Presenting the value creation model of human resources in National Gas Company of Iran

Nasrin khodabakhshi Hafashjani[1*] – Rasool Aghadavood Jolfaei[2]

Abstract

This study was conducted with the aim of providing a value creation model of human resources in the National Gas Company of Iran. The research method was mixed (qualitative-quantitative). The target population of the research was the experts who were aware of the research topic, and according to the purposeful selection, 14 people were identified as the research sample. The data collection tools were in-depth interviews and researcher-made questionnaires, qualitative data to identify value-creating indicators of human resources with thematic analysis method based on the Brown and Clark model. Quantitative data was analyzed using Dimetal technique and Maxqda10 and Excel2016 software were used for this purpose. After analyzing the data, 94 primary concepts were categorized into 18 sub-themes and 9 main ones affecting the value creation of human resources. The results showed that the motivation index has the greatest impact on other indices, while the organizational development index has the lowest value, which is strongly influenced by other indices of the model. Also, attitude change index has the most interactions with other indices and is placed in the center of the model. According to the findings, strategic planning and attention to the motivation and communication network of the employees under the support management in Iran National Gas Company is very important in the direction of value creation of human resources and should be taken into the attention of the managers.

Keywords:
Value Creation, Human Resources, Motivation, Organization Development.

1. Assistant Professor of Public Management, Department of Management, Islamic Azad University, Khalkhal Branch, Khalkhal, Iran. Corresponding Author: Khodabakhshi.n110@gmail.com
2. Assistant Professor of Public Management, Department of Management, Islamic Azad University, Dahaghan branch, Dahaghan, Iran, Rasool_Aghadavood@yahoo.com

مقاله علمی ـ پژوهشی

تاریخ دریافت ۱۴۰۲/۰۴/۳۰ تاریخ پذیرش ۱۴۰۲ /۰۷/۰۴

ارائه مدل ارزش‌آفرینی منابع انسانی در شرکت ملی گاز ایران

نسرین خدابخشی هفشجانی*[۱] ـ رسول آقاداود جلفایی[۲]

چکیده

این مطالعه با هدف ارائه مدل ارزش‌آفرینی منابع انسانی در شرکت ملی گاز ایران انجام گرفت. روش پژوهش آمیخته (کیفی ـ کمی) بود. جامعه هدف پژوهش خبرگان آگاه به موضوع تحقیق بودند که برحسب انتخاب هدفمند، تعداد ١٤ نفر به‌عنوان نمونه تحقیق مشخص گردید. ابزار جمع‌آوری داده‌ها، مصاحبه‌های عمیق و پرسشنامه‌های محقق‌ساخته بود، داده‌های کیفی جهت شناسایی شاخص‌های ارزش‌آفرینی منابع انسانی با شیوه تحلیل تماتیک مبتنی بر مدل براون و کلارک و داده‌های کمی با استفاده از تکنیک دیمتل تحلیل شد و برای این منظور از نرم‌افزارهای $Maxqda_{10}$ و $Excel_{2016}$ استفاده شد. بعد از تحلیل داده‌ها، ٩٤ مفهوم اولیه در قالب ۱۸ تم فرعی و ۹ تم اصلی مؤثر بر ارزش‌آفرینی منابع انسانی دسته‌بندی شدند. نتایج نشان داد، شاخص «انگیزش» بیشترین اثرگذاری را بر سایر شاخص‌ها داراست، در مقابل شاخص «توسعه سازمان» کمترین مقدار را به خود اختصاص داده است که به‌شدت تحت تأثیر شاخص‌های دیگر مدل قرار دارد. همچنین، شاخص «تغییر نگرش» بیشترین تعامل را با شاخص‌های دیگر داشته و در مرکز مدل قرار گرفته است. با توجه به یافته‌ها، برنامه‌ریزی راهبردی و توجه به انگیزش و شبکه ارتباطی کارکنان در سایه مدیریت حمایتی در شرکت ملی گاز ایران در راستای ارزش‌آفرینی منابع انسانی از اهمیت بسزایی برخوردار است باید موردتوجه مدیران قرار بگیرد.

واژه‌های کلیدی: ارزش‌آفرینی، منابع انسانی، انگیزش، توسعه سازمان

۱. استادیار مدیریت دولتی، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد خلخال، خلخال، ایران. (نویسنده مسئول)
Khodabakhshi.n110@gmail.com
۲. استادیار مدیریت دولتی، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد دهاقان، دهاقان، ایران،
Rasool_Aghadavood@yahoo.com

مقدمه

سازمان‌ها بدون وجود نیروی انسانی نه‌تنها مفهومی ندارند، بلکه اداره آن‌ها نیز میسر نخواهد بود. حتی با ورود فناوری‌های جدید و تبدیل آن‌ها به توده‌ای از تجهیزات و دستگاه‌ها، همچنان نقش نیروی انسانی به‌عنوان عاملی حیاتی و راهبردی در بقای سازمان، کاملاً مشهود است (دهستانی و طیار، ۱۳۹۹)؛ بنابراین نیروی انسانی ارزشمندترین منبع سازمان‌های امروزی به‌شمار می‌آیند چراکه به تصمیمات آن شکل داده و باعث حل شدن مسائل و مشکلات و عینیت بخشیدن به بهره‌وری و کارایی می‌شوند (سعیدی‌پور و محمدی‌پور، ۱۳۹۹). رشد و موفقیت یک سازمان تا حد زیادی به روحیات، تلاش، انگیزش و رضایت نیروی انسانی آن بستگی دارد، به عبارت دیگر کارایی و اثربخشی یک سازمان با کارایی و اثربخشی نیروی انسانی آن رابطه مستقیم دارد (آپالیا[1]، ۲۰۱۷). نیروی انسانی برای ارائه رفتار مطلوب و موردپسند در راستای اهداف سازمان، باید هم انگیزه داشته باشد و هم درست برانگیخته شود، این امر از طریق شناسایی چراهای رفتاری یا علل تمایل و دلایل انگیزه و رضایت کارکنان، به‌منظور هدایت رفتار آن‌ها به‌سوی تحصیل اهداف سازمانی و استفاده به‌هنگام از آن‌ها توسط مدیران لایق و شایسته با هدف ایجاد محیط کاری مطلوب و مناسب تحقق می‌یابد (جهانگیری، ۱۴۰۰). ازاین‌رو، نیروی انسانی باارزش مهمترین مزیت رقابتی و عامل اصلی موفقیت سازمان‌ها به‌حساب می‌آید، در این راستا سازمان‌ها برای دستیابی به مزیت رقابتی، نیاز به برتری‌های سازمانی داشته که یکی از آن‌ها تمرکز بر منابع انسانی و ایجاد ارزش برای آن‌ها است (سانچز و همکاران[2]، ۲۰۱۹). در این خصوص، نیروی انسانی باید متحول شده و این تحول همراه با واکنش سریع به تغییرات محیطی برای خلق ارزش بیشتر و پاسخ مناسب به نیازهای کلیدی ذینفعان سازمان همراه گردد (سربلند، ۱۳۹۹). در دیدگاه‌های جدید مدیریت منابع انسانی، نیروی انسانی را با اهداف راهبردی سازمان یکپارچه می‌دانند تا ارزش بیشتری بیافریند و مزیت رقابتی سازمان را ارتقا دهند. ارزش در فرایند پذیرش، بقا و نهادینه‌سازی، نیازمند ارزش‌آفرینی[3] است. تعامل ارزش و ارزش‌آفرینی، هم‌افزایی را برای سازمان به ارمغان می‌آورد که بر همه فرایندهای ارزش و مهمتر از همه بر تفکر مدیریت مبتنی بر ارزش[4]، تأثیر خواهد گذاشت (گرونروس[5]، ۲۰۱۷). لپاک و اسنل[1] (۲۰۰۲) ارزش‌آفرینی سرمایه‌های انسانی را

1. Apalia
2. Sanchez & et al
3. Value Creation
4. Value Based Management
5. Grönroos

به استعداد افراد برای بهبود کارایی و اثربخشی سازمان و کشف و استخراج فرصت‌های بازار بیان می‌کنند و اظهار می‌دارند که اگر کارکنان بتوانند به کاهش هزینه‌های سازمان کمک کنند یا منافع بیشتری برای سازمان فراهم سازند، ارزش آفریده‌اند.

در شرایط کنونی هیچ سازمانی نمی‌تواند بدون داشتن سرمایه‌های انسانی ارزش‌آفرین، موفقیتی را در دنیای رقابتی امروز حاصل کند، ارزش‌آفرینی مفهوم بنیادین در حوزه ادبیات مدیریت و سازمان محسوب می‌شود (هچواریا و همکاران[۲]، ۲۰۱۷). در رابطه با چگونگی ارزش‌آفرینی منابع انسانی[۳] سازمان‌ها به دو شکل مجزا عمل می‌کنند: اول اینکه سازمان‌ها سرمایه‌های انسانی را به‌عنوان منبع مستقیم در راستای ارزش‌آفرینی به‌کار می‌گیرند و در روش دوم، برخی از سازمان‌ها از سرمایه‌های انسانی به‌طور غیرمستقیم استفاده می‌کنند؛ بدین ترتیب هریک از سازمان‌های مذکور از ارزش‌آفرینی منابع انسانی بهره خواهند برد و می‌توانند با استفاده از این رویکرد، در قبال همه ذینفعان، بخصوص مشتریان که ضامن بقای سازمان هستند، پاسخ‌گو باشند و با تقویت قابلیت‌های سازمانی و توانایی‌های فردی اعتماد و تعلق‌خاطر پایدار را برای سازمان ایجاد کنند (اسماعیلی و همکاران، ۱۳۹۸). آنچه در راستای توسعه منابع انسانی اهمیت دارد، این است که ارزش‌آفرینی نیروی انسانی تنها با آموزش‌های فنی و تخصصی حاصل نمی‌شود، بلکه از طرق مختلف باید به توسعه آن پرداخت؛ بنابراین اگر در مدیریت منابع انسانی سازمان‌ها، این موضوع موردتوجه قرار نگیرد، آن سازمان محکوم به فنا است (بورک[۴]، ۲۰۰۵). سرمایه انسانی ارزش‌آفرین و اعتلای کیفیت نیروی کار از راهکارهای اصلی و اساسی ارتقای بهره‌وری و توسعه سازمان‌هاست، به‌طوری‌که نیروی انسانی ارزش‌آفرین نشان‌دهنده ارزش‌افزوده ایجاد شده در هنگام به‌کارگیری دانش و دارایی‌های شخصی در تولید کالا و ارائه خدمات است، به‌گونه‌ای که با ارائه کالا و خدمات با کیفیت در سایه قابلیت‌های خود، می‌تواند با افزایش رضایت و وفاداری مشتریان برای سازمان تولید ثروت کند (نعمتی و همکاران، ۱۳۹۶).

علی‌رغم تلاش‌های تحقیقاتی برای توسعه مدیریت ارزش و ارزش‌آفرینی در سازمان‌ها و پروژه‌ها تاکنون نظریه‌ای جامع و زیربنایی که بتواند به‌طور سیستماتیک در عمل مورداستفاده قرار گیرد، مطرح نشده است. استدلال‌های زیادی برای تبیین اهمیت ارزش‌آفرینی نیروی انسانی در سازمان‌ها بیان شده است، اما این نوع استدلال‌ها با اینکه

1. Lepak & Snell
2. Hechavarría & et al
3. Human Resource Value Creation
4. Burke

می‌توانند قوی به نظر برسند، اتفاق‌نظر لازم را میان مدیران سازمان‌ها ایجاد نکرده‌اند، می‌توان گفت که دستورالعمل و یا راهنمایی برای ارزش‌آفرینی مستمر در جنبه‌های مختلف سازمان در عمل وجود ندارد و ادبیات به‌صورت پراکنده به ابعاد ارزش‌آفرینی پرداخته است، در ادامه به برخی از مطالعات انجام‌شده در زمینه ارزش‌آفرینی نیروی انسانی اشاره می‌شود. میراحمدی و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهشی مدل ارزش‌آفرینی واحدهای منابع انسانی را در صنعت بانکداری طراحی کردند و در نتایج خود اعلام کردند، مؤلفه‌های انگیزه، توسعه ارتباطات بین کارکنان، تأمین نیروی انسانی، توانمندسازی، توسعه ساختار و برنامه‌ریزی راهبردی در ارزش‌آفرینی منابع انسانی در صنعت بانکداری مؤثرند. نژاد ایرانی و دادجویان (۱۳۹۷) در یافته‌های تحقیق خود اعلام کردند، روابط سازمانی، هدفمندی و ارتباط با محیط باعث افزایش ارزش‌آفرینی استراتژیک سرمایه‌های انسانی در سازمان می‌شوند. اسماعیلی و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی ارتباط شایستگی مدیران را با ارزش‌آفرینی منابع انسانی در بیمارستان‌های شهر خرم‌آباد بررسی و اظهار کردند، مؤلفه‌هایی نظیر برنامه‌های استراتژیک، تیم‌سازی، قابلیت‌های هوش فرهنگی، کارایی سیستم مدیریت، خلاقیت و نوآوری، انعطاف‌پذیری، رهبری اثربخش، فرهنگ‌سازی و ایجاد انگیزه می‌تواند به ارزش‌آفرینی در سازمان منجر شود. نعمتی و همکاران (۱۳۹۶) در یافته‌های پژوهش خود عوامل تأثیرگذار بر ارزش‌آفرینی منابع انسانی در بخش دولتی را ارزش‌های اخلاقی، ارزش‌های انسانی، ارزش‌های حرفه‌ای و ارزش‌های دموکراتیک معرفی کردند. افتخار و قلی‌پور (۱۳۹۴) در پژوهش خود مدیریت استعداد را دروازه ارزش‌آفرینی منابع انسانی در سازمان می‌دانند، همچنین چهار معیار کلی ارزش‌آفرینی منابع انسانی را همسویی با استراتژی کسب‌وکار، برخورداری از دانش کسب‌وکار و آشنایی با مشتریان کلیدی، ایجاد قابلیت‌های سازمانی و بهبود مستمر خدمات منابع انسانی بهینه از نظر هزینه و فرصت معرفی کردند. لیخیتکار و ورما[1] (۲۰۱۸) در پژوهش خود بیان کردند که تمرکز بر راه‌حل‌هایی در زمینه مدیریت استعداد و نخبه‌ها در سازمان، ارتقای فرهنگ سازمانی و توسعه ساختار سازمان، سیستم مدیریت و رهبری اثربخش و تحلیل وفاداری و احساسات کارکنان باعث ارزش‌آفرینی نیروی انسانی در سازمان می‌شود. لین و همکاران[2] (۲۰۱۵) در یافته‌های پژوهش خود بیان کردند که ارتباطات درون‌سازمانی، اعتماد و آموزش و

1. Likhitkar & Verma
2. Lin & et al

توانمندسازی از عوامل مؤثر بر ارتقای ارزش‌آفرینی در سازمان هستند. آوتون[1] (۲۰۱۴) در پژوهش خود عوامل مؤثر بر ارزش‌آفرینی نیروی انسانی را از جنبه روانشناسی کارکنان بررسی کرد و در یافته‌های خود عوامل حمایت و احترام متقابل، دریافت بازخورد، تعیین هدف و ترسیم چشم‌انداز، یادگیری مداوم و آزادی عمل و استقلال در تصمیم‌گیری را مؤثر بر ارزش‌آفرینی نیروی انسانی در سازمان معرفی کرد. هاکسور و همکاران[2] (۲۰۱۴) در تحقیق خود منابع انسانی را شریک استراتژیک ارزش‌آفرینی در سازمان از طریق برنامه‌های حمایتی، تغییر محیط کار، انگیزش، حقوق و پاداش و امنیت شغلی معرفی کردند. کانگ و همکاران[3] (۲۰۰۷) در پژوهش خود ارتقای دانش و آگاهی و همچنین توسعه ارتباطات درون و برون‌سازمانی کارکنان را مؤثر بر ارزش‌آفرینی منابع انسانی در سازمان معرفی کردند.

یکی از مهمترین چالش‌های پیشروی صاحب‌نظران حوزه منابع انسانی اثبات نقش این منابع در ارزش‌آفرینی سازمان است. در حوزه منابع انسانی دیواولریش و وین بروکبنک[4]، بر این باورند که بیشتر کوشش‌ها در ارزش‌آفرینی منابع انسانی بدون تعریف ارزش آغاز می‌شود. به همین سبب متولیان منابع انسانی تنها به فعالیت‌های خود می‌نگرند و آن را اصل فرض می‌کنند و از این نکته غافل می‌مانند که ارزش عبارت است از آن دستاوردهایی که به‌طور عمده دریافت‌کننده ارزش آن را تعریف می‌کند؛ همچنین در راستای ارزش‌آفرینی منابع انسانی باید به این موضوع توجه داشت که فعالیت‌های واحد و متولیان منابع انسانی دستاورد مثبتی برای ذینفعان اصلی اعم از کارکنان، مدیران صف، مشتریان و سرمایه‌گذاران ایجاد کند (دهقانی‌اشکذری و راسته، ۱۳۹۲).

شرکت ملی گاز ایران که در زمینه ارائه خدمات توزیع پایدار و ایمن گازطبیعی و جایگزینی اقتصادی انرژی پاک گاز با سایر سوخت‌های فسیلی، از طریق طراحی، اجرا، بهره‌برداری و نگهداری پروژه‌های گازرسانی در چارچوب دریافت، توزیع، فروش و حق‌العمل کاری عملیات، به‌منظور پاسخ به نیازهای متقاضیان و مشترکین ازجمله بخش‌های خانگی، عمومی و صنایع فعال در کشور با پایبندی به قوانین و استانداردهای مرجع و تکیه‌بر توانمندی و تخصص کارکنان خبره و متعهد و زنجیره تأمین توانمند فعالیت می‌نماید؛ درصورتی می‌تواند عملکرد مطلوب و قابل‌ملاحظه‌ای داشته باشد که ارزش‌آفرینی سازمان و در رأس ارزش‌آفرینی منابع انسانی را سرلوحه امور خود قرار

1. Aughton
2. Haksever & et al
3. Kang & et al
4. Dave Ulrich & Wayne Brock bank

دهد. در وضعیت رقابتی و در محیطی که تغییرات پیاپی و ضرورت نوآوری‌های مستمر اصلی‌ترین ویژگی‌های آن است، تنها سازمان‌هایی موفق به کسب سرآمدی خواهند شد که نقش استراتژیک منابع انسانی خود را در زمینه‌های مختلف نظیر ارزش‌آفرینی سازمان به‌ویژه ارزش‌آفرینی منابع انسانی را درک نموده و با نگاه عمیق به محیط و شناسایی ارزش‌های موردانتظار ذینفعان داخلی و خارجی و نیز اتخاذ رویکردهای اثربخش، سبب افزایش بهره‌وری و اثربخشی سازمان شوند. با توجه به اینکه، ارزش‌آفرینی منابع انسانی در سازمان‌های مختلف از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، به نظر می‌رسد در شرکت ملی گاز ایران سازوکارهای لحاظ شده برای ارتقای ارزش‌آفرینی منابع انسانی، به دلیل عدم آشنایی با الگویی جامع در این حوزه و به‌کارگیری الگوهای منفعل سنتی برای مدیریت منابع انسانی کافی نباشد، ازاین‌رو هدف از این مطالعه ارائه مدل ارزش‌آفرینی منابع انسانی در شرکت ملی گاز ایران است.

روش‌شناسی

این مطالعه از لحاظ ماهیت، از نوع آمیخته (کیفی ـ کمّی[1]) است، از منظر هدف توصیفی ـ کاربردی و طرح ترکیبی مورداستفاده در آن، متوالی ـ اکتشافی[2] بود. مرحله کیفی جهت شناسایی شاخص‌های ارزش‌آفرینی منابع انسانی در شرکت ملی گاز ایران، بر مبنای تحلیل تماتیک[3] مبتنی بر روش براون و کلارک (۲۰۰۶)[4] انجام گرفت. روش تحلیل تماتیک، روشی برای شناخت، تحلیل و گزارش الگوی موجود در داده‌های کیفی است که از طریق وجود نظم مفهومی داده‌ها استخراج و هدف اصلی آن، شناسایی تم‌ها، یعنی الگوها در داده‌های مهم یا جالب‌توجه پژوهشگر است (قاسمی و هاشمی، ۱۳۹۸). در بخش کمی تحقیق نیز با استفاده از تکنیک دیمتل[5] سطوح مدل و نحوه ارتباط و تأثیر میان شاخص‌های شناسایی‌شده ترسیم شد (میری و همکاران، ۱۴۰۱).

جامعه آماری تحقیق شامل برخی از اعضای هیئت‌علمی دانشگاه‌های صاحب‌نظر در زمینه مدیریت منابع انسانی، مدیران ارشد و معاونان شرکت ملی گاز ایران و افراد آشنا به موضوع تحقیق بودند. برای انتخاب نمونه در بخش کیفی، از روش نمونه‌گیری غیرتصادفی با رویکرد هدفمند[6] و از نوع ارجاعی زنجیره‌ای (گلوله برفی[7]) و از تکنیک

1. Qualitative-Quntititve Mixed
2. Sequential-Exploratory Mixed Methods Design
3. Thematic analysis
4. Braun & Clarke
5. DEMATEL
6. Purposeful Sampling
7. Snowball sampling

اشباع نظری استفاده شد، به‌طوری‌که بعد از انجام ۱۴ مصاحبه، اطلاعات بدست آمده تکرار و اشباع نظری حاصل شد.

جدول ۱. ویژگی‌های نمونه‌های تحقیق

مصاحبه	نوع ارتباط با موضوع	سطح تحصیلات	سن	جنس
P1	هیئت‌علمی دانشگاه	دکتری	۵۲	مرد
P2	هیئت‌علمی دانشگاه	دکتری	۴۱	مرد
P3	هیئت‌علمی دانشگاه	دکتری	۴۷	مرد
P4	هیئت‌علمی دانشگاه	دکتری	۴۱	زن
P5	هیئت‌علمی دانشگاه	دکتری	۴۶	زن
P6	هیئت‌علمی دانشگاه	دکتری	۵۰	زن
P7	هیئت‌علمی دانشگاه	دکتری	۴۹	زن
P8	مدیر ارشد شرکت ملی گاز	کارشناسی ارشد	۵۴	مرد
P9	مدیر ارشد شرکت ملی گاز	کارشناسی	۵۷	مرد
P10	مدیر ارشد شرکت ملی گاز	کارشناسی ارشد	۴۹	مرد
P11	مدیر ارشد شرکت ملی گاز	کارشناسی ارشد	۵۰	مرد
P12	محقق در زمینه ارزش‌آفرینی	دانشجوی دکتری	۳۹	مرد
P13	محقق در زمینه ارزش‌آفرینی	دانشجوی دکتری	۳۶	زن
P14	محقق در زمینه ارزش‌آفرینی	دانشجوی دکتری	۳۷	مرد

داده‌های کیفی، از طریق مصاحبه‌های عمیق با خبرگان جمع‌آوری و با بهره‌گیری از روش شش مرحله‌ای براون و کلارک (۲۰۰۶) مطابق مراحل ۱. آشنایی با داده‌ها؛ ۲. ایجاد کدهای اولیه؛ ۳. جستجوی مضامین و تم‌ها؛ ۴. مرور و بررسی مضامین و تم‌ها؛ ۵. تعریف مضامین و تم‌ها و ۶. تحلیل نهایی و تهیه گزارش، تجزیه‌وتحلیل شد (براون و کلارک، ۲۰۰۶). همچنین، برای شناسایی مضمون‌ها از نرم‌افزار Maxqda10 استفاده شد. به‌منظور اطمینان از روایی داده‌های کیفی، دو معیار مشاهده مداوم[1] یا غوطه‌وری[2] و بازبینی توسط همکار[3] به‌کار گرفته شد (طباطبایی و همکاران، ۱۳۹۲). از نظر غوطه‌وری یا مشاهده مداوم، چندین بار فایل صوتی ضبط شده توسط محقق با دقت گوش داده و سپس یادداشت‌هایی از محتوای صوتی و فحوای کلام آن‌ها نوشته شد، پس از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها، هر متن چندین بار مطالعه شد تا مضامین در ذهن

1. persistent observation
2. Immersion
3. Peer debriefing

محقق نقش ببندد. علاوه بر این، از یک نفر همکار آشنا به روش‌شناسی مطالعات کیفی و فرایند کدگذاری و برداشت‌های متنی نظرخواهی و مشورت گرفته شد؛ کدگذاری چند مصاحبه با نظارت وی انجام و بعد از بررسی تأیید شد.

برای محاسبه پایایی داده‌ها از شاخص دو کدگذار[1] استفاده شد، که این شاخص به درجه‌ای اشاره دارد که دو یا چند کدگذار نتایج یکدیگر را تکرار کنند (خواستار، ۱۳۸۸)، برای این منظور از همکار پژوهش (کدگذار) درخواست شد تعداد سه مصاحبه را کدگذاری کرده و از تقسیم دو برابر تعداد کدهای موردتوافق بین دو کدگذار بر تعداد کل کدهای ایجاد شده، درصد توافق درون موضوعی که به‌عنوان شاخص پایایی تحلیل به‌کار می‌رود و معمولاً به‌صورت درصد ارائه می‌شود، محاسبه شد.

جدول ۲. پایایی دو کدگذار

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	درصد پایایی بازآزمون
۱	M4	۳۴	۱۶	۲	٪۹۴
۲	M7	۳۰	۱۳	۴	٪۸۷
۳	M12	۲۷	۱۲	۳	٪۸۸
کل		۹۱	۴۱	۹	٪۹۰

پایایی بین کدگذاران برای مصاحبه‌های انجام گرفته، برابر ۹۰ درصد به‌دست آمد. با توجه به اینکه میزان پایایی بیشتر از ۰/۶۰ است (هومن، ۱۳۹۶: ۲۲۸)؛ درنتیجه قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها مورد تأیید است و می‌توان ادعا کرد که مصاحبه، از پایایی خوبی برخوردار است.

برای جمع‌آوری داده‌های بخش کمی پژوهش، پس از شناسایی شاخص‌های ارزش‌آفرینی منابع انسانی در شرکت ملی گاز ایران، شاخص‌های شناسایی شده در جدول ماتریسی به‌صورت پرسشنامه‌ای با تکنیک دیمتل (DEMATEL) تنظیم و در اختیار نمونه تحقیق قرار گرفت، با توجه به ماهیت روش کمی پژوهش (رویکرد دیمتل) که نیاز به خبرگان و افراد آگاه به موضوع پژوهش دارند، لذا جامعه و نمونه آماری در بخش کیفی و کمی یکسان بود و از خبرگان شرکت‌کننده در تحقیق درخواست شد، در خصوص وجود رابطه بین شاخص‌های شناسایی‌شده، نظر خود را بیان نمایند. روایی

1. Intercoder reliability

داده‌های کمّی نیز با استفاده نسبت روایی محتوایی[1] لاوشه[2]، ۰/۸۰ و پایایی داده‌ها از طریق ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۶ برآورد گردید. در ادامه، برای تجزیه‌وتحلیل داده‌های کمی و تعیین روابط بین شاخص‌ها، مراحل پنج‌گانه تکنیک دیمتل (گویندن و چادوری[3]، ۲۰۱۶) با بهره‌گیری از نرم‌افزار $EXCEL_{2016}$ طی شد.

یافته‌های تحقیق

به‌منظور ارائه مدل ارزش‌آفرینی منابع انسانی در شرکت ملی گاز ایران، لازم بود که ابتدا شاخص‌های مؤثر در این زمینه شناسایی شود. بدین منظور، پس از تحلیل و بررسی مضمون مصاحبه‌ها، تعداد ۹۴ مفهوم اولیه استخراج شد، مفاهیم اولیه در مرحله بعدی در ۱۸ تم فرعی و این تم‌ها در مرحله نهایی در ۹ تم اصلی مطابق جدول ۳ دسته‌بندی شدند.

جدول ۳. مضامین حاصل از مصاحبه‌ها

تم‌های فرعی	تم‌های اصلی	کدهای باز	مصاحبه
مدیریت استعداد	توسعه خلاقیت	افزایش روحیه کنجکاوی	P1, p2, p3, p4, p7, p8,p10
		توسعه توانایی‌های خلاقانه	P1, p2, p3, p4, p6, p7, p8,p12
		افزایش تعهد در انجام کارها	P2, p4, p5, p6, p10, p11,p14
		افزایش شهامت در ارائه ایده‌های جدید	P2, p4, p5, p6, p10, p14
		ارتقای تفکرات و هیجانات مثبت	P2, p4, p5, p6, p10, p14
		تقویت روحیه پرسش‌گری	P3, p8,p10,p11, p12, p14,
		ارتقای ریسک‌پذیری	P3,p5,p6, p8, p12, p14
	ارتقای نوآوری	ترسیم نقشه ذهنی	p2, p3, p4,p5, p6, p7,P8, p10
		استقبال از طوفان مغزی	P2, p5, p6, p10
		ارتقای روحیه کارآفرینی	P1,p2,p4,p7,p8,p9, p10,p12
		باور وجود راه‌حل‌های چندگانه برای مسئله	P3,p5,p8,P9, p13
		توسعه مهارت‌های عملی با رایانه	P4, p5,p8,p11
		ارتقای مهارت در کاربرد رسانه‌های اجتماعی	P1, p2, p3, p4, p6, p7, p8,p9,p10,p12
تغییر	نیازسنجی	درک احساس نیاز به ارزش‌آفرینی	P1, p2, p3, p4, p6, p7, p8,p9,p10,p12

1. Content Validity Ratio
2. Lawshe
3. Govindan & Chaudhuri

تم‌های فرعی	تم‌های اصلی	کدهای باز	مصاحبه
نگرش		آینده‌نگری مناسب	P1, p2, p3, p4,p5, p6, p7, p8,p11,p13,
		تحلیل اتفاقات سازمان و محیط	P1, p2,P4, p5,p8, p11,p13,p14
		برنامه‌ریزی و اولویت‌بندی نیازها	P1, p2, p3, p4, p8, p9, p10,p11, p12
	موفقیت‌خواهی	مدیریت زمان در انجام کارها	p4, p8, p9, p10, p11, p12
		اشتیاق زیاد به شکوفایی و پیشرفت	p2, p3, p4, p8, p9, p10, p11,p12,p14
		ارتقای استقلال عمل در انجام امور	p3, p4, p8, p9, p10, p11, p12,p14
		توسعه انعطاف‌پذیری در انجام کارها	P1, p2, p3, p4, p8, p9, p10, p11
سیستم مدیریت	شفاف‌سازی	ارائه اطلاعات درباره وظایف سازمان	P1, p2, p3, p4, p10, p11,p12
		تبادل اطلاعات با محیط	P1, p2, p3, p4,p7, p8, p9
		لزوم تغییر نگرش	P1, p2, p3, p4,p8, p9, p10,p11,p12,p14
		آگاهی از تغییرات محیط	P1, p2, p3, p4,p7,p12, p14,
		ایجاد روابط دوطرفه با عوامل محیطی	P1, p2, p3, p4,p8,p10,p12
	مدیریت اثربخش	توجه به نیازهای کارکنان	P1,p2,p3,p4,p7,p8,p9,p10,p11
		ایجاد سازمان یادگیرنده	P1,p2,p3,p4,p5,p7,p8,p9
		شیوه مدیریت ارزش‌آفرین	P1, p2, p3, p4,p7,p8, p11,p12,p14
		برقراری تعامل بین کارکنان و محیط	P1, p2, p3, p4,p7,p8
		استقبال از ایجاد تغییر	P1, p2, p3, p4, p10, p11
		تفویض اختیار وظایف	P1,p2,p3,p4,p7,p8,p9,p10,p11,p12,p14
شبکه-سازی	شبکه ارتباطی	ارتباط با کارکنان سازمان	p3,p4,p7,p8,p9,p10,p11,p12,p14
		همدلی و همراهی با اکثر کارکنان سازمان	p3, p4,p7,p12, p14
		احساس لذت از برقراری ارتباط با سایر کارکنان	p4,p8,p9,p12, p14
		عضویت در شبکه‌های اجتماعی فعال ندر حوزه‌های مختلف	P1, p2, p3,p9, p10, p11, p13
		ایجاد اعتماد متقابل با همکاران	P1,p3,p8, p9, p11, p13
	مشارکت‌پذیری	ارتقای تیم کاری در راستای ارزش‌آفرینی	P1,p3,p5,p7, p9, p10, p11,p13
		افزایش تعاملات بین اعضای تیم	p9, p10, p11, p13
		احساس مسئولیت در قبال سازمان	P1, p2, p3,p6,p8,p11,p14
		حمایت از مشارکت بین اعضای تیم در راستای ارزش‌آفرینی	p2,p4,p7,p9,p11,p14
		مشارکت در اتخاذ سیاست‌ها و تصمیم‌های سازمان	p3,p5,p10,p11,p12

تم‌های فرعی	تم‌های اصلی	کدهای باز	مصاحبه
توسعه زیرساخت	قانونی	حذف قوانین دست و پا گیر در زمینه ارزش‌آفرینی منابع انسانی	P1, p2,p6,p9,p10,p11
		تدوین قوانین حمایت از ارزش‌آفرینی منابع انسانی	p2, p3,p8,p10,p12,p13
		تدوین و اعمال قوانین و سیاست‌های حمایتی از سوی دولت به‌منظور تشویق و الزام سازمان جهت ارزش‌آفرینی	P1, p2, p3, p6,p8,p11,p14
		شفاف‌سازی قوانین و آیین‌نامه‌های تسهیل‌گر	p3, p5, p8, p10, p12,p13
	نیروی انسانی	توسعه مهارت‌های کارکنان منطبق بر وظایف	P1, p2, p3, p4,p7,p11, p12,p14
		توجه به استعدادهای برتر و نخبه‌ها	P1, p2, p3, p4,p7,p8, p9, p10, p11, p12
		ایجاد سیستم‌های اطلاعاتی جهت اطلاع‌رسانی و آموزش کارکنان	P1, p2,p8, p9, p10, p11, p12,p14
		اشتراک‌گذاری و تحلیل اطلاعات	P1, p2, p3, p4,p7, p8, p11,p12, p13
مدیریت حمایتی	مالی	ارائه تسهیلات مختلف به کارکنان	P1, p2, p3, p4,p7,p8, p9
		ایجاد جایگاه مشخص برای کارکنان در بودجه سازمان	P1,p2,p3,p4,p7,p8,p9,p10,p11,p12,p14
		معافیت‌های مالیاتی به‌منظور ایجاد انگیزه در کارکنان	p3, p4,p7,p8, p9, p10,p11,p12, p14
		حمایت مادی از طرح‌ها و ایده‌های ارزش‌آفرین	P6, p7, p11,p12
	سیاست‌های تشویقی	اعطای امتیازهای ویژه به کارکنان ارزش‌آفرین	P1, p2, p3, p4, p8, p9, p10
		ارزیابی کارکنان بر اساس عملکرد و مهارت	P1, p2, p3, p4, p8
		تصویب قوانین مشوق در زمینه ارزش-آفرینی	P1, p2, p3, p4, p8, p9, p10, p11, p12
		پیاده‌سازی نظام پاداش مبتنی بر عملکرد کارکنان	p4, p8, p9, p10, p11, p12
انگیزش	ارتقای اعتماد	ارتقای حمایت از کارکنان	p2, p3, p4, p8, p9, p10, p11, p12
		افزایش اعتماد به ایده‌های و نظرات کارکنان توسط مدیران	p3, p4, p8, p9, p10, p11, p12
		افزایش باورپذیری در کارکنان	P6, p7,p10,p11, p16, p17
		ایجاد انگیزه بین مدیران و کارکنان در	P1, p2, p3, p4,p7,p9, p10,p11, p12,

تم‌های فرعی	تم‌های اصلی	کدهای باز	مصاحبه
		راستای ارزش‌آفرینی	p14
		تغیر نگرش مدیران و کارکنان نسبت به ارزش‌آفرینی	P1,p7, p8, p9, p10, p11,p12
	الگوبرداری	الگوبرداری از سازمان‌های ارزش‌آفرین	P1, p2, p3, p4,p7,p8, p11,p12, p14
		الگوبرداری از کارکنان و مدیران ارزش‌آفرین	p2,p8, p9, p10, p11, p12
		الگوبرداری از سازمان‌های خارجی موفق در زمینه ارزش‌آفرینی	P1,p2,p3,p4,p7,p8,p9,p10,p11,p12,p14
		دعوت به همکاری از نخبه‌ها در زمینه ارزش‌آفرینی	P1, p2, p3, p4, p8, p9, p10, p11, p12
توسعه سازمان	آموزش	برگزاری دوره‌های آموزشی توسعه ارزش‌آفرینی	P1,p2,p3,p4,p5,p6,p,p8,p9,p10p11,p12
		آموزش مهارت ایجاد ارتباط و تعامل	P2,P3,P6, p7, p9,p10,p12
		جذب افراد ماهر	P1, p2, p3, p4, p8, p9, p10
		آموزش مستمر کارکنان	P1, p2, p3, p4, p8
		آموزش مشارکت خلاقانه	P1, p2, p3, p4, p8, p9, p10,p11, p12
		آموزش تفکر گروهی و تیم کاری	P1, p2, p3, p4, p8, p9, p10, p11, p12
		شرکت مدیران و کارکنان در دوره‌ها آموزشی ارزش‌آفرینی	P1, p2, p3, p4, p8, p9, p10, p11
	فرهنگ‌سازمانی	تقویت باورها و تفکرات مدیران و کارکنان	P1, p2, p3, p4, p8, p9
		ایجاد ارزش‌های مشترک و الگوهای رفتاری در سازمان	P2, p5, p6,p8,p10,p11, p14
		توجه به جزئیات	P2, p4, p5,p6,p8,p9, p10, p13
		توسعه تیم‌محوری	P2, p4, p5, p6, p10, p11,p12,p13,p14
		تسهیل پذیرش تغییرات توسط کارکنان	P2, p4, p5, p6,p8,p9, p10,p13
		ایجاد ارزش برای ذینفعان	P1, p2, p3, p4, p7, p8,p10
		توجه به تفاوت‌های فردی	P5, p6, p7, p10, p13
		ارزشیابی مستمر	P4, p8,p10, p11,p12,p14
برنامه-های راهبردی	تعیین اهداف	ایجاد و حمایت از طرح‌های دانش‌محور	P1, p3, p6, p8, p9, p10, p13
		ایجاد و حفظ شهرت سازمان	P1, p2, p4,p8,p10,p13
		استفاده از روش‌های فناورانه	P1, p3, p6, p8, p9, p10, p14
		استفاده از نتایج تحقیقات و پژوهش‌ها	P1, p2, p3, p4,p11, p12
		تدوین برنامه‌های استراتژیک از سوی سیاست‌گذاران در ارتباط با ارزش‌آفرینی	P1, p2, p3, p4, p8, p9, p10

تم‌های فرعی	تم‌های اصلی	کدهای باز	مصاحبه
	مشتری‌مداری	ارائه خدمات جدید به مشتریان	P1, p2, p3, p4, p8, p9, p10,p11
		تلاش جهت ارتقای آگاهی مشتریان از خدمات	P1, p2, p3, p4, p8, p9,p10,
		توسعه و ترویج خدمات ارزش‌آفرین	P1, p2, p3, p4, p8, p9, p10
		ایجادشبکه‌های‌مجازی ارتباط بامشتریان	p4, p8, p9, p10, p11,p12
		تدوین برنامه‌های ترویجی و اطلاع‌رسانی هدفمند	p2, p3, p4, p8, p9, p10,p11, p12
		ارتقای رضایت‌مندی مشتریان از خدمات	p4, p8, p9, p10, p11,p12,p13
		توجه به بازخورد مشتریان در قبال ارائه خدمات	P1, p2, p3, p4, p8, p9, p10,p11,p13

پس از شناسایی شاخص‌های مؤثر بر ارزش‌آفرینی منابع انسانی در شرکت ملی گاز ایران (۹ شاخص)، با استفاده از تکنیک دیمتل تأثیرپذیری و تأثیرگذاری شاخص‌ها بر یکدیگر و تعیین روابط بین شاخص‌ها مشخص می‌شود. ازاین‌رو، روابط بین شاخص‌ها با بهره‌مندی از نظر خبرگان به‌صورت ۰ (بی‌تأثیر)، ۱ (تأثیر بسیار کم)، ۲ (تأثیر کم)، ۳ (تأثیر زیاد)، ۴ (تأثیر بسیار زیاد) و میانگین ساده نظرات خبرگان در ماتریس ارتباط مستقیم وارد شد (جدول ۴).

جدول ۴. شدت روابط بر اساس نظر خبرگان

شاخص	مدیریت ـ استعداد	تغییر نگرش	سیستم مدیریت	شبکه‌سازی	توسعه زیرساخت	مدیریت حمایتی	انگیزش	توسعه سازمان	برنامه‌های راهبردی	جمع
مدیریت استعداد	۰	۳/۶	۱/۷	۱/۴	۲/۱	۱/۴	۳/۸	۳/۲	۲/۶	۱۹/۸
تغییر نگرش	۳/۷	۰	۳/۳	۳/۵	۳/۳	۴	۳/۹	۳/۷	۳/۶	۲۹
سیستم مدیریت	۴	۳/۹	۰	۳/۷	۳/۶	۳/۸	۳/۷	۳/۹	۳/۸	۳۰/۴
شبکه‌سازی	۲/۲	۲/۷	۲/۳	۰	۳/۵	۲/۳	۳/۴	۳/۵	۲/۹	۲۲/۸
توسعه زیرساخت	۳/۷	۳/۶	۱/۷	۳/۳	۰	۱/۵	۳/۴	۳/۷	۲/۶	۲۳/۵
مدیریت حمایتی	۳/۷	۳/۴	۲/۴	۳/۶	۳/۴	۰	۳/۶	۳/۷	۳/۲	۲۷
انگیزش	۲/۸	۳/۵	۲/۵	۲/۷	۳/۴	۲	۰	۳/۷	۲/۱	۲۲/۷
توسعه سازمان	۳/۵	۳/۶	۱/۹	۳/۹	۳/۵	۲/۷	۳/۴	۰	۱/۷	۲۴/۲
برنامه‌های راهبردی	۳/۸	۳/۹	۲	۳/۳	۴	۳/۴	۳/۳	۴	۰	۲۷/۷
جمع	۲۷/۴	۲۸/۲	۱۷/۸	۲۵/۴	۲۶/۸	۲۱/۱	۲۸/۵	۲۹/۴	۲۲/۵	

در ادامه جهت نرمال‌سازی ماتریس ارتباط مستقیم از رابطه N = k * M استفاده می‌شود، به‌طوری‌که معکوس بزرگترین عدد سطر و ستون K را تشکیل می‌دهد. با توجه به مقادیر (جدول ۴) بزرگترین عدد (۳۰/۴) است تمامی مقادیر جدول بر معکوس این عدد ضرب می‌شود تا ماتریس نرمال شود (جدول ۵). $K = \frac{1}{\max \sum_{j=1}^{n} a_{ij}}$

جدول ۵. ماتریس نرمال‌شده

شاخص	مدیریت استعداد	تغییر نگرش	سیستم مدیریت	شبکه‌سازی	توسعه زیرساخت	مدیریت حمایتی	انگیزش	توسعه سازمان	برنامه‌های راهبردی
مدیریت استعداد	۰	۰/۱۱۸	۰/۰۵۶	۰/۰۴۷	۰/۰۶۹	۰/۰۴۷	۰/۱۲۵	۰/۱۰۵	۰/۰۸۶
تغییر نگرش	۰/۱۲۱	۰	۰/۱۰۸	۰/۱۱۵	۰/۱۰۹	۰/۱۳۱	۰/۱۲۸	۰/۱۲۲	۰/۱۱۸
سیستم مدیریت	۰/۱۳۱	۰/۱۲۸	۰	۰/۱۲۱	۰/۱۱۸	۰/۱۲۵	۰/۱۲۱	۰/۱۱۵	۰/۰۹۵
شبکه‌سازی	۰/۰۷۲	۰/۰۸۹	۰/۰۷۶	۰	۰/۱۱۵	۰/۰۷۶	۰/۱۱۲	۰/۱۱۵	۰/۰۹۵
توسعه زیرساخت	۰/۱۲۲	۰/۱۱۸	۰/۰۵۶	۰/۱۰۹	۰	۰/۰۴۹	۰/۱۱۲	۰/۱۲۲	۰/۰۸۶
مدیریت حمایتی	۰/۱۲۲	۰/۱۱۲	۰/۰۷۹	۰/۱۱۸	۰/۱۱۲	۰	۰/۱۱۸	۰/۱۲۲	۰/۱۰۵
انگیزش	۰/۰۹۲	۰/۱۱۵	۰/۰۸۲	۰/۰۸۹	۰/۱۱۲	۰/۰۶۶	۰	۰/۱۲۲	۰/۰۷۰
توسعه سازمان	۰/۱۱۵	۰/۱۱۸	۰/۰۶۳	۰/۱۲۸	۰/۱۱۵	۰/۰۸۹	۰/۱۱۲	۰	۰/۰۵۶
برنامه‌های راهبردی	۰/۱۲۵	۰/۱۲۸	۰/۰۶۶	۰/۱۰۹	۰/۱۳۲	۰/۱۱۲	۰/۱۰۹	۰/۱۳۲	۰

در این مرحله ماتریس ارتباط کامل از فرمول $T = N * (I - N)^{-1}$ به‌دست می‌آید، برای این منظور ابتدا باید ماتریس شدت نسبی حاکم بر روابط را به‌دست آورد. در ادامه، مقادیر درایه‌های این ماتریس از ماتریس همانی (واحد) کسر می‌شود و در گام آخر این مرحله، معکوس ماتریس مرحله قبل در ماتریس ارتباط مستقیم ضرب شده و ماتریس ارتباط کامل به‌دست می‌آید (جدول ۶).

برای محاسبه ماتریس روابط داخلی باید ارزش آستانه محاسبه شود، با این روش می‌توان از روابط جزئی صرف‌نظر کرده و شبکه روابط قابل‌اعتنا یا همان نقشه شبکه روابط را ترسیم کرد. تنها روابطی که مقادیر آن‌ها در ماتریس T از مقدار آستانه بزرگ‌تر باشد در نقشه شبکه روابط نمایش داده خواهد شد. مقدار آستانه در این پژوهش برابر (۰/۵۰۸) است، تمامی مقادیر ماتریس T که کوچک‌تر از (۰/۵۰۸) باشد صفر شده یعنی

مقدار آن درایه در رابطه علّی در نظر گرفته نمی‌شود، بنابراین الگوی روابط معنی‌دار در (جدول ۷) نشان داده شده است.

جدول ۶. ماتریس ارتباط کامل T

شاخص	مدیریت استعداد	تغییر نگرش	سیستم مدیریت	شبکه‌سازی	توسعه زیرساخت	مدیریت حمایتی	انگیزش	توسعه سازمان	برنامه‌های راهبردی	D
مدیریت استعداد	۰/۳۷۸	۰/۴۹۶	۰/۵۰۰	۰/۳۳۷	۰/۴۳۰	۰/۳۹۴	۰/۳۰۸	۰/۴۸۹	۰/۳۷۲	۳/۷۰۴
تغییر نگرش	۰/۵۲۹	۰/۶۷۸	۰/۶۶۳	۰/۵۲۷	۰/۶۱۵	۰/۵۹۵	۰/۴۵۵	۰/۵۴۱	۰/۶۳۳	۵/۲۳۶
سیستم مدیریت	۰/۵۱۱	۰/۶۷۳	۰/۶۵۸	۰/۵۲۲	۰/۶۲۲	۰/۶۰۰	۰/۳۵۹	۰/۶۵۵	۰/۶۴۲	۵/۲۴۲
شبکه‌سازی	۰/۴۲۶	۰/۵۶۰	۰/۵۴۱	۰/۴۰۰	۰/۵۱۹	۰/۳۹۶	۰/۳۵۸	۰/۵۱۷	۰/۴۸۹	۴/۲۰۶
توسعه زیرساخت	۰/۴۲۵	۰/۵۷۵	۰/۵۵۰	۰/۳۸۳	۰/۴۲۲	۰/۴۹۹	۰/۳۴۷	۰/۵۴۸	۰/۵۳۸	۴/۲۸۷
مدیریت حمایتی	۰/۴۹۰	۰/۶۴۰	۰/۶۱۸	۰/۳۸۲	۰/۵۸۳	۰/۵۶۴	۰/۴۰۷	۰/۶۰۶	۰/۵۹۹	۴/۸۸۹
انگیزش	۰/۴۰۴	۰/۵۶۵	۰/۴۴۰	۰/۳۹۱	۰/۵۱۴	۰/۴۷۶	۰/۳۶۳	۰/۵۳۷	۰/۵۰۵	۴/۱۹۵
توسعه سازمان	۰/۴۱۰	۰/۴۷۸	۰/۵۶۲	۰/۴۲۵	۰/۵۳۶	۰/۵۲۶	۰/۳۶۱	۰/۵۵۹	۰/۵۴۳	۴/۴۰۰
برنامه‌های راهبردی	۰/۴۰۵	۰/۶۶۲	۰/۶۲۴	۰/۴۹۳	۰/۶۱۱	۰/۵۶۹	۰/۴۰۵	۰/۶۳۲	۰/۶۱۴	۵/۰۱۵
R	۳/۹۷۸	۵/۳۲۷	۵/۱۵۶	۳/۸۶۰	۴/۸۵۲	۴/۶۱۹	۳/۳۶۳	۵/۰۸۴	۴/۹۳۵	

جدول ۷. وضعیت روابط معنی‌داری شاخص‌ها

شاخص	مدیریت استعداد	تغییر نگرش	سیستم مدیریت	شبکه‌سازی	توسعه زیرساخت	مدیریت حمایتی	انگیزش	توسعه سازمان	برنامه‌های راهبردی
مدیریت استعداد	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
تغییر نگرش	۰/۵۲۹	۰	۰/۶۶۳	۰/۵۲۷	۰/۶۱۵	۰/۵۹۵	۰	۰/۵۴۱	۰/۶۳۳
سیستم مدیریت	۰/۵۱۱	۰/۶۷۳	۰	۰/۵۲۲	۰/۶۲۲	۰/۶۰۰	۰	۰/۶۵۵	۰/۶۴۲
شبکه‌سازی	۰	۰/۵۶۰	۰/۵۴۱	۰	۰/۵۱۹	۰	۰	۰/۵۱۷	۰
توسعه زیرساخت	۰	۰/۵۷۵	۰/۵۵۰	۰	۰	۰	۰	۰/۵۴۸	۰/۵۳۸
مدیریت حمایتی	۰	۰/۶۴۰	۰/۶۱۸	۰	۰/۵۸۳	۰	۰	۰/۶۰۶	۰/۵۹۹
انگیزش	۰	۰/۵۶۵	۰	۰	۰/۵۱۴	۰	۰	۰/۵۳۷	۰
توسعه سازمان	۰	۰	۰/۵۶۲	۰	۰/۵۳۶	۰/۵۲۶	۰	۰	۰/۵۴۳
برنامه‌های راهبردی	۰	۰/۶۶۲	۰/۶۲۴	۰	۰/۶۱۱	۰/۵۶۹	۰	۰/۶۳۲	۰

در ادامه تحلیل دیمتل می‌بایستی مجموع سطرها و ستون‌های ماتریس T مشخص شود. مجموع سطرها و ستون‌ها با توجه به فرمول‌های زیر به‌دست آورده می‌شود. $D = \sum_{j=1}^{n} T_{ij}$ و $\sum_{i=1}^{n} T_{ij} =$ سپس با توجه به مقادیر D و R، مقادیر D+R و D-R به‌دست آورده می‌شود که به ترتیب نشان‌دهنده میزان تعامل و قدرت تأثیرگذاری شاخص‌ها هستند.

جدول ۸. ترتیب اثرگذاری شاخص‌های ارزش‌آفرینی منابع انسانی

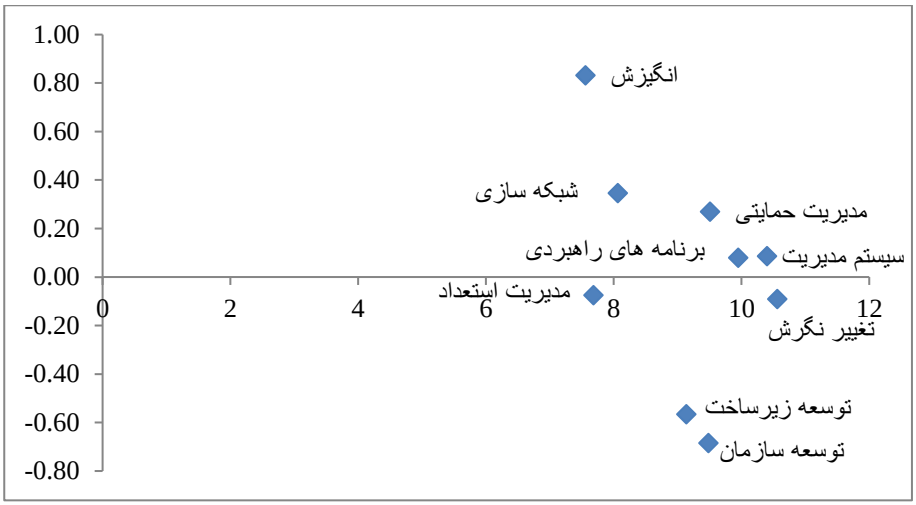
شاخص	D	R	D + R	رتبه	D - R	رتبه
مدیریت استعداد	۳/۷۰۴	۳/۹۷۸	۷/۶۸۲	۸	-۰/۰۷۴	۶
تغییر نگرش	۵/۲۳۶	۵/۳۲۷	۱۰/۵۶۳	۱	-۰/۰۹۱	۷
سیستم مدیریت	۵/۲۴۲	۵/۱۵۶	۱۰/۳۹۸	۲	۰/۰۸۶	۴
شبکه‌سازی	۴/۲۰۶	۳/۸۶۰	۸/۰۶۶	۷	۰/۳۴۶	۲
توسعه زیرساخت	۴/۲۸۷	۴/۸۵۲	۹/۱۳۹	۶	-۰/۵۶۵	۸
مدیریت حمایتی	۴/۸۸۹	۴/۶۱۹	۹/۵۰۸	۴	۰/۲۷۰	۳
انگیزش	۴/۱۹۵	۳/۳۶۳	۷/۵۵۸	۹	۰/۸۳۲	۱
توسعه سازمان	۴/۴۰۰	۵/۰۸۴	۹/۴۸۴	۵	-۰/۶۸۴	۹
برنامه‌های راهبردی	۵/۰۱۵	۴/۹۳۵	۹/۹۵۰	۳	۰/۰۸۰	۵

با توجه به اطلاعات (جدول ۸) شدت اثرگذاری، اثرپذیری و تعامل شاخص‌های شناسایی شده تعیین شد. بر اساس مقادیر D – R شدت اثرگذاری شاخص‌ها مشخص شد، به‌طوری‌که اگر مقدار D–R مثبت باشد شاخص موردنظر اثرگذار و اگر مقدار D–R منفی باشد شاخص اثرپذیر خواهد بود (ژانگ و دنگ[1]، ۲۰۱۹). بر این اساس، از بین ۹ شاخص موردبررسی در این مطالعه، شاخص‌های (انگیزش، شبکه‌سازی، مدیریت حمایتی، سیستم مدیریت، برنامه‌های راهبردی) دارای ماهیت اثرگذاری بوده و شاخص-های علّی به‌شمار می‌آیند. در مقابل، شاخص‌های (مدیریت استعداد، تغییر نگرش، توسعه زیرساخت، توسعه سازمان) شاخص‌های اثرپذیر و معلول سایر شاخص‌ها محسوب می‌شوند چراکه مقدار D–R در آن‌ها منفی است. شاخص «انگیزش» بیشترین اثرگذاری را بر سایر شاخص‌ها داراست و به‌عنوان مهمترین عامل علّی برای ارزش‌آفرینی منابع انسانی در شرکت ملی گاز ایران از بالاترین اولویت برخوردار است و در مقابل شاخص «توسعه سازمان» که کمترین مقدار D–R را به خود اختصاص داده است، به‌شدت تحت

1. Zhang & Deng

تأثیر سایر شاخص‌های مدل قرار دارد و مهمترین شاخص اثرپذیر به‌شمار می‌آید. مقدار D + Rنشان‌گر میزان تعامل و ارتباط یک شاخص با شاخص‌های دیگر سیستم است (سی و همکاران[1]، ۲۰۱۸)، بر این اساس شاخصی که بیشترین مقدار D + R کسب کند، بیشترین تعامل را با دیگر شاخص‌ها داشته و در محوریت مدل قرار می‌گیرد با توجه به مقادیر (جدول ۸) شاخص «تغییر نگرش» رتبه نخست را در بین سایر شاخص‌ها کسب کرده است و این شاخص بیشترین تعامل را داشته و در مرکز مدل قرار گرفته است.

شکل ۱. نمودار علت و معلولی شاخص‌های مؤثر بر ارزش‌آفرینی منابع انسانی



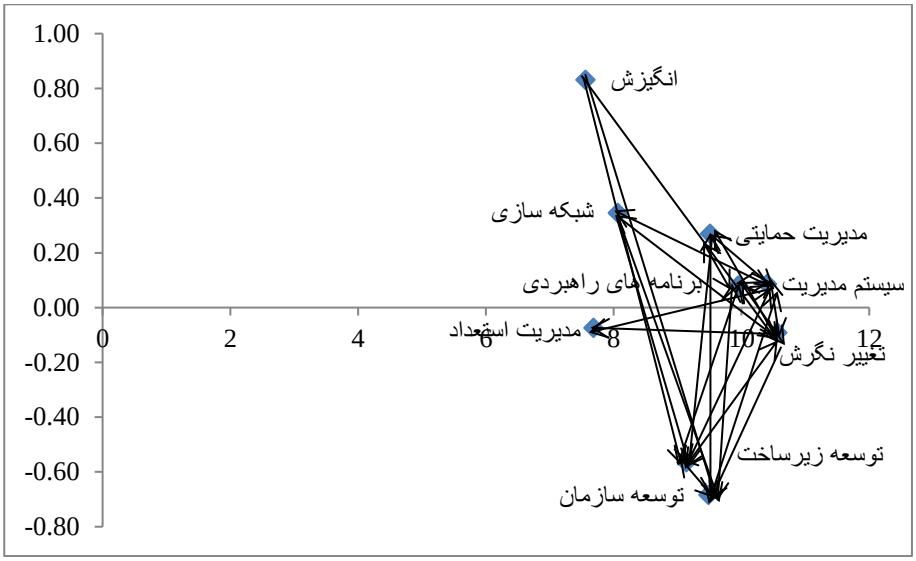
با توجه به اطلاعات (جدول ۷)، دیافراگم تأثیرپذیری و تأثیرگذاری شاخص‌های شناسایی شده بر یکدیگر در (شکل ۲) ترسیم شده است. جهت هر بردار، نمایانگر اثر شاخص مبدأ بردار بر شاخص مقصد بردار است.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف این پژوهش ارائه مدل ارزش‌آفرینی منابع انسانی در شرکت ملی گاز ایران با رویکرد دیمتل بود که ابتدا با انجام مصاحبه‌هایی با خبرگان آگاه به موضوع تحقیق، ۹ شاخص اصلی مؤثر بر ارزش‌آفرینی منابع انسانی شناسایی شد؛ سپس روابط علّی شاخص‌ها با استفاده از تکنیک دیمتل شناسایی و در دو دسته علّی (اثرگذار) و معلول (اثرپذیر) طبقه‌بندی شدند.

1. Si & et al

شکل ۲. مدل دیمتل ارزش‌آفرینی منابع انسانی در شرکت ملی گاز ایران



یافته‌های تحقیق در بخش کیفی نشان داد، شاخص انگیزش کارکنان تأثیر بسزایی در ارزش‌آفرینی منابع انسانی در شرکت ملی گاز ایران دارد. این نتایج با یافته‌ها تحقیق میراحمدی و همکاران (۱۳۹۹)، اسماعیلی و همکاران (۱۳۹۶)، لیخیتکار و ورما (۲۰۱۸) و هاکسور و همکاران (۲۰۱۴) همسو است. بدون شک، کارکنانی که انگیزه بالایی دارند، بهتر می‌توانند روی انجام کارها تمرکز کنند و این تمرکز، به‌نوبه خود زمینه‌ای برای بروز نوآوری و بهره‌وری سازمان ایجاد می‌کند. به‌این‌ترتیب، کارکنان می‌توانند به تفکر خلاقشان، پر پرواز دهند و با یافتن ایده‌ها و روش‌های مبتکرانه، ارزش بیشتری برای سازمان و ذینفعان سازمان نظیر منابع انسانی خلق کنند (جیانگ و همکاران[1]، ۲۰۱۲).

نتایج تحقیق حاکی از آن بود، شبکه‌سازی در راستای توسعه ارتباطات در بین کارکنان سازمان در ارزش‌آفرینی منابع انسانی مؤثرند، به اهمیت این نتایج در یافته‌های پژوهش میراحمدی و همکاران (۱۳۹۹)، نژادایرانی و دادجویان (۱۳۹۷)، افتخار و قلی‌پور (۱۳۹۴) و لین و همکاران (۲۰۱۵) نیز اشاره شده است. در تأیید این نتایج، مارتین[2] (۲۰۱۰) بر نقش شبکه‌ها و ارتباطات به‌عنوان عامل تسهیل‌کننده عملکرد تأکید دارد و بر این باور است که شبکه‌ها و ارتباطات، اطلاعات زیادی از مسیرهای غیررسمی

1. Jiang & et al
2. Martin

برای کارکنان سازمان فراهم می‌کنند. از طرفی، ساختارهای شبکه‌ای سبب کاهش اضطراب روانی و افزایش توانایی افراد در برقراری ارتباط می‌شود. افرادی که از ساختارهای شبکه‌ای استفاده می‌کنند تمایل دارند که احساس کنند با افراد مختلف می‌توانند به‌راحتی ارتباط برقرار کنند و این نشان می‌دهد که ساختار شبکه‌ای با هماهنگ‌تر شدن این ارتباط به کارکنان کمک می‌کند تا رفتار خود را به‌گونه‌ای مناسب هماهنگ کنند.

خبرگان شرکت‌کننده در پژوهش معتقد بودند، شاخص‌های سیستم مدیریت، برنامه‌های راهبردی و مدیریت حمایتی از مؤلفه‌های مهم در ارزش‌آفرینی منابع انسانی در شرکت ملی گاز ایران محسوب می‌شوند. به این یافته‌ها در نتایج تحقیق میراحمدی و همکاران (۱۳۹۹)، نعمتی و همکاران (۱۳۹۶)، آوتون (۲۰۱۴) و هاکسور و همکاران (۲۰۱۴) نیز اشاره شده است. در تأیید این نتایج می‌توان این‌گونه بیان کرد، امروزه مدیران نیاز به بهبود روزافزون رویکرد استراتژیک و برنامه‌ریزی قابلیت‌های گوناگون در حوزه‌های مختلف سازمان نظیر ارزش‌آفرینی و ایجاد ارتباط و تعامل با محیط سازمان دارند، آنان نیاز دارند تا به نحو مؤثری، مسائل فشارزا و استراتژیک را شناسایی کنند و برای مقابله با دشواری‌ها، برنامه‌ها و سیستم مدیریتی مناسب و کارآمدی را طراحی و تدوین کنند (فرجی و سرخوندی، ۱۳۹۶). از طرفی، برنامه‌ریزی راهبردی یکی از راه‌های کنترل آینده است که مقصد سازمان را تعیین می‌کند و جهت همه فعالیت‌ها را به‌سوی آن مقصد هماهنگ می‌سازد. برنامه‌ریزی راهبردی، با نشان دادن مقصد و جهت‌گیری به‌سوی دورنمای ترسیم‌شده، در واقع چراغ راهنما برای مدیرانی است که در جست‌وجوی روش‌های جدید در زمینه مدیریت دورنگر هستند (دو و همکاران[1]، ۲۰۲۲). به‌علاوه، در حوزه کسب‌وکار، رقابت‌پذیری سازمان‌ها به طرز تفکر و رفتار منابع انسانی بستگی دارد، اگر کارمندان از طرف سازمان دارای ارزش بوده و به نیازها و خواسته‌های آن‌ها توجه شود و حمایت‌های مختلف از کارکنان در سایه برقراری مدیریت حمایتی کارآمد انجام شود، در این صورت کارمندان احساس آرامش و رضایت بیشتری داشته و از لحاظ احساسی خود را نسبت به سازمان و اهداف سازمانی متعهد می‌دانند (کائوف[2]، ۲۰۱۹).

سازمان‌های موفق با تغییر نگرش و کارآمدسازی، چالش نیروی انسانی خود را به حداقل ممکن می‌رسانند، مشکلات نگرش منابع انسانی و کارآمدسازی بر پایه عوامل

1. Du & et al
2. Kauff

سازمانی و فردی استوار است. نارضایتی نیروی انسانی از سازمان و درگیری‌های کارکنان با خود و یا با سرپرستان از ساختار معیوب، خلأ فرایندی و فقر فرهنگ سازمانی سرچشمه می‌گیرد که درنتیجه رفتارهای معنی‌دار آن‌ها را در پی خواهد داشت و عامل اصلی بروز مشکلات و چالش‌های نیروی انسانی در سازمان‌ها به حساب می‌آید، مدیران با شناسایی ریشه‌های نگرش‌های ناصحیح نیروها و مدیران در محیط کار و ارائه راهکارهای اساسی، چالش نیروی انسانی در راستای ارزش‌آفرینی را به حداقل ممکن می‌رسانند (اردلان و عرفانی‌زاده، ۱۳۹۶). از طرفی، توسعه سازمانی[1] یکی از رویکردهای مدیریتی است که به‌صورت سیستماتیک به دنبال بهبود عملکرد و توسعه توانایی‌های سازمان برای رشد و تغییر است. برای رسیدن به این هدف، توسعه سازمانی علاوه بر عملکرد سازمان، بر موضوعاتی مانند فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش، مدیریت سازمانی، توسعه زیرساخت‌ها و غیره تمرکز می‌کند؛ به عبارت دیگر، توسعه سازمانی با استفاده از روش‌های برنامه‌ریزی شده به دنبال افزایش اثربخشی فعالیت‌های سازمان و توانمندی‌های آن است. هر سازمانی نیازمند بهبود عملکرد خود و توسعه توانایی‌هایش برای رشد و تغییر است تا بتواند توانایی خود را برای رقابت در بازارها حفظ کند، بنابراین می‌توان گفت که توسعه سازمانی ابزاری مهم برای مدیریت و برنامه‌ریزی رشد است و نقش مهمی در موفقیت سازمان‌ها دارد. به‌علاوه، سازمانی که بتواند عملکرد بهینه‌ای داشته باشد، می‌تواند روحیه کارکنان را تقویت کند، زیرا وقتی فعالیت‌های شما متناسب با اهداف و منابعی که در اختیار دارد سازماندهی شود، عملکرد کارکنان نیز با موفقیت بیشتری همراه شده و احساس توانمندی و ارزشمند بودن در آن‌ها افزایش پیدا می‌کند (بورک[2]، ۲۰۱۸). همچنین، واحد منابع انسانی در سازمان‌ها همواره در تلاش است تا کارکنان متخصص و با استعداد را برای طولانی‌مدت در سازمان حفظ کند. یک مجموعه بالغ با همکاری کارمندان واجد شرایط و با استعداد می‌تواند فرایندهای دستیابی به اهداف سازمانی را ساده‌تر طراحی کند و در راستای آن روی موضوعاتی نظیر ارزش‌آفرینی منابع انسانی تمرکز کند که واقعاً به نفع سازمان است؛ بنابراین، هدف کلی مدیریت استعداد، حفظ نیروی کار ماهر و کارآمد برای سازمان است (کاپلی و کلر[3]، ۲۰۱۴). در راستای تأیید مطالب فوق، یافته‌های تحقیق نشان داد که شاخص‌های توسعه سازمان، توسعه زیرساخت‌ها و مدیریت استعداد از عوامل مؤثر بر ارزش‌آفرینی

1. Organizational Development
2. Burke
3. Cappelli & Keller

منابع انسانی در شرکت ملی گاز ایران محسوب می‌شوند و با نتایج پژوهش‌های نژاد ایرانی و دادجویان (۱۳۹۷)، افتخار و قلی‌پور (۱۳۹۴)، لیخیتکار و ورما (۲۰۱۸) و کانگ و همکاران (۲۰۰۷) مطابقت دارد.

در بخش کمّی تحقیق، تجزیه‌وتحلیل داده‌ها نشان داد، شاخص‌های انگیزش، شبکه‌سازی، مدیریت حمایتی، سیستم مدیریت و برنامه‌های راهبردی جزء گروه علّی هستند و همچنین از بین آن‌ها، شاخص انگیزش بیشترین تأثیر را بر سایر شاخص‌ها می‌گذارد و کمترین اثر را می‌پذیرد. این امر نشان‌دهنده اهمیت این مؤلفه‌ها در زمینه ارزش‌آفرینی منابع انسانی در شرکت ملی گاز ایران است و بر اساس فرض رویکرد دیمتل شاخص‌های هسته‌ای نیازمند توجه بیشتر است، چراکه به دلیل نقش تأثیرگذاری که دارند هرگونه تغییر منفی در آن‌ها موجب تأثیر منفی و مخرب در سایر شاخص‌ها می‌شود، به اهمیت این یافته‌ها در نتایج پژوهش‌های نژاد ایرانی و دادجویان (۱۳۹۷)، نعمتی و همکاران (۱۳۹۶)، لین و همکاران (۲۰۱۵) و هاکسور و همکاران (۲۰۱۴) نیز اشاره شده است. در تأیید این مطالب می‌توان این‌گونه بیان کرد، در جوامع امروزی سازمان‌ها برای اهداف خاصی به وجود آمده‌اند، اهداف سازمان مشخص می‌کند که چه مجموعه فعالیت‌هایی باید انجام گیرد، ولی چگونگی انجام کارها و اینکه در عمل چه کارهایی باید انجام گیرد متأثر از عوامل محیطی داخلی و خارجی اثرگذار بر سازمان است. برخلاف گذشته که نیروی انسانی به‌عنوان یکی از عوامل تولید، هم‌ردیف دیگر عوامل به حساب می‌آمد، امروزه متخصصان علوم رفتاری متوجه نقش مهم و بسزای کارکنان و منابع انسانی در موفقیت و کارآمدی سازمان‌ها شده و آن را به‌عنوان یکی از مؤثرترین عوامل دخیل در تحقق اهداف سازمان‌ها مطرح می‌کنند (گاسینا و همکاران[1]، ۲۰۱۷). انگیزش نیروی انسانی نقش تعیین‌کننده‌ای در ابعاد مختلف سازمان دارد و سازمان‌ها برای نیل به اهداف بلندمدت و دوام در دنیای رقابتی امروزی موظف به ایجاد انگیزش در افراد سازمان هستند. به‌طوری‌که، چالش اصلی یک سازمان در ایجاد انگیزه کارکنان، تعادل میان اهداف آن سازمان و ارزش‌های شخصی کارکنان در راستای ارزش‌آفرینی برای منابع انسانی است (بوشی[2]، ۲۰۲۱).

اصول مدیریت در هدایت صحیح کارکنان در جهت اهداف سازمانی مؤثر است و استفاده از بهترین اصول و استراتژی‌های مناسب مدیریت، منجر به افزایش اثربخشی و کارایی سازمان خواهد شد. مدیریت ارتباط و شبکه‌سازی با کارکنان راهبردی است برای

1. Gaisina & et al
2. Bushi

جمع‌آوری نیازها و رفتارهای تجاری آنان تا به ایجاد روابطی قوی‌تر با آن‌ها منجر شود، زیرا رابطه قوی در این زمینه مهمترین رمز موفقیت هر سازمان است. تکنولوژی‌های بسیاری در قالب مدیریت ارتباط و شبکه‌سازی با کارکنان ارائه شده‌اند اما داشتن تصویری از مدیریت ارتباط با کارکنان به‌عنوان مجموعه‌ای از تکنولوژی نیز نادرست است. هدف مدیریت ارتباط با کارکنان، توانمندسازی سازمان به‌منظور ارائه خدمات بهتر به مشتریان از طریق معرفی فرایندهای خودکار قابل‌اطمینان خدمات، جمع‌آوری و پردازش اطلاعات است و سعی دارد تا فرایندهای متعدد خدمات به مشتری را یکپارچه و خودکار سازد. در این راستا یکی از وظایف مهم مدیران در سازمان‌ها، شناسایی استعدادهای بالقوه کارکنان و فراهم نمودن پایه‌های رشد و شکوفایی آنان از طریق طراحی برنامه‌های راهبردی و مدیریت حمایتی است که زمینه ارتقای بهره‌وری برای سازمان و همچنین ارزش‌آفرینی منابع انسانی را فراهم کند (فقیهی‌فرهمند، ۱۳۸۹).

یافته‌های تحقیق حاکی از آن بود، شاخص‌های مدیریت استعداد، تغییر نگرش، توسعه زیرساخت و توسعه‌سازمان جزء گروه معلول قرار گرفته‌اند و متأثر از سایر شاخص‌ها در راستای ارزش‌آفرینی منابع انسانی در شرکت ملی گاز ایران هستند. همچنین، شاخص توسعه سازمان بیشترین اثرپذیری را در بین شاخص‌های معلول ارزش‌آفرینی منابع انسانی دارد. این نتایج با یافته‌های تحقیق میراحمدی و همکاران (۱۳۹۹)، نعمتی و همکاران (۱۳۹۶) و آوتون (۲۰۱۴) هم‌راستا است. در تأیید این نتایج می‌توان این‌گونه بیان کرد، با توجه به تغییرات روزافزون شرایط و به‌طبع آن غیرقابل‌پیش‌بینی بودن شرایط آتی سازمان و همچنین ناپایدار شدن وضعیت محیطی هر سازمان به دلیل تغییرات تکنولوژیکی، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی و درنهایت تأثیرپذیری اجتناب‌ناپذیر سازمان از این تغییرات، سازمان‌ها بیش از پیش به دنبال راهکارهایی برای ارزش‌آفرینی منابع انسانی در راستای بهره‌وری بیشتر و رسیدن به شرایط پایدار و امن برای سازمان هستند (روس و همکاران[1]، ۲۰۱۲).

به‌صورت جمع‌بندی و نتیجه‌گیری کلی از نتایج پژوهش می‌توان این‌گونه بیان کرد، اهمیت و ضرورت توجه به ارزش‌آفرینی منابع انسانی در شرکت ملی گاز ایران بر کسی پوشیده نیست، به همین منظور پیشنهادهایی در این زمینه ارائه شد: توجه به نیروی انسانی، آموزش و رشد کارکنان سازمان، کوشش در ایجاد روحیه و انگیزه، برانگیختن قوه خلاقیت و ابتکار، کسب مشارکت افراد به‌منظور دستیابی به اهداف و

1. Rus & et al

مأموریت‌های سازمان باعث ارزش‌آفرینی منابع انسانی و همچنین رشد کارایی و افزایش بهره‌وری در سازمان می‌شود، بنابراین ارزش‌آفرینی در سازمان نیازمند توجه به خواسته‌ها و نیازهای کارکنان و همسویی این نیازها با اهداف سازمانی است.

منابع

اردلان، محمدرضا و عرفانی‌زاده، فریبرز (۱۳۹۶). رابطه بین نگرش نسبت به تغییر سازمانی و استرس شغلی، آزمون نقش میانجی تعهد سازمانی، *پژوهش‌نامه مدیریت تحول*، ۹(۱)، ۱ - ۲۳.

افتخار، نیره و قلی‌پور، آرین (۱۳۹۴). مدیریت استعداد دروازه ارزش‌آفرینی منابع انسانی، *ماهنامه علمی ـ آموزشی تخصصی مدیریت تدبیر*، ۲۶ (۲۷۸)، ۲۰ – ۲۶.

جهانگیری، معراج (۱۴۰۰). فراترکیب عوامل مؤثر بر انگیزش شغلی کارکنان در سازمان‌ها، *نشریه مدیریت کسب‌وکارهای دانش‌بنیان*، ۱(۵)، ۲۵ – ۵۲.

خواستار، حمزه (۱۳۸۸). ارائه روشی برای محاسبه پایایی مرحله کدگذاری در مصاحبه‌های پژوهشی، *نشریه روش‌شناسی علوم انسانی*، ۱۵(۵۸)، ۱۶۱-۱۷۴.

دهستانی، رضا و طیار، مهدی (۱۳۹۹). بررسی عوامل مؤثر بر برنامه‌ریزی استراتژیک نیروی انسانی در سازمان‌های دولتی ایران، *نشریه چالش‌های جهان*،۲(۳)، ۴۱-۵۲.

دهقانی‌اشکذری، محمدرضا و راسته، ابوالفضل (۱۳۹۲). ارزش‌آفرینی منابع انسانی با رویکرد خلاقیت و نوآوری، *اولین همایش ملی مدیریت کسب‌وکار*، همدان.

سربلند، خیراله (۱۳۹۹). مدل توسعه نظام پشتیبانی عملکرد الکترونیکی با رویکرد ارزش‌آفرینی منابع انسانی سازمان‌های دولتی ایران، *نشریه فناوری آموزش*، ۱۴(۲)، ۴۴۳ – ۴۵۴.

سعیدی‌پور، بهمن و محمدی‌پور، عباس (۱۳۹۹). بررسی مدل‌ها و الگوهای توانمندسازی نیروی انسانی در سازمان‌ها، *پژوهشنامه مدیریت و مهندسی صنایع*، ۲(۲)، ۴۱ – ۵۵.

طباطبایی، امیر؛ حسنی، پرخیده؛ مرتضوی، حامد و طباطبایی‌چهر، محبوبه (۱۳۹۲). راهبردهایی برای ارتقای دقت علمی در تحقیقات کیفی، *مجله دانشگاه علوم پزشکی خراسان شمالی*، ۵ (۳): ۶۶۳-۶۷۰.

فرجی، آناهیتا و سرخوندی، سحر (۱۳۹۸). عوامل مؤثر بر توانمندسازی مدیران و اثربخشی مدیریت مالی با تأکید بر بسترهای ارگانیکی در سازمان (موردمطالعه:

شرکت‌های دانش‌بنیان شهر کرمانشاه)، *نشریه بررسی بازرگانی*، ۹۶(۲۲)، ۸ – ۲۲.

فقیهی‌فرهمند، ناصر (۱۳۸۹). بررسی عوامل مؤثر اصول مدیریت سازمانی در ارتقای عملکرد مدیران و کارکنان به تفکیک زن و مرد در سازمان‌های خدماتی (مطالعه موردی: سازمان‌های خدماتی شهر تبریز)، *زن و مطالعات خانواده*، ۳(۱۰)، ۹۳ – ۱۱۰.

قاسمی، یارمحمد و هاشمی، علی (۱۳۹۸). انجام پژوهش به روش تحلیل تماتیک: راهنمای عملی و گام‌به‌گام برای یادگیری و آموزش، *فصلنامه علمی فرهنگ ایلام*، ۲۰(۶۴)، ۷ – ۳۳.

میراحمدی، فرشته؛ تدبیری، سیروس؛ افشارنژاد، علیرضا و مجیدی، مریم (۱۳۹۹). طراحی مدل ارزش‌آفرینی واحدهای منابع انسانی (موردمطالعه: صنعت بانکداری)، *نشریه علوم مدیریت ایران*، ۱۵(۵۷)، ۱۵۱ – ۱۲۳.

میری، سمیه؛ مقصودی، سپیده و نیازی، محسن (۱۴۰۱). عوامل مؤثر بر طلاق در جامعه ایرانی، الگویابی با استفاده از روش دیمتل، *فصلنامه فرهنگی تربیتی زنان و خانواده*، ۱۷(۶۱)، ۱۷۵-۱۹۷.

نژاد ایرانی، فرهاد و دادجویان، علیرضا (۱۳۹۷). بررسی تأثیر ارزش‌آفرینی استراتژیک سرمایه انسانی بر بهره‌وری نیروی انسانی بواسطه نقش میانجی بهروزی شغلی (مطالعه موردی: کارکنان بانک ملی استان آذربایجان غربی)، *نشریه مدیریت بهره‌وری*، ۴۷(۴)، ۶۹ – ۲۳۵.

نعمتی، سمیه؛ خائف‌الهی، احمدعلی و دانایی‌فرد، حسن (۱۳۹۶). طراحی مدل اندازه‌گیری ارزش‌آفرینی منابع انسانی در بخش دولتی، *پژوهش‌های مدیریت در ایران*، ۲۱(۲)، ۱۷۸ – ۱۵۶.

هومن، حیدرعلی (۱۳۸۹). *راهنمای عملی پژوهش‌های کیفی*، انتشارات سمت، تهران.

Apalia, E. A. (2017). Effects of discipline management on employee performance in an organization: The case of county education office human resource department, Turkana County. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 2(3), 1-18.

Aughton,P.(2014), Mapping The HR Value Proposition, (2019), www.coursehero.com

Braun, V. & Clarke, V. (2006), Using thematic analysis in psychology, *Qualitative Research in Psychology*, 3, 77-101.

Burke, W. W. (2018). The rise and fall of the growth of organization development: What now?. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 70(3), 186.

Bushi, F. (2021). An overview of motivation theories: The impact of employee motivation on achieving organizational goals. *Calitatea*, 22(183), 8-12.

Cappelli, P., & Keller, J. R. (2014). Talent management: Conceptual approaches and practical challenges. Annu. Rev. Organ. *Psychol. Organ. Behav*., 1(1), 305-331.

Du, M., Zhang, X., & Mora, L. (2022). *Strategic planning for smart city development: assessing spatial inequalities in the basic service provision of metropolitan cities*. In Sustainable Smart City Transitions (pp. 113-132). Routledge.

Gaisina, L. M., Belonozhko, M. L., Tkacheva, N. A., Abdrakhmanov, N. K., & Grogulenko, N. V. (2017). *Principles and methods of synergy modeling of management system at oil and gas sector's enterprises*. Espacios, 38(33), 5.

Grönroos, C. (2017). On value and value creation in service: a management perspective. *Journal of creating value*, 3(2), 125-141.

Govindan, K., & Chaudhuri, A. (2016). Interrelationships of risks faced by third party logistics service providers: A DEMATEL based approach. Transportation research part E: *logistics and transportation review*, 90, 177-195.

Haksever, C., Chaganti, R., & Cook, R. G. (2014). A model of value creation: Strategic view. *Journal of Business Ethics*, 49, 295-307.

Hechavarría, D. M., Terjesen, S. A., Ingram, A. E., Renko, M., Justo, R., & Elam, A. (2017). Taking care of business: the impact of culture and gender on entrepreneurs' blended value creation goals. *Small Business Economics*, 48, 225-257.

Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of management Journal*, 55(6), 1264-1294.

Kang, S. C., Morris, S. S., & Snell, S. A. (2007). Relational archetypes, organizational learning, and value creation: Extending the human resource architecture. *Academy of management review*, 32(1), 236-256.

Kauff, J. F. (2019). Supporting Employees and Maximizing Profit: The Case for Workforce Development Focused on Self-Regulation. *Policy & Practice*, 3, 16.

Lepak, D. P., & Snell, S. A. (2002). Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of management*, 28(4), 517-543.

Likhitkar, p, & Verma .P. (2018). HR Value Propositionusing predictive Analytics, *Advances in Intelligent Systems and computingProceding of ICDSM*.volume1030,165-171.

Lin, C. H., Sanders, K., Sun, J. M., Shipton, H., & Mooi, E. A. (2016). From customer-oriented strategy to organizational financial performance: The

role of human resource management and customer-linking capability. *British Journal of Management*, 27(1), 21-37.

Martin, D. M. (2010). The entrepreneurial marketing mix. *Qualitative Market Research:*

An International Journal, 12(4): 391-403.

Sanchez, J. L., Montero-Navarro, A., & Gallego-Losada, R. (2019). The opportunity presented by technological innovation to attract valuable human resources. *Sustainability*, 11(20), 5785.

Rus, C. L., Vonaş, G., & Băban, A. (2012). An analysis of environmental changes, resources and performance: an internal police organization perspective. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 33, 727-731.

Si, S. L., You, X. Y., Liu, H. C., & Zhang, P. (2018). DEMATEL technique: A systematic review of the state-of-the-art literature on methodologies and applications. *Mathematical Problems in Engineering*, 2018, 1-33.

Zhang, W., & Deng, Y. (2019). Combining conflicting evidence using the DEMATEL method. *Soft computing*, 23, 8207-8216.