

## تحلیل و تبیین عوامل فردی کلیدی در ایجاد سرمایه انسانی ارزش آفرین در

### سازمان‌های دولتی ایران: رویکرد آمیخته

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

۱ دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

۲\* دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران (نویسنده مسئول) [atai@iau.ac.ir](mailto:atai@iau.ac.ir)

۳ ستادیار، گروه مهندسی صنایع، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران

| اطلاعات مقاله  | چکیده                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| پرونده مقاله   | زمینه و هدف: سرمایه انسانی ابتدا درون فرد شکل می‌گیرد و سپس در سطوح دیگر دیده می‌شود، اما سطح اصلی آن همان سطح فردی است. این سرمایه فقط زمانی منبع محسوب می‌شود که برای دستیابی به اهداف سازمان به کار رود. هدف از پژوهش حاضر، اجرای تحقیقی آمیخته به منظور تحلیل و تبیین عوامل فردی کلیدی در ایجاد سرمایه انسانی ارزش آفرین در سازمان‌های دولتی ایران است.                                                             |
| تاریخ ارسال    | روش شناسی: بخش کیفی پژوهش حاضر با استفاده از روش تحلیل تم و روش نمونه‌گیری گلوله برفی در بین ۱۲ نفر از خبرگانی که با تحصیلات دانشگاهی رشته مدیریت داشته و با سابقه مدیریتی در سازمان‌های دولتی داشتند اجرا شد. تحلیل بخش کمی با استفاده از نرم افزار Smart PLS 3 انجام گردید که داده‌های آن با استفاده از پرسشنامه محقق ساخته در بین ۱۴۹ مدیر سازمان‌های دولتی ایران که با روش تصادفی ساده انتخاب شدند، جمع‌آوری گردید. |
| تاریخ پذیرش    | یافته‌ها: نتایج بخش کیفی به شناسایی ۲۱ مضمون سازنده سطح یک منجر گردید که از آنها ۵ مولفه کلیدی فردی استخراج شد. نتایج بخش کمی نیز حاکی از تأیید تأثیر معنادار این عوامل فردی شامل شخصیت، یادگیری، ادراک، توانمندسازی روانشناختی و نیز هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی فردی در ایجاد سرمایه انسانی ارزش آفرین بود.                                                                                                               |
| (مقاله پژوهشی) | نتیجه‌گیری: نتایج پژوهش حاضر، دیدگاه ارزشمندی برای سازمان‌های دولتی ایران فراهم می‌آورد تا بتوانند سرمایه انسانی مؤثری را ایجاد کنند.                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                | واژگان کلیدی: سرمایه انسانی ارزش آفرین، عوامل فردی، سازمان‌های دولتی ایران.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|                | کلمات کلیدی: سرمایه انسانی ارزش آفرین، عوامل فردی، سازمان‌های دولتی ایران.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |



#### مقدمه

موفقیت هر کسب و کار یا سازمان به تحصیلات 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. به طور دقیق‌تر، سرمایه انسانی سازمان، 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). 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" (گلدین، ۱، ۲۰۱۶). ادبیات مدرن سرمایه انسانی را به دو دسته عام و خاص دسته بندی می‌کند. سرمایه انسانی عام، مانند تجربه حرفه ای عمومی، می‌تواند با حرکت انسان ها در بازار کار بین سازمان ها انتقال یابد. اما، سرمایه انسانی خاص، مانند تجربه حرفه ای، فقط برای سازمان مورد نظر اعتبار دارد و به راحتی قابل انتقال نیست (ماگنومارچی و یری و همکاران، ۲، ۲۰۲۲).

برای دهه‌ها، پژوهش‌هایی که بر بخش دولتی و خصوصی متمرکز بوده اند این گونه استدلال کردند که اگر نگوییم سرمایه انسانی حیاتی‌ترین دارایی یک سازمان است، مهم ترین دارایی آن است که می‌تواند به روش‌های مختلفی سبب بهبود عملکرد سازمان و دستیابی به مزیت‌های رقابتی مدیریت گردد (وسمن، ۳، ۲۰۲۱)، این سرمایه به عنوان عامل اصلی تمایز رشد در بین افراد، سازمان‌ها و حتی ملت ها شناخته می‌شود (آدوماکو و همکاران، ۴، ۲۰۲۲). اما در اینجا باید به این نکته توجه کرد که سرمایه انسانی به همه نیروهای کاری اطلاق نمی‌گردد. سرمایه انسانی به بخشی از منابع انسانی که قادر به ایجاد ارزش افزوده بالا برای سازمان هستند، مربوط می‌شود که به درستی برای انجام کار انتخاب شده باشند؛ آموزش های تخصصی مناسب برای انجام شغل خود را دیده باشند؛ از ویژگی های فردی، شخصیتی، رقابتی منطبق با شغل و سازمان برخوردار باشند؛ تغییرات محیط را به خوبی درک کنند و برای سرآمدی نسبت به رقبای داخلی و جهانی بکوشند. به بیان دیگر، سرمایه انسانی فعالیت عملیات دارایی های ملموس (ابزار و تجهیزات) را افزایش می‌دهد و دارایی های ناملموس را فعال می‌کند (عارف نژاد و همکاران، ۱۳۹۸). با بررسی در ادبیات موضوع در می‌یابیم که، پژوهش های انجام شده در این بخش به ابعاد و مولفه های متفاوتی در حوزه عوامل فردی ایجاد کننده سرمایه انسانی ارزش آفرین دست یافته اند که از جمله آنها می‌توان به موارد زیر اشاره نمود: شخصیت (بکر، ۵، ۱۹۹۳؛ سالیوان، ۶، ۲۰۰۳)، برنامه ریزی شغلی فرد (علی، ۷، ۲۰۱۲)؛ ارزیابی های روانسنجی (پاسبان و حسین زاده نوجده، ۸، ۲۰۱۶)؛ روابط اجتماعی فرد همچون ساختار و کیفیت شبکه های بین فردی، جنبه های عاطفی مانند شجاعت و انعطاف پذیری (لانگونی و همکاران، ۹، ۲۰۱۹)؛ سلامت فرد (النور، ۱۰، ۲۰۲۰) و مهارت های فراشناختی و شایستگی های عاطفی - ارتباطی (شخصی - اجتماعی) افراد (نادری، ۱۳۹۰). همان گونه که مشاهده می‌گردد هیچ گونه یکپارچگی در ابعاد اشاره شده وجود نداشته و هر پژوهش از جنبه ای خاص به یک یا چند عامل اشاره نموده است. بدین ترتیب پژوهش حاضر بر آن است تا با یکپارچه نمودن عوامل فردی موثر در ایجاد سرمایه انسانی ارزش آفرین به ارائه مدلی یکپارچه و یگانه در این حوزه، آن هم با توجه به شرایط و فرهنگ حاکم بر سازمان های دولتی ایرانی بپردازد.

سازمانها در عصر کنونی، بخش عمده ای از تأمین نیازهای بشری را متناسب با تحولات موجود بر عهده دارند. تغییرات پیوسته پیرامونی و رشد فزاینده تحولات علم و فناوری بر سرعت دگرگونی نیازها نیز افزوده است. لذا باید به تناسب این تغییر، در ارکان سازمانی نیز تغییراتی ایجاد شود. یکی از ارکان عمده که ضریب تأثیر بسیار بالایی بر فعالیت و کارایی سازمانها دارد نیروی انسانی آن سازمان است. در دهه اخیر، مفهوم سرمایه انسانی، جایگزین منابع انسانی شده است و مشخص شده است که رؤیایی با چالش ها و مشکلات بیش از آنکه نیازمند به ابزارآلات پیشرفته باشد، نیازمند به دانایی و استعداد سرمایه انسانی است. سرمایه انسانی،

1 Goldin

2 Magno Marchiori &amp; et., al.

3 Wesemann

4 Adomako

5 Becker

6 Sullivan

7 Ali

8 Pasban &amp; Hosseinzadeh Nojehdeh

9 Longoni &amp; et., al.

10 Alnoor

مهمترین دارایی هر سازمان بوده و برای تحقق اهداف بلندمدت سازمان از اهمیتی بسیار برخوردار است. در اختیار داشتن سرمایه انسانی مستعد، هوشمند، شایسته و توانمند، مهمترین مسئله در عرصه های مختلف برای عبور از چالش ها در هر سازمانی است (صبوری پور و همکاران، ۱۴۰۴). نظریه سرمایه انسانی، در اواسط قرن بیستم از طریق کار شولتز<sup>۱</sup> به شهرت رسید که ارزش دانش، مهارت ها و توانایی های نیروی کار را برای شکوفایی اقتصادی ارج نهاد (وونگ و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹). اگرچه محققان چندی مفهوم سرمایه انسانی را مورد بررسی قرار داده اند، اما بکر، مینسر و شولتز<sup>۳</sup> به عنوان پیشگامان این حوزه شناخته می شوند. این پژوهشگران بر سه بعد سرمایه انسانی یعنی تحصیلات، آموزش و تجربه تاکید کردند. تعاریف مختلفی از سرمایه انسانی وجود دارد، اما بیشتر تعاریف بر دانش، مهارت ها و توانایی ها تمرکز دارند. همچنین علاوه بر این، استدلال می شود که سرمایه انسانی نه تنها یک شایستگی فردی، بلکه کسب، استفاده و توسعه شایستگی در مفهومی وسیع تر را نیز شامل می شود (بلال ظفر و جعفر<sup>۴</sup>، ۲۰۲۴).

در حال حاضر سرمایه انسانی در سطح فردی ترکیبی پیچیده از دانش، مهارت و توانایی هاست. به این معنا، هیچ دو نفری نمی توانند دارای سطح یا شکل یکسانی از سرمایه انسانی باشند. سرمایه انسانی در سطح فردی است، و هر فرد، یک منبع پیچیده است تا یک پدیده سودمند (اشو و ورهائوف<sup>۵</sup>، ۲۰۲۰).

در همین حال، پلویهارت و مولیترونو<sup>۶</sup> در پژوهش خود اظهار داشته اند که محتوای سرمایه انسانی هم باید دربرگیرنده مولفه های شناختی توانایی شناختی عمومی (یعنی دانش، مهارت ها و تجربه) باشد و هم آن دسته از مؤلفه های غیر شناختی که بیشتر با شخصیت، علایق و ارزش ها مرتبط هستند را دربرگیرد. با این حال، اگرچه که این مؤلفه های شناختی و غیر شناختی قبلاً به عنوان منابع بالقوه ای مزیت رقابتی در ادبیات در نظر گرفته می شدند، ما هیچ مطالعه دیگری، چه مطالعات نظری و چه مطالعات تجربی را پیدا نکردیم که این ابعاد را بهم ربط داده یا جنبه های انگیزشی که به درک تأثیرات سرمایه انسانی بر قابلیت های سازمانی کمک کند را در نظر بگیرد. به عنوان بخشی از سرمایه انسانی، ابعاد شناختی، دانش، مهارت ها و تجربه بر ایجاد مزیت رقابتی تأثیر دارد، اما تحقیقات قبلی بر این واقعیت تأکید داشته اند که ابعاد غیر شناختی نیز باید در نظر گرفته شود، زیرا این ابعاد انعکاس دهنده احساسات و نیت افراد هستند (یوریتیا بادلیو و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۱۸).

در بین تحقیقات خارجی انجام گرفته در این حوزه می توان به پژوهش اوسریو- لاندونو و همکاران<sup>۸</sup> (۲۰۲۵) اشاره نمود که با عنوان پیوند آموزش با استراتژی رقابتی: نقش میانجی گری سرمایه انسانی انجام دادند. فرضیه هایی در مورد نقش میانجی گری سرمایه انسانی به ترتیب، در روابط بین آموزش و استراتژی های 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 استراتژی های رقابتی می باشد. از نظر عملی، آموزش اجرای استراتژی رقابتی را از طریق بهبود سرمایه انسانی تسهیل می نماید. وینوتوتی و همکاران<sup>۹</sup> (۲۰۲۵) پژوهشی را با عنوان سرمایه انسانی، مزیت رقابتی و عملکرد کسب و کار: مطالعه ای بر روی بیمارستان های اندونزی انجام دادند. این پژوهش از ۲۵۰ پزشک به عنوان مدیران بیمارستان ها با استفاده از تکنیک نمونه گیری

1 Schultz

2 Wong &amp; et., al.

3Becker, Mincer and Schultz

4Bilal Zafar &amp; Jafar

5 Esho &amp; Verhoef

6 Ployhart and Moliterno

7 Urrutia-Badillo &amp; et., al.

8 Osorio-Londoño &amp; et., al.

9 Winoto Tj &amp; et., al.

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 مدیرعامل 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 عملکرد عرضه‌های اولیه عمومی در ارتباط است. پیشینه عملکردی مدیرعامل، تعدیل گر رابطه بین تجربه بین‌المللی مدیرعامل 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 جمع‌آوری گردید، نمونه آماری شامل ۲۳ نفر از مدیران وزارت صمت بودند که به شیوه نمونه‌گیری هدفمند، از نوع ملاک محور انتخاب شدند. داده‌ها با استفاده از روش تحلیل مضامین تحلیل شده‌اند. یافته‌های پژوهش بیانگر پنج بُعد الزامات مدیریتی (مشمتمل بر برنامه ریزی منابع انسانی، توسعه و آموزش سرمایه انسانی، مدیریت و ارزیابی عملکرد کارکنان و مدیریت مشارکتی)، الزامات ساختاری (مشمتمل بر پویایی ساختار سازمانی، ظرفیت سازی سازمانی، سرمایه اجتماعی و ارتباطات)، الزامات راهبردی (مشمتمل بر توجه به فرهنگ یادگیری سازمانی، بهینه سازی عملکرد راهبردی سازمان، نگهداشت نیروی انسانی کارآمد)، الزامات زمینه‌ای (مشمتمل بر زمینه‌های فرهنگی، زمینه‌های سازمانی، زمینه‌های تخصصی - حرفه‌ای) و چالش‌ها (مشمتمل 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 تأثیر 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 Eviews 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. عسلی و همکاران (۱۴۰۳) پژوهشی را با عنوان ارتقای امنیت سرمایه انسانی با رویکرد قابلیت‌های آینده‌نگاری استراتژیک در صنعت انجام دادند. جامعه آماری این تحقیق از دو گروه اساتید حوزه مدیریت و گروه مدیران حوزه صنعت تشکیل شده است. با روش نمونه‌گیری هدفمند، تعداد ۱۷ نفر از اساتید دانشگاهی و مدیران حوزه صنعت به عنوان نمونه آماری خبرگان انتخاب شدند. نتایج تحقیق حاکی از آن بود که متغیر قابلیت‌های آینده‌نگاری استراتژیک سازمان شامل مؤلفه‌های قابلیت‌های پویا، قابلیت‌های پیمایش محیطی، قابلیت‌های گزینش استراتژیک، قابلیت‌های یکپارچه، قابلیت‌های فردگرایانه بوده و متغیر سرمایه‌های انسانی شامل مؤلفه‌های توانایی شناختی، قابلیت‌های رفتاری و شایستگی فراشناختی

است. با توجه به نتایج تحقیق و تحلیل روابط بین مؤلفه ها، پیشنهاد گردید سازمانها به توانایی شناختی، قابلیت های رفتاری و شایستگی فراشناختی کارکنان توجه بیشتری نمایند.

### روش تحقیق

در پژوهش حاضر به منظور گردآوری داده ها، از رویکرد ترکیبی استفاده شده است. با توجه به اینکه هدف از این پژوهش بررسی و تبیین عوامل فردی در ایجاد سرمایه انسانی ارزش آفرین برای سازمان های دولتی ایران است؛ بنابراین روش پژوهش برحسب هدف، کاربردی؛ برحسب نوع داده، آمیخته (کیفی-کمی)؛ برحسب زمان گردآوری داده، مقطعی و برحسب روش گردآوری داده ها و یا ماهیت و روش پژوهش، توصیفی-پیمایشی بود. بدین ترتیب، در بخش اول به طبقه بندی 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 گلوله 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 بوده اند که مصاحبه ها تا رسیدن به اشباع نظری ادامه پیدا کرد. فرآیند انجام تحقیق در سه فاز، فاز اول شناخت، تبیین طرح تحقیق و تدوین مدل نظری، شامل تدوین طرح تحقیق شامل بیان مساله، ضرورت و اهمیت اجرای تحقیق و ...، مطالعه و شناسایی ادبیات و پژوهش های مرتبط و تدوین چارچوب نظری بود. فاز دوم تدوین مدل تحلیلی در بخش کیفی پژوهش را شامل می شد که انتخاب مصاحبه شوندگان و تهیه پروتکل مصاحبه، انجام مصاحبه تا رسیدن به اشباع نظری و تحلیل کیفی متن مصاحبه ها با روش تحلیل تم، انجام کدگذاری های اولیه و ثانویه، ارائه مدل تحلیلی و در نهایت فاز سوم اعتبارسنجی مدل با استفاده از روش معادلات ساختاری که شامل طراحی پرسشنامه براساس مدل تحلیلی ارائه شده از نتایج بخش کیفی، تعیین جامعه و نمونه آماری، توزیع و جمع آوری پرسشنامه و تحلیل داده ها با استفاده از نرم افزار Smart PLS3 و ارائه مدل نهایی.

### یافته ها

با بررسی متون مصاحبه های انجام شده با خبرگان مورد نظر، مشخص شد که هر یک از مصاحبه شوندگان به عوامل و شاخص های متنوعی اشاره کرده اند که می توانند به تبیین و شناسایی مولفه های فردی ایجاد کننده سرمایه انسانی ارزش آفرین برای سازمان های دولتی ایران کمک کنند. به منظور جمع بندی این عوامل مؤثر کدهای اولیه شناسایی شده در جدول یک ارائه گردیده است.

جدول ۱- کدهای اولیه استخراج شده از مصاحبه های انجام شده با خبرگان مورد پرسش

| ردیف | مضمون اولیه | مصاحبه مرتبط                             |
|------|-------------|------------------------------------------|
| ۱.   | وجدان کاری  | تعهد به انجام دقیق و مسئولانه وظایف شغلی |

|     |                           |                                                                                                                                                           |
|-----|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۲.  | ثبات هیجانی               | توانایی کنترل احساسات در موقعیت‌های فشارزا و پرتنش.                                                                                                       |
| ۳.  | برون‌گرایی                | تمایل به برقراری ارتباط فعال با دیگران و تعامل مؤثر در محیط کار.                                                                                          |
| ۴.  | گشودگی به تجربه           | پذیرش ایده‌های نو و تمایل به تجربه روش‌ها و نگرش‌های جدید.                                                                                                |
| ۵.  | توافق‌پذیری               | رفتار توأم با همکاری، احترام و همدلی با همکاران و ارباب‌رجوع.                                                                                             |
| ۶.  | توانایی بالا در یادگیری   | انعطاف‌پذیری ذهنی و توان درک سریع موقعیت‌های جدید.                                                                                                        |
| ۷.  | چابکی ذهنی                | انعطاف و یادگیری سریع در برابر شرایط جدید.                                                                                                                |
| ۸.  | یادگیری خودراهبر          | توانایی تعیین، پیگیری و ارزیابی اهداف یادگیری شخصی                                                                                                        |
| ۹.  | یادگیری از تجربه          | کسب دانش از طریق مشارکت فعال در کارها و موقعیت‌های واقعی.                                                                                                 |
| ۱۰. | یادگیری تطبیقی            | توانایی تنظیم رفتار و دانش با توجه به تغییرات محیطی و سازمانی.                                                                                            |
| ۱۱. | یادگیری از بازخورد        | استفاده مؤثر از نظرات و بازخوردهای دریافتی برای رشد شخصی.                                                                                                 |
| ۱۲. | یادگیری مشارکتی           | تعامل با دیگران برای یادگیری جمعی و انتقال تجربیات.                                                                                                       |
| ۱۳. | ادراک نقش شغلی            | برداشت فرد از انتظارات و وظایف شغلی خود در سازمان                                                                                                         |
| ۱۴. | ادراک عدالت سازمانی       | احساس انصاف در تصمیم‌گیری‌ها، توزیع منابع و رفتار مدیران.                                                                                                 |
| ۱۵. | ادراک حمایت سازمانی       | احساس ارزشمندی و پشتیبانی از سوی سازمان.                                                                                                                  |
| ۱۶. | ادراک شایستگی فردی        | باور فرد به توانایی انجام موفقیت‌آمیز وظایف محوله                                                                                                         |
| ۱۷. | ادراک فرصت‌های رشد        | شناخت وجود مسیرهای توسعه و ارتقاء شغلی در سازمان.                                                                                                         |
| ۱۸. | احساس معناداری            | درک اهمیت و ارزش فعالیت‌های شغلی برای خود و سازمان.                                                                                                       |
| ۱۹. | شایستگی                   | باور فرد به مهارت‌ها و توانمندی‌هایش در انجام وظایف.                                                                                                      |
| ۲۰. | خودمختاری                 | احساس اختیار در تصمیم‌گیری و نحوه انجام کارها.                                                                                                            |
| ۲۱. | تأثیرگذاری                | درک اثرگذاری عملکرد فرد بر نتایج سازمانی و تغییرات محیطی.                                                                                                 |
| ۲۲. | اعتماد به مدیریت          | باور به صداقت، عدالت و کارآمدی مدیران سازمان.                                                                                                             |
| ۲۳. | نرخ تدوین اهداف شغلی فردی | درصد کارکنانی که به‌طور رسمی اهداف شغلی کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت خود را تدوین کرده‌اند و در سامانه منابع انسانی یا پرونده توسعه فردی آن ثبت شده است. |

|     |                                        |                                                                                                                                           |
|-----|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۲۴. | میزان تحقق اهداف فردی                  | درصد اهداف تعیین شده توسط کارکنان که در پایان دوره ارزیابی (مثلاً سالانه) محقق شده‌اند، بر اساس شاخص‌های عملکرد فردی و گزارش‌های ارزیابی. |
| ۲۵. | شاخص تطابق اهداف فردی با اهداف سازمانی | میزان انطباق اهداف فردی کارکنان با مأموریت‌ها، چشم‌انداز و برنامه استراتژیک سازمان، بر اساس ارزیابی مدیران یا تیم توسعه منابع انسانی.     |

نتایج حاصل از تحلیل عاملی نشان می‌دهد که از میان ۲۳ شاخص (گویه) موجود، ۵ مضمون پایه قابل شناسایی است که بر اساس مصاحبه‌ها این مولفه‌ها در جدول شماره دو نام‌گذاری شد.

جدول ۲- تقسیم و مقوله‌بندی بررسی و تبیین عوامل فردی در ایجاد سرمایه انسانی ارزش آفرین برای سازمان های دولتی ایران

| مضمون فراگیر: مدل سرمایه انسانی ارزش آفرین برای سازمان های دولتی ایران |                        |                     |
|------------------------------------------------------------------------|------------------------|---------------------|
| مضمون سازنده سطح دو                                                    | مضمون سازنده سطح یک    | مضمون اولیه         |
| عوامل فردی ایجاد کننده سرمایه انسانی ارزش آفرین                        | شخصیت                  | وجدان کاری          |
|                                                                        |                        | ثبات هیجانی         |
|                                                                        |                        | برون‌گرایی          |
|                                                                        |                        | گشودگی به تجربه     |
|                                                                        |                        | توافق‌پذیری         |
|                                                                        | یادگیری                | یادگیری خودراهبر    |
|                                                                        |                        | یادگیری از تجربه    |
|                                                                        |                        | یادگیری تطبیقی      |
|                                                                        |                        | یادگیری از بازخورد  |
|                                                                        |                        | یادگیری مشارکتی     |
|                                                                        | ادراک                  | ادراک نقش شغلی      |
|                                                                        |                        | ادراک عدالت سازمانی |
|                                                                        |                        | ادراک حمایت سازمانی |
|                                                                        |                        | ادراک شایستگی فردی  |
|                                                                        |                        | ادراک فرصت‌های رشد  |
|                                                                        | توانمندسازی روانشناختی | احساس معناداری      |
|                                                                        |                        | شایستگی             |
|                                                                        |                        | خودمختاری           |
|                                                                        |                        | تأثیرگذاری          |
|                                                                        |                        | اعتماد به مدیریت    |

|                                        |                              |  |
|----------------------------------------|------------------------------|--|
| نرخ تدوین اهداف شغلی فردی              | هدف گذاری و برنامه ریزی فردی |  |
| میزان تحقق اهداف فردی                  |                              |  |
| شاخص تطابق اهداف فردی با اهداف سازمانی |                              |  |

در ادامه؛ پرسشنامه ای با هدف تایید اعتبار مدل پژوهش بر مبنای خروجی روش تحلیل تم 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 به تحلیل آنها پرداخته شد. در پژوهش حاضر، به منظور تعیین حجم نمونه آماری که جامعه آن را مدیران سازمان های دولتی ایران تشکیل می دادند از قاعده روش معادلات ساختاری استفاده شد که شناخته شده ترین آن توسط بارکلای و همکاران ۱ (۱۹۹۵) ارائه گردید، حداقل حجم تعداد نمونه لازم برای استفاده از روش PLS، برابر است با بزرگترین مقدار حاصل از این دو قاعده: یک- ده ضرب در تعداد شاخص های مدل اندازه گیری ای که دارای بیشترین شاخص در میان مدل های اصلی پژوهش است. دو- ده ضرب در بیشترین روابط موجود در بخش ساختاری مدل اصلی پژوهش که به یک متغیر مربوط می شود (داوری و رضازاده، ۱۳۹۳). از آنجایی که بیشترین تعداد سوالات مربوط به شاخص ادراک و یادگیری با پنج سوال بود، و تعداد روابط نیز ۵ رابطه است، لذا تعداد حداقل نمونه برابر با ۵۰ عدد می باشد که در نهایت برای تحلیل نهایی از ۱۴۹ پرسشنامه ای که از طریق روش نمونه گیری تصادفی ساده انتخاب شده بودند و به طور کامل و مناسب پر شده بود 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 در جداول ۳ و ۴ به ترتیب مقادیر متوسط واریانس استخراج شده، ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیب (CR) و جدول فورنل و لارکر ارائه می گردد.

جدول ۳- متوسط واریانس استخراج شده، ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیب (CR)

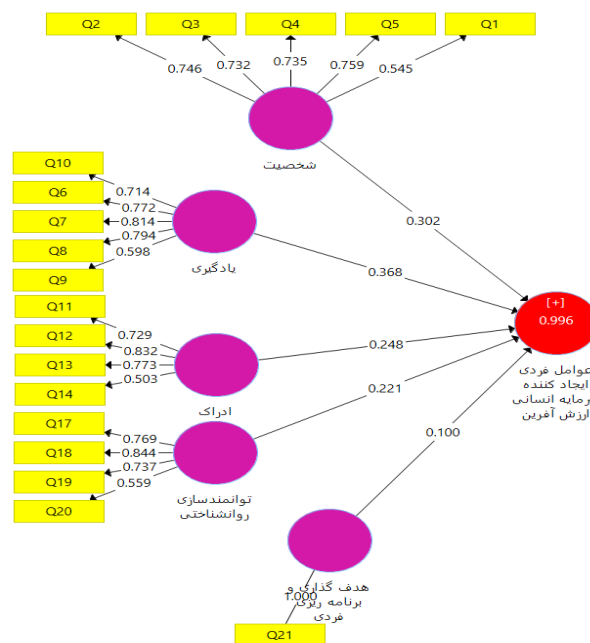
| متغیر                        | متوسط واریانس استخراج شده (AVE) | ضریب آلفای کرونباخ | پایایی ترکیبی مقادیر اشتراکی (CR) |
|------------------------------|---------------------------------|--------------------|-----------------------------------|
| ادراک                        | ۰/۵۱۹                           | ۰/۶۸۳              | ۰/۸۰۷                             |
| توانمندسازی روانشناختی       | ۰/۵۴۰                           | ۰/۷۰۵              | ۰/۸۲۱                             |
| شخصیت                        | ۰/۵۰۱                           | ۰/۷۵۲              | ۰/۸۳۲                             |
| هدف گذاری و برنامه ریزی فردی | ۱                               | ۱                  | ۱                                 |
| یادگیری                      | ۰/۵۵۱                           | ۰/۷۹۲              | ۰/۸۵۹                             |

جدول ۴- روش فورنل و لارکر

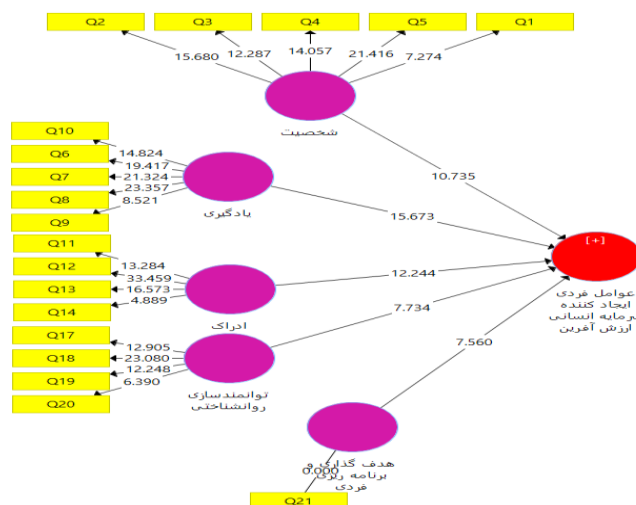
| متغیر | ادراک | توانمندسازی روانشناختی | شخصیت | هدف گذاری و برنامه ریزی فردی | یادگیری |
|-------|-------|------------------------|-------|------------------------------|---------|
| ادراک | ۰/۷۲۰ |                        |       |                              |         |

|       |       |       |       |       |                              |
|-------|-------|-------|-------|-------|------------------------------|
|       |       |       | ۰/۷۳۵ | ۰/۵۵۶ | توانمندسازی روانشناختی       |
|       |       | ۰/۷۰۸ | ۰/۷۲۴ | ۰/۴۷۲ | شخصیت                        |
|       | ۰/۵۹۴ | ۰/۵۸۲ | ۰/۲۹۴ | ۰/۳۳۳ | هدف گذاری و برنامه ریزی فردی |
| ۰/۴۶۴ | ۰/۵۴۵ | ۰/۶۴۰ | ۰/۵۵۶ | ۰/۶۹۸ | یادگیری                      |

به منظور آزمون مدل پژوهش حاضر از روش حداقل مربعات جزئی استفاده شد. در شکل های یک و دو مدل آزمون شده رابطه 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

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 پنج حاصل گردید:

جدول ۵- نتایج پژوهش

| فرضیه                                                         | ضریب مسیر | ضریب معناداری | تایید یا رد فرضیه |
|---------------------------------------------------------------|-----------|---------------|-------------------|
| شخصیت ← ایجاد سرمایه انسانی ارزش آفرین                        | ۰/۳۰۲     | ۱۰/۷۳۵        | تایید             |
| یادگیری ← ایجاد سرمایه انسانی ارزش آفرین                      | ۰/۳۶۸     | ۱۵/۶۷۳        | تایید             |
| ادراک ← ایجاد سرمایه انسانی ارزش آفرین                        | ۰/۲۴۸     | ۱۲/۲۴۴        | تایید             |
| توانمندسازی روانشناختی ← ایجاد سرمایه انسانی ارزش آفرین       | ۰/۲۲۱     | ۷/۷۳۴         | تایید             |
| هدف گذاری و برنامه ریزی فردی ← ایجاد سرمایه انسانی ارزش آفرین | ۱         | ۷/۵۶۰         | تایید             |

نکته اینکه از ۲۳ کد شناسایی شده در مرحله اول، بارعاملی ۲ کد پایین تر از ۰/۴ بود، در نتیجه از مدل حذف گردید، مدل مجدداً اجرا شد و ۲۱ کد نهایی استخراج گردید. بدین ترتیب مدل نهایی پژوهش مطابق با شکل ۳ ارائه می گردد:



شکل ۳- مدل نهایی پژوهش

### بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف بررسی و تبیین نقش عوامل فردی در ایجاد سرمایه انسانی ارزش آفرین در سازمان‌های دولتی ایران، با روش آمیخته و بهره‌گیری از رویکرد توصیفی-پیمایشی اجرا شد. نتایج این تحقیق، در هر دو بخش کیفی و کمی، به صورت هم‌راستا بر اهمیت و نقش تعیین‌کننده عوامل فردی در فرآیند توسعه سرمایه انسانی تأکید دارند. در بخش کیفی، با مشارکت ۱۲

نفر از خبرگان مدیریت، و تحلیل داده‌ها از طریق روش تحلیل تم، در مجموع ۲۱ مضمون سازنده سطح اول شناسایی شد که منجر به استخراج پنج مؤلفه کلیدی گردید. این مؤلفه‌ها شامل: شخصیت، یادگیری، ادراک، توانمندسازی روانشناختی، و هدف‌گذاری فردی هستند. همچنین، نتایج بخش کمی که با استفاده از نرم‌افزار Smart PLS 3 و بر اساس داده‌های حاصل از ۱۴۹ مدیر منتخب در سازمان‌های دولتی صورت گرفت، تاثیر معنادار همین عوامل فردی را در تقویت سرمایه انسانی تایید نمود. یافته‌ها نشان می‌دهند که سرمایه انسانی ارزش‌آفرین، تنها از مسیر آموزش رسمی یا ساختارهای سازمانی حاصل نمی‌شود، بلکه رشد و بلوغ فردی کارکنان از طریق بهبود درک شخصی، انگیزش درونی، توسعه روانشناختی و هدف‌مندی فردی نقشی محوری در ایجاد آن ایفا می‌کند. به عبارت دیگر، مدیران سازمان‌های دولتی باید علاوه بر بهره‌گیری از سیاست‌های کلان منابع انسانی، راهبردهایی برای رشد فردی کارکنان خود نیز تدوین نمایند. در نتیجه، توجه به عوامل فردی در فرآیندهای ایجاد کننده سرمایه انسانی نه تنها یک رویکرد مکمل، بلکه یک ضرورت استراتژیک در مواجهه با چالش‌ها و پیچیدگی‌های عصر حاضر محسوب می‌گردد. سرمایه انسانی ارزش‌آفرین زمانی به بلوغ می‌رسد که سازمان‌ها توان بهره‌برداری بهینه از ظرفیت‌های فردی را داشته باشند و از طریق مدیریت هوشمندانه، اثربخشی، کارایی و رقابت‌پذیری خود را در عرصه ملی و بین‌المللی افزایش دهند. بدین ترتیب، به مدیران سازمان‌های دولتی ایران پیشنهاد می‌گردد با شناخت ویژگی‌های شخصیتی کارکنان و تطابق آن با مسئولیت‌ها، زمینه بروز نقاط قوت فرد و ارزش‌آفرینی سازمانی را فراهم کنند؛ همچنین با این کارکنان تشویق می‌شوند تا با خودشناسی و توسعه شخصیتی توانمندی‌ها و سبک رفتاری خود را ارتقا دهند. فرصت‌های یادگیری مستمر و ساختاریافته را برای کارکنان فراهم کنند و کارکنان نیز تشویق شوند تا مسئولیت یادگیری شخصی خود را بر عهده بگیرند، دانش جدید را به کار گرفته و توانمندی‌های خود را به‌روز نگه دارند. همچنین، برنامه‌هایی طراحی شود که هر کارمند بتواند درک واقعی و دقیق از توانمندی‌ها، نقاط قوت و محدودیت‌های خود پیدا کند. برای مثال، از تمرین‌های خودارزیابی هدفمند، شبیه‌سازی پروژه‌ها و بازخورد روی عملکرد شخصی در شرایط واقعی استفاده شود تا فرد بفهمد چگونه رفتار و تصمیماتش بر نتایج سازمان اثر می‌گذارد و این ادراک مستقیم باعث افزایش اعتمادبه‌نفس، انگیزه و تصمیم‌گیری آگاهانه او در محیط کار می‌شود.

مدیران سازمان‌های دولتی می‌توانند تا با تشویق کارکنان به منظور بهره‌گیری از خودمختاری، تمرکز بر جنبه‌های معنادار وظایف و نیز مشارکت فعال در تعامل با مدیریت، توانمندی روانشناختی خود را ارتقا داده و نقش فعالی در بهبود عملکرد سازمان ایفا کنند. در آخر اینکه به مدیران سازمان‌های دولتی ایران پیشنهاد می‌گردد با تشویق کارکنان به تعیین اهداف روشن و قابل اندازه‌گیری و حمایت از برنامه‌ریزی‌های شخصی و حرفه‌ای آنها، زمینه تحقق اهداف سازمانی و ارزش‌آفرینی را فراهم کنند؛ همچنین کارکنان تشویق شوند تا مسئولیت برنامه‌ریزی و پیگیری اهداف خود را بر عهده گرفته و با استفاده از این فرآیند، انگیزه و تمرکز خود را افزایش دهند.

#### منابع

داوری، علی، رضازاده، آرش، (۱۳۹۳)، مدلسازی معادلات ساختاری با نرم افزار PLS، سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی، تهران.  
رنجبر فلاح، محمدرضا، سمیرا، متقی، طالعی، سمانه، حسینی طالمی، سیدامیرحسین، (۱۴۰۴)، بررسی تاثیر سرمایه انسانی و متنوع سازی درآمد بر عملکرد بانک های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران، اقتصاد مالی، دوره ۱۹، شماره ۱ پیاپی ۷۰، ۲۰۱-۱۷۹  
<https://doi.org/10.71818/ecj.2025.1062478>

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. 10.30495/EHR.1404.1192101

عارف نژاد، محسن، شریعت نژاد، علی، امیدزاده منفرد، مهدی، (۱۳۹۸)، تحلیل تسلط ریسک‌های منابع انسانی در تضعیف سرمایه انسانی در سازمان ورزش و جوانان با استفاده از فرآیند رتبه‌بندی تفسیری، مطالعات مدیریت ورزشی، دوره ۱۱، شماره ۵۶، صص ۴۲-۱۷.

<https://doi.org/10.22089/smrj.2019.6515.2343>

عسلی، رضا، بهشتی‌فر، ملیکه، کاظمی، حسین، (۱۴۰۳)، ارتقای امنیت سرمایه انسانی با رویکرد قابلیت‌های آینده‌نگاری استراتژیک در صنعت، تکنولوژی در کارآفرینی و مدیریت استراتژیک، دوره ۳، شماره ۲، ۱۳۵-۱۵۳.

<https://doi.org/10.61838/kman.jtesm.3.2.10>

نادری، ابوالقاسم، (۱۳۹۰)، طراحی الگویی برای سنجش سرمایه انسانی در سازمان‌ها، شرکت‌ها و موسسات، دانشگاه تهران.

- 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>.
- Ali, H, (2012), Exchanging value with individuals' network s: social support implications for health marketers. *Journal of Marketing Management* 27(3/4): 316-335, DOI: [10.1080/0267257X.2011.547075](https://doi.org/10.1080/0267257X.2011.547075)
- Alnoor, Alhamzah, (2020), Human capital dimensions and firm performance, mediating role of knowledge management, *Int. J. Business Excellence*, Vol. 20, No. 2, DOI: [10.1504/IJBEX.2020.105357](https://doi.org/10.1504/IJBEX.2020.105357)
- Becker, G. (1993). *Human capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education* (3rd. ed.). Chicago: University of Chicago Press.
- Bilal Zafar, M., Jafar, A., (2024), Human capital and Islamic banking: a systematic literature review. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, DOI: 10.1108/JIABR-11-2023-0376.
- 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, <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1728998>
- Goldin, C, (2016), Human Capital. In: Diebolt C., Hauptert 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)
- Longoni, Annachiara, Pagell, Mark, Shevchenko, Anton, Klassen, Robert, (2019), "Human capital routines and sustainability trade-offs: The influence of conflicting schemas for operations and safety managers", *International Journal of Operations & Production Management*, <https://doi.org/10.1108/IJOPM-05-2018-0247>.
- Magno Marchiori, Danilo, Gouveia Rodrigues, Ricardo, Popadiuk, Silvio, Wagner Mainardes, Emerson, (2022), The relationship between human capital, information technology capability innovativeness and organizational performance: An integrated approach, *Technological Forecasting & Social Change*, 177, 121526.
- Osorio-Londoño, A. A., Naranjo-Valencia, J. C., Calderón-Hernandez, G., (2025), linking training with competitive strategy: the mediating role of human capital, Volume 29, Issue 1, Pages 74-93, <https://doi.org/10.1111/ijtd.12343>.
- Pasban, Mohammad, Hosseinzadeh Nojehdeh, Sadegheh, (2016), A Review of the Role of Human Capital in the Organization, 3rd International Conference on New Challenges in Management and Organization: Organization and Leadership, Dubai, UAE.
- Sullivan, ML, (2003), Absent fathers in the inner city. *The Annals of the American Technology Based Firms, Small Business Economics*, 39, (2): 495-515.
- 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>.
- Urrutia-Badillo, Yosdenis, Lopez-Cabrales, Alvaro, Valle Cabrera, Ramon, (2018), "A multidimensional approach to the content of human capital: Dimensions, emergence process and

- organizational capabilities", *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, [https:// doi.org/10.1108/MRJIAM-05-2016-0666](https://doi.org/10.1108/MRJIAM-05-2016-0666).
- 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](https://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, 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*, 9,100806, <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2024.100806>

## Analysis and Explanation of Key Individual Factors in Creating Value- Creating Human Capital in Iranian Public Organizations: A Mixed Approach

Mahnaz Ghavide<sup>1</sup>, Mohamad Atae<sup>2\*</sup>, Mahmood Doroodian<sup>3</sup>

1- *Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Islamic Azad University, Qazvin, Iran.*

2\*- *Management Group, Faculty of Management, Qazvin Branch of Azad University, Qazvin, Iran (Corresponding Author) [atai@iaui.ac.ir](mailto:atai@iaui.ac.ir)*

3- *Assistant Professor, Department of Industrial Engineering, Faculty of Industrial and Mechanical Engineering, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran.*

### Abstract

**Background and Objective:** Human capital first formed within the individual and then seen at other levels, but its primary level is the individual level. This capital is only considered as a resource when it is used to achieve the organization's goals. The aim of this study is to conduct a mixed-method study to analyze and explain key individual factors in the formation of value-Creating human capital in Iranian public organizations.

**Methodology:** The qualitative part was conducted using thematic analysis and snowball sampling among 12 experts who either had a university degree in management or management experience in Iranian public organizations. The quantitative part was analyzed using Smart PLS 3 software, and the data were collected using a researcher-developed questionnaire among 149 managers of Iranian public organizations, who were selected through simple random sampling.

**Findings:** The qualitative part led to the identification of 21 level one constructive themes, which 5 components were extracted. The results of the quantitative section also confirmed the significant impact of individual factors, including personality, learning, perception, psychological empowerment, as well as individual goal setting and planning, in making value-Creating human capital.

**Conclusion:** The results of this study provide valuable insights for Iranian public organizations to create effective human capital.

**Keywords:** value-Creating human capital, Individual Factors, Iranian public organizations.