه خاص کشور میزبان نسبت به تجربه عمومی بین‌المللی به طور منفی با

<sup>۱</sup>Esho & Verhoef<sup>۲</sup>Elenkov & et., al.<sup>۳</sup>Pasamar & et., al.<sup>۴</sup>Osorio-Londoño & et., al.<sup>۵</sup>Winoto Tj & et., al.<sup>۶</sup>Tupper & Mehta

عملکرد عرضه‌های اولیه عمومی در ارتباط است. پیشینه عملکردی مدیر عامل، تعدیل گر رابطه بین تجربه بین المللی مدیر عامل و عملکرد عرضه اولیه عمومی می‌باشد.

در بین پژوهش‌های داخلی نیز صبوری پور و همکاران (۱۴۰۴) پژوهشی را با عنوان الزامات حکمرانی سرمایه انسانی مبتنی بر مدیریت کارآمد سازمانی: رویکرد تحلیل مضمون انجام دادند. حوزه این پژوهش، مدیران و کارکنان سازمان‌های دولتی بودند. داده‌ها با استفاده از مصاحبه‌های فردی نیمه ساختار یافته جمع آوری گردید، نمونه آماری شامل ۲۳ نفر از مدیران وزارت صمت بودند که به شیوه نمونه گیری هدفمند، از نوع ملاک محور انتخاب شدند. داده‌ها با استفاده از روش تحلیل مضامین تحلیل شده اند. یافته‌های پژوهش بیانگر پنج بُعد الزامات مدیریتی (مشمول بر برنامه ریزی منابع انسانی، توسعه و آموزش سرمایه انسانی، مدیریت و ارزیابی عملکرد کارکنان و مدیریت مشارکتی)، الزامات ساختاری (مشمول بر پویایی ساختار سازمانی، ظرفیت سازی سازمانی، سرمایه اجتماعی و ارتباطات)، الزامات راهبردی (مشمول بر توجه به فرهنگ یادگیری سازمانی، بهینه سازی عملکرد راهبردی سازمان، نگهداشت نیروی انسانی کارآمد)، الزامات زمینه ای (مشمول بر زمینه‌های فرهنگی، زمینه‌های سازمانی، زمینه‌های تخصصی- حرفه ای) و چالش‌ها (مشمول بر ضعف در رهبری سازمان (مدیریت به جای رهبری)، ضعف ساختاری سازمان، ضعف در ساخت زنجیره تامین استعداد) مورد سازماندهی قرار گرفت. رنجبر فلاح و همکاران (۱۴۰۴) در پژوهشی به بررسی تاثیر سرمایه انسانی و متنوع سازی درآمد بر عملکرد بانک‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران پرداختند. همچنین نقش میانجی متنوع سازی درآمد بر رابطه بین سرمایه انسانی و عملکرد بانک‌ها نیز مورد بررسی قرار گرفت. در این پژوهش با استفاده از داده‌های ۱۸ بانک طی دوره زمانی ۱۳۹۹-۱۳۹۰ با استفاده از روش رگرسیون چندگانه و به کمک نرم افزار **Views 12** موضوع فوق بررسی شد. نتایج حاکی از آن است که سرمایه انسانی بر عملکرد بانک‌ها تأثیر مثبت و معنی داری داشت. همچنین، متنوع سازی درآمد بر عملکرد بانک‌ها تأثیر مثبت و معنی داری داشت. در نهایت، متنوع سازی درآمد بر رابطه بین سرمایه انسانی و عملکرد بانک‌ها تأثیر منفی و معنی داری داشت. ذاکری (۱۴۰۳) پژوهشی را با عنوان آموزش و سرمایه انسانی: ارتباط بین بهبود کیفیت آموزش و رشد اقتصادی از منظر اقتصاد کلان اجرا نمودند. در این پژوهش، سیاست گذاری‌های آموزشی موثر و هم راستایی آموزش با نیازهای اقتصادی و اجتماعی جامعه مورد بررسی قرار گرفته است. این پژوهش نتیجه گرفت که سرمایه گذاری در آموزش با کیفیت بالا و ایجاد یک هم افزایی میان بخش‌های مختلف جامعه می‌تواند به رشد اقتصادی پایدار و ارتقای سطح زندگی کمک کند. برای دستیابی به این هدف، توجه به مشکلات اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی ضروری است و تنها از طریق سیاست گذاری‌های جامع و منسجم می‌توان به بهره برداری موثر از آموزش در راستای توسعه اقتصادی رسید.

## روش‌شناسی پژوهش

در پژوهش حاضر به منظور گردآوری داده‌ها، از رویکرد ترکیبی استفاده شده است. با توجه به اینکه هدف از این پژوهش واکاوی و تبیین عوامل گروهی در ایجاد سرمایه انسانی ارزش آفرین برای سازمان‌های دولتی ایران است؛ بنابراین روش پژوهش برحسب هدف، کاربردی؛ برحسب نوع داده، آمیخته (کیفی- کمی)؛ برحسب زمان گردآوری داده، مقطعی و برحسب روش گردآوری داده‌ها و یا ماهیت و روش پژوهش، توصیفی- پیمایشی بود. بدین ترتیب، در بخش اول به طبقه‌بندی و استخراج مفاهیم مبتنی بر دیدگاه خبرگان و کارشناسان ذیربط پرداخته شد و با استفاده از روش تحلیل تم اجرا شد. بدین ترتیب که با ۱۲ نفر از خبرگانی که با استفاده از روش گوله برفی انتخاب شدند، ۶ نفر از این افراد تحصیلات دانشگاهی در رشته مدیریت با حدود ۱۵ سال سابقه کاری بودند و نیز ۶ نفر دیگر از خبرگانی با حدود ۱۳ سال سابقه مدیریتی بوده‌اند که مصاحبه‌ها تا رسیدن به اشباع نظری و طبق مراحل که در ادامه بیان می‌گردد؛ پیدا کرد. در بخش دوم و به منظور اعتبارسنجی مدل، از روش معادلات ساختاری استفاده شد که مراحل آن شامل موارد زیر می‌باشد: طراحی پرسشنامه براساس مدل تحلیلی ارائه شده از نتایج بخش کیفی، تعیین جامعه و نمونه آماری، توزیع و جمع آوری پرسشنامه و تحلیل داده‌ها با استفاده از روش نرم افزار Smart PLS3 و ارائه مدل نهایی.

## یافته‌های پژوهش

**کدگذاری اولیه:** با بررسی متون مصاحبه‌های انجام‌شده با خبرگان مورد نظر، مشخص شد که هر یک از مصاحبه‌شوندگان به عوامل و شاخص‌های متنوعی اشاره کرده‌اند که می‌توانند به تبیین و شناسایی مولفه‌های سرمایه انسانی ارزش آفرین برای سازمان‌های دولتی ایران کمک کنند. برخی از سوالات مصاحبه در این مرحله عبارتند از: الف- از نظر شما، سرمایه انسانی ارزش آفرین در یک سازمان دولتی چه ویژگی‌هایی دارد؟ ب- عوامل گروهی ایجاد کننده سرمایه انسانی ارزش آفرین کدامند؟ چه نوع تعاملات یا فرهنگ گروهی در سازمان باعث تقویت یا تضعیف ارزش آفرینی توسط نیروی انسانی می‌شود؟ نقش رهبری تیم یا گروه در ایجاد سرمایه انسانی ارزش آفرین چگونه است؟ به منظور جمع‌بندی این عوامل موثر، متن یکی از مصاحبه‌ها در جدول ۱ و کدهای اولیه شناسایی شده در جدول ۲ ارائه گردیده است.

### جدول ۱. بخشی از متون یکی از مصاحبه شوندگان

| متن یکی از مصاحبه‌ها                                                                                                               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| رهبری اثربخش نقش محوری در فعال سازی سرمایه انسانی دارد. رهبرانی که الهام بخش، مشارکت جو، تشویق کننده نوآوری، توانمند در حل تعارضات |

و متعهد به رشد کارکنان هستند، می‌توانند زمینه ظهور سرمایه انسانی ارزش آفرین را فراهم کنند و فضای پویایی را در سازمان ایجاد نمایند.

### جدول ۲. کدهای اولیه استخراج شده از مصاحبه‌های انجام شده با خبرگان مورد پرسش

| ردیف | مضمون اولیه                       | مصاحبه مرتبط                                                                                                       |
|------|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۱    | آشنایی با چالش‌ها و بحران‌ها      | توانایی در مواجهه با چالش‌ها و بحران‌های شغلی از طریق تجربه‌های پیشین                                              |
| ۲    | حل مسائل پیچیده                   | توانایی در شناسایی و حل مسائل پیچیده با استفاده از تجربیات حرفه‌ای                                                 |
| ۳    | مدیریت بحران و فشار کاری          | مهارت در مدیریت فشارهای کاری و بحران‌های سازمانی از طریق تجربیات قبلی                                              |
| ۴    | آشنایی با فرآیندهای سازمانی       | درک عمیق از فرآیندها، ساختارها و سیاست‌های سازمان بر اساس تجربه‌های شغلی                                           |
| ۵    | توانایی در آموزش و انتقال دانش    | توانایی فرد در آموزش و انتقال تجربیات و مهارت‌های خود به دیگران برای ارتقاء تیم یا سازمان.                         |
| ۶    | تطبیق با فرهنگ سازمانی            | توانایی فرد در هماهنگی با ارزش‌ها، باورها و رفتارهای حاکم بر سازمان                                                |
| ۷    | پذیرش تغییرات سازمانی             | آمادگی فرد برای پذیرش تغییرات ساختاری و فرهنگی در سازمان                                                           |
| ۸    | کار گروهی و همکاری                | توانایی فرد در تعامل و همکاری مؤثر با تیم‌ها و گروه‌های مختلف                                                      |
| ۹    | انطباق با سیاست‌های سازمانی       | توانایی فرد در درک و تطبیق با استراتژی‌ها و سیاست‌های بلندمدت سازمان                                               |
| ۱۰   | تلاش برای اهداف سازمانی           | وفاداری به مأموریت‌ها و اهداف کلان سازمان و تلاش برای تحقق آن‌ها                                                   |
| ۱۱   | اعتماد به مدیریت                  | باور به صداقت، عدالت و کارآمدی مدیران سازمان.                                                                      |
| ۱۲   | تقسیم وظایف مشخص                  | تبیین و تقسیم مسئولیت‌ها و وظایف به‌طور شفاف و عادلانه میان اعضای تیم                                              |
| ۱۳   | حمایت متقابل بین اعضا             | اعضای تیم از یکدیگر حمایت کرده و به یکدیگر کمک می‌کنند تا به اهداف مشترک برسند.                                    |
| ۱۴   | حل مسائل به‌طور گروهی             | توانایی تیم در همکاری برای حل مشکلات و چالش‌ها از طریق تفکر گروهی و تبادل نظر                                      |
| ۱۵   | هم‌راستایی با اهداف تیم           | اعضای تیم بر روی اهداف مشترک و یکپارچه توافق دارند و تلاش می‌کنند تا این اهداف محقق شود.                           |
| ۱۶   | هماهنگی در انجام کارها            | هماهنگی و هم‌پوشانی فعالیت‌ها و تلاش‌ها میان اعضای تیم به‌منظور جلوگیری از تداخل و ابهام.                          |
| ۱۷   | انعطاف‌پذیری در کار گروهی         | توانایی در انطباق با تغییرات و شرایط جدید در روند همکاری تیمی و انجام مسئولیت‌ها                                   |
| ۱۸   | شفافیت در انتقال اطلاعات          | توانایی انتقال اطلاعات به‌صورت واضح و شفاف برای جلوگیری از سوء تفاهم‌ها و اختلالات.                                |
| ۱۹   | گوش دادن فعال                     | توانایی توجه به سخنان و نظرات دیگران و درک دقیق مطالب برای ایجاد ارتباط مؤثر                                       |
| ۲۰   | پاسخگویی سریع و به‌موقع           | توانایی در ارائه پاسخ‌های سریع و مؤثر به سؤالات یا مشکلات مطرح‌شده توسط دیگران.                                    |
| ۲۱   | استفاده از ابزارهای ارتباطی مناسب | توانایی استفاده از ابزارهای مختلف (مانند ایمیل، جلسات آنلاین، پیام‌رسان‌ها) به‌طور مؤثر برای ارتباطات درون‌سازمانی |
| ۲۲   | انتقال بازخورد سازنده             | توانایی ارائه بازخوردهای سازنده به اعضای تیم برای بهبود عملکرد گروهی و فردی                                        |
| ۲۳   | شفافیت در ابراز نیازها و انتظارات | توانایی بیان واضح نیازها، انتظارات و دغدغه‌های فردی در داخل گروه به‌منظور جلوگیری از تضادها.                       |
| ۲۴   | افزایش بهره‌وری از طریق همکاری    | ایجاد شرایطی که اعضای تیم با همکاری و هم‌افزایی بتوانند بهره‌وری بیشتری داشته باشند.                               |

| ردیف | مضمون اولیه                            | مصاحبه مرتبط                                                                                                 |
|------|----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۲۵   | ایجاد انگیزه‌های جمعی                  | ایجاد محیطی که انگیزه‌های مشترک در بین اعضای تیم برای دستیابی به اهداف مشترک افزایش یابد.                    |
| ۲۶   | تقویت فرهنگ هم‌افزایی                  | ترویج فرهنگ همکاری و اشتراک‌گذاری اطلاعات برای حل مشکلات گروهی و توسعه نوآوری‌های جمعی.                      |
| ۲۷   | اشتراک‌گذاری منابع و دانش              | توانایی اعضای تیم در اشتراک‌گذاری منابع، اطلاعات و تجربیات برای ارتقای عملکرد گروه.                          |
| ۲۸   | حل تعارضات به‌صورت گروهی               | توانایی گروه در حل تعارضات و مسائل به‌طور جمعی و با استفاده از تفاهم و مشاوره.                               |
| ۲۹   | ایجاد چشم‌انداز مشترک                  | رهبری که قادر باشد چشم‌انداز روشنی برای آینده سازمان ترسیم کند و اعضای تیم را به سمت آن هدایت کند.           |
| ۳۰   | پذیرش تغییر و نوآوری                   | رهبران تحول‌آفرین به‌طور فعال از نوآوری و تغییرات پشتیبانی کرده و اعضای سازمان را به پذیرش آن تشویق می‌کنند. |
| ۳۱   | ایجاد محیطی برای تعاملات مثبت          | ایجاد محیطی که در آن اعتماد، احترام و همکاری میان اعضای تیم تقویت شود.                                       |
| ۳۲   | الهام‌بخشی                             | رهبران تحول‌آفرین افرادی هستند که انگیزه و الهام را در دیگران ایجاد می‌کنند تا به اهداف سازمان دست یابند.    |
| ۳۳   | بحث آزاد درباره دیدگاه‌های متفاوت      | اعضای تیم می‌توانند بدون ترس از سرزنش، نظرات مخالف خود را بیان کنند.                                         |
| ۳۴   | حل مسائل بر پایه منطق و دلیل           | تمرکز روی حل مسئله به‌جای درگیری‌های شخصی یا احساسی.                                                         |
| ۳۵   | پذیرش انتقادهای سازنده                 | اعضا انتقادهای فنی و علمی را فرصتی برای رشد می‌دانند، نه تهدید.                                              |
| ۳۶   | توانایی تفکیک مسئله از فرد             | تمرکز بر موضوع اختلاف بدون آسیب به روابط انسانی تیم.                                                         |
| ۳۷   | ایجاد فضای یادگیری از اختلاف نظرها     | بهره‌گیری از تفاوت دیدگاه‌ها برای تولید ایده‌های نو و بهبود عملکرد.                                          |
| ۳۸   | تمایل به اشتراک‌گذاری تجربه‌های کاری   | اعضا داوطلبانه دانسته‌های خود را در اختیار دیگران قرار می‌دهند.                                              |
| ۳۹   | دسترسی آزاد به منابع و اطلاعات سازمانی | ایجاد زیرساخت‌هایی که جریان آزاد اطلاعات را تسهیل کند.                                                       |
| ۴۰   | فرهنگ یادگیری جمعی در تیم              | ترغیب اعضا به یادگیری و آموزش متقابل در محیط تیمی.                                                           |
| ۴۱   | پاداش‌دهی به رفتارهای دانشی            | حمایت سازمان از کسانی که دانش خود را در اختیار دیگران می‌گذارند.                                             |
| ۴۲   | ابزارهای فناورانه برای اشتراک دانش     | بهره‌گیری از پلتفرم‌ها و نرم‌افزارهای مدیریت دانش.                                                           |
| ۴۳   | قابل‌اتکا بودن اعضای تیم               | اعتماد به این‌که دیگر اعضا مسئولیت‌پذیر و دقیق هستند.                                                        |
| ۴۴   | شفافیت در تعاملات                      | نبود پنهان‌کاری و برقراری ارتباط صادقانه میان اعضا.                                                          |
| ۴۵   | حمایت تیمی                             | اطمینان به اینکه در چالش‌ها، اعضای تیم از یکدیگر پشتیبانی می‌کنند.                                           |
| ۴۶   | احترام متقابل                          | اعضا به تخصص و نظرات یکدیگر ارج می‌نهند.                                                                     |
| ۴۷   | پذیرش اشتباهات                         | وجود محیطی امن برای یادگیری از خطاها و ارتقاء فردی و تیمی.                                                   |
| ۴۸   | ارزش‌ها و باورهای مشترک                | وجود ارزش‌ها و باورهای مشترک میان اعضای سازمان که باعث هماهنگی و هم‌افزایی می‌شود.                           |
| ۴۹   | شفافیت و صداقت                         | فرهنگ سازمانی مبتنی بر شفافیت در تصمیم‌گیری‌ها و صداقت در روابط میان اعضا.                                   |
| ۵۰   | توجه به مسئولیت اجتماعی                | ترویج مسئولیت‌پذیری اجتماعی در میان کارکنان و تأکید بر اهمیت منافع عمومی.                                    |
| ۵۱   | حمایت از خلاقیت                        | فرهنگ حمایت از ایده‌های نو و خلاقانه برای بهبود عملکرد سازمان.                                               |
| ۵۲   | احترام متقابل                          | احترام به نظرات و دیدگاه‌های مختلف اعضا و ایجاد فضای گفت‌وگو.                                                |
| ۵۳   | شناسایی و گردآوری دانش                 | شناسایی منابع دانش در سازمان و گردآوری اطلاعات مهم و ارزشمند.                                                |
| ۵۴   | انتقال دانش                            | فرآیند انتقال دانش بین اعضای سازمان به‌ویژه در داخل تیم‌ها و بخش‌های مختلف.                                  |

| ردیف | مضمون اولیه                          | مصاحبه مرتبط                                                                         |
|------|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| ۵۵   | ایجاد پایگاه‌های دانش                | استفاده از سیستم‌های اطلاعاتی و پایگاه‌های داده برای ذخیره و دسترسی به دانش سازمانی. |
| ۵۶   | استفاده از تکنولوژی برای مدیریت دانش | به کارگیری ابزارها و فناوری‌های نوین برای مدیریت مؤثر دانش سازمانی                   |
| ۵۷   | ارزیابی و اندازه‌گیری دانش           | ارزیابی مداوم کیفیت و تأثیرگذاری دانش در بهبود عملکرد سازمانی.                       |
| ۵۸   | تقسیم‌بندی شفاف وظایف                | تقسیم واضح وظایف و مسئولیت‌ها به منظور جلوگیری از تداخل و ابهام در عملکرد.           |
| ۵۹   | نظارت مؤثر                           | ایجاد ساختاری که در آن هر فرد به‌طور شفاف پاسخگوی عملکرد خود باشد.                   |

در جداول فوق، مفاهیم اولیه‌ای که از تحلیل مضمون مصاحبه‌ها، طراحی و تبیین مولفه‌های گروهی ایجاد کننده سرمایه انسانی ارزش آفرین برای سازمان‌های دولتی ایران ارائه شده است. شاخص‌های شناسایی شده همان گزاره‌های کلامی هستند که از پاسخ به سوالات به دست آمده و بعد از استخراج کلیه این گزاره‌های کلامی، برخی دارای اشتراک بودند که براساس ادبیات و مبانی نظری موجود دسته‌بندی شدند و براساس آن مفاهیم ثانویه شکل گرفتند. مرحله سوم جستجوی کدهای گزینشی (مضامین پایه) نام دارد و این مرحله شامل دسته‌بندی کدهای مختلف در قالب کدهای گزینشی و مرتب کردن همه خلاصه داده‌های کدگذاری شده است و مرحله چهارم شکل‌گیری مضامین سازنده را شامل می‌شود و زمانی شروع می‌شود که محقق مجموعه‌ای از تم‌ها را ایجاد کرده و آن‌ها را مورد بازبینی قرار می‌دهد. این مرحله شامل دو مرحله بازبینی و تصفیه و شکل‌دهی به تم‌های فرعی است. مرحله اول شامل بازبینی در سطح خلاصه‌های کدگذاری شده است. در مرحله دوم اعتبار تم‌های فرعی در رابطه با مجموعه داده‌ها در نظر گرفته می‌شود. در این مرحله محققان به مضامین سازنده دست پیدا کردند. مرحله پنجم تعریف و نامگذاری تم‌های اصلی را دربر می‌گیرد و زمانی شروع می‌شود که یک تصویر رضایت‌بخش از تم‌ها وجود داشته باشد. در این مرحله محقق در نهایت پس از رفت و برگشت در میان تم‌های فرعی به ۱ تم اصلی دست یافت، که در زمینه مورد نظر تحقیق قابل تبیین می‌باشد. مرحله ششم تهیه گزارش زمانی شروع می‌شود که محقق مجموعه‌ای از تم‌های اصلی کاملاً انتزاعی و منطبق با ساختارهای زمینه‌ای تحقیق در اختیار داشته باشد. این مرحله شامل تحلیل پایانی و نگارش گزارش است. در نهایت، نتایج حاصل از تحلیل عاملی نشان می‌دهد که از میان ۳۶ شاخص (گویه) موجود، ۷ مضمون سازنده سطح یک (مولفه) قابل شناسایی است که بر اساس مصاحبه‌های انجام شده این مولفه‌ها در جدول شماره سه نام‌گذاری شد.

### جدول ۳. تقسیم و مقوله‌بندی واکاوی و تبیین عوامل گروهی در ایجاد سرمایه انسانی ارزش آفرین برای سازمان‌های دولتی ایران

| مضمون سازنده سطح دو | مضمون سازنده سطح یک | مضمون اولیه                       |
|---------------------|---------------------|-----------------------------------|
| عوامل گروهی         | همکاری تیمی         | تقسیم وظایف مشخص                  |
|                     |                     | حمایت متقابل بین اعضا             |
|                     |                     | حل مسائل به‌طور گروهی             |
|                     |                     | هم‌راستایی با اهداف تیم           |
|                     |                     | هماهنگی در انجام کارها            |
|                     |                     | انعطاف‌پذیری در کار گروهی         |
|                     | ارتباطات مؤثر       | شفافیت در انتقال اطلاعات          |
|                     |                     | گوش دادن فعال                     |
|                     |                     | پاسخگویی سریع و به‌موقع           |
|                     |                     | استفاده از ابزارهای ارتباطی مناسب |
|                     |                     | انتقال بازخورد سازنده             |
|                     |                     | شفافیت در ابراز نیازها و انتظارات |
|                     | هم‌افزایی گروهی     | افزایش بهره‌وری از طریق همکاری    |
|                     |                     | ایجاد انگیزه‌های جمعی             |
|                     |                     | تقویت فرهنگ هم‌افزایی             |
|                     |                     | اشتراک‌گذاری منابع و دانش         |
|                     |                     | حل تعارضات به‌صورت گروهی          |
|                     | رهبری               | ایجاد چشم‌انداز مشترک             |
|                     |                     | پذیرش تغییر و نوآوری              |
|                     |                     | ایجاد محیطی برای تعاملات مثبت     |
|                     |                     | الهام‌بخشی                        |

| مضمون سازنده سطح دو | مضمون سازنده سطح یک | مضمون اولیه                            |
|---------------------|---------------------|----------------------------------------|
| تعارض سازنده        | تعارض سازنده        | بحث آزاد درباره دیدگاه‌های متفاوت      |
|                     |                     | حل مسائل بر پایه منطق و دلیل           |
|                     |                     | پذیرش انتقادهای سازنده                 |
|                     |                     | توانایی تفکیک مسئله از فرد             |
|                     |                     | ایجاد فضای یادگیری از اختلاف نظرها     |
|                     | تسهیم دانش          | تمایل به اشتراک‌گذاری تجربه‌های کاری   |
|                     |                     | دسترسی آزاد به منابع و اطلاعات سازمانی |
|                     |                     | فرهنگ یادگیری جمعی در تیم              |
|                     |                     | پاداش‌دهی به رفتارهای دانشی            |
|                     |                     | ابزارهای فناورانه برای اشتراک دانش     |
| اعتماد تیمی         | اعتماد تیمی         | قابل اتکا بودن اعضای تیم               |
|                     |                     | شفافیت در تعاملات                      |
|                     |                     | حمایت تیمی                             |
|                     |                     | احترام متقابل                          |
|                     |                     | پذیرش اشتباهات                         |

در ادامه؛ پرسشنامه ای با هدف سنجش قدرت تعمیم‌پذیری یافته‌ها در بخش کیفی طراحی گردید که در آن برای همه متغیرهای مکنونی که در مدل تحقیق وجود داشتند، سوالاتی طراحی گردید و با استفاده از روش مدلسازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی با استفاده از نرم افزار Smart PLS3 به تحلیل آنها پرداخته شد. در پژوهش حاضر، به منظور تعیین حجم نمونه آماری که جامعه آن را مدیران سطوح بالای سازمان‌های دولتی ایران تشکیل می‌دادند از قاعده روش معادلات ساختاری استفاده شد که شناخته شده ترین آن توسط بارکلائی و همکاران (۱۹۹۵) ارائه گردید، در این قاعده حداقل حجم تعداد نمونه لازم برای استفاده از روش PLS، برابر است با بزرگترین مقدار حاصل از این دو قاعده: ده ضرب در تعداد شاخص‌های مدل اندازه گیری ای که دارای بیشترین شاخص در میان مدل‌های اصلی پژوهش است یا ده ضرب در بیشترین روابط موجود در بخش ساختاری مدل اصلی پژوهش که به یک متغیر مربوط می‌شود (داوری و رضازاده، ۱۳۹۳). از آنجایی که بیشترین تعداد سوالات مربوط به شاخص‌های همکاری تیمی و ارتباطات موثر با شش سوال و تعداد شاخص‌های این پژوهش ۷ شاخص می‌باشد؛ لذا حداقل تعداد نمونه برابر با ۷۰ عدد بوده است که در نهایت به منظور اجرای تحلیل نهایی از تعداد ۱۴۹ پرسشنامه ای که نمونه گیری آن از طریق روش تصادفی ساده در بین مدیران سطوح بالای سازمان‌های دولتی انجام شد، استفاده گردید. از این افراد ۹۶ نفر مرد و ۵۳ نفر زن بودند، ۵۳ نفر دارای مدرک تحصیلی لیسانس، ۵۴ نفر فوق لیسانس و ۴۲ نفر دکتری بودند. در ادامه و در جداول ۴ و ۵ به ترتیب مقادیر متوسط واریانس استخراج شده، ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی مقادیر اشتراکی متوسط واریانس استخراج شده جدول فورنل و لارکر ارائه می‌گردد.

جدول ۴. مقادیر روایی همگرا

| متغیر           | ضریب آلفای کرونباخ | پایایی ترکیبی مقادیر اشتراکی (CR) | متوسط واریانس استخراج شده (AVE) |
|-----------------|--------------------|-----------------------------------|---------------------------------|
| ارتباطات موثر   | ۰/۸۴۲              | ۰/۸۸۴                             | ۰/۵۶۱                           |
| اعتماد تیمی     | ۰/۸۳۱              | ۰/۸۸۱                             | ۰/۵۹۸                           |
| تسهیم دانش      | ۰/۸۹۲              | ۰/۹۲۰                             | ۰/۶۹۸                           |
| تعارض سازنده    | ۰/۶۶۸              | ۰/۷۸۲                             | ۰/۴۳۰                           |
| رهبری           | ۰/۷۴۰              | ۰/۸۳۵                             | ۰/۵۶۲                           |
| هم افزایی گروهی | ۰/۶۱۰              | ۰/۷۷۱                             | ۰/۴۶۶                           |
| همکاری تیمی     | ۰/۸۶۰              | ۰/۸۹۶                             | ۰/۵۸۹                           |

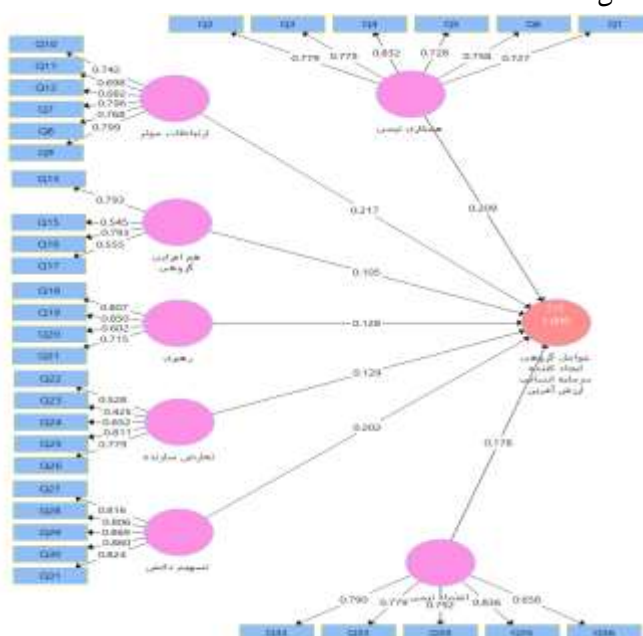
جدول ۵. مقادیر روایی واگرایی و لارکر

| متغیر | ارتباطات موثر | اعتماد تیمی | تسهیم دانش | تعارض سازنده | رهبری | هم افزایی گروهی | همکاری تیمی |
|-------|---------------|-------------|------------|--------------|-------|-----------------|-------------|
|-------|---------------|-------------|------------|--------------|-------|-----------------|-------------|

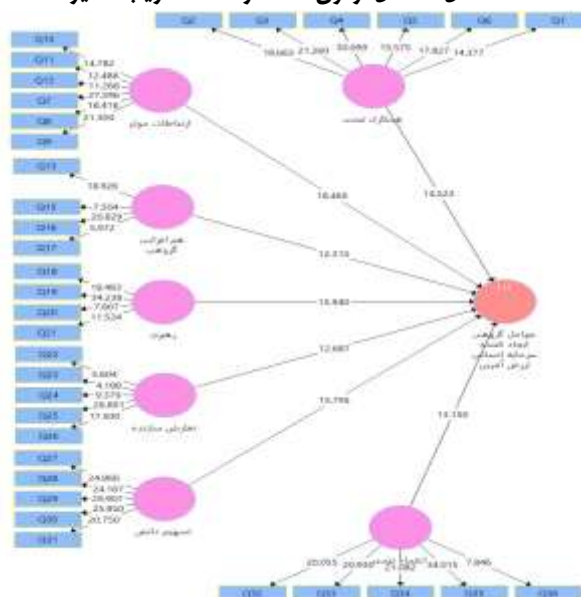
| متغیر           | ارتباطات موثر | اعتماد تیمی | تسهیم دانش | تعارض سازنده | رهبری | هم افزایی گروهی | همکاری تیمی |
|-----------------|---------------|-------------|------------|--------------|-------|-----------------|-------------|
| ارتباطات موثر   | ۰/۷۴۹         |             |            |              |       |                 |             |
| اعتماد تیمی     | ۰/۶۹۹         | ۰/۷۷۳       |            |              |       |                 |             |
| تسهیم دانش      | ۰/۶۶۴         | ۰/۷۳۷       | ۰/۸۳۵      |              |       |                 |             |
| تعارض سازنده    | ۰/۷۲۸         | ۰/۶۶۳       | ۰/۶۹۶      | ۰/۶۵۶        |       |                 |             |
| رهبری           | ۰/۷۴۰         | ۰/۶۹۵       | ۰/۶۵۶      | ۰/۶۳۳        | ۰/۷۴۹ |                 |             |
| هم افزایی گروهی | ۰/۷۲۷         | ۰/۶۱۵       | ۰/۶۴۰      | ۰/۶۴۴        | ۰/۶۷۹ | ۰/۶۸۲           |             |
| همکاری تیمی     | ۰/۷۱۰         | ۰/۶۳۸       | ۰/۵۹۱      | ۰/۶۲۷        | ۰/۶۳۴ | ۰/۶۲۱           | ۰/۷۶۷       |

### آزمون مدل ساختاری

به منظور آزمون مدل پژوهش حاضر از روش حداقل مربعات جزئی استفاده شد. در شکل‌های یک و دو مدل آزمون شده تاثیر بین متغیرهای پژوهش در دو حالت ضریب مسیر و معناداری نشان داده شده است:



شکل ۱. مدل آزمون شده در حالت ضریب مسیر



شکل ۲. مدل آزمون شده در حالت معناداری

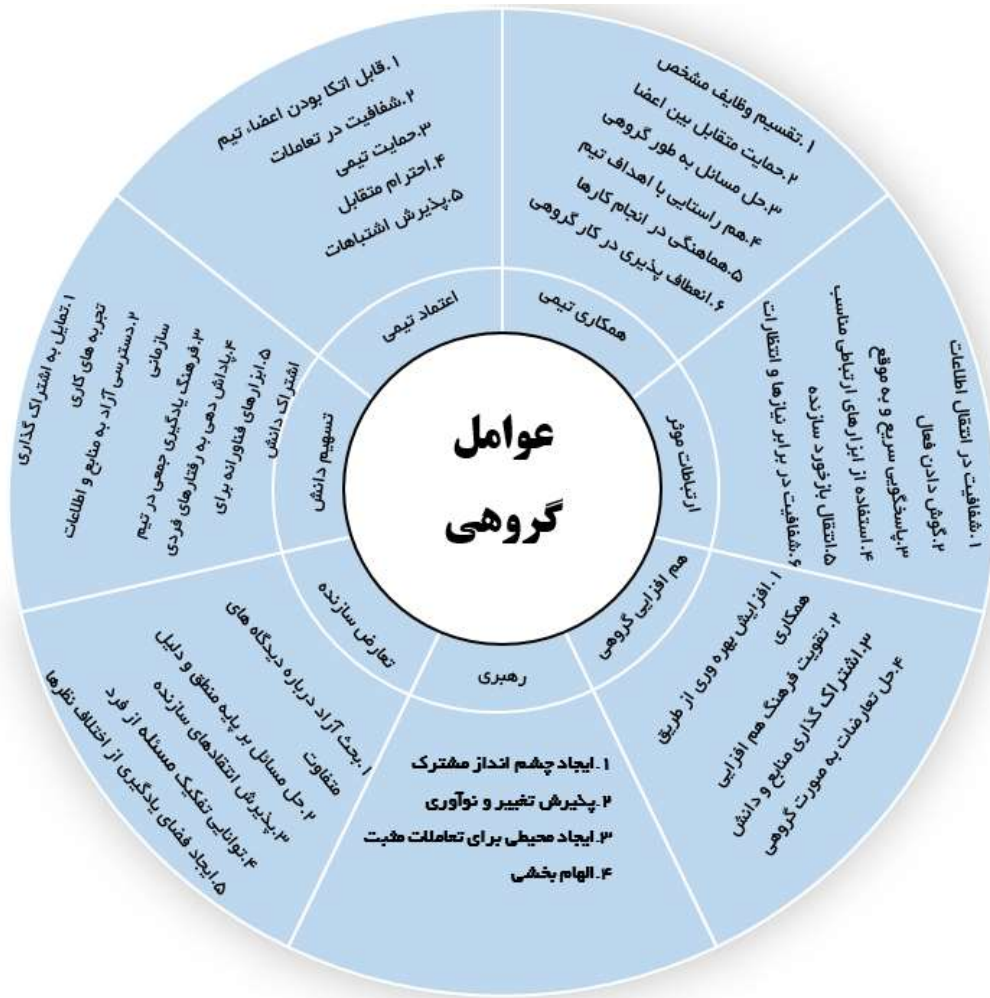
## بحث و نتیجه‌گیری

نتایج تجزیه و تحلیل‌های آماری در بخش کیفی به ۵ کد ثانویه دست پیدا کرد که در بخش کمی با بررسی آنها در جامعه آماری نتایج زیر مطابق جدول شش حاصل گردید:

جدول ۶. نتایج پژوهش

| فرضیه                                            | ضریب مسیر | ضریب معناداری | تایید یا رد فرضیه |
|--------------------------------------------------|-----------|---------------|-------------------|
| همکاری تیمی ← ایجاد سرمایه انسانی ارزش آفرین     | ۰/۲۰۹     | ۱۴/۵۲۳        | تایید             |
| ارتباطات موثر ← ایجاد سرمایه انسانی ارزش آفرین   | ۰/۲۱۷     | ۱۸/۴۶۵        | تایید             |
| هم افزایی گروهی ← ایجاد سرمایه انسانی ارزش آفرین | ۰/۱۰۵     | ۱۲/۳۱۵        | تایید             |
| رهبری ← ایجاد سرمایه انسانی ارزش آفرین           | ۰/۱۲۸     | ۱۵/۹۴۰        | تایید             |
| تعارض سازنده ← ایجاد سرمایه انسانی ارزش آفرین    | ۰/۱۲۹     | ۱۲/۶۸۷        | تایید             |
| تسهیم دانش ← ایجاد سرمایه انسانی ارزش آفرین      | ۰/۲۰۲     | ۱۵/۷۹۵        | تایید             |
| اعتماد تیمی ← ایجاد سرمایه انسانی ارزش آفرین     | ۰/۱۷۸     | ۱۳/۱۵۰        | تایید             |

نکته اینکه از ۳۶ کد شناسایی شده در مرحله اول، بارعاملی ۱ کد پایین تر از ۰/۴ بود، در نتیجه از مدل حذف گردید، مدل مجدداً اجرا شد و ۳۵ کد نهایی استخراج گردید. بدین ترتیب مدل نهایی پژوهش مطابق با شکل سه ارائه می‌گردد:



شکل ۳. مدل مفهومی پژوهش

یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهند که سرمایه انسانی، نه فقط حاصل ظرفیت‌های فردی، بلکه محصول کنش‌های گروهی و تعاملات تیمی در بستر سازمان است. سرمایه انسانی ارزش آفرین زمانی ظهور می‌یابد که تعاملات گروهی در قالب ارتباطات اثربخش، همکاری هم‌افزا و رهبری الهام‌بخش هدایت شوند. وجود تعارض‌های سازنده و فضای امن برای تسهیم دانش، سبب تقویت اعتماد تیمی و افزایش خلاقیت و بهره‌وری در سازمان می‌شود. بر اساس نتایج به‌دست‌آمده، سرمایه انسانی در سازمان‌های دولتی ایران زمانی به سطح ارزش آفرینی می‌رسد که محیط‌های سازمانی از منظر گروهی تقویت شده و پویایی ارتباطات، ظرفیت‌های رهبری و فرهنگ یادگیری جمعی به عنوان مؤلفه‌های کلیدی در سیاست‌گذاری‌های منابع انسانی مورد توجه قرار گیرند. لذا با توجه به نتایج پژوهش، پیشنهادات زیر ارائه می‌گردد؛ با هدف ارتقای **همکاری تیمی** پیشنهاد می‌گردد سازمان‌های دولتی با ایجاد پروژه‌های بین‌بخشی<sup>۱</sup> و تشکیل تیم‌هایی از کارکنان بخش‌های مختلف سازمان، به صورت مشترک به حل مسائل ملی یا سازمانی، مانند بهبود خدمات به ذینفعان کمک کنند. سازمان‌های دولتی به منظور ایجاد **اعتماد تیمی؛ می‌توانند با برگزاری کارگاه‌های بازخورد ۳۶۰ درجه و جلسات بازگویی تجربیات بدون تنبیه یا ارزیابی منفی، تا اعضا یاد بگیرند آزادانه حرف بزنند و حس امنیت روانی پیدا کنند. به جهت **تسهیم دانش**، سازمان‌های دولتی می‌توانند با راه‌اندازی بانک دانش داخلی<sup>۲</sup> در پرتال سازمانی و مشوق‌های رسمی برای کارکنان باعث شوند افراد تجربیات و دانش خود را مستندسازی نموده و به اشتراک بگذارند. سازمان‌های دولتی با هدف ایجاد **ارتباطات موثر** می‌توانند جلسات هفتگی کوتاهی<sup>۳</sup> در واحدها برگزار نمایند؛ بدین ترتیب همه افراد می‌توانند در چند دقیقه راجع به دستاوردها و چالش‌هایشان صحبت کنند تا ارتباطات سریع تر و هدفمندتر شکل گیرد. ایجاد **هم افزایی گروهی** از طریق تعریف پاداش‌های گروهی (نه صرفاً پاداش‌های فردی) برای موفقیت‌های مشترک صورت گیرد، تا برای همکاری واقعی و تولید خروجی فراتر از توان فردی کارکنان، انگیزه ایجاد شود. برای مولفه **رهبری گروهی** نیز مدیران دولتی می‌توانند با آموزش سبک‌های مختلف رهبری همچون رهبری مشارکتی<sup>۴</sup> از مزایای آن بهره ببرند یعنی به جای کنترل دستوری، تسهیل‌کننده بوده، الهام‌بخش باشند و اعضا را در تصمیم‌گیری‌ها شریک کنند. **تعارض سازنده** نیز با استفاده از روش گفت‌وگوی ساختارمند<sup>۵</sup> در جلسات امکانپذیر است؛ یعنی تعارض‌ها با قواعد مشخص (زمان محدود، احترام متقابل، تمرکز بر مسئله نه فرد) مطرح و مدیریت شوند.**

نتایج بدست آمده با پژوهش‌های پیشین از جمله مک کراکن و همکاران و آکین بوبولا همسو و در یک راستا می‌باشد. در ادامه در حوزه همکاری تیمی پیشنهاد می‌گردد در پژوهشی به بررسی اثر تشکیل تیم‌های بین‌بخشی بر بهبود کیفیت خدمات عمومی در سازمان‌های دولتی پرداخته شود. همچنین در مطالعه دیگری نقش اعتماد سازمانی در افزایش نوآوری کارکنان دولت بررسی گردد. به منظور بررسی تسهیم دانش پیشنهاد می‌گردد در پژوهشی به تحلیل تأثیر ایجاد بانک دانش داخلی بر کاهش دوباره کاری و هزینه‌های اداری پرداخته شود. در حوزه ارتباطات مؤثر پیشنهاد می‌گردد پژوهشی با هدف بررسی رابطه بین جلسات کوتاه و هدفمند با افزایش بهره‌وری کارکنان انجام شود. هم‌افزایی گروهی نیز در پژوهشی با هدف سنجش تأثیر پاداش‌های گروهی بر سطح هم‌افزایی و عملکرد تیمی در نهادهای دولتی انجام شود. همچنین رهبری گروهی با هدف بررسی نقش رهبری مشارکتی در ارتقای سرمایه انسانی ارزش آفرین در سازمان‌های دولتی و برای بررسی تعارض سازنده با پژوهشی تحت عنوان تحلیل اثر گفت‌وگوی ساختارمند بر بهبود نوآوری و تصمیم‌گیری در تیم‌های دولتی پیشنهاد می‌گردد.

## منابع

- داوری، علی، رضازاده، آرش، (۱۳۹۲)، مدلسازی معادلات ساختاری با نرم افزار PLS، انتشارات جهاد دانشگاهی، تهران.
- ذاکری، زینت، (۱۴۰۳)، آموزش و سرمایه انسانی: ارتباط بین بهبود کیفیت آموزش و رشد اقتصادی از منظر اقتصاد کلان، اولین همایش علوم انسانی با رویکرد نوین، آستارا.
- رنجبر فلاح، محمدرضا، سمیرا، متقی، طالعی، سمانه، حسینی طالمی، سیدامیرحسین، (۱۴۰۴)، بررسی تاثیر سرمایه انسانی و متنوع سازی درآمد بر عملکرد بانک‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران، اقتصاد مالی، دوره ۱۹، شماره ۱، پاییز ۷۰، ۱۷۹-۲۰۱.
- زهدي، شادمهر، امير، حسن، پارسا معین، کوروش، (۱۴۰۲)، طراحی مدل جامع مدیریت سرمایه انسانی با رویکرد کارآفرینانه (مورد مطالعه: شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی)، توانمندسازی سرمایه انسانی، دوره ۶، شماره ۱، ۱۱۳-۱۲۶.
- صبوری پور، حسام، زارعی متین، حسن، داداش کریمی، یحیی، (۱۴۰۴)، الزامات حکمرانی سرمایه انسانی مبتنی بر مدیریت کارآمد سازمانی: رویکرد تحلیل مضمون، تعالی منابع انسانی، سال ششم، شماره اول، ۴۱-۶۰.

<sup>۱</sup>Cross-Functional Projects

<sup>۲</sup>Knowledge Repository

<sup>۳</sup>Stand-up meetings

<sup>۴</sup>Participative Leadership

<sup>۵</sup>Structured Dialogue

ویسه، مهدی، محمدی، زینب، شیر، اردشیر، (۱۴۰۰)، تأثیر مدیریت دانش اسلامی بر توسعه سرمایه‌های انسانی با لحاظ کردن نقش میانجی اخلاق کار اسلامی (مورد مطالعه: اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های دولتی ایلام)، دو فصلنامه علمی ترویجی الهیات و معرف اسلامی، سال سوم، شماره اول، پیاپی ۵.

- Adomako, S., Amankwah-Amoah, J., Frimpong, K., (2022), Human capital, reverse engineering and new venture growth: The moderating role of competitive strategy, *Technovation*, <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2022.102520>.
- Akinbobola, O. I., (2011), Conflict in Human Capital Relationships: the Impact of Job Satisfaction on Job Involvement in a Workplace, *International Journal of Social Science and Humanity*, Vol. 1, No. 2.
- Alnajdawi, Sakher, Hanandeh, Rami, Yousef Barhem, Belal, Mohammed, Alhareth, (2019), Leadership, Knowledge Management, and Human Capital Development, *Economics World*, May-Jun. 2019, Vol.7, No.3, 124-133 doi: 10.17265/2328-7144/2019.03.002.
- Esho, Ebes, Verhoef, Grietjie, (2020), A holistic model of human capital for value creation and superior firm performance: The Strategic factor market model, *Cogent Business & Management*, 7:1, 1728998.
- Goldin C. (2016) Human Capital. In: Diebolt C., Hupert M. (eds) *Handbook of Cliometrics*. Springer, Berlin, Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-40406-1\\_23](https://doi.org/10.1007/978-3-642-40406-1_23)
- McCracken, M., McIvor, R., Treacy, R., & Wall, T. (2017). Human capital theory: Assessing the evidence for the value and importance of people to organisational success.
- Osorio-Londoño, A. A., Naranjo-Valencia, J. C., Calderón-Hernandez, G., 2025, Linking training with competitive strategy: the mediating role of human capital, *Volume29, Issue1, Pages 74-93*, <https://doi.org/10.1111/ijtd.12343>.
- Pasamar, Susana, Diaz-Fernandez Mirta, Rosa-Navarro, Ma Dolores de la, (2019), Human capital: the link between leadership and organizational learning, *European Journal of Management and Business Economics* Vol. 28 No. 1, 2019 pp. 25-51.
- Tupper, C., Mehta, A., (2025), The signaling of CEO human capital in foreign-listed initial public offerings, journal article Published by Emerald Publishing in *Management Decision* <https://doi.org/10.1108/md-02-2024-0287>
- Wesemann, A., (2021), The Performance Rewards of Human Capital Development in the Federal Government, *Public Personnel Management*, 1–19, <tps://doi.org/10.1177/00910260211039876>.
- Winoto Tj, Hery, Wibowo, J. M., & Bernard T. Widjaja. 2025. Human capital, competitive advantage, and business performance: A study of Indonesian hospitals. *Journal of Open Innovation Technology, Market, and Complexity*, 11(2). <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2025.100515>.
- Wong, Wilson, Andeson, Valerie, Bond, Heather, (2019), Human capital management standards, A complete guide, Kogan Page; 1st edition (September 24, 2019), ISBNs: 978 0 7494 8435 4.
- Yunita, T., Sasmoko, S., Bandur, A., Alamsjah, F., 2024, Contingency perspective to bridge human capital perception to achieve ambidexterity in environmental dynamism, *Social Sciences & Humanities Open* 9 (2024) 100806.

#### نحوه استناد به مقاله:

قویدل، مهناز؛ عطایی، محمد؛ درودیان، محمود. (۱۴۰۴). واکاوی و تبیین عوامل گروهی موثر بر ایجاد سرمایه انسانی ارزش آفرین در سازمان‌های دولتی ایران. *توانمندسازی سرمایه انسانی*. ۸ (۳). ۲۱۱-۲۲۲.

<https://sanad.iau.ir/Journal/jhce/Article/1211693>