

Designing and explaining the organizational values model with emphasis on talent management in the National Iranian Gas Company

Mojtaba Tabari^{*1} - Alireza Fardi Azar² - Soleiman Iranzadeh³

Abstract

The purpose of this study is to review the literature related to the organizational values model with emphasis on talent management, and the study of this research is the "National Iranian Gas Company". To extract the basic components, two methods of studying the extensive library and Delphi technique were used using 15 academic and corporate experts. The experts were selected by purposive judgmental sampling. Finally, 45 components were categorized into 6 dimensions: individual values, professional ethics, organizational, group, spiritual, psychological and social. Kendall's coordination coefficient was 0.804, indicating a strong consensus among the panel of experts. This research showed; Paying attention to the values of talents and institutionalizing important values in their view, such as challenging work, continuous learning, maintaining self-esteem, giving them independence and freedom, etc., should be among the priorities of the National Iranian Gas Company.

Keywords:

Organizational Values, Talent Management, National Iranian Gas Company.

1. Associate Professor, Islamic Azad University, Ghaemshahr Branch, Ghaemshahr, Iran, ,Corresponding Author, (mo_tabari@yahoo.com)

2. PhD Student, Ghaemshahr Branch of Azad University, Ghaemshahr, Iran, a_fardiazar@yahoo.com

3. Associate Professor, Islamic Azad University, Tabriz Branch, Tabriz, Iran, dr.iranzadeh@yahoo.com



طراحی و تبیین مدل ارزش‌های سازمانی با تأکید بر مدیریت استعداد در شرکت ملی گاز ایران

مجتبی طبری^{۱*} - علیرضا فردی آذر^۲ - سلیمان ایران زاده^۳

چکیده

هدف از این پژوهش، بررسی ادبیات مربوط به مدل ارزش‌های سازمانی با تأکید بر مدیریت استعداد است. این پژوهش در شرکت «ملی گاز ایران» انجام شده است. برای استخراج مؤلفه‌های اولیه از دو روش مطالعه کتابخانه‌ای گسترده و فن دلفی که با استفاده از ۱۵ نفر از خبرگان دانشگاهی و شرکتی انجام شده است. انتخاب خبرگان به روش نمونه‌گیری قضاوتی هدفمند انجام پذیرفته است. در نهایت ۴۵ مؤلفه در ۶ بُعد شامل: ارزش‌های فردی، اخلاق حرفه‌ای، سازمانی، گروهی، معنوی، روانی و اجتماعی دسته‌بندی شد. ضریب هم‌هنگی کندال، ۰/۸۰۴ به دست آمد که نشان‌دهنده توافق نظر قوی بین پنل خبرگان است. این پژوهش نشان داد؛ توجه به ارزش استعدادها و نهادینه‌سازی ارزش‌های مهم از نظر آنها همچون وجود کار چالشی، یادگیری مستمر، حفظ عزت‌نفس، دادن استقلال و آزادی به آنان و ... بایستی جزء اولویت‌های شرکت ملی گاز ایران قرار گیرد.

واژگان کلیدی: مدیریت ارزش، مدیریت استعداد، ارزش فردی، ارزش سازمانی، شرکت ملی گاز ایران.

۱. دانشیار، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قائم‌شهر، قائم‌شهر، ایران. نویسنده مسئول، (mo_tabari@yahoo.com)

۲. دانشجوی دکتری، دانشگاه آزاد واحد قائم‌شهر، قائم‌شهر، ایران. a_fardiazar@yahoo.com

۳. دانشیار، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز، تبریز، ایران. dr.iranzadeh@yahoo.com

مقدمه

امروزه، تولید انبوه و رفتار سازمانی به روش‌های بوروکراتیک، کارایی خود را از دست داده‌اند. دلیل این امر نیز نیازها و خواسته‌های گوناگون نیروی کار و مشتریان است که خود باعث رقابتی شدن شرکت‌ها و بخش‌های تولیدی می‌شود. برای پاسخگویی به این تغییرات و فراهم آوری خواسته‌های مشتریان، شرکت‌ها و سازمان‌ها نیازمند به کارکنان با استعداد و در برخی مواقع نخبه می‌باشند و از طرف دیگر ضمن حفظ این نخبگان، باید با جهت‌دهی آنان به سمت چابکی و پویایی، موجبات پیشرفت و رقابت‌پذیری را برای سازمان خویش فراهم آورند (سهرابی و همکاران، ۱۳۹۶). صنعت نفت و گاز در دنیا تنها به دلیل استخراج ثروت ملی، سرمایه‌گذاری محسوب نمی‌شود، بلکه وجود نیروی ماهر و خودکفایی نیروی انسانی در این صنعت آن را به یک صنعت تخصصی و مطرح در سطح دنیا مبدل کرده است. آمار نشان می‌دهد در چند سال آتی، صنعت نفت و گاز کشور در مواجهه با افزایش افراد بازنشسته و باتجربه در این صنعت، به مدیریت استعداد، نیاز مبرمی دارد (رضاییان و سلطانی، ۱۳۸۸). بنابراین این نوع سازمان‌ها برای بقا و گسترش خود و عرضه بهتر خود در برابر رقبا و افزایش ارزش افزوده باید کارکنان با استعداد را جذب، پرورش و حفظ نمایند و به مدیریت استعدادهای توجیه کنند (Mikuřová & Horvathova, 2011). طبق تحقیقات انجام شده ۸۵ درصد شرکت‌هایی که ۲۰ درصد عملکرد بالایی دارند، به استفاده از استعدادهای برتر مبادرت نموده‌اند.

استفاده از استراتژی مناسب برای مدیریت استعدادهای منجر به دستیابی به اهداف درآمد و فروش، کاهش هزینه‌ها، افزایش نوآوری خواهد شد. این در حالی است که به‌کارگیری ناصحیح استعدادهای یا عدم استفاده از آنها، تأثیر منفی بر کسب‌وکار داشته است و حتی باعث از بین رفتن شهرت سازمان‌ها نیز می‌شود (Lattner, 2008). از این رو باید فرآیندهای مدیریت استعداد با استراتژی سازمان‌ها هماهنگ شوند، همچنین باید فرآیندهای مدیریت استعداد متناسب با معیارهای رهبری باشد و باعث شناسایی مهارت‌هایی شود که برای رشد سازمان ضروری می‌باشد. رویکرد سازمان‌دهی شده به مدیریت استعداد، باعث خواهد شد که سازمان‌ها از این امر مطمئن شوند که عملکرد اعضای آنها به‌طور قابل‌توجهی اهداف کسب‌وکار را بهبود و اهداف سودآوری

آن‌ها را در حال و آینده تأمین خواهد کرد (McGarrity, 2007). با وجود اهمیت مدیریت استعدادها در سازمان‌ها، موضوع کمیابی استعدادها یک موضوع جهانی بوده است (Rabbi, 2015) و بیشتر سازمان‌ها بنا به دلائلی از قبیل جایگاه ضعیف برای نگهداری از استعدادها، استراتژی‌های منابع انسانی ضعیف مثل جبران خدمات و مزایا با بحران استعدادها مواجه شده‌اند (Phillips & Ropper, 2009) از این‌رو مدل‌های ارزش‌های سازمانی در ادبیات مدیریت استعداد وارد شده و مورد حمایت قرار گرفته‌اند. نتایج پژوهش اوآن و همکاران (۲۰۱۵) با عنوان «مدیریت بر مبنای ارزش به‌عنوان سرمشق نوآوری برای ادارات معاصر» نشان داد که در سال‌های اخیر مدیریت بر مبنای ارزش به‌عنوان یک برنامه کاربردی و یک مفهوم نسبتاً جوان و در حال رشد است، که به‌سرعت در حال افزایش در همه مناطق جهان می‌باشد و تحریک‌کننده علاقه پژوهشگران و ایزاری برای توسعه پایدار است. مدیریت بر مبنای ارزش عاملی برای توسعه و مدل تعالی سیستم‌های پیچیده می‌باشد و از مدیریت بر مبنای ارزش به‌عنوان شاخصی برای ارزیابی عملکرد نهایی شرکت‌های منحصربه‌فرد در بخش‌های اقتصادی، اجتماعی و اثرات زیست‌محیطی در سطوح جهانی استفاده می‌شود. سیستم‌های توسعه‌یافته تحت مدیریت بر مبنای ارزش دارای شاخص و همراه با تنوع و تکامل خواهد بود. مدیریت بر مبنای ارزش به‌عنوان منابع غیرقابل جایگزین و اطلاعات قابل‌اطمینان برای اجرای طولانی‌مدت است. از این‌رو این پژوهش باهدف بررسی ارزش‌های سازمانی مؤثر بر مدیریت استعدادها در شرکت ملی گاز ایران انجام شده است. تا بدین طریق بتواند به بررسی و شناسایی اهمیت این موضوع بپردازد.

سیستم‌های ارزشی مدیریت استعداد، فرایندها و ابزارهای مناسبی را برای حمایت و توانمندسازی مدیران فراهم می‌آورد، که از این راه آن‌ها درمی‌یابند از کارکنان خود چه انتظاراتی باید داشته باشند، که این امر موجب بهبود روابط کاری می‌شود. در نتیجه سازمان با سرمایه‌گذاری در مدیریت استعداد از یک‌سو، از یک نرخ بازگشت سرمایه بالا برخوردار می‌شود و از سوی دیگر، مجموعه استعدادها را در سازمان خواهد داشت. در چنین شرایطی سازمان از مزایای نیروی کار چابک و باانگیزه بهره می‌برد. مدیریت استعداد رویکرد جدیدی است که می‌تواند تحولی در مدیریت سرمایه انسانی ایجاد نماید و نقاط ضعف و اشکالات وارد بر رویکردهای سنتی را مرتفع

سازد. البته باید برای پیاده‌سازی مدیریت استعداد در سازمان‌ها برنامه‌ریزی شود (فام و همکاران، ۱۳۹۷).

در حوزه مدیریت منابع انسانی ارزش به پتانسل‌هایی اشاره دارد که افراد جهت اخذ شایستگی‌های و افزایش مزیت رقابتی از آن‌ها استفاده می‌نماید در سطح سازمانی ارزش وقتی ایجاد می‌شود که سازمان‌ها از منابع داخلی و توانایی‌های خود برای اجرای آن بهره‌برداری کنند. استراتژی‌هایی که آن‌ها را قادر به پاسخ دادن به فرصت‌هایی که باعث ایجاد ارزش اقتصادی و ارتقای عملکرد سازمانی می‌شود. عملکرد سازمانی چیزی بیشتر از بازده سهامداران است که به سیستم‌های منابع انسانی و نیز هماهنگی مؤثر افراد و سازمان برای ایجاد ارزش اشاره دارد. (Sparrow et al., 2015).

فرآیند ارزش‌گذاری در مدیریت استعداد به چهار بعد شامل ایجاد ارزش، ارزش‌گذاری، نحوه به‌کارگیری ارزش و حفاظت از ارزش اشاره دارد که برای مدیریت کارآمد استعدادها موردنیاز است:

ایجاد ارزش

- توانایی به دست آوردن استعداد/استخدام افراد
- ایجاد تعادل بین ارزش‌های درک شده مشتریان و تأمین‌کنندگان با استعداد
- ایجاد ارزش‌های جدید با محتوای جدید
- ایجاد خلاقیت فردی که منتهی به وظایف، خدمات و مدل‌های کسب‌وکار جدید می‌شود (Sparrow et al., 2015).

ارزش‌گذاری

- برقراری ارتباط با افراد از طریق شبکه‌ها
- ایجاد دانش ضمنی و صریح
- ایجاد ظرفیت‌های جدید به منظور استفاده از فرصت‌های بازار (Sparrow et al., 2015).

بکارگیری ارزش

- ایجاد یادگیری سازمانی

- ایجاد، تسهیم، انتقال دانش
- استفاده از سیستم‌های انگیزشی و حمایتی
- مدیریت ساختارمند فعالیت‌ها و برنامه‌ها به منظور اجرای کارا (Sparrow et al., 2015).

حفاظت از ارزش

- طراحی مدل‌ها و حمایت‌های دولتی از استعدادها
- استفاده بهینه از ریسک و مدیریت آن
- مدل‌سازی و حفظ قابلیت‌ها
- برآورد چرخه عمر ارزش برای استعدادها، هزینه از دست دادن استعداد و (Sparrow et al., 2015).

فرآیندی که از طریق آن استعدادها کشف، جذب و به کارگرفته می‌شود و از پتانسیل‌های آن برای ایجاد ارزش استفاده می‌کنند ایجاد ارزش نامیده می‌شود. در این مرحله به منظور درک ارزش‌های استراتژیک دارایی‌های نامحسوس؛ اول باید به این سوال که ارزش چیست؟ چگونه ایجاد و چه کسی آن را ایجاد می‌کند؟ پاسخ داد، سپس باید مکانیزمی برای مدیریت استعداد ایجاد شود که اجازه دهد ابتدا ارزش‌ها ایجاد و سپس از آن‌ها بهره‌برداری‌های مناسبی به عمل آید.

یکی از رویکردهای مطرح در این مرحله «رویکرد منبع‌محور» است که این رویکرد به دانش، مهارت، هوش، روابط و تجربیات کارکنان اشاره دارد. برای استفاده از این منابع، آن‌ها باید از طریق ارزش‌های استراتژیک به عنوان منبع مزیت رقابتی به کارکنان دیکته شود. این منابع باید ناهمگن، غیرقابل انتقال (انتقال از یک شرکت به شرکت دیگر دشوار باشد)، نادر و غیرقابل کپی باشند. در این دیدگاه استعدادها به عنوان منابع استراتژیک در نظر گرفته می‌شوند که توانایی ایجاد ارزش‌ها و اجرای استراتژی‌های سازمانی را دارند. از این رو سازمان‌ها باید فرآیندها، سیاست‌ها و رویه‌های لازم برای بهره‌برداری از این استعدادها را داشته باشند. (Sparrow et al., 2015)

از دیدگاه منبع‌محور، ایجاد ارزش به تنهایی کافی نبوده بلکه بایستی به

ارزش‌گذاری نیز توجه کرد. توانایی ارزش‌گذاری یکی از عوامل مهم در مدیریت استعداد است و نیازمند به مشارکت مشتریان، تأمین‌کنندگان، کارمندان و ... بوده و فرآیندی است که از طریق آن سازمان استعدادهای خود را در مجموعه‌ای قرار می‌دهد که در کنار دیگر منابع، تعهد آنان به سازمان‌ها افزایش‌یافته و قدرت چانه‌زنی دیگر منابع را تضعیف نماید.

نحوه به‌کارگیری ارزش‌فرآیندی است که از طریق آن سازمان ظرفیت خود را برای استفاده از استعدادهای افزایش داده و از این طریق به ارزش‌های جدید خود می‌افزاید و ایده‌های جدیدی را مطرح می‌کند که باعث بهبود مهارت‌ها و خدمات، تسهیم دانش و انتقال آن شده و فرهنگ همکاری، خلاقیت و ارتباطات را تقویت می‌کند. به‌کارگیری ارزش‌ها همچنین به فرآیندهای موفق‌ی اشاره دارند که شامل هماهنگی، بسیج امکانات و به‌کارگیری است. در این مرحله انتخاب، استخدام، آموزش و توسعه مسیر شغلی به دلیل در دسترس بودن اطلاعات آسان‌تر شده است و هزینه استخدام کارمندان کاهش می‌یابد و به دلیل اینکه ارتباط مستقیمی بین سرمایه انسانی و عملکرد وجود دارد به‌کارگیری درست سرمایه انسانی تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمانی می‌گذارد

حفاظت از ارزش‌ها یعنی فرآیندی که از طریق آن سازمان‌ها سیستمی برای حفاظت از استعدادهای تدارک دیده‌اند و مانع از رفتن آن‌ها به سازمان‌های رقیب می‌شوند. (Sparrow et al, 2015)

پیاده‌سازی سیستم‌های ارزشی استعدادمحور این اطمینان را به وجود می‌آورد که هر یک از کارکنان، با استعدادهای و مهارت‌های ویژه در شغل مناسب قرار گرفته‌اند، به‌علاوه مزایای جبران خدمت، منصفانه و عادلانه است. همچنین مسیر شغلی آنها شفاف است و به‌عنوان یک عامل تحریک‌فزاينده برای فرصت‌های شغلی بهتر، درون و برون‌سازمانی، عمل می‌کند. مدیریت استعداد، فرایندها و ابزارهای مناسبی را برای حمایت و توانمندسازی مدیران فراهم می‌آورد. ، که از این راه آنها درمی‌یابند که از کارکنان خود چه انتظاراتی باید داشته باشند، که این امر موجب بهبود روابط کاری می‌شود. در نتیجه سازمان با سرمایه‌گذاری در مدیریت استعداد از یک سو، از یک نرخ بازگشت سرمایه بالا برخوردار می‌شود و از سویی دیگر، مجموعه استعدادهای گوناگون را در سازمان خواهد

داشت. در چنین شرایطی سازمان از مزایای نیروی کار چابک و بانگیزه بهره می‌برد، که خود بهره‌وری سازمانی را به دنبال خواهد داشت. در پژوهش فام و همکاران با عنوان «بررسی سیستم‌های ارزشی مدیریت استعداد در راستای بهبود عملکرد» به بررسی تأثیر مدیریت استعداد بر بهبود عملکرد نیروی انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد ارومیه با رویکرد ارزشی پرداخته است. برای آزمون فرضیات، پرسشنامه مدیریت استعداد اجتماعی با ۱۳ سؤال و پرسشنامه بهبود عملکرد منابع انسانی با ۳۱ سؤال، در بین ۳۱۱ نفر نمونه آماری توزیع گردیده است. نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌ها بیانگر تأثیرگذاری مدیریت استعداد و هر یک از ابعاد (استانداردسازی، استراتژی، توسعه سازمان، دیدگاه، زیرساخت‌ها و فرایندها، عوامل مدیریتی، مشارکت مدیران، عوامل سیاسی) بر بهبود عملکرد نیروی انسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد ارومیه بوده است. (فام و همکاران، ۱۳۹۷).

سلسله و موغلی (۱۳۹۱) در مقاله‌ای با عنوان «طراحی و سنجش مدل سازمان ارزش بنیان در شرکت مادر تخصصی توانیر» به طراحی سازمان ارزش بنیان پرداختند. بدین منظور، مدل حاضر از طریق روش دلفی با اخذ نظرات خبرگان صنعتی و نخبگان دانشگاهی نهایی گردید و ارائه شد. تحلیل‌های آماری انجام‌شده حاکی از آن بود که الگوی به‌دست‌آمده در این تحقیق، معنی‌دار است و تئوری پیشنهادی محققان مبنی بر اجزای تشکیل‌دهنده‌ی سازمان ارزش بنیان تأیید می‌شود.

میرسپاسی و همکاران (۱۳۹۱) در این پژوهش، به ارائه الگوی نوین سنجش عملکرد که از آن جمله به الگوهای ارزش محور است، تأکید داشته‌اند. در این تحقیق، به‌منظور بررسی عوامل زمینه‌ای مؤثر در طراحی الگوی تعالی، سیاست‌های کلی نظام اداری کشور، برنامه‌های تحول نظام اداری کشور، قانون مدیریت خدمات کشوری و سند چشم‌انداز ۲۰ ساله کشور با رویکرد کیفی و با استفاده از روش پژوهش تحلیل محتوا، تحلیل و بررسی شد. نتایج تحقیق نشان داد که الگوی تعالی سازمانی در بخش دولتی دارای ۱۰ ارزش محوری است که در حوزه کرامت انسانی، دانایی محوری و چشم‌انداز محوری دسته‌بندی شده است.

مارکام و همکاران (۲۰۱۷) در مقاله‌ای با عنوان بازیگران عرصه مدیریت استراتژیک در مورد ارزش‌های مدیریت استعداد چگونه فکر می‌کنند؟ به تبیین و بیان

نقش مدیریت استعداد در سازمان‌های چندملیتی پرداخته‌اند. این مطالعه از نوع توصیفی - همبستگی بوده است و جامعه آماری پژوهش شامل ۵۰ شرکت چندملیتی در سراسر دنیا بوده‌اند که داده‌ها از طریق مصاحبه‌های عمیق به دست آمد. نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد عدم وجود مدیریت استعداد در سازمان‌ها منجر به شکل‌گیری ارزش‌های مختلف شده و باید مدیریت استعداد در سازمان‌ها به منظور حفظ و نگهداشت استعدادها اجرا شود.

اسپرا و مارکام (۲۰۱۵) در مقاله‌ای با عنوان «ارزش‌های مدیریت استعداد چیست؟ فرآیند ارزش محور در معماری مدیریت استعداد»، از دو بعد به بررسی ادبیات حوزه مدیریت استعداد پرداخته‌اند، بعد مدیریت استعداد و مدیریت ارزش. این مقاله از نوع توصیفی - مروری است در ابتدا مفهوم مدیریت استعداد تشریح و سپس فلسفه‌های موجود در باب این موضوع ارائه می‌شود. در این مقاله ارتباط بین تئوری‌های ارزش و مدیریت استعداد بیان شده و به نقش آن در بهره‌برداری درست از مدیریت استعداد اشاره شده است. همچنین چهارچوب‌های مفهومی در این باب بیان و نحوه ایجاد ارزش، استفاده از ارزش و نگهداری و حفظ آن به منظور مدیریت بهتر استعدادها ارائه شده است.

استنتاج انتقادی و ارائه مدل مفهومی

پس از بررسی گسترده ادبیات موضوع و پیشینه تحقیقات، مشاهده شد که هر یک از محققین ذکر شده در پیشینه پژوهش، به بررسی و دسته‌بندی ارزش‌های سازمانی بدون توجه به مدیریت استعداد پرداخته‌اند. در این بخش خلأ نظری برای ارائه یک چهارچوب تلفیقی بین این دو مفهوم مهم احساس می‌شود. لذا پژوهش حاضر درصدد برطرف کردن این خلأ و ارائه مؤلفه‌های مدیریت ارزش با تأکید بر مدیریت استعداد است. مؤلفه‌های مدیریت ارزش، بر مبنای مدل مدیریت ارزش الوانی و همکاران (۱۳۹۳) و چند مدل دیگر که در بخش ادبیات به آن‌ها اشاره شد، برای پژوهش انتخاب شد. با توجه به اینکه مورد مطالعه این پژوهش شرکت ملی گاز ایران است، این مدل بومی‌سازی شده و نزدیک‌ترین و مرتبط‌ترین مؤلفه‌های مدیریت ارزش مرتبط به مؤلفه‌های آن اضافه شده است.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی است و از نظر ماهیت، جزء پژوهش‌های توصیفی طبقه‌بندی می‌شود. مهم‌ترین ابزارهای پژوهش عبارتند از: مطالعات کتابخانه‌ای، مصاحبه با خبرگان و پرسشنامه (بازرگان). فن دلفی به‌عنوان مهم‌ترین روش برای تأیید مؤلفه‌های استخراج‌شده در این تحقیق به‌کاررفته است و سپس با استفاده از مدل یابی معادلات ساختاری به برازش مدل پرداخته شده است. این تحقیق بدون فرضیه با یک سؤال کلی آغاز شده است: «مهم‌ترین مؤلفه‌ها با تأکید بر رویکرد مدیریت استعداد کدامند؟». با توجه به اینکه معیارهای موضوع به‌صراحت مشخص نیست و دانش دقیقی در مورد آن در دسترس نیست، بهترین ابزار برای همگرایی میان نظرات در این پژوهش، فن دلفی است (ناصری فر و همکاران). برای استخراج مؤلفه‌های اولیه از دو روش مطالعه کتابخانه‌ای گسترده و مصاحبه با خبرگان استفاده شد. انتخاب گروه خبرگان به روش نمونه‌گیری قضاوتی هدفمند انجام پذیرفت.

جامعه آماری تحقیق حاضر شامل صاحب‌نظران در زمینه موضوع مورد نظر و اعضای هیئت علمی دانشگاه‌ها، محققان و دانشجویان دکتری، کارشناسان ستادی شرکت ملی گاز ایران است. معیارهای انتخاب خبرگان نیز شامل تسلط نظری، تجربه عملی، تمایل و توانایی مشارکت در پژوهش و دسترسی بوده است. به‌منظور تشکیل پانل حدود ۳۰ نفر شناسایی شدند که بعد از فیلتر کردن و اعمال شاخص‌های از پیش‌گفته فهرست ۲۰ نفری به دست آمد. لازم به توضیح است که در اولین دور روش دلفی تعداد ۲۰ نفر شرکت کردند و از بین پرسشنامه‌های جمع‌آوری‌شده تعداد ۱۵ نسخه عودت و قابل‌استفاده تشخیص داده شد. در دور دوم و سوم نیز ۱۵ نفر شرکت داشتند. در جدول زیر ترکیب مصاحبه‌شوندگان ارائه شده است.

در نهایت ۴۵ مؤلفه در ۶ بُعد شامل: ارزش‌های فردی، اخلاق حرفه‌ای، سازمانی، گروهی، معنوی، روانی و اجتماعی دسته‌بندی شد. ضریب هماهنگی کندال، ۰/۸۰۴ به دست آمد که نشان‌دهنده اتفاق نظر قوی بین پنل خبرگان است. دلفی ۳ دور انجام گرفت که در دور اول بعضی از مؤلفه‌ها حذف شدند. ضریب هماهنگی کندال برای دور سوم و دوم، ۰/۸۰۴ به دست آمد که نشان‌دهنده اتفاق نظر قوی بین پنل خبرگان است.

جدول ۱. ترکیب مصاحبه‌شوندگان

ردیف	سمت	حوزه فعالیت	سابقه خدمت	تحصیلات
۱	عضو هیات علمی	مدیریت	۶ سال	دکتری
۲	عضو هیات علمی	مدیریت	۵ سال	دکتری
۳	عضو هیات علمی	مدیریت	۶ سال	دکتری
۴	عضو هیات علمی	مدیریت	۷ سال	دکتری
۵	عضو هیات علمی	مدیریت	۳ سال	دکتری
۶	عضو هیات علمی	اقتصاد	۲ سال	دکتری
۷	عضو هیات علمی	حسابداری	۳ سال	دکتری
۸	خبرگان	مدیریت منابع انسانی	۵ سال	کارشناسی ارشد
۹	خبرگان	مدیریت منابع انسانی	۴ سال	کارشناسی ارشد
۱۰	خبرگان	مدیریت	۹ سال	دکتری
۱۱	مدیر	مدیریت	۷ سال	دکتری
۱۲	مدیر	مدیریت	۳ سال	کارشناسی ارشد
۱۳	مدیر	مدیریت	۲ سال	دکتری
۱۴	معاون	مدیریت	۶ سال	کارشناسی ارشد
۱۵	معاون	مدیریت	۱ سال	دکتری

منبع: یافته‌های پژوهش

روایی و پایایی پرسشنامه

با توجه به اینکه در پژوهش‌های کمی، از پرسشنامه استفاده می‌شود و پرسشنامه این پژوهش هم محقق ساخته است، برای اطمینان از اینکه سؤالات طرح‌شده، خصیصه موردنظر را می‌سنجند، از آلفای کرونباخ استفاده شد که مقدار آن در حدود ۰/۹۵ برآورد شد که نشان‌دهنده پایایی بالای پرسشنامه می‌باشد. روایی محتوای پرسشنامه نیز از طریق متخصصان و اساتید تأیید شد.

نتایج و تحلیل داده‌ها

نتایج مراحل دلفی

در جدول زیر نتایج میانگین‌گیری ۳ روند دلفی ارائه شده است.

جدول ۲. نتایج حاصل از روش دلفی

ردیف	عوامل ارزشی مؤثر بر مدیریت استعداد	دوره اول		دوره دوم		دوره سوم	
		میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار
۱	ارزش‌های فردی	۴/۰۰	۰/۷۵۵	۴/۹۳	۰/۲۵۸	۴/۰۲	۰/۹۰۱
۲		۴/۹۳	۰/۲۵۸	۴/۰۶	۰/۷۰۳	۴/۹۳	۰/۲۸۹
۳		۴/۰۶	۰/۷۰۳	۴/۶۶	۰/۴۸۷	۴/۰۶	۰/۸۸۸
۴		۴/۹۳	۰/۲۵۸	۴/۶۶	۰/۴۸۷	۴/۹۵	۰/۲۱۲
۵		۴/۶۶	۰/۴۸۷	۴/۶۰	۰/۸۲۸	۴/۶۲	۰/۸۱۲
۶		۴/۶۶	۰/۴۸۷	۴/۲۰	۱/۲۰	۴/۵۹	۰/۸۲۳
۷		۴/۶۰	۰/۸۲۸	۴/۷۳	۰/۴۵۷	۴/۱۰	۰/۵۲۸
۸		۴/۲۰	۱/۲۰	۴/۶۶	۰/۴۸۷	۴/۲۵	۰/۲۰۰
۹		۴/۶۰	۰/۶۳۲	۴/۸۰	۰/۴۱۴	۴/۷۲	۰/۸۸۹
۱۰		۴/۷۳	۰/۴۵۷	۴/۰۶	۰/۷۹۸	۴/۶۹	۰/۵۰۹
۱۱	اخلاق حرفه‌ای	۴/۶۶	۰/۴۸۷	۴/۵۳	۰/۴۱۴	۴/۸۰	۰/۸۱۸
۱۲		۴/۸۰	۰/۴۱۴	۴/۱۳	۱/۱۶	۴/۰۶	۰/۹۹۸
۱۳		۴/۰۶	۰/۷۹۸	۴/۸۰	۰/۳۵۱	۴/۵۱	۰/۸۱۸
۱۴		۴/۵۳	۰/۴۱۴	۴/۴۰	۰/۸۲۸	۴/۱۳	۱/۱۵
۱۵		۴/۱۳	۱/۱۶	۴/۳۳	۱/۲۰	۴/۸۰	۰/۳۵۱
۱۶	گروهی	۴/۸۰	۰/۳۵۱	۴/۲۰	۰/۱۰۰	۴/۶۶	۰/۵۵۸
۱۷		۴/۵۳	۰/۴۱۴	۵/۰۰	۰/۴۱۴	۴/۲۶	۰/۸۲۸
۱۸		۴/۸۶	۰/۶۵۴	۴/۲۰	۰/۵۰۷	۴/۰۰	۰/۸۱۵
۱۹		۴/۴۰	۰/۸۲۸	۴/۴۰	۰/۵۱۶	۴/۳۳	۱/۲۰
۲۰	ارزش‌های سازمانی	۴/۰۰	۰/۸۱۶	۴/۵۳	۰/۴۵۷	۴/۰۵	۰/۰۱۸
۲۱		۴/۴۰	۱/۱۹	۴/۸۰	۰/۴۸۷	۴/۱۹	۰/۰۲۲
۲۲		۴/۳۳	۱/۲۰	۴/۷۳	۰/۴۸۷	۴/۹۹	۰/۸۱۸
۲۳		۴/۰۰	۰/۱۰۰	۴/۶۶	۰/۵۰۷	۴/۸۵	۰/۵۰۹
۲۴		۴/۲۰	۰/۱۰۰	۴/۶۶	۰/۷۷۴	۴/۱۹	۰/۵۱۵
۲۵		۵/۰۰	۰/۴۱۴	۴/۶۰	۰/۵۰۷	۴/۶۹	۰/۸۱۸
۲۶		۴/۲۰	۰/۵۰۷	۴/۴۶	۰/۸۱۶	۴/۳۶	۰/۸۵۹
۲۷		۴/۴۰	۰/۵۱۶	۴/۱۳	۰/۸۲۸	۴/۲۵	۰/۵۰۹
۲۸		۴/۶۰	۰/۴۱۴	۴/۱۳	۰/۴۸۷	۴/۱۸	۰/۹۹۸
۲۹		۴/۵۳	۰/۴۵۷	۴/۳۳	۰/۷۷۴	۴/۶۹	۰/۵۰۹
۳۰	۴/۸۰	۰/۴۸۷	۴/۴۰	۰/۴۸۷	۴/۱۹	۰/۰۲۲	
۳۱	۴/۷۳	۰/۴۸۷	۴/۶۶	۰/۴۸۷	۴/۲۳	۰/۸۲۸	
۳۲	۴/۶۶	۰/۵۰۷	۴/۲۰	۰/۴۱۴	۴/۸۹	۰/۸۸۹	
۳۳	روایی	۴/۶۰	۰/۵۰۷	۴/۶۶	۰/۵۰۷	۴/۴۰	۰/۸۸۹
۳۴		۴/۴۶	۰/۸۱۶	۴/۶۶	۰/۴۱۴	۴/۲۶	۰/۸۸۹

ردیف	عوامل ارزشی مؤثر بر مدیریت استعداد	دوره اول		دوره دوم		دوره سوم		
		میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	میانگین	انحراف معیار	
۳۵	معمولی	۴/۱۳	۰/۸۲۸	۴/۲۰	۰/۷۹۸	۴/۸۹	۰/۸۱۸	
۳۶		۴/۱۳	۰/۴۸۷	۴/۸۰	۰/۵۱۶	۴/۸۷	۰/۸۵۹	
۳۷		۴/۳۳	۰/۷۷۴	۴/۲۶	۰/۷۰۳	۴/۳۶	۰/۴۵۹	
۳۸		۴/۴۰	۰/۴۸۷	۴/۵۳	۰/۵۰۷	۴/۸۸	۰/۹۴۳	
۳۹		۴/۶۶	۰/۴۸۷	۴/۰۶	۰/۵۰۷	۴/۵۶	۰/۴۵۹	
۴۰		۴/۲۰	۰/۴۱۴	۴/۵۳	۰/۵۰۷	۴/۸۴	۰/۸۱۵	
۴۱		۴/۶۶	۰/۵۰۷	۴/۶۰	۰/۵۱۶	۴/۶۹	۰/۹۹۸	
۴۲		۴/۶۶	۰/۴۱۴	۴/۶۰	۰/۴۵۷	۴/۰۵	۰/۹۰۳	
۴۳		بسیار خوب	۴/۲۰	۰/۷۹۸	۴/۴۰	۰/۴۵۷	۴/۴۱	۰/۸۱۵
۴۴			۴/۸۰	۰/۵۱۶	۴/۷۳	۰/۸۱۶	۴/۸۷	۰/۶۰۷
۴۵	۴/۲۶		۰/۷۰۳	۴/۳۳	۰/۷۴۳	۴/۷۴	۰/۶۱۷	

منبع: یافته‌های پژوهش

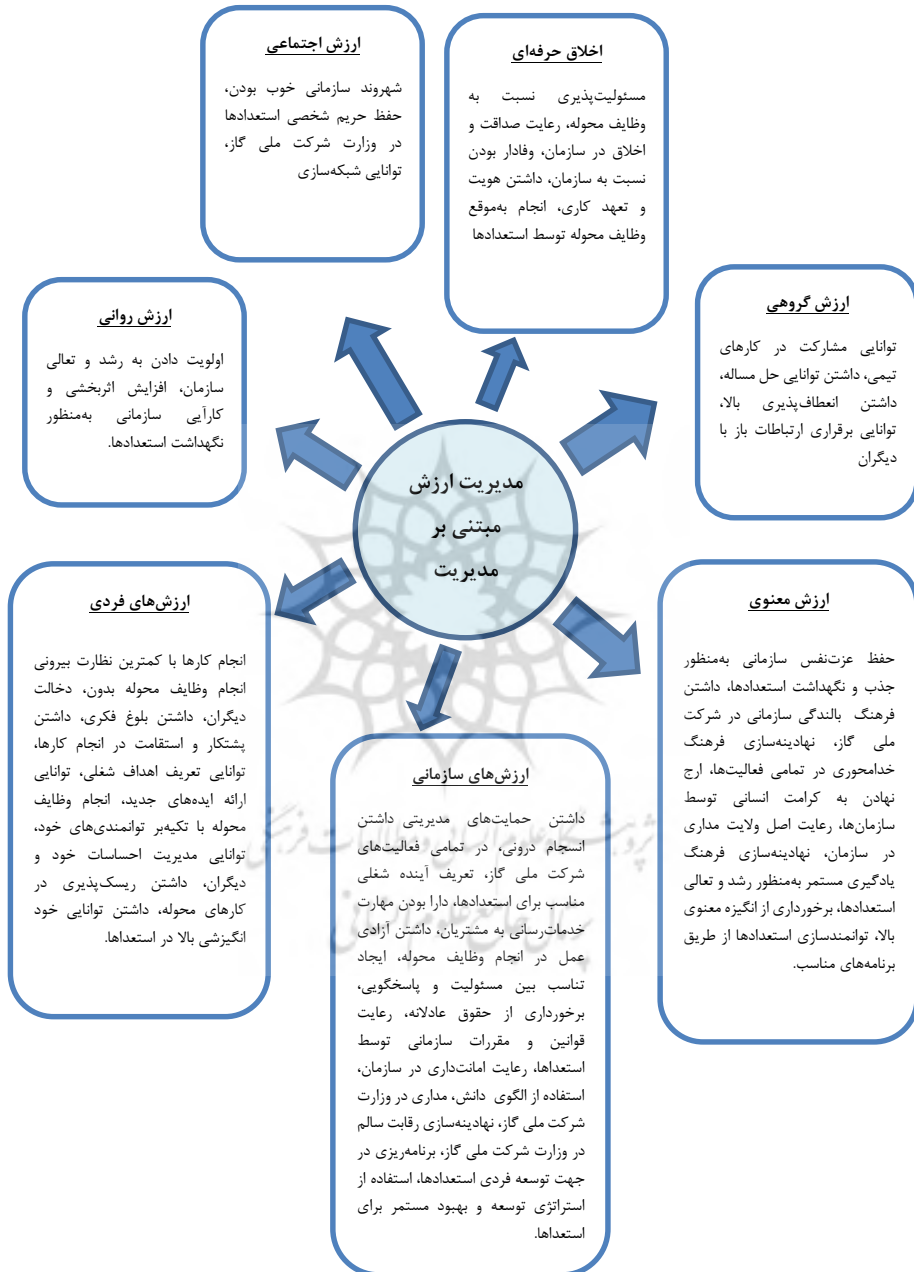
تعیین معیار اتفاق نظر

ضریب همابستگی کندال برای پاسخ‌های اعضای پانل در دور سوم ۰/۸۰۴ محاسبه گردید. با توجه به اینکه تعداد اعضای پانل بیش از ۱۰ نفر بوده است لذا، این میزان از ضریب کندال کاملاً معنادار به حساب می‌آید. ضریب همابستگی کندال در دور اول ۰/۶۷۹ و در دور سوم برای پاسخ‌های اعضا در مورد عوامل تأثیرگذار بر تجاری‌سازی برابر ۰/۸۰۴ به دست آمد. از آنجاکه مقدار ضریب همابستگی در دور سوم نسبت به دور دوم تنها به میزان ۰/۴۵ افزایش پیدا کرد و با توجه به اینکه میزان اجماع و اتفاق نظر اعضا در دو دور رشد قابل توجهی را نشان نمی‌دهد، لذا، می‌توان به تکرار دورهای دلفی پایان داد.

چهارچوب پیشنهادی پژوهش

با توجه به نتایج پژوهش حاصل از فن دلفی، ۶۰ مؤلفه مستخرج از ادبیات پژوهش و دلفی، ۴۵ مؤلفه مورد تأیید قرار گرفت. شکل ۱، مؤلفه‌های مهم را در هر شش بُعد

شکل ۱. مدل پیشنهادی پژوهش (برگرفته از نتایج پژوهش)



بحث و نتیجه‌گیری

از آنجائی که تاکنون پژوهش سازنده‌ای در راستای الگوهای ارزشی با رویکرد مدیریت استعداد انجام نشده است و عدم توجه به این اصل مهم باعث آن شده است که جذب، حفظ و نگهداشت استعدادها در اکثر سازمان‌ها مشکلات متعددی داشته باشد که نتیجه آن افزایش نرخ ترک شغل و کاهش انگیزش استعدادها در اکثر سازمان‌هاست. از این رو این پژوهش بر آن شد تا با نگاه جامع و سازنده به موضوع، ضمن بررسی علل و عوامل ارزشی مؤثر بر مدیریت استعداد، به اهمیت و نقش مدیریت ارزش‌ها در جذب، حفظ و نگهداشت استعدادها اشاره نماید. هدف از این مطالعه نیز، طراحی و تبیین مدل سازمان ارزش‌های سازمانی با تأکید بر مدیریت استعداد بوده است که مدل مفهومی پژوهش بر اساس ادبیات نظری تدوین، و سؤالات پژوهش مطرح شد و داده‌ها با استفاده از روش دلفی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

در این پژوهش، روش دلفی در سه دور به انجام رسید که در بخش اول پرسشنامه، لیستی از عوامل ارزشی مؤثر بر مدیریت استعداد که از پژوهش‌های پیشین استخراج شده بود، ارائه گردید. بخش دوم پرسشنامه دور اول روش دلفی به ارائه عوامل مؤثری اختصاص داشت که در لیست بخش اول موجود نبود، اما از نظر پاسخ دهندگان مهم و کلیدی به حساب می‌آمد. در این بخش از پاسخ‌دهندگان خواسته شده بود که حداکثر شش عامل موفقیت را به همراه توضیحی کوتاه ارائه کنند. در نهایت دور سوم روش دلفی، شامل دو بخش بود که در بخش اول پرسشنامه، مجموعه عواملی ارائه گردید که شرکت‌کنندگان در هر دو دور اول و دوم آن‌ها را به عنوان عوامل کلیدی مؤثر بر مدیریت استعداد تشخیص داده بودند. نتایج حاصل از روش دلفی در زیر بیان شده است.

ارزش‌های فردی: با توجه به نتایج به دست آمده از روش دلفی، انجام کارها با کمترین نظارت بیرونی، انجام وظایف محوله بدون دخالت دیگران، داشتن بلوغ فکری، داشتن پشتکار و استقامت در انجام کارها، توانایی تعریف اهداف شغلی، توانایی ارائه ایده‌های جدید، انجام وظایف محوله با تکیه بر توانمندی‌های خود، توانایی مدیریت احساسات خود و دیگران، داشتن ریسک‌پذیری در کارهای محوله و داشتن توانایی خود انگیزی بالا در استعدادها جزء ارزش‌های فردی بوده است که در مدیریت استعداد حائز

اهمیت فراوان می‌باشد. در این بین داشتن پشتکار و استقامت در انجام کارها دارای بیشترین اهمیت در بین سایر عوامل است.

اخلاق حرفه‌ای: با توجه به نتایج به دست آمده از روش دلفی، مسئولیت‌پذیری نسبت به وظایف محوله، رعایت صداقت و اخلاق در سازمان، وفادار بودن نسبت به سازمان، داشتن هویت و تعهد کاری و انجام به موقع وظایف محوله توسط استعدادها جزء اخلاق حرفه‌ای بوده که در مدیریت استعداد حائز اهمیت فراوان هستند. در این بین مسئولیت‌پذیری نسبت به وظایف محوله دارای بیشترین اهمیت در بین سایر عوامل است.

ارزش‌های گروهی: با توجه به نتایج به دست آمده از روش دلفی، توانایی مشارکت در کارهای تیمی، داشتن توانایی حل مسأله، داشتن انعطاف‌پذیری بالا و توانایی برقراری ارتباطات باز با دیگران جزء ارزش‌های گروهی بوده است که در مدیریت استعداد حائز اهمیت فراوان هستند. در این بین توانایی مشارکت در کارهای تیمی دارای بیشترین اهمیت در بین سایر عوامل است.

ارزش‌های سازمانی: با توجه به نتایج به دست آمده از روش دلفی، داشتن حمایت‌های مدیریتی، داشتن انسجام درونی در تمامی فعالیت‌های وزارت شرکت ملی گاز، تعریف آینده شغلی مناسب برای استعدادها، دارا بودن مهارت خدمات‌رسانی به مشتریان، داشتن آزادی عمل در انجام وظایف محوله، ایجاد تناسب بین مسئولیت و پاسخگویی، برخورداری از حقوق عادلانه، رعایت قوانین و مقررات سازمانی توسط استعدادها، رعایت امانت‌داری در سازمان، استفاده از الگوی دانش‌مداری در شرکت ملی گاز، نهادینه‌سازی رقابت سالم در شرکت ملی گاز، برنامه‌ریزی در جهت توسعه فردی استعدادها و استفاده از استراتژی توسعه و بهبود مستمر برای استعدادها جزء ارزش‌های سازمانی بوده است که در مدیریت استعداد حائز اهمیت فراوان هستند. در این بین توانایی تعریف آینده شغلی مناسب برای استعدادها دارای بیشترین اهمیت در بین سایر عوامل است.

ارزش‌های روانی: با توجه به نتایج به دست آمده از روش دلفی، اولویت دادن به رشد و تعالی سازمان و افزایش اثربخشی و کارایی سازمانی به منظور نگهداشت استعدادها جزء ارزش‌های روانی بوده است که در مدیریت استعداد حائز اهمیت فراوان

هستند. در این بین، اولویت دادن به رشد و تعالی سازمان دارای بیشترین اهمیت در بین سایر عوامل است.

ارزش‌های معنوی: با توجه به نتایج به دست آمده از روش دلفی، حفظ عزت نفس سازمانی به منظور جذب و نگهداشت استعدادها، داشتن فرهنگ بالندگی سازمانی شرکت ملی گاز، نهادینه سازی فرهنگ خدامحوری در تمام فعالیت‌ها، ارج نهادن به کرامت انسانی توسط سازمان‌ها، رعایت اصل ولایت مداری در سازمان، نهادینه سازی فرهنگ یادگیری مستمر به منظور رشد و تعالی استعدادها، برخورداری از انگیزه معنوی بالا و توانمندسازی استعدادها از طریق برنامه‌های مناسب جزء ارزش‌های معنوی بوده است که در مدیریت استعداد حائز اهمیت فراوان هستند. در این بین، حفظ عزت نفس سازمانی به منظور جذب و نگهداشت استعدادها دارای بیشترین اهمیت در بین سایر عوامل است.

ارزش‌های اجتماعی: شهروند سازمانی خوب بودن، حفظ حریم شخصی استعدادها در شرکت ملی گاز و توانایی شبکه سازی جزء ارزش‌های اجتماعی بوده که در مدیریت استعداد حائز اهمیت فراوان هستند. در این بین، حفظ حریم شخصی استعدادها در شرکت ملی گاز دارای بیشترین اهمیت در بین سایر عوامل است.

با توجه به اینکه پژوهشی با این عنوان در پژوهش‌های داخلی و خارجی یافت نشده است، نمی‌توان مستقیماً نتایج را مورد مقایسه قرار داد. ولی چون مؤلفه‌ها ترکیبی از مؤلفه‌های مدیریت ارزش و مدیریت استعداد هستند می‌توان در صورت مشترک بودن مؤلفه‌ها، نتایج را با یکدیگر مقایسه نمود. نتایج پژوهش‌های پیشین که توسط فام و همکاران (۱۳۹۷)، سلسله و موغلی (۱۳۹۱)، میر سپاسی و همکاران (۱۳۹۱)، مارکام و همکاران^۱ (۲۰۱۷) و اسپرا و مارکام (۲۰۱۵) انجام شد نشان از اهمیت مدیریت ارزش‌ها در مدیریت مؤثر استعدادهاست. فام و همکاران (۱۳۹۷) در مطالعات خود جهت مدیریت استعداد به عوامل ارزشی همچون استاندارد سازی، استراتژی، توسعه سازمان، دیدگاه، زیرساخت‌ها و فرایندها، عوامل مدیریتی، مشارکت مدیران، عوامل سیاسی اشاره نمودند. میر سپاسی و همکاران (۱۳۹۱) نیز به ارزش‌های محوری همچون حوزه کرامت انسانی، دانایی محوری و چشم‌انداز محوری اشاره کردند. مارکام و همکاران (۲۰۱۷) نیز

1. Makram

در مطالعات خود با اشاره به ارزش‌های سازمانی در جذب و نگهداشت استعدادها وجود مدیریت ارزشی مناسب در سازمان را مانع از ترک استعدادها دانسته‌اند. به‌طورکلی نوآوری پژوهش حاضر ارائه مؤلفه‌های مدیریت ارزش با تأکید بر مدیریت استعداد در شرکت ملی گاز ایران بوده است. بدیهی است که برای پیاده‌سازی چهارچوب حاضر بررسی وضعیت موجود شرکت برای هر یک از مؤلفه‌ها و طراحی نظام‌ها و خرده نظام‌های لازم برای ارتقای مؤلفه‌ها ضروری می‌باشد. مهم‌ترین نتیجه این پژوهش آن است که اگر شرکتی بخواهد مدیریت ارزش را با تأکید بر محوریت مدیریت استعداد مستقر نماید با مؤلفه‌های تأییدشده مواجه است.

منابع

- رضاییان، علی و سلطانی، فرزانه (۱۳۸۸)، معرفی مدل جامع و سیستمی مدیریت استعداد جهت بهبود عملکرد فردی کارکنان صنعت نفت، مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، سال ۳، شماره ۸، صص ۵۷-۵۰.
- سلسله، مینو و موغلی، علیرضا (۱۳۹۱). طراحی و سنجش مدل سازمان ارزش بنیان در شرکت مادر تخصصی توانیر. فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال ۶، شماره ۲۴، صص ۱۴۱-۱۱۳.
- سهرابی، روح اله، جعفری سرشت، داود و میداندار، فهمیه (۱۳۹۶). ارائه چهارچوب مدیریت استعداد با رویکرد چابکی منابع انسانی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال ۹، شماره ۲، صص ۲۰-۱.
- فام، افشین و نوروزی، محمدرضا (۱۳۹۷)، بررسی سیستم‌های ارزشی مدیریت استعداد در راستای بهبود عملکرد. دو فصلنامه مدیریت زنجیره ارزش، دوره ۲، شماره ۷، صص ۳۳-۱۲.
- میرسپاسی، ناصر، معمارزاده، غلام، نجف بیگی، مهدی و علی زاده، مهدی (۱۳۹۱). معرفی الگوهای ارزشی سازمان‌های دولتی ایران. فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی، سال اول، شماره ۲، صص ۶۹-۵۳.

Barron, P. (2008). Education and talent management: implications for the hospitality industry: *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 730-742.

- Deloitte (2005), *Becoming a Magnet for Talent: Global Talent Pulse Survey Results*, Canadian edition.
- Dumse, A. L. (2011). *Talent management as a strategic imperative in generating sustainable shareholder value* (Doctoral dissertation).
- Horváthová, P. & Durdová, I. (2011). Talent Management and its Use in the Field of Human Resources *Management in the Organization of the Czech Republic*, World Academy of Science, Engineering and Technology, 53, 809-824.
- Ingham, J. (2006). *Closing the talent management gap*. Strategic HR Review, Melcrum Publishing Ltd.
- King, K. A. (2015). Global talent management. *Journal of Global Mobility*. Vol. 3 No. 3, pp. 273-288.
- Makram, H., Sparrow, P., & Kay, G. (2017). How do strategic actors think about the value of talent management? Moving from talent practice to the practice of talent. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4 (4), 259-378.
- Mikuřová, M. (2009). Knowledge in Enterprise: The Role and Performance Measurement. *Lex ET Scientia International Journal*, 15(2), 283-291.
- Michaels, E., Handfield-J. H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Oane-Marinescu, C. M., Smola g, K., Marinescu, E. S., & Szopa, R. (2015). Value-based management as the innovating paradigm of contemporary governance: a theoretical approach. *Polish journal of management studies*, 12,(.2),.106-120.
- Orr, B. & McVerry, B. (2007). Talent Management Challenge in the Oil and Gas Industry natural Gas & Electricity, Wiley Periodicals, *natural gas and electricity*, pp. 18-23.
- Phillips, D. R. & Roper, K.O. (2009). A framework for talent management in real estate. *Journal of corporate Real Estate*. 11,(1),7-16
- Pilbeam, S. & Corbridge, M. (2006). *People Resourcing, Contemporary HRM in practice*. Third edition published, Financial Times Press.
- Rabbi, F., Ahad, N., Kousar, T., & Ali, T. (2015). Talent management as a source of competitive advantage. *Journal of Asian business strategy*, 5(9), 208.