

Identification and Validation of Human Resource Value-Creation Components Based on Human Resource Development in Iranian Universities of Medical Sciences

1. Mahdi Maleki[✉]: Department of Management, QaS.C., Islamic Azad University, Qaemshahr, Iran

2. Asadollah Mehrara^{✉*}: Associate Professor, Department of Management, Shomal University, Amol, Iran

3. Seyed Ahmad Jafari Kelarjani[✉]: Department of Management, QaS.C., Islamic Azad University, Qaemshahr, Iran

*Corresponding Author's Email Address: a.mehrara@iau.ac.ir

Abstract:

This study aimed to identify and validate the components of human resource value creation based on human resource development in Iranian universities of medical sciences. This sequential qualitative study was conducted in two phases: component identification and validation. In the first phase, participants included faculty members in management-related disciplines, operational and executive managers of clinical and healthcare units, and human resource experts and specialists. Twenty-one experts were recruited through snowball sampling until theoretical saturation was reached. Data were collected using semi-structured interviews and analyzed through Braun and Clarke's six-phase thematic analysis, including initial coding, theme development, and theme refinement. In the validation phase, 17 senior and middle human resource managers, faculty members, and senior human resource experts were purposively selected. The identified components were evaluated through three rounds of the Delphi technique. Methodological rigor was supported by an intra-subject agreement coefficient of 0.76, Cohen's kappa of 0.70, and a test-retest reliability coefficient of 0.87 for the expert-evaluation checklist. The qualitative analysis yielded 121 criteria organized into 24 subcomponents and six overarching themes: strategic human resource competencies, learning-organization empowerment, managerial systems and processes, culture and social capital, innovation and digital transformation, and value creation and performance outcomes. The three-round Delphi process confirmed the validity and acceptability of all 24 identified components. In the final validation round, professional competency enhancement, strengthening organizational participation, improvement of human resource systems, development of organizational trust, promotion of organizational innovation, and development of organizational values emerged as the most highly prioritized components within their respective dimensions. Human resource value creation in universities of medical sciences requires an integrated approach that connects competency development, organizational learning and participation, effective managerial systems, social capital and trust, digital transformation, and organizational innovation with improved service quality, employee productivity, and organizational values. The validated model provides a context-sensitive framework that can guide human resource development policies, strategic planning, and managerial interventions in universities of medical sciences.

Keywords: Value Creation; Human Resources; Human Resource Value Creation; Human Resource Development; Universities of Medical Sciences; Organizational Transformation

How to Cite: Maleki, M., Mehrara, A., & Jafari Kelarjani, S. A. (2026). Identification and Validation of Human Resource Value-Creation Components Based on Human Resource Development in Iranian Universities of Medical Sciences. *Management, Education and Development in Digital Age*, 3(2), 1-24.



شناسایی و اعتباریابی مؤلفه‌های ارزش‌آفرینی منابع انسانی مبتنی بر توسعه منابع انسانی در دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور

۱. مهدی ملکی^{ID}: گروه مدیریت، واحد قائمشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائمشهر، ایران

۲. اسداله مهرآرا^{ID*}: دانشیار، گروه مدیریت، دانشگاه شمال، آمل، ایران

۳. سید احمد جعفری کلاریجانی^{ID}: گروه مدیریت، واحد قائمشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائمشهر، ایران

*پست الکترونیک نویسنده مسئول: a.mehrara@iau.ac.ir

چکیده

هدف پژوهش حاضر، شناسایی و اعتباریابی مؤلفه‌های ارزش‌آفرینی منابع انسانی مبتنی بر توسعه منابع انسانی در دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور بود. پژوهش با رویکرد کیفی متوالی در دو مرحله شناسایی و اعتباریابی انجام شد. در مرحله نخست، مشارکت‌کنندگان شامل اعضای هیئت علمی حوزه‌های مدیریت، مدیران عملیاتی و اجرایی واحدهای بالینی و درمانی و خبرگان و کارشناسان منابع انسانی بودند که ۲۱ نفر از آنان به روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی و تا رسیدن به اشباع نظری انتخاب شدند. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته گردآوری و با روش تحلیل مضمون شش مرحله‌ای براون و کلارک، شامل کدگذاری اولیه، ساخت مضامین و پالایش مضامین، تحلیل شدند. در مرحله اعتباریابی، ۱۷ نفر از مدیران، اعضای هیئت علمی و کارشناسان ارشد منابع انسانی به روش هدفمند انتخاب شدند و مؤلفه‌های استخراج‌شده طی سه دور تکنیک دلفی مورد ارزیابی قرار گرفتند. توافق درون‌موضوعی ۰.۷۶، ضریب کاپای کوهن ۰.۷۰ و پایایی بازآزمایی چک‌لیست خبرگان ۰.۸۷ به دست آمد. تحلیل داده‌های کیفی به شناسایی ۱۲۱ معیار منجر شد که در قالب ۲۴ مؤلفه فرعی و شش مضمون اصلی سازمان‌دهی شدند: شایستگی‌های راهبردی منابع انسانی، توانمندسازی سازمانی یادگیرنده، نظام‌ها و فرآیندهای مدیریتی، فرهنگ و سرمایه اجتماعی، نوآوری و تحول دیجیتال، و ارزش‌آفرینی و نتایج عملکرد. نتایج سه دور دلفی، اعتبار و مقبولیت هر ۲۴ مؤلفه شناسایی‌شده را تأیید کرد. در مرحله نهایی اعتبارسنجی، ارتقای شایستگی‌های حرفه‌ای، تقویت مشارکت سازمانی، بهبود نظام‌های منابع انسانی، توسعه اعتماد سازمانی، ترویج نوآوری سازمانی و توسعه ارزش‌های سازمانی در ابعاد مربوطه از بالاترین میزان اهمیت برخوردار بودند. یافته‌ها نشان می‌دهد ارزش‌آفرینی منابع انسانی در دانشگاه‌های علوم پزشکی مستلزم رویکردی یکپارچه است که توسعه شایستگی‌ها، یادگیری و مشارکت سازمانی، کارآمدی نظام‌های مدیریتی، تقویت سرمایه اجتماعی و اعتماد، تحول دیجیتال و نوآوری را به بهبود کیفیت خدمات، بهره‌وری کارکنان و تحقق ارزش‌های سازمانی پیوند دهد. الگوی شناسایی‌شده می‌تواند چارچوبی بومی برای سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی توسعه منابع انسانی در دانشگاه‌های علوم پزشکی فراهم سازد.

کلیدواژه‌گان: ارزش‌آفرینی؛ منابع انسانی؛ ارزش‌آفرینی منابع انسانی؛ توسعه منابع انسانی؛ دانشگاه‌های علوم پزشکی؛ تحول سازمانی

نحوه استناددهی: ملکی، مهدی، مهرآرا، اسداله، و جعفری کلاریجانی، سید احمد. (۱۴۰۵). شناسایی و اعتباریابی مؤلفه‌های ارزش‌آفرینی منابع انسانی مبتنی بر توسعه منابع انسانی در دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور. مدیریت، آموزش و توسعه در عصر دیجیتال، ۳(۲)، ۱-۲۴.



مقدمه

منابع انسانی در ادبیات معاصر مدیریت دیگر صرفاً یکی از نهادهای اجرایی سازمان یا عاملی برای انجام وظایف از پیش تعیین شده تلقی نمی‌شود، بلکه به‌عنوان یکی از مهم‌ترین منابع راهبردی برای شکل‌دهی به قابلیت‌های سازمانی، خلق مزیت رقابتی و تحقق عملکرد پایدار شناخته می‌شود. این تحول نگرشی سبب شده است که توجه مدیران از مدیریت اداری نیروی انسانی به سمت توسعه ظرفیت‌هایی معطوف شود که کارکنان را قادر می‌سازد در فرآیند خلق ارزش سازمانی مشارکت فعال داشته باشند. در این چارچوب، ارزش منابع انسانی نه فقط از طریق حضور افراد در سازمان، بلکه از طریق توانایی آنان در تبدیل دانش، مهارت، تجربه، انگیزش و ظرفیت‌های حرفه‌ای به نتایج مطلوب سازمانی معنا می‌یابد. بررسی‌های مبتنی بر دیدگاه منبع‌محور نیز نشان داده‌اند که سرمایه انسانی می‌تواند از طریق سازوکارهایی همچون افزایش کارایی، توسعه نوآوری و بهبود فرآیندهای داخلی بر خلق ارزش و عملکرد سازمانی اثرگذار باشد (Supian & Fuad, 2025). از این‌رو، سازمان‌هایی که منابع انسانی را سرمایه‌ای مولد و ارزش‌آفرین در نظر می‌گیرند، ناگزیرند توسعه این سرمایه را با اهداف راهبردی خود همسو سازند.

مفهوم ارزش‌آفرینی منابع انسانی بر این فرض استوار است که کارکنان زمانی به یک سرمایه واقعی برای سازمان تبدیل می‌شوند که توانایی‌ها و شایستگی‌های آنان به ایجاد پیامدهای قابل‌تشخیص در سطح فردی، گروهی و سازمانی منجر شود. از این منظر، ارزش‌آفرینی صرفاً به افزایش بازده مالی محدود نیست، بلکه می‌تواند در قالب بهبود کیفیت خدمات، افزایش بهره‌وری، ارتقای قابلیت پاسخگویی، تقویت نوآوری، افزایش رضایت ذی‌نفعان و بهبود ظرفیت انطباق سازمان با تغییرات محیطی نمود پیدا کند. در چارچوب نظری ارزش‌آفرینی، اهمیت نحوه سازمان‌دهی منابع و شکل‌گیری ائتلاف‌ها و روابط درون‌سازمانی نیز مورد تأکید قرار گرفته است؛ زیرا خلق ارزش وابسته به چگونگی تخصیص و ترکیب منابع و نحوه تبدیل آنها به قابلیت‌های راهبردی است (Asmussen et al., 2021). همچنین، دسته‌بندی منابع مرتبط با ارزش‌آفرینی مبتنی بر کارکنان نشان می‌دهد که سرمایه انسانی به‌تنهایی عمل نمی‌کند، بلکه تعامل آن با منابع ساختاری، رابطه‌ای و سازمانی زمینه تحقق ارزش پایدار را فراهم می‌سازد (Boukis & Kabadayi, 2020). بنابراین، ارزش‌آفرینی منابع انسانی باید پدیده‌ای چندبعدی و حاصل تعامل ظرفیت‌های فردی با سازوکارهای سازمانی تلقی شود.

در همین راستا، مفهوم ارزش منابع انسانی نیز طی سال‌های اخیر از رویکردهای صرفاً حسابداری و اقتصادی فاصله گرفته و به موضوعی راهبردی در مدیریت سازمان تبدیل شده است. تلاش برای ارزش‌گذاری منابع انسانی بر این نکته تأکید دارد که خدمات و قابلیت‌های کارکنان ظرفیت ایجاد منافع آتی برای سازمان را دارند و از این‌رو می‌توان نیروی انسانی را یکی از منابع اصلی ایجاد ارزش در نظر گرفت (Rahimi et al., 2022). با این حال، ارزش بالقوه منابع انسانی تنها زمانی بالفعل می‌شود که سازوکارهایی برای شناسایی، توسعه و به‌کارگیری مناسب این ظرفیت‌ها وجود داشته باشد. کارکنان ارزش‌آفرین افرادی هستند که علاوه بر برخورداری از دانش و تخصص، توانایی تشخیص فرصت‌ها، مواجهه با مسائل پیچیده، انطباق با تغییر و مشارکت در تحقق اهداف سازمانی را دارند. در این زمینه، شایستگی‌های مدیریتی و حرفه‌ای به‌عنوان یکی از پایه‌های اصلی تبدیل سرمایه انسانی به ارزش سازمانی مطرح شده‌اند و توسعه این شایستگی‌ها می‌تواند چارچوب مناسبی برای هدایت منابع انسانی در سازمان‌های عمومی فراهم سازد (Balazadeh, 2023). بر این اساس، توسعه شایستگی‌ها باید یکی از عناصر مرکزی هر الگوی ارزش‌آفرینی منابع انسانی باشد.

پیوند میان توسعه منابع انسانی و ارزش‌آفرینی از این جهت اهمیت دارد که توسعه منابع انسانی سازوکاری است که از طریق آن ظرفیت‌های بالقوه کارکنان به قابلیت‌های مؤثر سازمانی تبدیل می‌شود. توسعه منابع انسانی در نگرش جدید محدود به آموزش‌های مقطعی یا ارتقای مهارت‌های فنی نیست، بلکه مجموعه‌ای از سیاست‌ها، برنامه‌ها و اقدامات نظام‌مند برای توسعه شایستگی‌های فردی، حرفه‌ای و مدیریتی، افزایش قابلیت یادگیری، بهبود عملکرد و آماده‌سازی نیروی انسانی برای مواجهه با نیازهای آینده را شامل می‌شود. پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه توسعه منابع انسانی بر ضرورت طراحی الگوهایی تأکید کرده‌اند که توسعه کارکنان را با بهره‌وری و عملکرد سازمانی مرتبط سازند (Gholizadeh et al., 2021). همچنین، در سازمان‌هایی که سطح بالایی از پیچیدگی و حساسیت عملیاتی دارند، توسعه منابع انسانی باید با مجموعه‌ای از اقدامات هدفمند منابع انسانی و الزامات قابلیت اطمینان سازمانی هماهنگ شود (Rafati Alashti & Seyed Naghavi, 2022). در چنین شرایطی، توسعه منابع انسانی زمانی اثربخش خواهد بود که بتواند از سطح برنامه‌های منفرد آموزشی فراتر رفته و به بخشی از منطق راهبردی و نظام تصمیم‌گیری سازمان تبدیل شود.

اهمیت توسعه منابع انسانی در محیط‌های سازمانی معاصر با افزایش سرعت تغییرات، پیچیدگی وظایف و ضرورت سازگاری مداوم کارکنان دوچندان شده است. سازمان‌ها برای حفظ اثربخشی خود نیازمند کارکنانی هستند که علاوه بر توانایی انجام وظایف جاری، از ظرفیت یادگیری، انعطاف‌پذیری، مشارکت، خودکارآمدی و آمادگی برای پذیرش نقش‌های جدید برخوردار باشند. از این رو، توجه به ابعاد روان‌شناختی و رفتاری کارکنان، احساس شایستگی، کیفیت تجربه سازمانی و رفتارهای فراتر از نقش رسمی نیز در فرآیند توسعه منابع انسانی اهمیت یافته است (Tavili, 2022). این موضوع نشان می‌دهد که توسعه منابع انسانی نه یک مداخله محدود آموزشی، بلکه فرآیندی چندلایه است که باید هم‌زمان ظرفیت‌های حرفه‌ای، انگیزشی، ارتباطی و اجتماعی کارکنان را تقویت کند. در واقع، هرچه سازمان بتواند محیطی برای یادگیری مستمر، مشارکت در تصمیم‌گیری، افزایش خودکارآمدی و شکوفایی توانمندی‌های فردی فراهم سازد، احتمال تبدیل سرمایه انسانی به پیامدهای ارزش‌آفرین بیشتر خواهد شد.

در کنار توسعه قابلیت‌های فردی، وجود نظام‌ها و فرآیندهای مدیریتی مناسب شرط اساسی تحقق ارزش‌آفرینی منابع انسانی است. حتی کارکنان برخوردار از دانش، انگیزش و مهارت بالا نیز در صورت مواجهه با فرآیندهای ناکارآمد، ساختارهای غیرمنعطف، سیاست‌های مبهم و نظام‌های ضعیف مدیریت منابع انسانی نمی‌توانند ظرفیت واقعی خود را به نتایج سازمانی تبدیل کنند. به همین دلیل، ارزش‌آفرینی منابع انسانی نیازمند همسویی نظام‌های جذب و انتخاب، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد، مسیر شغلی، جبران خدمات، مدیریت استعداد و تصمیم‌گیری مبتنی بر داده با اهداف کلان سازمان است. مدل فرآیندی ارزش‌آفرینی منابع انسانی در شرکت‌های دانش‌بنیان نیز بر ماهیت فرآیندی و نظام‌مند خلق ارزش از طریق منابع انسانی تأکید کرده و نشان داده است که ارزش‌آفرینی باید در قالب مجموعه‌ای از سازوکارهای مرتبط و نه اقدامات منفرد مورد توجه قرار گیرد (Ahmadi et al., 2020). همچنین، جایگاه رو به رشد سرمایه انسانی در سازمان‌ها نشان می‌دهد که سرمایه‌گذاری در نیروی انسانی زمانی توجیه‌پذیر است که به یک منبع واقعی مزیت و ارزش سازمانی تبدیل شود (Bahmani, 2021).

مدیریت مبتنی بر ارزش نیز از زاویه‌ای مکمل، بر ضرورت هدایت فعالیت‌ها و منابع سازمانی به سمت ایجاد ارزش پایدار تأکید دارد. در این دیدگاه، معیار موفقیت سازمان تنها انجام فعالیت‌ها یا تحقق اهداف کوتاه‌مدت نیست، بلکه میزان ارزشی است که سازمان برای ذی‌نفعان خود ایجاد می‌کند. بررسی شاخص‌های مدیریت مبتنی بر ارزش و کارایی عملیاتی نشان داده است که نحوه اداره سازمان و کیفیت تصمیم‌های مدیریتی می‌تواند بر پیامدهای مرتبط با ارزش و کارایی اثرگذار باشد (Jannat-Makan et al., 2021). این رویکرد در مدیریت منابع انسانی بدین معناست که سیاست‌ها و اقدامات منابع انسانی باید بر اساس سهم آنها در ایجاد نتایج ارزشمند ارزیابی شوند. به عبارت دیگر، آموزش، توسعه، ارزیابی عملکرد یا توانمندسازی زمانی اهمیت راهبردی پیدا می‌کند که بتوان نشان داد این اقدامات چگونه به افزایش کیفیت خدمات، بهره‌وری، نوآوری، تعهد، اعتماد و سایر پیامدهای مطلوب سازمانی منجر می‌شوند.

مطالعات داخلی درباره ارزش‌آفرینی منابع انسانی نیز نشان‌دهنده گسترش توجه به این حوزه در سازمان‌های ایرانی است، اما نتایج آنها ضرورت توسعه الگوهای متناسب با شرایط هر بخش را برجسته می‌سازد. پژوهش انجام‌شده در شرکت ملی گاز ایران نشان داد که مؤلفه‌های ارزش‌آفرینی منابع انسانی از روابط اثرگذاری متفاوتی برخوردارند و برخی عوامل، از جمله انگیزش، می‌توانند نقش برجسته‌تری در ساختار مدل ایفا کنند (Khodabakhshi Hafshejani & Aghadavoud Jolfaei, 2024). از سوی دیگر، شناسایی مؤلفه‌های ارزش‌آفرینی منابع انسانی در سازمان‌های عمومی منتخب حوزه فرهنگی نشان داده است که در بخش دولتی، کارکنان در کانون توجه مدیریت منابع انسانی قرار دارند، اما فرآیند خلق ارزش همچنان در بسیاری از موارد تحت تأثیر رویکردهای سنتی مدیریت منابع انسانی است (Seyed Naghavi et al., 2023). این یافته‌ها نشان می‌دهند که انتقال مستقیم مدل‌های عمومی ارزش‌آفرینی به همه سازمان‌ها نمی‌تواند پاسخگوی تفاوت‌های ساختاری، مأموریتی و حرفه‌ای آنها باشد و هر حوزه نیازمند شناسایی مؤلفه‌های متناسب با اقتضائات خود است.

این ضرورت در دانشگاه‌های علوم پزشکی اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. این دانشگاه‌ها سازمان‌هایی چندمأموریتی هستند که به‌طور هم‌زمان مسئولیت‌های آموزشی، پژوهشی، مدیریتی و ارائه خدمات بهداشتی و درمانی را بر عهده دارند و عملکرد آنها به همکاری گروه‌های متنوعی از اعضای هیئت علمی، مدیران، کارشناسان، کارکنان اداری، پرستاران و نیروهای تخصصی بالینی وابسته است. در چنین ساختاری، منابع انسانی نه تنها عامل اجرای فرآیندهای اداری، بلکه بخشی از ظرفیت علمی، حرفه‌ای و خدمت‌رسانی نظام سلامت محسوب می‌شود. کوچک‌ترین ضعف در توسعه شایستگی‌ها، ارتباطات، یادگیری سازمانی یا نظام‌های مدیریتی می‌تواند بر کیفیت عملکرد مجموعه اثرگذار باشد. از این رو، ارزش‌آفرینی

منابع انسانی در این دانشگاه‌ها باید بتواند ابعاد متعددی از جمله توسعه حرفه‌ای، افزایش بهره‌وری، بهبود کیفیت خدمات، ارتقای همکاری بین حرفه‌ای، تقویت اعتماد سازمانی و افزایش توان پاسخگویی به تغییرات علمی و فناوری را دربرگیرد. نگاه توسعه‌محور به منابع انسانی نیز زمانی معنا پیدا می‌کند که زمینه استفاده حداکثری از توانایی‌ها و ظرفیت‌های مثبت کارکنان را فراهم سازد (Gholizadeh et al., 2021).

در این میان، فرهنگ سازمانی و سرمایه اجتماعی نیز از عوامل تعیین‌کننده در تبدیل قابلیت‌های انسانی به ارزش سازمانی به شمار می‌روند. توسعه منابع انسانی در محیط‌هایی که اعتماد متقابل، همکاری، تعامل حرفه‌ای و انسجام سازمانی ضعیف است، نمی‌تواند به نتایج پایدار منجر شود. کارکنان برای استفاده مؤثر از دانش و مهارت‌های خود نیازمند محیطی هستند که در آن امکان تبادل تجربه، مشارکت در تصمیم‌گیری، ارائه پیشنهاد، یادگیری از خطا و همکاری بین واحدها وجود داشته باشد. ارزش‌آفرینی در چنین محیطی حاصل تعامل سرمایه انسانی با سرمایه رابطه‌ای و سازمانی است (Boukis & Kabadayi, 2020). همچنین، نگاه راهبردی به منابع انسانی بر این نکته تأکید دارد که سازمان‌ها برای تبدیل توانایی‌های کارکنان به مزیت و ارزش باید شرایط لازم برای هماهنگی میان منابع، ساختارها و تصمیم‌های مدیریتی را فراهم کنند (Asmussen et al., 2021). بنابراین، اعتماد، همکاری، انسجام و کیفیت تعاملات انسانی را می‌توان بخشی از زیرساخت نرم ارزش‌آفرینی منابع انسانی دانست.

تحول دیجیتال و گسترش فناوری‌های اطلاعاتی نیز طی سال‌های اخیر دامنه ارزش‌آفرینی منابع انسانی را تغییر داده است. توسعه زیرساخت‌های فناوری، الکترونیکی شدن فرآیندهای منابع انسانی، دسترسی سریع به اطلاعات، مدیریت داده‌ها و بهره‌گیری از تحلیل‌های سازمانی می‌تواند کیفیت تصمیم‌گیری و کارایی فرآیندهای مرتبط با کارکنان را افزایش دهد. در عین حال، فناوری زمانی ارزش‌آفرین خواهد بود که با توسعه مهارت‌های کارکنان، فرهنگ نوآوری و آمادگی سازمان برای پذیرش تغییر همراه شود. در سازمان‌های دانش‌محور و تخصصی، صرف دسترسی به فناوری نمی‌تواند به تحول منجر شود؛ بلکه توان انسانی برای استفاده از داده‌ها، یادگیری ابزارهای جدید و بازطراحی فرآیندهای کاری اهمیت تعیین‌کننده دارد. از این منظر، ارزش‌آفرینی منابع انسانی باید هم توسعه ظرفیت‌های انسانی و هم فراهم‌سازی بسترهای فناوری و مدیریتی لازم برای بهره‌برداری از این ظرفیت‌ها را پوشش دهد. توجه به توانایی کارکنان در شناسایی فرصت‌ها و بهره‌گیری مؤثر از قابلیت‌های حرفه‌ای نیز در چارچوب شایستگی‌های ارزش‌آفرین مورد تأکید قرار گرفته است (Balazadeh, 2023).

با وجود اهمیت روزافزون این موضوع، یکی از چالش‌های اساسی آن است که مفهوم ارزش‌آفرینی منابع انسانی در مطالعات موجود غالباً در قالب مجموعه‌ای از ابعاد پراکنده بررسی شده است. برخی پژوهش‌ها بر ارزش‌گذاری منابع انسانی تمرکز داشته‌اند (Rahimi et al., 2022)، برخی توسعه منابع انسانی و بهره‌وری را مورد مطالعه قرار داده‌اند (Gholizadeh et al., 2021)، برخی بر شناسایی فرآیندها و مؤلفه‌های خلق ارزش تأکید کرده‌اند (Ahmadi et al., 2020) و گروهی دیگر به شایستگی‌های مدیریتی یا الزامات سازمان‌های عمومی پرداخته‌اند (Seyed Naghavi et al., 2023). اگرچه این مطالعات بخش‌های مهمی از مسئله را روشن کرده‌اند، هنوز نیاز به الگویی وجود دارد که بتواند پیوند میان توسعه منابع انسانی و ارزش‌آفرینی را به‌صورت یکپارچه و متناسب با ویژگی‌های دانشگاه‌های علوم پزشکی تبیین کند. چنین الگویی باید مشخص سازد که چه شایستگی‌هایی باید توسعه یابند، چه بسترهای یادگیری و مشارکتی مورد نیاز است، چه نظام‌ها و فرآیندهای مدیریتی باید اصلاح شوند و چه پیامدهایی می‌توانند نشان‌دهنده تحقق ارزش‌آفرینی باشند.

ماهیت چندبعدی و وابسته به زمینه این پدیده ایجاب می‌کند که شناسایی مؤلفه‌های آن بر مبنای تجربه و دانش خبرگان حوزه‌های دانشگاهی، مدیریتی، منابع انسانی و خدمات سلامت انجام گیرد. در پژوهش‌های مدیریتی که چارچوب نظری جامع و از پیش تثبیت‌شده‌ای برای پدیده مورد بررسی وجود ندارد، استفاده از رویکردهای کیفی می‌تواند زمینه استخراج الگوها و مضامین برخاسته از تجربه مشارکت‌کنندگان را فراهم کند. کاربرد تحلیل مضمون به‌عنوان روشی نظام‌مند برای شناسایی، سازمان‌دهی و تفسیر الگوهای موجود در داده‌های کیفی، امکان دستیابی به تصویری منسجم از مؤلفه‌های یک پدیده پیچیده را فراهم می‌سازد (Hashemi & Ghasemi, 2019). مطالعات مدیریتی نیز نشان داده‌اند که شناسایی عوامل و مؤلفه‌های کلیدی از دیدگاه مدیران و خبرگان می‌تواند مبنایی برای تدوین چارچوب‌های کاربردی متناسب با زمینه سازمانی فراهم کند (Abouei-Ardakani et al., 2014). بنابراین، بهره‌گیری از دانش خبرگان می‌تواند برای کشف ابعاد بومی ارزش‌آفرینی منابع انسانی در دانشگاه‌های علوم پزشکی مناسب باشد.

با این حال، شناسایی اولیه مؤلفه‌ها برای ارائه یک الگوی قابل استفاده کافی نیست و لازم است میزان پذیرش و اعتبار آنها از دیدگاه متخصصان نیز بررسی شود. تکنیک دلفی یکی از روش‌های شناخته‌شده برای دستیابی به اجماع یا همگرایی دیدگاه‌های گروهی از خبرگان درباره موضوعات پیچیده و چندبعدی است و می‌تواند از طریق اجرای دوره‌های متوالی نظرسنجی و ارائه بازخورد کنترل‌شده، امکان پالایش و ارزیابی مؤلفه‌های پیشنهادی را فراهم سازد (Rahmani et al., 2020). کاربرد این تکنیک در پژوهش‌های مدل‌سازی نیز نشان داده است که دلفی می‌تواند برای ارزیابی، پالایش و تأیید مؤلفه‌هایی که در مراحل اکتشافی پژوهش استخراج شده‌اند مورد استفاده قرار گیرد (Sedighian et al., 2023). از این منظر، تلفیق شناسایی کیفی مؤلفه‌ها با اعتبارسنجی خبرگان می‌تواند زمینه تدوین الگویی فراهم کند که هم از پشتوانه تجربی برخوردار باشد و هم با ادراک متخصصان و الزامات محیط سازمانی انطباق داشته باشد.

در مجموع، مرور مبانی نظری و مطالعات پیشین نشان می‌دهد که ارزش‌آفرینی منابع انسانی نتیجه یک عامل منفرد نیست، بلکه از تعامل میان شایستگی‌های کارکنان، توسعه مستمر، نظام‌های مدیریتی، فرهنگ و روابط سازمانی، فناوری، نوآوری و جهت‌گیری معطوف به نتایج شکل می‌گیرد. توسعه منابع انسانی باید بتواند این عناصر را در قالب یک منظومه منسجم به یکدیگر متصل کند؛ زیرا تمرکز صرف بر آموزش، توانمندسازی یا حتی شایستگی‌های حرفه‌ای، بدون ایجاد سازوکارهای مدیریتی و فرهنگی پشتیبان، نمی‌تواند ارزش پایدار ایجاد کند. از سوی دیگر، یافته‌های مربوط به نقش سرمایه انسانی در عملکرد و خلق ارزش (Supian & Fuad, 2025)، ضرورت سرمایه‌گذاری هدفمند در منابع انسانی (Bahmani, 2021) و اهمیت طراحی نظام‌های توسعه‌ای متناسب با شرایط پیچیده سازمانی (Rafati Alashti & Seyed Naghavi, 2022) همگی بر ضرورت اتخاذ رویکردی یکپارچه دلالت دارند. این ضرورت در دانشگاه‌های علوم پزشکی، به دلیل ماهیت تخصصی، چندمأموریتی و خدمت‌محور آنها، برجسته‌تر است و تدوین الگویی بومی می‌تواند مبنایی برای بازطراحی سیاست‌ها و برنامه‌های توسعه منابع انسانی در این سازمان‌ها فراهم آورد.

بر این اساس، هدف پژوهش حاضر شناسایی و اعتباریابی مؤلفه‌های ارزش‌آفرینی منابع انسانی مبتنی بر توسعه منابع انسانی در دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور بود.

روش‌شناسی پژوهش

روش تحقیق کیفی متوالی بوده‌است، در بخش کیفی این تحقیق از رویکرد «تفسیرگرانه» با روش تحلیل مضمون با رویکرد شش مرحله‌ای کلارک و براون (۲۰۰۶) با کدگذاری اولیه، ساخت مضامین و پالایش مضامین بهره برده شد. در بخش اعتباریابی از روش «تصمیم‌گیری گروهی» با تکنیک دلفی^۱ استفاده شد. در مرحله کیفی، از خبرگان و متخصصان بهره گرفته شد تا مصاحبه‌ها از اعتبار مناسبی برخوردار باشد. مشارکت کنندگان در بخش کیفی شامل سه دسته بشرح: ۱. اعضای هیئت علمی در حوزه‌های مدیریت دولتی، مدیریت منابع انسانی، مدیریت آموزشی و توسعه منابع انسانی، ۲. مدیران عملیاتی و اجرایی واحدهای بالینی و درمانی و ۳. خبرگان و کارشناسان حوزه منابع انسانی در وزارت بهداشت یا سازمانهای دولتی و خصوصی بود. به منظور نمونه‌گیری در بخش کیفی، طیفی از آگاهان کلیدی در زمینه موضوع تحقیق با روش نمونه‌گیری گلوله برفی^۲ انتخاب شد. این انتخاب و نظرسنجی، تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت و پس از آن متوقف شد. منظور از اشباع نظری، به اشباع رسیدن نظرات مطرح شده خبرگان در چند مصاحبه آخر از خبرگان بوده، بطوریکه از تحلیل محتوای مصاحبه‌های پایانی، موارد جدیدی بدست نیاید. نمونه‌گیری به روش گلوله برفی تا رسیدن به اشباع نظری انجام گرفت. در جدول (۱) مشخصات ۲۱ خبره به شرح زیر آمده است.

جدول ۱. اطلاعات مصاحبه شونده‌گان

ردیف	کد در نظرسنجی	جنسیت	رشته تحصیلی	مدرک تحصیلی	تخصص	سابقه
۱	N۱	مرد	مدیریت منابع انسانی	دکتری	منابع انسانی	۱۴ سال
۲	N۲	مرد	مدیریت منابع انسانی	دکتری	منابع انسانی	۱۴ سال
۳	N۳	مرد	مدیریت منابع انسانی	کارشناسی ارشد	منابع انسانی	۳۵ سال

^۱ DELPHI

^۲ Snowball sampling

۴	N۴	زن	حسابداری	دکتری	مدیریت ریسک،	۱۵ سال
۵	N۵	مرد	مدیریت دولتی	دکتری	محقق مدیریت دولتی	۲۰ سال
۶	N۶	زن - از کشور مصر	مدیریت منابع انسانی	دکتری	منابع انسانی	۱۷ سال
۷	N۷	مرد	مدیریت دولتی	دکتری	پدافند ملی	۳۵ سال
۸	N۸	مرد	مدیریت پروژه/حقوق قراردادهای عمرانی	دکتری	مدیریت پروژه	۲۲ سال
۹	N۹	مرد	فوق تخصص مراقبت‌های ویژه	دکتری	دکترای تخصصی (MD) و فوق تخصص نئوناتولوژی	۲۲ سال
۱۰	N۱۰	مرد	مدیریت	دکتری	مدیریت منابع انسانی	۳۵ سال
۱۱	N۱۱	مرد	مدیریت خدمات بهداشتی و درمانی	دکتری	مدیریت منابع انسانی در بهداشت و درمان	۲۲ سال
۱۲	N۱۲	زن	مدیریت منابع انسانی	کارشناسی ارشد	منابع انسانی	۱۰ سال
۱۳	N۱۳	زن	پرستاری	کارشناسی ارشد	پرستاری	۳۰ سال
۱۴	N۱۴	زن	پرستاری	کارشناسی ارشد	پرستاری	۱۸ سال
۱۵	N۱۵	زن	پرستاری	کارشناسی ارشد	پرستاری	۱۷ سال
۱۶	N۱۶	زن	پرستاری	کارشناسی ارشد	پرستاری	۲۸ سال
۱۷	N۱۷	مرد	منابع انسانی	دکتری	مدیریت منابع انسانی	۱۶ سال
۱۸	N۱۸	مرد	منابع انسانی	دکتری	مدیریت منابع انسانی	۲۵ سال
۱۹	N۱۹	مرد	منابع انسانی	کارشناسی ارشد	مدیریت منابع انسانی	۸ سال
۲۰	N۲۰	مرد	منابع انسانی	کارشناسی ارشد	مدیریت منابع انسانی	۱۲ سال
۲۱	N۲۱	مرد	مدیریت آموزشی	دکتری	مدیریت آموزشی	۳۴ سال

مشارکت کنندگان در بخش اعتباریابی، ۱. مدیران ارشد و میانی حوزه منابع انسانی در دانشگاه علوم پزشکی مازندران و سایر دانشگاه‌های علوم پزشکی، ۲. اعضای هیئت علمی مدیریت دولتی، مدیریت منابع انسانی، توسعه منابع انسانی و رفتار سازمانی و ۳. کارشناسان ارشد در معاونت منابع انسانی در دانشگاه‌های علوم پزشکی بود. روش نمونه‌گیری در بخش اعتباریابی، به صورت نمونه‌گیری غیرتصادفی هدفمند بوده که تعداد ۱۷ خبره و کارشناس با بکارگیری این تکنیک نمونه‌گیری انتخاب گردید. از مصاحبه نیمه ساختاریافته به عنوان ابزار جمع‌آوری داده‌ها در بخش کیفی استفاده شده و ابزار گردآوری اطلاعات در بخش اعتباریابی، چک لیست خبره سنجی بوده است. برای تعیین روایی و پایایی ابزار بخش کیفی، از بررسی‌های لازم شامل مقبولیت (بازنگری خبرگان)، قابلیت تأیید (بازبینی خبرگان)، روش توافق درون موضوعی (۰/۷۶) و توافق کاپای کوهن (۰/۷۰)، استفاده گردید. برای روایی داده‌ها در مرحله اعتباریابی، محتوای چک لیست نظرسنجی از نظر قابل فهم بودن، رسا بودن و گویا بودن مورد تأیید چند تن از خبرگان دانشگاهی و سازمانی قرار گرفت و موارد اصلاحی رفع شده تا چک لیست خبره سنجی از اعتبار لازم برخوردار باشد. به منظور بررسی پایایی چک لیست خبره سنجی بمنظور تعیین مولفه‌های نهایی، از روش بازآزمون استفاده شده است که به همین منظور، ابزار چک لیست بین ۱۰ نفر از افراد جامعه آماری در دو نوبت متفاوت با بازه زمانی دوهفته پخش شده و ضریب همبستگی بین نتایج حاصل از نوبت اول با نوبت دوم، در محیط نرم افزار SPSS مقدار ۰/۸۷ محاسبه شده و پایایی مورد تأیید قرار گرفت.

روش تجزیه و تحلیل بخش کیفی: در بخش کیفی تحقیق حاضر از روش کیفی تحلیل تم استفاده شده است. تحلیل تم روشی برای تعیین، تحلیل و بیان الگوهای (تم‌ها) موجود درون داده‌ها است. این روش داده‌ها را سازماندهی و در قالب جزئیات توصیف می‌کند، اما می‌تواند از این فراتر رفته و جنبه‌های مختلف موضوع پژوهش را نیز تفسیر کند. براون و کلارک^۱ تحلیل تماتیک را اولین روش کیفی می‌دانند که باید یاد گرفته شود؛ زیرا مهارت‌های اصلی را فراهم می‌کند و برای انجام بسیاری از انواع دیگر تحلیل‌ها نیز

¹ Braun & Clarke

مفید خواهد بود (هاشمی و قاسمی، ۱۳۹۸). تم انتزاعی‌ترین سطح داده‌ها است که شکل گرفتن و انتخاب آنها بستگی زیادی به ساختارهای تحقیق دارد. استفاده از مطالعات کیفی به ویژه روش تحلیل تم زمانی ضرورت پیدا می‌کند که اطلاعات اندکی در مورد پدیده مورد مطالعه وجود داشته باشد و یا اینکه در مطالعات و تحقیقات انجام شده در ارتباط با موضوع مورد نظر، فقدان یک چارچوب نظری که به صورتی جامع به تبیین موضوع بپردازد، مشهود باشد. دلیل انتخاب روش تحلیل تم در تحقیقات این بوده که هدف تحقیق شناسایی ایده‌هایی اولیه و عمیق برای توسعه الگوهایی نظری برای تحقیقات تجربی آتی در حوزه مورد تحقیق، براساس یافته‌های کیفی بوده است (ابویی‌اردکان، لبافی، آذریور سمانه و جلال پور، ۱۳۹۳). اندرسون^۱ (۲۰۰۷)، یک فرآیند پانزده مرحله‌ای را برای تحلیل تم ارائه می‌دهد. همچنین کلارک و برون^۲ (۲۰۰۶)، نیز فرآیندی شش مرحله‌ای بدین منظور سامان داده‌اند (کلارک و برون، ۲۰۱۳) که در این تحقیق از این رویکرد استفاده گردید.

روش تجزیه و تحلیل بخش اعتباریابی: در بخش اعتباریابی، اعتباریابی مولفه‌های شناسایی شده در بخش کیفی با تعیین میزان اهمیت آنان در تبیین مدل، با نظرسنجی از خبرگان و بکارگیری تکنیک دلفی^۳ و انجام محاسبات توصیفی در نرم افزار SPSS، انجام گرفت که از چک لیست نظرسنجی طی سه راند استفاده شد. روش دلفی یکی از روش‌های تحقیق کیفی است که از آن به منظور دستیابی به اجماع در تصمیم گیری‌های گروهی استفاده می‌شود (صدیقیان، حاجی علی اکبری، درودی و لطفی زاده، ۱۴۰۲). در عمل، روش دلفی یک سری از پرسشنامه‌ها یا دوره‌های^۴ متوالی به همراه بازخورد کنترل شده‌ای است که تلاش دارد به اتفاق نظر میان یک گروه از افراد متخصص^۵ درباره یک موضوع خاص دست یابد (رحمانی و همکاران، ۱۳۹۹). روش دلفی در مجموع در سه دور به انجام رسید که در این بخش یافته‌های حاصل از هر دور به تفکیک ارائه گردید. محقق برای نظرسنجی از خبرگان، تم‌های فرعی هر یک از شش تم اصلی^۱، شایستگی‌های راهبردی منابع انسانی،^۲ توانمندسازی سازمانی یادگیرنده،^۳ نظام‌ها و فرآیندهای مدیریتی،^۴ فرهنگ و سرمایه اجتماعی،^۵ نوآوری و تحول دیجیتال و^۶ ارزش آفرینی و نتایج عملکرد را در قالب چک لیست نظرسنجی ۵ گزینه‌ای با میزان اهمیت (۱ کمترین) تا (۵ بیشترین) در اختیار گروه خبرگان قرار داد. فاصله زمانی هر یک از دوره‌های دلفی، یک هفته بوده و بعد از راند اول، یک هفته بعد، راند دوم دلفی انجام شد و به همین نحو، در هفته بعدی، راند سوم دلفی انجام گرفت. در این پژوهش، روش دلفی در مجموع در سه دور به انجام رسید.

یافته‌ها

بخش کیفی - ویژگی‌های خبرگان

از ۲۱ خبره، تعداد ۱۴ نفر مرد (۶۶/۷ درصد) و ۷ نفر زن (۳۳/۳ درصد) بوده‌اند. تعداد ۸ نفر کارشناسی ارشد و دانشجوی دکتری (۳۸/۱ درصد)، ۹ نفر دکتری - استادیار (۴۲/۹ درصد)، ۲ نفر دکتری - دانشیار (۹/۵ درصد) و ۲ نفر دکتری - استاد (۹/۵ درصد) بوده‌اند. تعداد ۲ نفر ۱۰ سال و کمتر (۹/۵ درصد)، ۸ نفر بین ۱۱ تا ۲۰ سال (۳۸/۱ درصد) و ۱۱ نفر (۵۲/۴ درصد) بیشتر از ۲۰ سال بوده است. تعداد ۳ نفر وزارت علوم، تحقیقات و فناوری (۱۴/۳ درصد)، تعداد ۲ نفر دانشگاه آزاد اسلامی (۹/۵ درصد)، ۸ نفر (۳۸/۱ درصد) از وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی و ۸ نفر (۳۸/۱ درصد) شاغل در ارگانهای دولتی و خصوصی دیگر بودند.

بخش کیفی - تحلیل مصاحبه‌ها

در بخش کیفی، محور اصلی پژوهش مربوط به کاوش و اکتشاف عوامل متأثر در خصوص تم‌های اصلی، تم‌های فرعی و معیارهای مربوط به «ارزش آفرینی منابع انسانی مبتنی بر توسعه منابع انسانی در دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور» به عنوان مفهوم اصلی بود. از رویکرد شش مرحله‌ای کلارک و براون (۲۰۰۶) برای تحلیل مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته استفاده شد.

¹ Anderson

² Clarke, V, Braun, V.

³ Delphi Method

⁴ Rounds

⁵ Expert Panel

گام ۱: آشنایی با داده‌ها: غوطه‌ور شدن در داده‌ها شامل "بازخوانی مکرر داده‌ها" و خواندن داده‌ها به صورت فعال (یعنی جستجوی معانی و الگوها): قبل از انجام کدگذاری اولیه در گام اول، داده‌ها در سطح جمله و عبارت برای هر یک از مصاحبه‌ها مورد بررسی قرار گرفت و غوطه‌ور شدن در داده‌ها شامل "بازخوانی مکرر داده‌ها" و خواندن داده‌ها به صورت فعال (یعنی جستجوی معانی و الگوها)، بوده است.

گام ۲: ایجاد کدهای اولیه: خواندن و آشنایی محقق با داده‌ها در جهت ایجاد کدهای اولیه از داده‌ها: در این گام مشخص شده که در نهایت، ۴۹۲ کد مفهومی اولیه شناسایی شد.

گام ۳: جستجوی کدهای گزینشی: دسته‌بندی کدهای مختلف در قالب کدهای گزینشی و مرتب کردن همه خلاصه داده‌های کدگذاری شده: پس از بررسی و مطابقت این کدها، کدهای تکراری بایستی حذف شوند که ۳۷۱ کد از بین ۴۹۲ کد اولیه، حذف شده و در نهایت ۱۲۱ کد احصا گردید.

گام ۴: شکل‌گیری تم‌های فرعی: ایجاد مجموعه‌ای از تم‌ها و بازبینی آنها در کدگذاری مرحله دوم (ساخت مضامین): در جدول (۲)، نتایج حاصل از تعیین تم فرعی (طبقه فرعی) آمده است. هدف از این قسمت ایجاد رابطه بین معیارهای تولید شده است. در مرحله کدگذاری اولیه، از ۴۹۲ کد اولیه شناسایی شده، پس از بررسی این کدها و حذف کدهای تکراری، تعداد ۳۷۱ کد حذف گردید. حال در کدگذاری مرحله دوم (ساخت مضامین)، تعیین تم‌های فرعی (طبقه‌های فرعی) با کدهای اولیه نهایی (۱۲۱ کد) انجام شد.

جدول ۲. نتایج تعیین تم‌های فرعی (طبقه‌های فرعی) در کدگذاری مرحله دوم (ساخت مضامین)

ردیف	تم فرعی	معیار
۱	ارتقای خودکارآمدی کارکنان	تقویت باور توانایی انجام موفق وظایف - ۳ تکرار فراهم‌سازی فرصت‌های افزایش اعتماد به توانایی‌ها - ۴ تکرار توانمندسازی در مدیریت چالش‌های کاری - ۳ تکرار ارتقای احساس تأثیرگذاری بر محیط کار - ۴ تکرار تقویت خودکارآمدی از طریق ارزیابی عملکرد - ۳ تکرار حمایت از توان انجام وظایف پیچیده - ۵ تکرار
۲	ارتقای تعاملات انسانی	توسعه روابط محترمانه و حرفه‌ای - ۳ تکرار افزایش فهم متقابل از طریق ارتباطات - ۳ تکرار تقویت ارتباطات مؤثر در محیط کار - ۵ تکرار فراهم‌سازی فرصت تعاملات سازنده - ۴ تکرار تقویت رفتارهای مثبت در تعاملات - ۵ تکرار ارتقای رضایت شغلی از طریق تعاملات - ۴ تکرار
۳	توسعه ارزش‌های سازمانی	به‌کارگیری ارزش‌های سازمانی در رفتار کاری - ۶ تکرار تقویت فرهنگ مسئولیت‌پذیری - ۵ تکرار ارتقای ارزش‌های اخلاقی در تعاملات - ۴ تکرار افزایش تعهد به مأموریت و آرمان‌های سازمان - ۵ تکرار گسترش ارزش‌های کیفیت، نوآوری و یادگیری - ۴ تکرار بروز رفتارهای سازمان‌مدار مبتنی بر ارزش‌ها - ۳ تکرار
۴	توسعه شایستگی‌های فردی	ارتقای مستمر مهارت‌های فردی - ۴ تکرار فراهم‌سازی فرصت‌های تقویت توانایی‌های فردی - ۳ تکرار طراحی و اجرای برنامه رشد فردی - ۴ تکرار ایجاد بستر توسعه مسئولیت‌پذیری و خودرهبی - ۴ تکرار شناسایی و تحلیل نقاط قوت و ضعف فردی - ۵ تکرار تقویت رفتارهای حرفه‌ای مرتبط با رشد فردی - ۳ تکرار

۵	پیامدهای توسعه انسانی	افزایش عملکرد کلان سازمان با توسعه انسانی- ۶ تکرار تقویت مزیت رقابتی سازمان- ۴ تکرار بهبود سلامت و رفاه کاری کارکنان- ۵ تکرار افزایش ظرفیت سازمان برای پاسخگویی به تغییرات- ۳ تکرار
۶	ایجاد محیط‌های یادگیرنده	طراحی محیط تسهیل کننده یادگیری- ۳ تکرار ایجاد بستر تبادل دانش و تجربه- ۴ تکرار فراهم سازی فضای امن برای ایده پردازی- ۳ تکرار تقویت یادگیری گروهی و تیمی- ۵ تکرار بهره گیری از خطاها برای یادگیری- ۳ تکرار
۷	انسجام و همبستگی سازمانی	تقویت احساس تعلق سازمانی- ۴ تکرار توسعه روابط ایجادکننده همبستگی- ۳ تکرار افزایش تعهد کارکنان به اهداف سازمان- ۴ تکرار ترویج روحیه همدلی و وحدت- ۵ تکرار تقویت هماهنگی و همکاری ناشی از انسجام- ۳ تکرار
۸	تقویت مشارکت سازمانی	مشارکت فعال کارکنان در تصمیم گیری‌ها- ۳ تکرار ایجاد سازوکارهای مشارکت در امور سازمانی- ۴ تکرار ارزش گذاری به نظرات و ایده های کارکنان- ۳ تکرار تقویت مشارکت در فعالیت های تیمی- ۴ تکرار نقش آفرینی مشارکتی در حل مسائل سازمانی- ۵ تکرار
۹	توسعه زیرساخت های فناوری	فراهم سازی زیرساخت های مناسب فناوری- ۴ تکرار به روز رسانی تجهیزات و سامانه های فناوری- ۵ تکرار تسهیل دسترسی کارکنان به ابزارهای دیجیتال- ۶ تکرار استفاده از سیستم های امن و پایدار فناوری- ۴ تکرار ایجاد زیرساخت برای خدمات سریع و کارآمد- ۳ تکرار بهره برداری کارکنان از امکانات فناورانه- ۴ تکرار
۱۰	توسعه اعتماد سازمانی	تقویت اعتماد به تصمیم ها و اقدامات مدیران- ۴ تکرار ایجاد روابط مبتنی بر صداقت و شفافیت- ۵ تکرار فراهم سازی امنیت روانی برای بیان نظرات- ۳ تکرار تقویت اعتماد متقابل کارکنان و مدیران- ۳ تکرار طراحی رویه های اعتماد ساز سازمانی- ۴ تکرار
۱۱	دیجیتالی سازی نظام منابع انسانی	الکترونیکی سازی فرآیندهای منابع انسانی- ۶ تکرار افزایش شفافیت از طریق سامانه های دیجیتال- ۴ تکرار بهبود سرعت انجام امور منابع انسانی- ۵ تکرار امکان مدیریت اطلاعات فردی توسط کارکنان- ۳ تکرار
۱۲	ارتقای شایستگی های حرفه ای	ارتقای مستمر دانش و مهارت حرفه ای- ۴ تکرار ارائه آموزش های تخصصی تقویت کننده حرفه- ۵ تکرار به کارگیری استانداردهای حرفه ای در وظایف- ۵ تکرار حمایت از توسعه مسیر و پیشرفت حرفه ای- ۳ تکرار به روز رسانی مهارت های فنی تخصصی- ۳ تکرار
۱۳	تقویت فرهنگ همکاری	تقویت روحیه همکاری در فعالیت های مشترک- ۵ تکرار ایجاد فرصت های حمایت کننده همکاری- ۳ تکرار تعامل هماهنگ برای اهداف مشترک- ۴ تکرار ترویج فرهنگ همکاری بین واحدی- ۳ تکرار استفاده از حمایت همکاران در انجام وظایف- ۳ تکرار

۱۴	ترویج نوآوری سازمانی	فراهم سازی فضای آزمون روش های جدید- ۵ تکرار حمایت مدیریتی از خلاقیت و نوآوری- ۴ تکرار مشارکت کارکنان در فعالیتهای نوآورانه- ۶ تکرار بهبود خدمات ناشی از ایده های نوآورانه- ۳ تکرار بازتاب نوآوری در سیاست ها و فرایندها- ۵ تکرار
۱۵	توسعه یادگیری مستمر	تلاش مستمر برای یادگیری و به روزرسانی دانش- ۴ تکرار فراهم سازی فرصت های یادگیری و آموزش مستمر- ۳ تکرار استفاده از تجربه های کاری برای یادگیری- ۵ تکرار تقویت فرهنگ یادگیری مداوم- ۴ تکرار افزایش تمایل به مشارکت آموزشی- ۵ تکرار
۱۶	مدیریت داده و تحلیل	بهره گیری از داده ها در تصمیم گیری- ۴ تکرار فراهم سازی دسترسی مناسب به داده ها- ۵ تکرار ایجاد امکان تحلیل داده ها توسط سیستم های اطلاعاتی- ۵ تکرار ثبت و نگهداری دقیق داده های منابع انسانی- ۴ تکرار استفاده از تحلیل داده برای بهبود عملکرد- ۳ تکرار
۱۷	توسعه سیاست های مدیریتی	تقویت سیاست های عدالت محور و شفاف- ۴ تکرار حمایت سیاستی از مشارکت کارکنان- ۵ تکرار به روزرسانی سیاست ها بر اساس تغییرات محیطی- ۵ تکرار حمایت سیاستی از نوآوری و بهبود مستمر- ۳ تکرار
۱۸	بهبود کیفیت خدمات	افزایش دقت و اعتمادپذیری خدمات- ۶ تکرار استفاده از بازخورد برای ارتقای کیفیت- ۴ تکرار رعایت استانداردهای حرفه ای در خدمت رسانی- ۵ تکرار افزایش سرعت ارائه خدمات- ۴ تکرار ارتقای رضایت ذی نفعان با توسعه مهارت ها- ۳ تکرار
۱۹	مدیریت مهارت های راهبردی	اولویت بندی وظایف بر مبنای اهداف راهبردی- ۳ تکرار تقویت مهارت های تحلیلی تصمیم سازی راهبردی- ۴ تکرار توسعه ارتباطات مؤثر با ذی نفعان راهبردی- ۵ تکرار فراهم سازی بستر تقویت مهارت های رهبری راهبردمحور- ۲ تکرار
۲۰	ارتقای بهره وری کارکنان	افزایش کارایی کارکنان از طریق توسعه انسانی- ۶ تکرار بهبود استفاده بهینه از منابع- ۴ تکرار کاهش زمان انجام وظایف با ارتقای مهارت- ۶ تکرار افزایش بهره وری با نوآوری در روش های کاری- ۴ تکرار توانایی انجام وظایف پیچیده با بهره وری بالاتر- ۵ تکرار
۲۱	بهبود نظام های منابع انسانی	نظام مند کردن آموزش و توسعه کارکنان- ۴ تکرار شفاف سازی و بهبود ارزیابی عملکرد- ۳ تکرار تعریف مسیرهای روشن پیشرفت شغلی- ۴ تکرار تناسب بخشی نظام جبران خدمات با عملکرد- ۵ تکرار بهره گیری از داده های منابع انسانی در تصمیم گیری- ۵ تکرار
۲۲	ارتقای ساختارهای حمایتی	تقویت ساختارهای پشتیبان عملکرد کارکنان- ۴ تکرار فراهم سازی منابع و تجهیزات مورد نیاز- ۳ تکرار کارآمدسازی نظام پشتیبانی اداری- ۵ تکرار تسهیل دسترسی به حمایت های تخصصی- ۴ تکرار روان سازی ارتباطات میان واحدی- ۳ تکرار

۲۳	بهسازی توانمندی‌های آینده‌نگر	پیش‌بینی روندهای آینده حوزه کاری- ۴ تکرار تقویت آمادگی برای تغییر- ۳ تکرار ارتقای مهارت‌های سازگاری با شرایط جدید- ۳ تکرار مشارکت در طراحی آینده مسیر حرفه‌ای- ۴ تکرار ارائه آموزش‌های توسعه مهارت‌های آینده‌محور- ۵ تکرار بهره‌گیری از فناوری و رویکردهای نوین آینده‌نگر- ۴ تکرار
۲۴	بازطراحی فرآیندهای کاری	ساده‌سازی و کارآمدسازی فرآیندهای کاری- ۳ تکرار کاهش اتلاف منابع در فرآیندها- ۴ تکرار شفاف‌سازی نقش‌ها و مسئولیت‌های شغلی- ۳ تکرار به‌روزرسانی فرآیندها متناسب با شرایط جدید- ۵ تکرار

گام ۵: تعریف و نام‌گذاری تم‌های اصلی: امکان ارائه یک تصویر رضایت‌بخش از تم‌ها در کدگذاری مرحله سوم (پالایش مضامین): در این مرحله

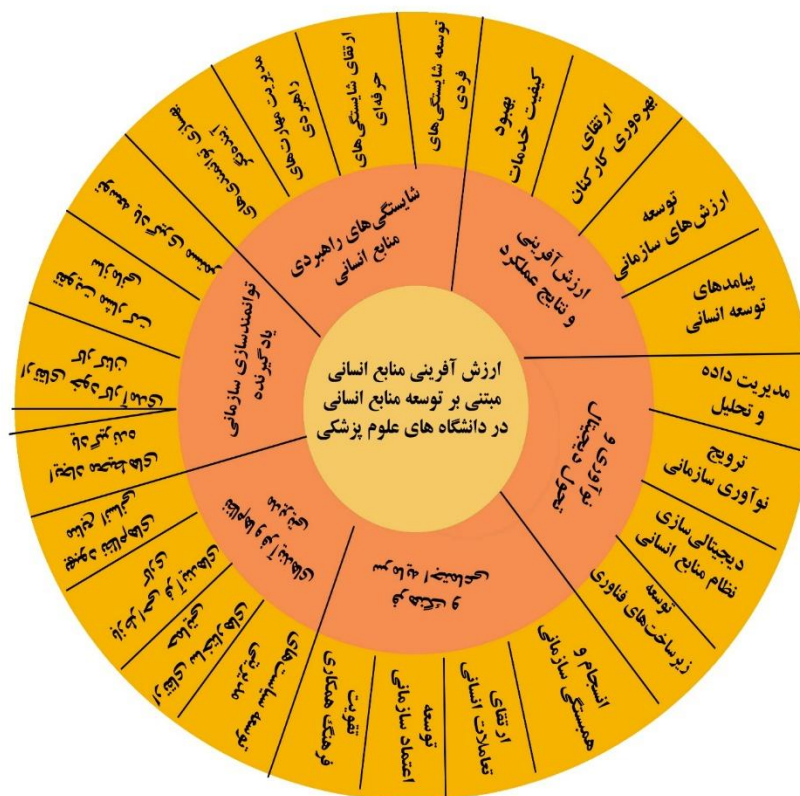
از کدگذاری، ۱۲۱ کد نهایی که در قالب ۲۴ تم فرعی (طبقه فرعی) دسته‌بندی شده بود، در زیرمجموعه ۶ تم اصلی (طبقه اصلی)، قرار گرفت.

گام ۶: تهیه گزارش: تحلیل پایانی و نگارش گزارش: نتایج نهایی حاصل از تحلیل کیفی، به شرح جدول (۳)، ارائه شده است:

جدول ۳. دسته‌بندی تم‌های اصلی، تم‌های فرعی و شاخص‌های شناسایی شده

ردیف	تم اصلی	تم فرعی	تعداد تم‌های فرعی	تعداد شاخص
۱	شایستگی‌های راهبردی منابع	توسعه شایستگی‌های فردی	۴	۲۱
۲	انسانی	ارتقای شایستگی‌های حرفه‌ای		
۳		مدیریت مهارت‌های راهبردی		
۴		بهسازی توانمندی‌های آینده‌نگر		
۵	توانمندسازی	توسعه یادگیری مستمر	۴	۲۱
۶	یادگیرنده	تقویت مشارکت سازمانی		
۷		ارتقای خودکارآمدی کارکنان		
۸		ایجاد محیط‌های یادگیرنده		
۹	نظام‌ها و فرآیندهای مدیریتی	بهبود نظام‌های منابع انسانی	۴	۱۸
۱۰		بازطراحی فرآیندهای کاری		
۱۱		ارتقای ساختارهای حمایتی		
۱۲		توسعه سیاست‌های مدیریتی		
۱۳	فرهنگ و سرمایه اجتماعی	تقویت فرهنگ همکاری	۴	۲۱
۱۴		توسعه اعتماد سازمانی		
۱۵		ارتقای تعاملات انسانی		
۱۶		انسجام و همبستگی سازمانی		
۱۷	نوآوری و تحول دیجیتال	توسعه زیرساخت‌های فناوری	۴	۲۰
۱۸		دیجیتالی‌سازی نظام منابع انسانی		
۱۹		ترویج نوآوری سازمانی		
۲۰		مدیریت داده و تحلیل		
۲۱	ارزش‌آفرینی و نتایج عملکرد	بهبود کیفیت خدمات	۴	۲۰
۲۲		ارتقای بهره‌وری کارکنان		
۲۳		توسعه ارزش‌های سازمانی		
۲۴		پیامدهای توسعه انسانی		

پس از اتمام مرحله کیفی و تعیین تم‌های اصلی، تم‌های فرعی و شاخص‌های الگوی نهایی، الگوی ارزش آفرینی منابع انسانی مبتنی بر توسعه منابع انسانی در دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور، به شرح شکل (۱) ارائه می‌گردد:



شکل ۱. الگوی ارزش آفرینی منابع انسانی مبتنی بر توسعه منابع انسانی در دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور - نتیجه مرحله کیفی

بخش اعتباریابی

«شایستگی‌های راهبردی منابع انسانی»: در دور اول دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به «مدیریت مهارت‌های راهبردی» با میانگین $3/93$ و انحراف از معیار $0/71$ بوده و کمترین اهمیت مربوط به «بهبودی توانمندی‌های آینده‌نگر» با میانگین $3/79$ و انحراف از معیار $0/78$ بوده است. در دور دوم دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به «مدیریت مهارت‌های راهبردی» با میانگین $3/72$ و انحراف از معیار $0/78$ بوده و کمترین اهمیت مربوط به «بهبودی توانمندی‌های آینده‌نگر» با میانگین $3/60$ و انحراف از معیار $0/59$ بوده است. در دور سوم دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به «ارتقای شایستگی‌های حرفه‌ای» با میانگین $3/93$ و انحراف از معیار $0/82$ بوده و کمترین اهمیت، «بهبودی توانمندی‌های آینده‌نگر» با میانگین $3/71$ و انحراف از معیار $0/74$ بوده است. با انجام دو بخش کیفی و اعتباریابی، تم‌های فرعی نهایی تبیین‌کننده تم اصلی «شایستگی‌های راهبردی منابع انسانی»، پس از انجام سه دور روش دلفی که شامل چهار تم فرعی به شرح: ۱. توسعه شایستگی‌های فردی، ۲. ارتقای شایستگی‌های حرفه‌ای، ۳. مدیریت مهارت‌های راهبردی و ۴. بهبودی توانمندی‌های آینده‌نگر بودند، از دیدگاه خبرگان، دارای اعتبار مطلوب و قابل قبولی بوده‌اند.

«**توانمندسازی سازمانی یادگیرنده**»: در دور اول دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به «تقویت مشارکت سازمانی» با میانگین ۳/۹۶ و انحراف از معیار ۰/۷۲ بوده و کمترین اهمیت مربوط به «ایجاد محیط‌های یادگیرنده» با میانگین ۳/۷۹ و انحراف از معیار ۰/۶۸ بوده است. در دور دوم دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به «تقویت مشارکت سازمانی» با میانگین ۳/۸۵ و انحراف از معیار ۰/۶۱ بوده و کمترین اهمیت مربوط به «ارتقای خودکارآمدی کارکنان» با میانگین ۳/۷۵ و انحراف از معیار ۰/۶۳ بوده است. در دور سوم دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به «تقویت مشارکت سازمانی» با میانگین ۳/۸۹ و انحراف از معیار ۰/۹۳ بوده و کمترین اهمیت، «ایجاد محیط‌های یادگیرنده» با میانگین ۳/۶۸ و انحراف از معیار ۰/۸۴ بوده است. با انجام دو بخش کیفی و اعتباریابی، تم‌های فرعی نهایی تبیین‌کننده تم اصلی «توانمندسازی سازمانی یادگیرنده»، پس از انجام سه دور روش دلفی که شامل چهار تم فرعی به شرح: ۱. توسعه یادگیری مستمر، تقویت مشارکت سازمانی، ۲. ارتقای خودکارآمدی کارکنان و ۴. ایجاد محیط‌های یادگیرنده بودند، از دیدگاه خبرگان، دارای اعتبار مطلوب و قابل قبولی بوده‌اند.

«**نظام‌ها و فرآیندهای مدیریتی**»: در دور اول دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به «ارتقای ساختارهای حمایتی» با میانگین ۳/۹۶ و انحراف از معیار ۰/۷۰ بوده و کمترین اهمیت مربوط به «بازطراحی فرآیندهای کاری» با میانگین ۳/۸۰ و انحراف از معیار ۰/۹۱ بوده است. در دور دوم دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به «توسعه سیاست‌های مدیریتی» با میانگین ۳/۹۰ و انحراف از معیار ۰/۵۶ بوده و کمترین اهمیت مربوط به «بازطراحی فرآیندهای کاری» با میانگین ۳/۷۲ و انحراف از معیار ۰/۶۳ بوده است. در دور سوم دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به «بهبود نظام‌های منابع انسانی» با میانگین ۳/۹۲ و انحراف از معیار ۰/۷۳ بوده و کمترین اهمیت، «توسعه سیاست‌های مدیریتی» با میانگین ۳/۷۵ و انحراف از معیار ۰/۷۸ بوده است. با انجام دو بخش کیفی و اعتباریابی، تم‌های فرعی نهایی تبیین‌کننده تم اصلی «نظام‌ها و فرآیندهای مدیریتی»، پس از انجام سه دور روش دلفی که شامل چهار تم فرعی به شرح: ۱. بهبود نظام‌های منابع انسانی، ۲. بازطراحی فرآیندهای کاری، ۳. ارتقای ساختارهای حمایتی و ۴. توسعه سیاست‌های مدیریتی بودند، از دیدگاه خبرگان، دارای اعتبار مطلوب و قابل قبولی بوده‌اند.

«**فرهنگ و سرمایه اجتماعی**»: در دور اول دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به «تقویت فرهنگ همکاری» با میانگین ۳/۹۵ و انحراف از معیار ۰/۹۰ بوده و کمترین اهمیت مربوط به «انسجام و همبستگی سازمانی» با میانگین ۳/۸۱ و انحراف از معیار ۰/۵۵ بوده است. در دور دوم دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به «ارتقای تعاملات انسانی» با میانگین ۴/۰۲ و انحراف از معیار ۰/۸۶ بوده و کمترین اهمیت مربوط به «تقویت فرهنگ همکاری» با میانگین ۳/۸۷ و انحراف از معیار ۰/۶۴ بوده است. در دور سوم دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به «توسعه اعتماد سازمانی» با میانگین ۳/۹۲ و انحراف از معیار ۰/۷۹ بوده و کمترین اهمیت، «انسجام و همبستگی سازمانی» با میانگین ۳/۷۷ و انحراف از معیار ۰/۵۸ بوده است. با انجام دو بخش کیفی و اعتباریابی، تم‌های فرعی نهایی تبیین‌کننده تم اصلی «فرهنگ و سرمایه اجتماعی»، پس از انجام سه دور روش دلفی که شامل چهار تم فرعی به شرح: ۱. تقویت فرهنگ همکاری، ۲. توسعه اعتماد سازمانی، ۳. ارتقای تعاملات انسانی و ۴. انسجام و همبستگی سازمانی بودند، دارای اعتبار مطلوب و قابل قبولی بوده‌اند.

«**نوآوری و تحول دیجیتال**»: در دور اول دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به «توسعه زیرساخت‌های فناوری» با میانگین ۳/۸۵ و انحراف از معیار ۰/۵۴ بوده و کمترین اهمیت مربوط به «مدیریت داده و تحلیل» با میانگین ۳/۷۰ و انحراف از معیار ۰/۹۱ بوده است. در دور دوم دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به «توسعه زیرساخت‌های فناوری» با میانگین ۴/۰۳ و انحراف از معیار ۰/۸۸ بوده و کمترین اهمیت مربوط به «مدیریت داده و تحلیل» با میانگین ۳/۷۴ و انحراف از معیار ۰/۷۸ بوده است. در دور سوم دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به «ترویج نوآوری سازمانی» با میانگین ۳/۹۲ و انحراف از معیار ۰/۹۶ بوده و کمترین اهمیت، «مدیریت داده و تحلیل» با میانگین ۳/۷۱ و انحراف از معیار ۰/۵۴ بوده است. با انجام دو بخش کیفی و اعتباریابی، تم‌های فرعی نهایی تبیین‌کننده تم اصلی «نوآوری و تحول دیجیتال»، پس از انجام سه دور روش دلفی که شامل چهار تم فرعی

به شرح: ۱. توسعه زیرساخت‌های فناوری، ۲. دیجیتالی‌سازی نظام منابع انسانی، ۳. ترویج نوآوری سازمانی و ۴. مدیریت داده و تحلیل بودند، از دیدگاه خبرگان، دارای اعتبار مطلوب و قابل قبولی بوده‌اند.

«ارزش‌آفرینی و نتایج عملکرد»: در دور اول دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به «توسعه ارزش‌های سازمانی» با میانگین ۴/۰۳ و انحراف از معیار ۰/۹۳ بوده و کمترین اهمیت مربوط به «پیامدهای توسعه انسانی» با میانگین ۳/۸۱ و انحراف از معیار ۰/۸۹ بوده است. در دور دوم دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به «بهبود کیفیت خدمات» با میانگین ۳/۹۶ و انحراف از معیار ۰/۶۵ بوده و کمترین اهمیت مربوط به «ارتقای بهره‌وری کارکنان» با میانگین ۳/۸۱ و انحراف از معیار ۰/۷۴ بوده است. در دور سوم دلفی، بیشترین اهمیت مربوط به «توسعه ارزش‌های سازمانی» با میانگین ۳/۹۵ و انحراف از معیار ۰/۹۶ بوده و کمترین اهمیت، «پیامدهای توسعه انسانی» با میانگین ۳/۷۹ و انحراف از معیار ۰/۸۱ بوده است. با انجام دو بخش کیفی و اعتباریابی، تم‌های فرعی نهایی تبیین‌کننده تم اصلی «ارزش‌آفرینی و نتایج عملکرد»، پس از انجام سه دور روش دلفی که شامل چهار تم فرعی به شرح: ۱. بهبود کیفیت خدمات، ۲. ارتقای بهره‌وری کارکنان، ۳. توسعه ارزش‌های سازمانی و ۴. پیامدهای توسعه انسانی بودند، از دیدگاه خبرگان، دارای اعتبار مطلوب و قابل قبولی بوده‌اند. طبق نتایج سه راند تکنیک دلفی برای اعتباریابی یافته‌های کیفی، ۲۴ مؤلفه نهایی الگوی پژوهش مورد تأیید قرار گرفت. در جدول (۴) نتایج مربوط به راند سوم دلفی از دیدگاه خبرگان، آمده است.

جدول ۴. نظر پاسخ دهندگان درباره مولفه‌های ارزش‌آفرینی منابع انسانی مبتنی بر توسعه منابع انسانی در دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور - دور

سوم دلفی

ترتیب اهمیت	انحراف از معیار	میانگین	بیشترین	کمترین	تعداد پاسخ‌ها	مؤلفه‌ها
شایستگی‌های راهبردی منابع انسانی						
۲	۰.۵۷	۳.۹۰	۵.۰۰	۱.۰۰	۱۷	توسعه شایستگی‌های فردی
۱	۰.۸۲	۳.۹۳	۵.۰۰	۱.۰۰	۱۷	ارتقای شایستگی‌های حرفه‌ای
۳	۰.۷۶	۳.۷۳	۵.۰۰	۲.۰۰	۱۷	مدیریت مهارت‌های راهبردی
۴	۰.۷۴	۳.۷۱	۵.۰۰	۲.۰۰	۱۷	بهبود توانمندی‌های آینده‌نگر
توانمندسازی سازمانی یادگیرنده						
۲	۰.۶۰	۳.۸۲	۵.۰۰	۲.۰۰	۱۷	توسعه یادگیری مستمر
۱	۰.۹۳	۳.۸۹	۵.۰۰	۱.۰۰	۱۷	تقویت مشارکت سازمانی
۳	۰.۹۵	۳.۷۸	۵.۰۰	۱.۰۰	۱۷	ارتقای خودکارآمدی کارکنان
۴	۰.۸۴	۳.۶۸	۵.۰۰	۱.۰۰	۱۷	ایجاد محیط‌های یادگیرنده
نظام‌ها و فرآیندهای مدیریتی						
۱	۰.۷۳	۳.۹۲	۵.۰۰	۱.۰۰	۱۷	بهبود نظام‌های منابع انسانی
۳	۰.۸۵	۳.۸۰	۵.۰۰	۱.۰۰	۱۷	بازطراحی فرآیندهای کاری
۲	۰.۶۶	۳.۸۸	۵.۰۰	۲.۰۰	۱۷	ارتقای ساختارهای حمایتی
۴	۰.۷۸	۳.۷۵	۵.۰۰	۱.۰۰	۱۷	توسعه سیاست‌های مدیریتی
فرهنگ و سرمایه اجتماعی						
۲	۰.۶۶	۳.۸۶	۵.۰۰	۲.۰۰	۱۷	تقویت فرهنگ همکاری
۱	۰.۷۹	۳.۹۲	۵.۰۰	۲.۰۰	۱۷	توسعه اعتماد سازمانی
۳	۰.۶۲	۳.۸۲	۵.۰۰	۱.۰۰	۱۷	ارتقای تعاملات انسانی
۴	۰.۵۸	۳.۷۷	۵.۰۰	۲.۰۰	۱۷	انسجام و همبستگی سازمانی
نوآوری و تحول دیجیتال						

۲	۰.۹۳	۳.۸۸	۵.۰۰	۱.۰۰	۱۷	توسعه زیرساخت‌های فناوری
۳	۰.۶۲	۳.۷۴	۵.۰۰	۱.۰۰	۱۷	دیجیتالی‌سازی نظام منابع انسانی
۱	۰.۹۶	۳.۹۲	۵.۰۰	۲.۰۰	۱۷	ترویج نوآوری سازمانی
۴	۰.۵۴	۳.۷۱	۵.۰۰	۱.۰۰	۱۷	مدیریت داده و تحلیل
ارزش‌آفرینی و نتایج عملکرد						
۳	۰.۶۵	۳.۸۲	۵.۰۰	۱.۰۰	۱۷	بهبود کیفیت خدمات
۲	۰.۹۴	۳.۹۱	۵.۰۰	۲.۰۰	۱۷	ارتقای بهره‌وری کارکنان
۱	۰.۹۶	۳.۹۵	۵.۰۰	۲.۰۰	۱۷	توسعه ارزش‌های سازمانی
۴	۰.۸۱	۳.۷۹	۵.۰۰	۲.۰۰	۱۷	پیامدهای توسعه انسانی

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف شناسایی و اعتباریابی مؤلفه‌های ارزش‌آفرینی منابع انسانی مبتنی بر توسعه منابع انسانی در دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور انجام شد. یافته‌های مرحله کیفی نشان داد که الگوی مورد مطالعه از شش بُعد اصلی شامل «شایستگی‌های راهبردی منابع انسانی»، «توانمندسازی سازمانی یادگیرنده»، «نظام‌ها و فرآیندهای مدیریتی»، «فرهنگ و سرمایه اجتماعی»، «نوآوری و تحول دیجیتال» و «ارزش‌آفرینی و نتایج عملکرد» تشکیل شده است که در مجموع ۲۴ مؤلفه فرعی و ۱۲۱ معیار را دربر می‌گیرد. همچنین، نتایج سه دور تکنیک دلفی نشان داد که تمامی مؤلفه‌های شناسایی‌شده از اعتبار و مقبولیت لازم نزد خبرگان برخوردارند. در دور نهایی دلفی، در بُعد شایستگی‌های راهبردی منابع انسانی، «ارتقای شایستگی‌های حرفه‌ای» با میانگین ۳.۹۳؛ در بُعد توانمندسازی سازمانی یادگیرنده، «تقویت مشارکت سازمانی» با میانگین ۳.۸۹؛ در بُعد نظام‌ها و فرآیندهای مدیریتی، «بهبود نظام‌های منابع انسانی» با میانگین ۳.۹۲؛ در بُعد فرهنگ و سرمایه اجتماعی، «توسعه اعتماد سازمانی» با میانگین ۳.۹۲؛ در بُعد نوآوری و تحول دیجیتال، «ترویج نوآوری سازمانی» با میانگین ۳.۹۲؛ و در بُعد ارزش‌آفرینی و نتایج عملکرد، «توسعه ارزش‌های سازمانی» با میانگین ۳.۹۵ بالاترین اهمیت را به خود اختصاص دادند. برآیند این نتایج نشان می‌دهد که ارزش‌آفرینی منابع انسانی در دانشگاه‌های علوم پزشکی پدیده‌ای چندبعدی است و نمی‌توان آن را صرفاً به آموزش کارکنان یا بهبود یک نظام خاص منابع انسانی تقلیل داد، بلکه تحقق آن مستلزم یکپارچگی میان قابلیت‌های انسانی، ساختارهای مدیریتی، فرهنگ سازمانی، فناوری و پیامدهای عملکردی است.

نخستین یافته مهم پژوهش مربوط به نقش «شایستگی‌های راهبردی منابع انسانی» بود که از چهار مؤلفه توسعه شایستگی‌های فردی، ارتقای شایستگی‌های حرفه‌ای، مدیریت مهارت‌های راهبردی و بهسازی توانمندی‌های آینده‌نگر تشکیل شد. اهمیت بالاتر ارتقای شایستگی‌های حرفه‌ای در دور سوم دلفی نشان می‌دهد که خبرگان، توانمندی‌های تخصصی و حرفه‌ای کارکنان را یکی از بنیادی‌ترین پیش‌شرط‌های خلق ارزش در دانشگاه‌های علوم پزشکی می‌دانند. این یافته با دیدگاه بالازاده همسو است که شایستگی‌های مدیریتی و حرفه‌ای را چارچوبی اساسی برای ارزش‌آفرینی منابع انسانی در سازمان‌های عمومی معرفی می‌کند (Balazadeh, 2023). همچنین، یافته حاضر با نتایج مطالعاتی که بر نقش سرمایه انسانی به‌عنوان یک منبع راهبردی در خلق ارزش تأکید دارند همخوان است؛ به‌گونه‌ای که دانش، مهارت، تجربه و قابلیت‌های کارکنان در صورت توسعه هدفمند می‌توانند به بهبود عملکرد و ایجاد ارزش پایدار منجر شوند (Supian & Fuad, 2025). از سوی دیگر، مفهوم ارزش منابع انسانی نیز بر ظرفیت کارکنان برای ایجاد منافع آینده تأکید دارد و نشان می‌دهد که ارزش نیروی انسانی وابسته به میزان توانایی وی در ارائه خدمات مؤثر و قابل اتکا در طول زمان است (Rahimi et al., 2022). بنابراین، می‌توان استنباط کرد که در محیط تخصصی دانشگاه‌های علوم پزشکی، توسعه حرفه‌ای و آینده‌نگر نیروی انسانی نه یک فعالیت جانبی، بلکه زیربنای ارزش‌آفرینی سازمانی است.

این یافته همچنین با پژوهش خدابخشی هفشجانی و آقادات جلفایی همسو است؛ آنان در ارائه مدل ارزش‌آفرینی منابع انسانی در شرکت ملی گاز ایران نشان دادند که عوامل انسانی و انگیزشی می‌توانند نقش اثرگذاری در شکل‌گیری سایر اجزای مدل داشته باشند (Khodabakhshi Hafshejani & Aghadavoud Jolfaei, 2024). هرچند زمینه سازمانی مطالعه آنان با دانشگاه‌های علوم پزشکی متفاوت است، وجه مشترک دو مطالعه آن است که ارزش‌آفرینی بدون توسعه ظرفیت‌های انسانی قابل تحقق نیست. یافته حاضر همچنین با دیدگاه بهمنی مبنی بر افزایش سهم سرمایه انسانی در ارزش‌آفرینی سازمان‌ها و ضرورت سرمایه‌گذاری هدفمند در نیروی انسانی مطابقت دارد (Bahmani, 2024).



(2021). در نتیجه، ارتقای شایستگی‌های حرفه‌ای، راهبردی و آینده‌محور می‌تواند زمینه‌ای فراهم آورد که کارکنان از نقش اجرایی صرف فراتر روند و به بازیگران فعال در فرآیند توسعه و ارزش‌آفرینی سازمان تبدیل شوند.

دومین بُعد شناسایی‌شده، «توانمندسازی سازمانی یادگیرنده» بود که شامل توسعه یادگیری مستمر، تقویت مشارکت سازمانی، ارتقای خودکارآمدی کارکنان و ایجاد محیط‌های یادگیرنده است. در میان این مؤلفه‌ها، تقویت مشارکت سازمانی بیشترین اهمیت را در دور سوم دلفی به دست آورد. این یافته بیانگر آن است که ارزش‌آفرینی منابع انسانی صرفاً محصول توانایی فردی کارکنان نیست، بلکه به میزان درگیرشدن آنان در تصمیم‌گیری‌ها، حل مسائل، فعالیت‌های گروهی و فرآیندهای توسعه سازمانی نیز وابسته است. توسعه منابع انسانی در نگرش جدید باید فرصت یادگیری، مشارکت، مسئولیت‌پذیری و به‌کارگیری قابلیت‌های کارکنان را فراهم کند و از یک رویکرد منفعل آموزشی به سمت توانمندسازی فعال حرکت نماید. این تفسیر با نتایج قلی‌زاده و همکاران که توسعه منابع انسانی را با بهره‌وری و بهبود عملکرد سازمانی مرتبط دانسته‌اند همسو است (Gholizadeh et al., 2021). همچنین، رفعتی‌آلاشتی و سیدنقوی بر ضرورت توسعه منابع انسانی متناسب با شرایط سازمان‌های پیچیده و قابلیت‌اطمینان بالا تأکید کرده‌اند و نشان داده‌اند که شیوه‌های توسعه‌ای باید به تقویت توان سازگاری و ظرفیت عملیاتی کارکنان منجر شود (Rafati Alashti & Seyed Naghavi, 2022).

اهمیت مشارکت و خودکارآمدی همچنین می‌تواند از منظر رفتار سازمانی تبیین شود. هنگامی که کارکنان احساس کنند در تصمیم‌گیری‌ها نقش دارند و سازمان برای توانایی‌های آنان ارزش قائل است، احتمال مشارکت فعال، یادگیری و پذیرش مسئولیت افزایش می‌یابد. یافته‌های مرتبط با توسعه منابع انسانی و رفتارهای سازمانی نیز بر اهمیت ابعاد روان‌شناختی و رفتاری کارکنان در فرآیند توسعه منابع انسانی دلالت دارند (Tavili, 2022). بنابراین، دانشگاه علوم پزشکی برای ارزش‌آفرینی پایدار نیازمند محیطی است که در آن یادگیری مستمر بخشی از فرهنگ سازمانی باشد و کارکنان بتوانند دانش و تجربه خود را در حل مسائل سازمانی به کار گیرند.

سومین بُعد پژوهش، «نظام‌ها و فرآیندهای مدیریتی» بود که از مؤلفه‌های بهبود نظام‌های منابع انسانی، بازطراحی فرآیندهای کاری، ارتقای ساختارهای حمایتی و توسعه سیاست‌های مدیریتی تشکیل شد. کسب بالاترین میانگین توسط بهبود نظام‌های منابع انسانی نشان می‌دهد که توسعه ظرفیت‌های فردی بدون وجود نظام‌های منسجم و پشتیبان نمی‌تواند به ارزش سازمانی تبدیل شود. این یافته با مدل فرآیندی ارزش‌آفرینی منابع انسانی ارائه‌شده توسط احمدی و همکاران همسو است که خلق ارزش را نتیجه مجموعه‌ای از فرآیندهای به‌هم‌پیوسته منابع انسانی می‌داند، نه حاصل یک اقدام مجزا (Ahmadi et al., 2020). همچنین، یافته‌های سیدنقوی و همکاران درباره سازمان‌های عمومی نشان داد که ارزش‌آفرینی منابع انسانی در بسیاری از سازمان‌ها همچنان تحت تأثیر رویکردهای سنتی مدیریت منابع انسانی قرار دارد و نیازمند حرکت به سوی الگوهای نوین و ارزش‌محور است (Seyed Naghavi et al., 2023). از این منظر، اصلاح نظام ارزیابی عملکرد، مسیر پیشرفت شغلی، آموزش و توسعه، جبران خدمات و تصمیم‌گیری مبتنی بر داده می‌تواند بستر لازم برای تبدیل توانایی‌های کارکنان به ارزش واقعی را ایجاد کند.

اهمیت این نتیجه از منظر مدیریت مبتنی بر ارزش نیز قابل توضیح است. سازمان زمانی می‌تواند منابع خود را به‌طور مؤثر مدیریت کند که فرآیندها و تصمیم‌های مدیریتی در راستای پیامدهای ارزش‌آفرین هدایت شوند. پژوهش جنت‌مکان و همکاران نیز نشان داده است که شاخص‌های مدیریت مبتنی بر ارزش و کارایی عملیاتی با نحوه مدیریت و عملکرد سازمانی ارتباط دارند (Jannat-Makan et al., 2021). بنابراین، در دانشگاه‌های علوم پزشکی باید نظام‌های منابع انسانی نه بر اساس اجرای صوری مقررات، بلکه بر اساس میزان کمک آنها به توسعه کارکنان، افزایش کیفیت خدمات و تحقق مأموریت‌های دانشگاه ارزیابی شوند.

چهارمین بُعد، «فرهنگ و سرمایه اجتماعی» بود که شامل تقویت فرهنگ همکاری، توسعه اعتماد سازمانی، ارتقای تعاملات انسانی و انسجام و همبستگی سازمانی است. در این بُعد، توسعه اعتماد سازمانی بالاترین اهمیت را کسب کرد. این یافته نشان می‌دهد که حتی وجود کارکنان توانمند و نظام‌های مناسب، در صورت فقدان اعتماد و روابط حرفه‌ای سازنده، نمی‌تواند به خلق ارزش پایدار منجر شود. در دانشگاه‌های علوم پزشکی، وابستگی متقابل میان گروه‌های مختلف آموزشی، بالینی، پژوهشی و مدیریتی سبب می‌شود که کیفیت روابط انسانی و اعتماد بین کارکنان و مدیران اهمیت مضاعفی پیدا کند. این یافته با چارچوب Boukis و Kabadayi همسو است که ارزش‌آفرینی مبتنی بر کارکنان را حاصل تعامل میان منابع انسانی، منابع رابطه‌ای و منابع سازمانی می‌داند (Boukis & Kabadayi, 2020). همچنین، Asmussen و همکاران تأکید دارند که خلق و تصاحب

ارزش تحت تأثیر نحوه شکل‌گیری ائتلاف‌ها، روابط و سازوکارهای هماهنگی میان منابع سازمانی قرار می‌گیرد (Asmussen et al., 2021). از این‌رو، اعتماد سازمانی را می‌توان سازوکاری دانست که انتقال دانش، همکاری، مشارکت و استفاده مؤثر از سرمایه انسانی را تسهیل می‌کند.

پنجمین بُعد پژوهش «نوآوری و تحول دیجیتال» بود که توسعه زیرساخت‌های فناوری، دیجیتالی‌سازی نظام منابع انسانی، ترویج نوآوری سازمانی و مدیریت داده و تحلیل را شامل می‌شد. ترویج نوآوری سازمانی بالاترین اهمیت را در این بُعد به دست آورد. این یافته بیانگر آن است که فناوری به‌تنهایی ارزش‌آفرین نیست و زمانی می‌تواند به تحول منجر شود که با فرهنگ نوآوری، آمادگی کارکنان برای پذیرش تغییر و قابلیت استفاده از فناوری همراه گردد. اهمیت سرمایه انسانی در فرآیند نوآوری و بهبود عملکرد نیز در مرور Supian و Fuad مورد تأکید قرار گرفته است؛ آنان نشان دادند که سرمایه انسانی از طریق سازوکارهایی مانند نوآوری، کارایی و بهینه‌سازی فرآیندها می‌تواند به خلق ارزش منجر شود (Supian & Fuad, 2025). همچنین، رویکرد ارزش‌آفرینی مبتنی بر کارکنان نشان می‌دهد که بهره‌گیری مؤثر از منابع فناورانه زمانی امکان‌پذیر است که این منابع با قابلیت‌های انسانی و سازمانی ترکیب شوند (Boukis & Kabadayi, 2020). بنابراین، دیجیتالی‌سازی منابع انسانی در دانشگاه‌های علوم پزشکی باید هم‌زمان با توسعه سواد دیجیتال، مدیریت داده و ایجاد فضای حمایت‌کننده از نوآوری دنبال شود.

ششمین و آخرین بُعد، «ارزش‌آفرینی و نتایج عملکرد» بود که شامل بهبود کیفیت خدمات، ارتقای بهره‌وری کارکنان، توسعه ارزش‌های سازمانی و پیامدهای توسعه انسانی است. بالاترین میانگین در این بُعد به توسعه ارزش‌های سازمانی تعلق داشت. این یافته نشان می‌دهد که ارزش‌آفرینی منابع انسانی نباید صرفاً بر خروجی‌های کمی یا اقتصادی متمرکز باشد، بلکه شکل‌گیری ارزش‌های مشترک، تعهد به مأموریت سازمان، مسئولیت‌پذیری و جهت‌گیری به سمت کیفیت نیز بخشی از نتیجه توسعه منابع انسانی است. این نتیجه با دیدگاه بهمنی درباره نقش فزاینده سرمایه انسانی در ایجاد ارزش برای سازمان مطابقت دارد (Bahmani, 2021). همچنین، ارتباط میان سرمایه انسانی و پیامدهای عملکردی و مالی در مطالعه Supian و Fuad تأیید شده است (Supian & Fuad, 2025). از سوی دیگر، یافته‌های قلی‌زاده و همکاران درباره پیوند توسعه منابع انسانی و بهره‌وری نیز از این نتیجه حمایت می‌کند (Gholizadeh et al., 2021). بر این اساس، ارزش‌آفرینی زمانی تحقق می‌یابد که توسعه کارکنان به پیامدهایی قابل مشاهده در سطح کیفیت، بهره‌وری، رفتار حرفه‌ای و تحقق ارزش‌های سازمانی منتهی شود.

در یک جمع‌بندی نظری، شش بُعد شناسایی‌شده را می‌توان اجزای یک زنجیره به‌هم‌پیوسته در نظر گرفت. شایستگی‌های راهبردی، ظرفیت انسانی اولیه را شکل می‌دهند؛ توانمندسازی سازمانی یادگیرنده موجب فعال‌شدن این ظرفیت می‌شود؛ نظام‌ها و فرآیندهای مدیریتی بستر ساختاری بهره‌گیری از آن را فراهم می‌کنند؛ فرهنگ و سرمایه اجتماعی شرایط رابطه‌ای لازم را ایجاد می‌نمایند؛ نوآوری و تحول دیجیتال ظرفیت‌های انسانی و سازمانی را با تحولات محیطی همسو می‌کنند؛ و در نهایت، ارزش‌آفرینی و نتایج عملکرد نشان‌دهنده تبدیل این ظرفیت‌ها به پیامدهای ملموس است. چنین تفسیری با مدل‌های فرآیندی و چندبعدی ارزش‌آفرینی منابع انسانی همخوانی دارد (Ahmadi et al., 2020; Khodabakhshi Hafshejani & Aghadavoud Jolfaei, 2024; Seyed Naghavi et al., 2023). کیفی استخراج و سپس طی سه دور دلفی توسط خبرگان ارزیابی شدند، دستیابی به یک ساختار منسجم از مضامین و اجماع خبرگان با قابلیت‌های شناخته‌شده تحلیل مضمون در استخراج الگوهای مفهومی (Hashemi & Ghasemi, 2019) و کاربرد مطالعات اکتشافی کیفی برای شناسایی عوامل کلیدی مدیریتی (Abouei-Ardakani et al., 2014) سازگار است. افزون بر این، تثبیت مؤلفه‌ها طی سه دور دلفی با کارکرد این روش در دستیابی به همگرایی دیدگاه خبرگان مطابقت دارد (Rahmani et al., 2020; Sedighian et al., 2023). بنابراین، الگوی حاصل را می‌توان چارچوبی چندبعدی و زمینه‌محور دانست که ارزش‌آفرینی منابع انسانی را نه به‌عنوان نتیجه یک اقدام منفرد، بلکه به‌عنوان حاصل تعامل نظام‌مند میان توسعه فردی، ساختار سازمانی، روابط اجتماعی، فناوری و جهت‌گیری عملکردی تبیین می‌کند.

پژوهش حاضر با چند محدودیت همراه بود. نخست، ماهیت کیفی و مبتنی بر نظر خبرگان موجب می‌شود که یافته‌ها تا حدودی تحت تأثیر تجربه‌های حرفه‌ای، برداشتها و قضاوت‌های مشارکت‌کنندگان قرار داشته باشد. دوم، اگرچه در انتخاب خبرگان تلاش شد تنوع مناسبی از اعضای هیئت علمی، مدیران، کارشناسان منابع انسانی و افراد دارای تجربه در محیط‌های سلامت وجود داشته باشد، تعداد مشارکت‌کنندگان محدود بود و ممکن است همه تفاوت‌های ساختاری و مدیریتی دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور را بازنمای نکند. سوم، اعتبارسنجی مدل بر اساس اجماع خبرگان انجام شد و روابط علی میان ابعاد و مؤلفه‌های مدل به‌صورت تجربی و کمی آزمون نشد. چهارم، تفاوت دانشگاه‌های علوم

پزشکی از نظر اندازه، موقعیت جغرافیایی، منابع مالی، ساختار مدیریتی و سطح برخورداری از زیرساخت‌های فناوری می‌تواند میزان کاربردپذیری یکسان مؤلفه‌ها را تحت تأثیر قرار دهد. همچنین، داده‌های پژوهش عمدتاً بر ادراک متخصصان متکی بود و دیدگاه سایر گروه‌های ذی‌نفع مانند کارکنان صف، اعضای کادر درمان، دانشجویان و دریافت‌کنندگان خدمات به‌طور مستقل بررسی نشد.

پیشنهاد می‌شود در مطالعات آینده مدل شناسایی‌شده با استفاده از روش‌های کمی و نمونه‌های بزرگ‌تر در دانشگاه‌های علوم پزشکی مناطق مختلف کشور آزمون شود و روایی سازه، روایی همگرا و واگرا و برازش کلی مدل مورد بررسی قرار گیرد. همچنین می‌توان با بهره‌گیری از مدل‌سازی معادلات ساختاری، روابط مستقیم و غیرمستقیم میان شش بُعد اصلی و میزان اثرگذاری هر یک بر ارزش‌آفرینی و نتایج عملکرد را تعیین کرد. اجرای مطالعات طولی می‌تواند نشان دهد که سرمایه‌گذاری در هر یک از ابعاد مدل در طول زمان چه پیامدهایی برای کیفیت خدمات، بهره‌وری، ماندگاری کارکنان و عملکرد سازمانی ایجاد می‌کند. مقایسه دانشگاه‌های علوم پزشکی با سایر دانشگاه‌ها، بیمارستان‌ها، سازمان‌های دولتی و مراکز خصوصی سلامت نیز می‌تواند به تعیین ویژگی‌های زمینه‌ای مدل کمک کند. همچنین پیشنهاد می‌شود نقش متغیرهایی مانند سبک رهبری، فرهنگ یادگیری، آمادگی دیجیتال، عدالت سازمانی، تعهد کارکنان و جو نوآوری به‌عنوان عوامل میانجی یا تعدیل‌کننده بررسی شود و دیدگاه گروه‌های مختلف کارکنان و ذی‌نفعان نیز در توسعه نسخه‌های بعدی مدل لحاظ گردد.

پیشنهاد می‌شود مدیران دانشگاه‌های علوم پزشکی از شش بُعد و ۲۴ مؤلفه شناسایی‌شده به‌عنوان چارچوبی برای بازنگری برنامه‌های توسعه منابع انسانی استفاده کنند. در حوزه شایستگی‌ها، تدوین چارچوب شایستگی‌های حرفه‌ای و آینده‌محور و اتصال آن به جذب، آموزش، ارزیابی عملکرد و ارتقای شغلی ضروری است. برای تقویت سازمان یادگیرنده، باید سازوکارهای مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری، شبکه‌های یادگیری حرفه‌ای، اشتراک دانش و یادگیری از تجربه توسعه یابد. در حوزه نظام‌های مدیریتی، بازطراحی فرآیندهای منابع انسانی، شفاف‌سازی مسیرهای پیشرفت شغلی و استفاده از داده‌های منابع انسانی در تصمیم‌گیری مورد توجه قرار گیرد. مدیران همچنین باید اعتماد سازمانی را از طریق شفافیت، پاسخگویی، عدالت و ارتباطات حرفه‌ای تقویت کنند. توسعه سامانه‌های دیجیتال منابع انسانی باید همراه با ارتقای مهارت‌های دیجیتال کارکنان، تحلیل داده‌ها و حمایت از نوآوری باشد. در نهایت، پیشنهاد می‌شود برای هر یک از ابعاد مدل شاخص‌های قابل اندازه‌گیری تعریف شود و اثربخشی برنامه‌های توسعه منابع انسانی نه صرفاً بر اساس میزان اجرای فعالیت‌ها، بلکه بر اساس بهبود کیفیت خدمات، بهره‌وری کارکنان، توسعه ارزش‌های سازمانی و پیامدهای واقعی توسعه انسانی ارزیابی شود.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در طی مراحل این پژوهش به ما یاری رساندند تشکر و قدردانی می‌گردد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

حمایت مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.



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

Extended Summary

Introduction

Human resources have increasingly been recognized as a strategic organizational asset rather than merely an operational input or administrative cost. Contemporary organizations depend on employees' knowledge, competencies, motivation, creativity, and adaptive capacity to achieve sustainable performance and respond effectively to environmental change. From this perspective, human capital contributes to value creation when individual and collective capabilities are transformed into improved organizational processes, innovation, productivity, service quality, and stakeholder outcomes. The resource-based perspective similarly emphasizes that human capital can contribute directly and indirectly to organizational value through mechanisms such as innovation, efficiency, and optimization of internal processes (Supian & Fuad, 2025). Accordingly, the strategic significance of human resources depends not simply on their availability but on the organization's ability to develop, organize, and deploy their capabilities effectively.

Human resource value creation is therefore a multidimensional phenomenon involving the conversion of employees' knowledge, skills, experience, competencies, relationships, and organizational participation into outcomes that are meaningful for both the organization and its stakeholders. The creation of value is influenced by the ways in which resources are combined, coordinated, and embedded within organizational arrangements (Asmussen et al., 2021). Employee-based value creation likewise depends on the interaction among human, relational, and organizational resources rather than on human capital in isolation (Boukis & Kabadayi, 2020). Studies of human resource valuation have further emphasized that employees should be regarded as resources capable of generating future organizational benefits (Rahimi et al., 2022). Thus, the potential value of human resources becomes actualized only when organizations establish appropriate mechanisms for developing competencies, enabling participation, supporting learning, and directing employee capabilities toward strategic priorities.

Human resource development is one of the primary mechanisms through which this transformation occurs. Modern human resource development extends beyond episodic training and encompasses systematic efforts to enhance individual competencies, professional capabilities, organizational learning, adaptability, career development, and future-oriented skills. Development-oriented human resource systems can improve productivity and organizational performance when development practices are integrated into broader organizational processes (Gholizadeh et al., 2021). This integration becomes particularly important in complex and high-reliability organizations where employees must continuously update their knowledge, adapt to change, and perform under conditions of uncertainty (Rafati Alashti & Seyed Naghavi, 2022). Moreover, professional and managerial competencies constitute an important foundation for human resource value creation, particularly in public organizations where employees' capabilities must be aligned with organizational missions and public-service expectations (Balazadeh, 2023).

Previous research in Iran has also demonstrated growing interest in human resource value creation. Process-oriented models have indicated that value creation should be understood as the outcome of interconnected human resource mechanisms rather than isolated interventions (Ahmadi et al., 2020). Research in public organizations has similarly shown that human resource



value creation requires movement beyond conventional human resource management practices toward more strategic and value-oriented approaches (Seyed Naghavi et al., 2023). Studies in other large organizations have identified multiple interacting determinants of human resource value creation and have highlighted the importance of organizationally specific models (Khodabakhshi Hafshejani & Aghadavoud Jolfaei, 2024). The increasing contribution of human capital to organizational value further justifies systematic investment in the development of employees and their competencies (Bahmani, 2021). Value-based management perspectives also suggest that organizational policies and managerial processes should ultimately be evaluated according to the value they generate and their contribution to operational effectiveness (Jannat-Makan et al., 2021).

These considerations are especially important for universities of medical sciences. Such institutions perform simultaneous educational, research, administrative, clinical, and healthcare-service missions and depend on diverse groups of faculty members, managers, administrative personnel, healthcare professionals, and human resource specialists. Consequently, fragmented human resource development practices may be insufficient for organizations whose effectiveness depends on professional competence, interprofessional cooperation, organizational learning, trust, innovation, and technological adaptation. Given the absence of a comprehensive, context-sensitive framework integrating human resource development with value creation in universities of medical sciences, the present study aimed to identify and validate the components of human resource value creation based on human resource development in Iranian universities of medical sciences.

Materials and Methods

This study employed a sequential qualitative design consisting of an exploratory identification phase followed by an expert-validation phase. In the qualitative phase, participants were selected from three groups: faculty members specializing in public management, human resource management, educational management, and human resource development; operational and executive managers working in clinical and healthcare units; and experts and professionals in human resource management employed by the Ministry of Health or other public and private organizations. Snowball sampling was used to recruit knowledgeable participants, and data collection continued until theoretical saturation was reached. A total of 21 experts participated in this phase.

Data were collected through semi-structured interviews. The interview data were analyzed using the six-phase thematic analysis process involving familiarization with the data, generation of initial codes, searching for patterns, development of subthemes, review and refinement of themes, definition and naming of major themes, and preparation of the final analytical structure. Atlas software was used to support coding and organization of the qualitative data. To enhance methodological rigor, expert review and re-examination procedures were applied. The intra-subject agreement coefficient was 0.76, and Cohen's kappa coefficient was 0.70.

The validation phase included senior and middle-level human resource managers in universities of medical sciences, faculty members in relevant management fields, and senior experts working in human resource departments. Seventeen experts were purposively selected. An expert-evaluation checklist was developed based on the themes and components identified in the qualitative phase. The clarity and comprehensibility of the checklist were reviewed by academic and organizational experts. Test-retest reliability was assessed using 10 members of the target population over a two-week interval, producing a reliability coefficient of 0.87. The identified components were subsequently evaluated through three rounds of the Delphi technique. Experts rated the importance of each component using a five-point scale ranging from 1, representing the lowest importance, to 5, representing the highest importance. The Delphi rounds were conducted at one-week intervals, and the validation data were analyzed using SPSS.



Findings

Analysis of the qualitative interviews initially generated 492 conceptual codes. Following comparison, refinement, and removal of 371 repetitive codes, 121 final criteria remained. These criteria were organized into 24 subcomponents and subsequently classified under six overarching themes.

The first theme, **strategic human resource competencies**, comprised individual competency development, professional competency enhancement, strategic skills management, and development of future-oriented capabilities. The second theme, **learning-organization empowerment**, included continuous learning development, strengthening organizational participation, enhancing employee self-efficacy, and creating learning environments. The third theme, **managerial systems and processes**, consisted of improvement of human resource systems, redesign of work processes, enhancement of supportive structures, and development of managerial policies. The fourth theme, **culture and social capital**, encompassed strengthening a culture of collaboration, developing organizational trust, enhancing human interactions, and promoting organizational cohesion and solidarity. The fifth theme, **innovation and digital transformation**, consisted of development of technological infrastructure, digitalization of the human resource system, promotion of organizational innovation, and data management and analytics. The sixth theme, **value creation and performance outcomes**, included improvement of service quality, enhancement of employee productivity, development of organizational values, and human development outcomes.

The three-round Delphi process confirmed the acceptability of all 24 identified components. In the third Delphi round, professional competency enhancement received the highest rating within strategic human resource competencies, with a mean of 3.93 and a standard deviation of 0.82. Within learning-organization empowerment, strengthening organizational participation ranked first, with a mean of 3.89 and a standard deviation of 0.93. Improvement of human resource systems was the highest-rated component of managerial systems and processes, with a mean of 3.92 and a standard deviation of 0.73. Within culture and social capital, organizational trust received the highest rating, with a mean of 3.92 and a standard deviation of 0.79. Promotion of organizational innovation ranked first within innovation and digital transformation, with a mean of 3.92 and a standard deviation of 0.96. Finally, development of organizational values received the highest rating within value creation and performance outcomes, with a mean of 3.95 and a standard deviation of 0.96. Overall, the Delphi results supported the validity of the six-dimensional framework and all 24 constituent components.

Discussion and Conclusion

The findings demonstrate that human resource value creation in universities of medical sciences is not attributable to a single human resource practice. Rather, it emerges from the systematic interaction of employee competencies, learning and participation, managerial systems, organizational relationships, technological transformation, and performance-oriented outcomes. The six identified dimensions therefore represent complementary elements of an integrated value-creation architecture.

Strategic human resource competencies form the individual and professional foundation of this architecture. The high priority assigned to professional competency enhancement indicates that employees' specialized knowledge and capabilities are particularly important in medical universities, where organizational effectiveness depends heavily on professional expertise and reliable performance. However, current competencies alone are insufficient. The inclusion of future-oriented capabilities indicates the need for employees who can adapt to emerging professional, technological, and organizational requirements.

Learning-organization empowerment represents the mechanism through which individual competencies become collectively useful. The prominence of organizational participation suggests that employees create greater value when they are



not merely recipients of managerial decisions but active contributors to problem solving, decision-making, teamwork, and organizational improvement. Continuous learning, self-efficacy, and supportive learning environments can further strengthen this process by enabling employees to update their competencies and apply their knowledge confidently.

Managerial systems and processes provide the structural conditions necessary for human capabilities to produce organizational results. The importance assigned to improving human resource systems suggests that development initiatives must be integrated with performance appraisal, career advancement, compensation, training, information management, and other human resource processes. Without this alignment, investments in employee development may remain fragmented and fail to generate sustainable organizational value.

Culture and social capital constitute the relational foundation of the proposed model. The high ranking of organizational trust indicates that value creation depends substantially on the quality of relationships within the organization. Trust facilitates information sharing, cooperation, constructive interaction, and employee willingness to participate in organizational initiatives. This is particularly important in universities of medical sciences, where educational, administrative, research, and clinical functions require continuous coordination across professional and organizational boundaries.

Innovation and digital transformation constitute another essential dimension. The prominence of organizational innovation demonstrates that technology itself is not sufficient; digital infrastructure and human resource information systems create value only when accompanied by a culture that supports experimentation, adaptation, and improvement. Data management and analytics can further strengthen evidence-based human resource decision-making, while digitalization can improve transparency, accessibility, and efficiency.

Finally, value creation and performance outcomes represent the ultimate manifestation of the preceding dimensions. Improvements in service quality, employee productivity, organizational values, and human development outcomes demonstrate whether human resource development has been successfully translated into meaningful organizational consequences. The relatively high priority of organizational values also indicates that value creation in public healthcare-related organizations should not be interpreted solely in economic terms. Professional responsibility, commitment to organizational missions, quality orientation, and sustainable human development are also important outcomes.

In conclusion, the validated model conceptualizes human resource value creation as an integrated and context-sensitive process consisting of six major dimensions, 24 components, and 121 criteria. Sustainable value creation in universities of medical sciences requires simultaneous attention to strategic competencies, organizational learning and participation, effective managerial systems, trust and social capital, innovation and digital transformation, and measurable performance and human development outcomes. The framework developed in this study may therefore provide a practical foundation for redesigning human resource development policies and aligning investments in employees with the broader educational, research, administrative, and healthcare missions of universities of medical sciences.

References

- Abouei-Ardakani, M., Labafi, S., Azarpour, S., & Jalalpour, M. (2014). Identifying Critical Success Factors of Strategic Thinking from the Perspective of Managers of Cultural Organizations in Isfahan. *Executive Management Research Journal*, 6(11), 13-34.
- Ahmadi, A., Rabiei Mandjin, M., Amini, Z., & Sadeh, E. (2020). Designing and Explaining a Process Model of Human Resource Value Creation in Knowledge-Based Companies. *Management Quarterly, Faculty of Humanities, Islamic Azad University, Sanandaj Branch*, 15(53), 71-95.
- Asmussen, C. G., Foss, K., Foss, N. J., & Klein, P. G. (2021). Economizing and Strategizing: How Coalitions and Transaction Costs Shape Value Creation and Appropriation. *Strategic management journal*, 42(2), 413-434. <https://doi.org/10.1002/smj.3227>



- Bahmani, M. (2021). *The Position of Human Resource Value Creation in Organizations* Fifth International and National Conference on Management, Accounting and Law Studies, Tehran, Iran.
- Balazadeh, S. (2023). Managerial Competencies: A Framework for Human Resource Value Creation in Public Organizations. *Quarterly Journal of Modern Approaches in Management Sciences*, 4(3), 133-140.
- Boukis, A., & Kabadayi, S. (2020). A Classification of Resources for Employee-Based Value Creation and a Future Research Agenda. *European Management Journal*, 38(6), 863-873. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.05.001>
- Gholizadeh, M., Zolfaghari Zafarani, R., & Mohammadian Saravi, M. (2021). Presenting a Human Resource Development Model with a Focus on Productivity in the Iranian National Tax Administration Using a Structural Equation Modeling Approach. *Quarterly Journal of Innovation and Value Creation*, 10(19), 185-204.
- Hashemi, A., & Ghasemi, Y. (2019). Conducting Research Using Thematic Analysis: A Practical Step-by-Step Guide for Learning and Teaching (Case Study: Music Consumption among Master's Students at Ilam University). *Scientific Quarterly of Ilam Culture*, 20(64-65), 7-33.
- Jannat-Makan, H., Hamidian, M., & Hajiha, Z. (2021). The Effect of Corporate Political Connections on Value-Based Management Performance Indicators and Operational Efficiency. *Empirical Accounting Research*, 11(41), 47-78.
- Khodabakhshi Hafshejani, N., & Aghadavoud Jolfaei, R. (2024). Presenting a Human Resource Value Creation Model in the National Iranian Gas Company. *Quarterly Journal of Strategic Studies in the Oil and Energy Industry*, 15(60), 179-204.
- Rafati Alashti, K., & Seyed Naghavi, M. A. (2022). Presenting a Model and Conceptual Framework for Human Resource Development Based on Human Resource Practices in High-Reliability Organizations. *Human Resource Management Research*, 14(49), 49-62.
- Rahimi, S., Talebnia, G., Hejazi, R., & Ranjbar, M. H. (2022). Designing an Efficient Human Resource Valuation Model Using Grounded Theory: A Case Study of Islamic Azad University Units in Hormozgan Province. *Management Accounting and Auditing Knowledge Quarterly*, 11(2), 197-214.
- Rahmani, A., Vazirinejad, R., Ahmadiania, H., & Rezaeian, M. (2020). Methodological Foundations and Applications of the Delphi Method: A Narrative Review. *Journal of Rafsanjan University of Medical Sciences*, 19(5), 515-538.
- Sedighian, N., Haji Alikabri, F., Doroudi, H., & Lotfizadeh, F. (2023). Presenting a Model of the Consequences of Visual Metaphors in Interactive Advertising on Consumer Behavior Using the Delphi Technique. *Consumer Behavior Studies*, 10(1), 185-213.
- Seyed Naghavi, M. A., Arabi, M., Vaezi, R., & Koushki Jahromi, A. (2023). Identifying the Components of Human Resource Value Creation in Selected Public Organizations in the Cultural Sector. *Management Research in Iran*, 27(3), 30-55.
- Supian, D. S., & Fuad, M. (2025). The Strategic Role of Human Capital in Value Creation and Financial Performance: A Systematic Literature Review Based on the Resource-Based View. *Jurnal Economic Resource*, 8(1), 379-385. <https://doi.org/10.57178/jer.v8i1.1396>
- Tavili, N. (2022). *The Relationship of Impostor Syndrome and Organizational Stockholm Syndrome and Organizational Citizenship Behavior with Human Resource Development* First National Conference on New Findings in Management, Psychology and Accounting, Tehran, Iran.