

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۷/۲۲

مجله مدیریت فرهنگی

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۸/۲۸

سال شانزدهم / شماره ۵۷ / پاییز ۱۴۰۱

## طراحی الگوی مدیریت استعداد برای سازمان‌های فرهنگی با استفاده از رویکرد

### دلفی فازی

#### داود ضامنی

دانشجوی دکتری گروه مدیریت فرهنگی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

#### عباسعلی قیومی

دانشیار گروه مدیریت فرهنگی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال، تهران، ایران.

#### فاطمه عزیزآبادی فراهانی

دانشیار گروه مدیریت و برنامه‌ریزی فرهنگی دانشگاه آزاد واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران (نویسنده مسئول). [f.a.farahani@srbiau.ir](mailto:f.a.farahani@srbiau.ir)

#### ناصر میرسپاسی

استاد گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

#### ابراهیم حاجیانی

دانشیار جامعه‌شناسی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، تهران، ایران.

### چکیده

**زمینه و هدف:** یکی از چالش‌هایی که اکثر سازمان‌ها با آن مواجه هستند چگونگی شناسایی، جذب، پرورش و نگهداشت استعدادهاست. سازمان‌های فرهنگی نیز از این قاعده مستثنا نیستند. هدف پژوهش حاضر طراحی یک الگوی بومی برای مدیریت استعداد در سازمان‌های فرهنگی در ایران است.

**روش‌شناسی:** این پژوهش با رویکرد آمیخته اکتشافی و بهره‌گیری از روش دلفی فازی انجام شده است. جامعه آماری در بخش کیفی عبارتند از خبرگان، مدیران ارشد، میانی و استعدادهای شاخص حوزه هنری که از بین آنها ۱۵ نفر در تحقیق مشارکت کرده‌اند. در بخش کمی نیز ۱۹ نفر در پنل خبرگان شرکت کرده‌اند. نمونه‌ها در هر دو بخش به صورت هدفمند انتخاب شده‌اند. ابزار پژوهش در بخش کیفی، مصاحبه نیمه ساختاریافته و در بخش کمی پرسشنامه محقق‌ساخته بوده که با استفاده از روایی صوری و محتوایی اعتبارسنجی و پایایی آن با روش آلفای کرونباخ ۰/۸۴۹ محاسبه شده است.

**یافته‌ها:** نتایج نشان داد الگوی مدیریت استعداد در سازمان‌های فرهنگی متشکل از ۹ بُعد و ۳۷ مؤلفه است. ابعاد مدل به ترتیب اولویت عبارتند از: پرورش و آموزش استعدادها، عوامل تأثیرگذار درون‌سازمانی، شناسایی، کشف و جذب استعدادها، نگهداشت و بالندگی استعدادها، ایجاد مخزن استعدادها، عوامل تأثیرگذار برون‌سازمانی، نتایج سازمانی، نتایج فردی و معماری دوهسته‌ای سرمایه‌های انسانی.

**نتیجه‌گیری:** کاربردی‌ترین نتایج این مطالعه می‌تواند از پرواز سرمایه‌های انسانی در سازمان‌های فرهنگی جلوگیری کند.

**کلید واژه‌ها:** مدیریت استعداد، سازمان‌های فرهنگی، دلفی فازی.

## مقدمه

توسعه<sup>۴</sup> نشان می‌دهد در سال ۲۰۱۶ اکثر سازمان‌ها (حدود ۷۰ درصد)، فعالیت‌های استخدام و استعدادیابی خود را بر جذب استعداد‌های کلیدی متمرکز کرده بودند. در سال ۲۰۱۷ تمرکز بیشتر فعالیت‌های مدیریت استعداد بر توسعه استعداد‌های درون‌سازمانی بوده که به نسبت سال ۲۰۱۶، از ۴۸ درصد به ۷۵ درصد افزایش داشته است (CIPD, 2017). سازمان‌های فرهنگی نیز از این قاعده مستثنا نبوده و آنها نیز کمابیش با بحران مدیریت استعداد، بحران جانشین‌پروری و عدم به‌کارگیری افراد مستعد و نخبگان فرهنگی دست و پنجه نرم می‌کرده‌اند (صالحی‌امیری، ۱۳۹۳). این پرسش که استعداد در سازمان‌های فرهنگی به چه کسی اطلاق می‌شود و سازمان‌های فرهنگی با چه استراتژی‌هایی قادر خواهند بود هم استعداد‌های مورد نیاز خود را برای پست‌های کلیدی شناسایی و جذب کنند، هم به نگهداشت و بالندگی استعداد‌های موجود مدد رسانند، موضوعی است که مبنای انجام این پژوهش بوده است. تاکنون مطالعه‌ای در خصوص نحوه پیاده‌سازی سیستم مدیریت استعداد در سازمان‌های فرهنگی انجام نشده است. عمده مطالعات انجام شده یا مربوط به شرکت‌های بورس (طهماسبی، قلی‌پور، ضیایی و قالیباف اصل، ۱۳۹۴)، بانکداری (حسن‌پور و همکاران، ۱۳۹۸)، بیمه (برسین<sup>۵</sup>، ۲۰۱۶)، صنعت برق (دهقانان، افجه، سلطانی و جواهری‌زاده، ۱۳۹۷)، مخابرات (قلی‌پور و افتخار، ۱۳۹۶) و گردشگری (پریش، سالارزهی، موغلی و روشن، ۱۳۹۷) بوده یا سازمان‌های دولتی نامرتبط با حوزه فرهنگ (مرکز راه‌حل‌های منابع انسانی انگلستان، ۲۰۱۵؛ میرزایی، قلی‌پور، سیدجوادین و حسنقلی‌پور، ۱۳۹۹؛ محفوظی، لفظ‌فروشان و قربانی، ۱۳۹۸) و یا نهادهای دانشگاهی (محمد، بیگ و غرورآجان<sup>۶</sup>، ۲۰۲۰؛ حجتی، خورشیدی، فرمهینی فراهانی و محمودی، ۱۳۹۸؛ داروئیان، میرسپاسی و دانش‌فرد، ۱۳۹۸؛ داودی و یعقوبی، ۱۳۹۷؛

جذب، توسعه و حفظ استعدادها یکی از مهم‌ترین موضوعاتی است که سازمان‌ها در سراسر جهان با آن مواجه هستند (گالاردو-گالاردو، تانینسن و اسکالیون<sup>۷</sup>، ۲۰۲۰). رؤسای دانشگاه‌ها، مدیران شرکت‌های خصوصی و چندملیتی و رهبران سازمان‌های دولتی دریافته‌اند اگر دانش و توانایی خود را در زمینه شناسایی، جذب و نگهداشت استعدادها توسعه و ارتقا ندهند، به‌سرعت با بحران از دست‌دادن سرمایه‌های انسانی و حذف از بازار رقابت مواجه می‌شوند. بررسی‌ها نشان می‌دهد موضوع مدیریت استعداد به یکی از حوزه‌های مطالعاتی گسترده در محافل دانشگاهی و کنفرانس‌های جهانی تبدیل شده است (جاروی و کوریوا<sup>۸</sup>، ۲۰۲۰). اما در ایران اهمیت پرداختن به مدیریت استعداد، چه در سازمان‌های دولتی، چه در مراکز دانشگاهی، آنطور که باید و شاید به‌درستی درک نشده است. نگاهی به مطالعات انجام‌شده بیانگر آن است که کیفیت و کمیّت پژوهش‌ها در حوزه مدیریت استعداد فاصله زیادی با سطح جهانی دارد. متخصصان مدیریت منابع انسانی اذعان می‌کنند خلاء دانش در زمینه مدیریت استعداد در ایران زیاد است و هم‌چنان ابهامات فراوانی در این خصوص وجود دارد (انارکی اردکانی، حسن‌پور، عبدالمی و عباسیان، ۱۳۹۶).

علاوه بر خلاء دانش، گزارش‌ها حاکی از آن است که سازمان‌های دولتی ایران در سال‌های اخیر با عارضه‌هایی هم‌چون نخبه‌ستیزی (علیزاده و هادوی‌نژاد، ۱۳۹۸)، استعدادآزاری (قلی‌پور و افتخار، ۱۳۹۶) و نابودی استعدادها (حسن‌پور، عبدالمی، جعفری‌نیا و معماری، ۱۳۹۸) مواجه بوده‌اند. طبق گزارش گروه مشاوران مک‌کنزی<sup>۳</sup> (۲۰۱۶) براساس دو معیار ظرفیت جذب استعدادها و ظرفیت نگهداشت استعدادها، رتبه ایران در میان ۱۴۴ کشور، ۱۲۴ اعلام شده است (جواهری‌زاده، ۱۳۹۸). گزارش مؤسسه نیروی انسانی و

یزدانی اورعی، داودی، ایمانی و یعقوبی، ۱۳۹۶). لذا پژوهش حاضر که با هدف توسعه دانش مدیریت استعداد در سطح سازمان‌های فرهنگی و برای اولین بار در ایران انجام شده، در پی یافتن پاسخ این پرسش است که الگوی مطلوب مدیریت استعداد در سازمان‌های فرهنگی ایران کدام است؟

### مبانی نظری

نقطه شروع هر پژوهشی درباره مدیریت استعداد، شناسایی، تعریف و تحدید واژه استعداد است (روشن، برزگر و یعقوبی، ۱۳۹۹). زیرا هر تعریفی از استعداد مبتنی بر تلقی خاصی از فلسفه استعداد<sup>۷</sup> است (تسلیمی و علی‌پور، ۱۳۹۸). با وجود انجام و اجرای تحقیقات فراوان درباره چیستی استعداد در سازمان‌ها (اسپارو و مکرام<sup>۸</sup>، ۲۰۱۵)، همچنان اختلاف نظر بر سر تعریف استعداد در بین استعدادپژوهان وجود دارد.

«استعداد» را معادل توانایی، ظرفیت، قابلیت، تعهد، شایستگی، مشارکت، نوآوری، تجربه، دانش، عملکرد، پتانسیل، الگوی فکر، احساس یا رفتار و مهارت تعریف کرده‌اند (گالاردو - گالاردو، دریس و گونزالس<sup>۹</sup>، ۲۰۱۳). «مدیریت استعداد» نیز همانند مفهوم استعداد فرایندهای یکسان و مشخصی نداشته و رویکردهای متفاوتی از سوی پژوهشگران برای آن ذکر شده است. اسپارو، اسکالیون و طارق<sup>۱۰</sup> (۲۰۱۵) چهار رویکرد را برای تعریف مدیریت استعداد در نظر گرفته‌اند که

عبارتند از: یک. رویکرد افراد: مدیریت استعداد به‌عنوان یک طبقه‌بندی افراد؛ دو. رویکرد روش‌ها: مدیریت استعداد به‌عنوان روش‌های مدیریت منابع انسانی کلیدی؛ سه. رویکرد موقعیت شغلی: مدیریت استعداد به‌عنوان شناسایی موقعیت‌های محوری و چهار. رویکرد مخازن راهبردی: مدیریت استعداد به‌عنوان مخازن استعداد داخلی و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری. گالاردو - گالاردو، اسکالیون و تانیسن<sup>۱۱</sup> (۲۰۱۶) مدیریت را شامل فرایند نظام‌مند جذب، شناسایی، توسعه، تعامل، حفظ و استقرار کارکنان با پتانسیل و کارایی بالا، برای پرکردن موقعیت‌های کلیدی که تأثیر قابل توجهی در مزایای رقابتی پایدار سازمان دارد، تعریف کرده‌اند. کالینز و ملاحی<sup>۱۲</sup> (۲۰۰۹) نیز فرایند مدیریت استعداد را متشکل از پنج بُعد می‌داند که عبارتند از: شناسایی و جذب استعدادها، به‌کارگیری استعدادها، حفظ و نگهداشت استعدادها (پرورش استعدادها)، توسعه استعدادها (مدیریت بالندگی استعدادها) و ایجاد مخزن استعدادها در سازمان.

### پیشینه پژوهش

در جدول زیر ضمن بررسی پیشینه مهم‌ترین مطالعاتی که با هدف ارائه یک مدل برای مدیریت استعداد در شرکت‌ها و سازمان‌ها انجام شده، به خلاهای موجود در آنها نیز اشاره شده است:

جدول ۱- مدل‌های مشهور مدیریت استعداد در پژوهش‌های خارجی و داخلی

ردیف	پژوهشگر	سال	جامعه آماری	ابعاد مدل مدیریت استعداد	نقد مدل
۱	Wellins et al.	۲۰۰۶	شرکت‌های بین‌المللی	ترسیم چشم‌انداز (تعیین اولویت‌های استراتژیک)، تعیین مشخصه موفقیت، تعیین نیازهای ظرفیتی (ارزیابی موجودی استعداد و ظرفیت‌های مورد نیاز)، انتخاب و بکارگیری استعداد، تسریع بالندگی	عدم توجه به اهمیت مخزن استعداد، عوامل درونی و بیرونی تأثیرگذار بر مدیریت استعداد
۲	Phillips & Roper	۲۰۰۹	شرکت‌های املاک	مرحله جذب، مرحله انتخاب‌کردن، مرحله بکارگیری، مرحله توسعه	مبهم بودن جایگاه شناسایی شایستگی‌های کلیدی در

ردیف	پژوهشگر	سال	جامعه آماری	ابعاد مدل مدیریت استعداد	نقد مدل
				استعدادها	مدل. مشخص نبودن نحوه آموزش استعدادها پس از جذب
۳	Collins & mellahi	۲۰۰۹	سازمان‌های دولتی	شناسایی مشاغل کلیدی و استراتژیک، ایجاد مخزن استعداد، طراحی معماری متمایز منابع انسانی، پیامدها (خروجی‌ها)	عدم بررسی پیشایندها و پس‌ایندهای مدیریت استعداد در سازمان
۴	Sweem	۲۰۰۹	شرکت تولید محصولات شیمیایی	مدیریت عملکرد، پرورش کارکنان مستعد، پاداش و قدردانی از استعدادها، ارتباطات، جوّ و فرهنگ باز	مبهم بودن چگونگی شناسایی و جذب استعدادها در سازمان، ایجاد مخزن استعداد و نیز عدم توجه به تأثیر عوامل داخلی و خارجی در مدل
۵	Silzer & Dowell	۲۰۱۰	سازمان‌های جهانی و پیشرو	جذب و انتخاب استعداد به سازمان، ارزیابی شایستگی‌ها و مهارت‌ها در استعدادها، بازبینی استعداد و برنامه‌ریزی فعالیت‌های استعداد، توسعه و گسترش استعداد، عجز کردن استعداد	عدم توجه به تأثیر عوامل داخلی و خارجی در مدل ارائه شده عدم توجه به اهمیت مخزن استعداد
۶	Shiemann	۲۰۱۴	شرکت‌ها و سازمان‌های صنعتی	جذب، استخدام، اجتماعی سازی، آموزش، عملکرد بالا، بالندگی و جانشین‌پروری، ماندگاری، بازیابی (خزانه استعداد)	عدم توجه به تأثیر عوامل داخلی و خارجی در مدل ارائه شده
۷	Bradly	۲۰۱۴	نهادهای دانشگاهی استرالیا	برنامه‌ریزی نیروی انسانی، استخدام، استقرار(جایابی)، مدیریت عملکرد، آموزش و توسعه، برنامه‌ریزی جانشینی، برنامه ریزی جبران خدمت، ارزیابی و تجزیه و تحلیل	هم‌راستاگرفتن سیستم مدیریت منابع انسانی کارکنان با مدیریت استعداد
۸	Mensah	۲۰۱۵	مراکز درمانی	شناسایی موقعیت‌های محوری، جذب استعداد، مدیریت استعداد، مدیریت ماندگاری	اشاره نکردن منابع تأمین استعدادها و رویه‌های اجرایی و عملیاتی در سطوح چهارگانه
۹	Bersin et al.	۲۰۱۶	مؤسسه لور	طرح‌ریزی استراتژیک استعداد، منبع یابی و کارمند یابی، مدیریت عملکرد، یادگیری و توسعه، جانشین‌پروری، توسعه رهبری، جبران خدمات	عدم توجه به اهمیت مخزن استعداد در سازمان، عدم توجه به تأثیر عوامل داخلی و خارجی در مدل ارائه شده

ردیف	پژوهشگر	سال	جامعه آماری	ابعاد مدل مدیریت استعداد	نقد مدل
۱۰	غفاری، پورکیانی، شکاری و شیخی	۲۰۱۷	اساتید دانشگاه	بُعد کشف، شناسایی و جذب استعداد، بُعد آموزش، توسعه و بهسازی استعداد، بُعد حفظ و نگهداشت استعداد، بُعد ارزیابی، تطبیق و بکارگیری استعداد	عدم اشاره به مؤلفه‌های درون سازمانی و برون سازمانی تأثیرگذار بر مدل ارائه شده مدیریت استعداد
۱۱	پریش و همکاران	۲۰۱۹	کارکنان شرکت سیاحتی پارسیان	بُعد جذب استعداد، بُعد مخزن استعداد، بُعد ماندگاری استعداد و بُعد بالندگی استعداد	عدم توافق بر سر تعریف استعداد در مدل ارائه شده تعمیم پذیری محدود
۱۲	جوهری زاده	۲۰۱۹	مدیران شرکت توانیر (صنعت برق)	بُعد استعدادخواهی، بُعد استعدادیابی، بُعد بکارگیری استعداد، بُعد استعدادداری، بُعد استعدادافزایی	تعمیم پذیری محدود
۱۳	حسن پور و دیگران	۲۰۱۹	مدیران صنعت بانکداری	استعدادخواهی، استعدادیابی، استعدادپروری، استعدادگماری، استعدادداری	تعمیم پذیری محدود و مشخص نبودن تعریف استعداد در مدل
۱۴	رجبی پور میبدی و محمدی	۲۰۲۰	تحلیل مضمون مقالات حوزه مدیریت استعداد	شناسایی و کشف منابع استعداد، جذب منابع استعداد، انتخاب منابع استعداد، توسعه منابع استعداد، حفظ و نگهداشت منابع استعداد، ارزیابی منابع استعداد و نتایج حاصل از منابع استعداد	تعمیم پذیری محدود عدم توجه به معماری دوهسته‌ای سرمایه‌های انسانی در مدل ارائه شده
۱۵	طایفه سیفی، هاشمی و قلتاش	۲۰۲۱	مدیران مدارس متوسطه شهر تهران	شناسایی و کشف منابع استعداد، جذب منابع استعداد، انتخاب استعداد، توسعه منابع استعداد، حفظ و نگهداری منابع استعداد، ارزیابی منابع استعداد، نتایج منابع استعداد	تعمیم پذیری محدود عدم توجه به معماری دوهسته‌ای سرمایه‌های انسانی در مدل ارائه شده

کدام‌اند؟ ۳- اولویت‌بندی شاخص‌های مربوط به هر یک از ابعاد این الگو چگونه باید صورت گیرد؟

### روش پژوهش

این پژوهش که براساس رویکرد آمیخته با ترکیبی از دو روش کیفی اکتشافی و کمی و طی دو مرحله به صورت دلفی فازی انجام شد، از نظر هدف، پژوهشی کاربردی، از نظر روش، اکتشافی - تبیینی و از نظر زمان، مقطعی است که در دو مرحله به شرح زیر انجام شده است: در مرحله نخست، با اتکاء به داده‌های بدست آمده از مطالعات اکتشافی (شامل بررسی متون

مرور این پژوهش‌ها خلأ مطالعات مدیریت استعداد در سطح سازمان‌های فرهنگی را به‌خوبی نشان می‌دهد. با توجه به خلأ یاد شده پژوهش حاضر بر آن است که برای یکی از سازمان‌های فرهنگی در ایران (حوزه هنری سازمان تبلیغات اسلامی) در زمینه مدیریت استعداد، الگویی ارائه کند. پرسش‌هایی که این پژوهش برای یافتن پاسخ آنها طرح شده بدین قرارند: ۱- الگوی مدیریت استعداد برای حوزه هنری سازمان تبلیغات اسلامی متشکل از چه ابعادی است؟ ۲- شاخص‌های مربوط به هر یک از ابعاد الگوی پیشنهادی

پس از تحلیل، مضمون جدیدی در آنها یافت نشده است. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی، مصاحبه نیمه ساختاریافته بوده است. در این بخش برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از رویکرد هفت مرحله‌ای براون و کلارک<sup>۱۳</sup> (۲۰۰۶) و برای سنجش پایایی یافته‌ها از روش پایایی بازآزمون استفاده شده که مقدار آن طبق فرمول، برابر ۸۱٪ بوده است. با توجه به این که میزان پایایی محاسبه شده بیشتر از ۶۰٪ بوده، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها تأیید شده است. در نهایت، ابعاد و مؤلفه‌های الگوی اولیه مدیریت استعداد، مستخرج از ادبیات نظری و پیشینه تحقیق با ابعاد و مؤلفه‌های اکتشافی مستخرج از مصاحبه‌ها، تلفیق و ۶۲ مؤلفه در قالب ۹ بُعد به شرح ذیل شناسایی شده است:

اکتشافی و مروری جامع بر پژوهش‌های صورت گرفته و انجام مصاحبه‌های اکتشافی)، ابعاد و مؤلفه‌های تأثیرگذار بر مدیریت استعداد در سازمان‌های فرهنگی استخراج گردیده است. بدین منظور ۱۵ مصاحبه با خبرگان حوزه هنری سازمان تبلیغات اسلامی انجام و با استفاده از روش تحلیل مضمون، داده‌ها تحلیل شده است. مصاحبه‌ها بین ۷۰ تا ۱۲۰ دقیقه به طول انجامیده است. روش نمونه‌گیری در این بخش، هدفمند از نوع نظری بوده است. انتخاب نمونه‌ها تا جایی تداوم یافته که کفایت و اشباع داده‌ها صورت گرفته و پژوهشگران دریافته‌اند که نمونه‌های بعدی، اطلاعات متفاوت و متمایزی در اختیارشان قرار نخواهند داد. در نهایت مقولات استخراج شده با انجام ۱۳ مصاحبه به اشباع نظری رسیده است. به منظور اطمینان از سطح اشباع، دو مصاحبه دیگر نیز انجام گرفته و کدگذاری شد. اما

جدول ۲- متغیرهای تأثیرگذار بر الگوی مدیریت استعداد در حوزه هنری

پیشایندها	مؤلفه‌ها	منبع
عوامل تأثیرگذار درونی	نگرش به استعداد	Vaiman et al. 2012؛ محفوظی و همکاران ۱۳۹۸
	فرهنگ سازمانی	محفوظی و همکاران ۱۳۹۸
	ایدئولوژی سازمانی	یافته‌های مصاحبه اول
	چشم‌انداز، رسالت و اهداف	Vaiman et al. 2012؛ Kim et al. 2014
	سبک رهبری و مدیریت	stahl et al. 2012؛ Kim et al. 2014
	حمایت و تعهد مدیران ارشد	یافته‌های مصاحبه سیزدهم
	ساختار تشکیلاتی	Vaiman et al. 2012؛ Kim et al. 2014
	همسویی اقدامات منابع انسانی با مدیریت استعداد	Stahl, 2012؛ Gelens et al. 2014
	دستورالعمل‌ها و ضوابط قانونی حمایت‌کننده استعدادها	یافته‌های مصاحبه اول
	برند (نشان) سازمان	اقبال و همکاران، ۱۳۹۸، یافته‌های مصاحبه اول
عوامل تأثیرگذار بیرونی	تغییر و تحولات محیط سیاسی داخلی	یافته‌های مصاحبه سوم
	تغییر و تحولات محیط سیاسی در سطح بین‌الملل	قلی‌پور و افتخار، ۱۳۹۵
	تغییر و تحولات محیط اقتصادی داخلی	Glenn 2012؛ Cooke et al. 2014
	تغییر و تحولات محیط اقتصادی در سطح بین‌الملل	Glenn 2012؛ Cooke et al. 2014
	تغییر و تحولات محیط اجتماعی داخلی	Glenn 2012؛ Cooke et al. 2014

پیشا بندها	مؤلفه‌ها	منبع
	تغییر و تحولات محیط اجتماعی در سطح بین‌الملل	Glenn 2012; Cooke et al. 2014
	تعبیر و تحولات تکنولوژیک داخلی	Glenn 2012; Cooke et al. 2014
	تعبیر و تحولات تکنولوژیک در سطح بین‌الملل	Glenn 2012; Cooke et al. 2014
	سازمان‌های فرهنگی هنری رقیب (دولتی و شبه‌دولتی)	یافته‌های مصاحبه پنجم
	شرکت‌ها و مؤسسات خصوصی	یافته‌های مصاحبه پنجم
	رویدادها، نمایشگاه‌ها و جشنواره‌های خارجی	یافته‌های مصاحبه دهم و یازدهم
ایجاد معماری دوهسته‌ای سرمایه‌های انسانی	لزوم تفکیک سیستم مدیریت منابع انسانی عادی از سیستم مدیریت استعدادهای	Lepak & Shaw, 2008 طهماسبی و همکاران، ۱۳۹۳
	لزوم تعیین و تفکیک مشاغل کلیدی از مشاغل غیرکلیدی در سازمان	Collings & Mellahi, 2009
	طبقه‌بندی مشاغل کلیدی به چهار سطح: ۱. مشاغل مدیریتی (ستادی و استانی)، ۲. هنری و ادبی (ستادی و استانی)، ۳. پژوهشی (ستادی و استانی)، ۴. اداری و مالی (ستادی و استانی)	دیدگاه پژوهشگران
	تدوین الگوی شایستگی برای مشاغل کلیدی	اقبال و دیگران، ۱۳۹۸
	شناسایی و کشف برخی استعدادهای در حوزه هنری از طریق جشنواره‌ها، مسابقات و رویدادهای هنری	یافته‌های مصاحبه سوم، هفتم، هشتم
	شناسایی و کشف برخی استعدادهای در حوزه هنری از طریق شرکت در کارگاه‌ها و کلاس‌های آموزشی	یافته‌های مصاحبه سوم، هفتم، هشتم
شناسایی، کشف و پرورش استعدادهای	شناسایی و کشف برخی استعدادهای در حوزه هنری از طریق برگزاری آزمون	یافته‌های مصاحبه سوم
	شناسایی و کشف برخی استعدادهای در حوزه هنری از طریق معرفی افراد نفوذگذار داخلی و خارجی	یافته‌های مصاحبه سیزدهم
	شناسایی و کشف برخی استعدادهای از طریق واسپاری یک پروژه به آنها و گذراندن یک دوره کارورزی	یافته‌های مصاحبه چهارم
	شناسایی و کشف برخی استعدادهای از بین کارمندان، کارشناسان و مدیران براساس عملکرد آنها	Collings & Mellahi 2009 اقبال و همکاران، ۱۳۹۸
	لزوم تفکیک بین فرایندهای ارزیابی استعدادهای واجد شناسه استخدامی با ارزیابی استعدادهایی که بصورت پروژه‌ای با سازمان همکاری می‌کنند	یافته‌های مصاحبه سوم
	لزوم تأسیس کانون ارزیابی صلاحیت‌های	Heinen & O'Neill, 2004
ایجاد مخزن استعداد		

پیشابندها	مؤلفه‌ها	منبع
	حرفه‌ای به صورت رسمی	
	لزوم ارزیابی «دانش تخصصی» افراد برای ورود به مخزن استعداد	Kim et al. 2014
	لزوم ارزیابی «مهارت‌ها»ی افراد برای ورود به مخزن استعداد	عاکفیان و رشیدی ۱۳۹۵
	لزوم ارزیابی «توانمندی‌ها»ی افراد برای ورود به مخزن استعداد	عاکفیان و رشیدی ۱۳۹۵
	لزوم ارزیابی «ویژگی‌های شخصیتی» افراد برای ورود به مخزن	عاکفیان و رشیدی ۱۳۹۵
پرورش و آموزش استعدادهای	تدوین برنامه جامع توانمندسازی استعدادهای	Kim et al. 2014؛ محفوظی و دیگران، ۱۳۹۸
	تدوین برنامه آموزش ضمن خدمت استعدادهای	دهقانان و دیگران، ۱۳۹۷
	ایجاد زمینه‌های رشد معنوی و انقلابی استعدادهای	یافته‌های مصاحبه هشتم
	شبکه‌سازی و توسعه تعاملات بین استعدادهای	دهقانان و همکاران ۱۳۹۷، یافته‌های مصاحبه سیزدهم
	عُمق‌بخشی و غنی‌سازی مشاغل مربوط به استعدادهای	اقبال و همکاران، ۱۳۹۸
نگهداشت و بالندگی استعدادهای	همراستاسازی اهداف فردی استعدادهای با اهداف سازمانی	Gelens et al. 2014, Phillips & Roper, 2009 اقبال و دیگران، ۱۳۹۸
	مدیریت جانشین‌پروری استعدادهای برای مشاغل کلیدی	Phillips & Roper 2009؛ محفوظی و همکاران ۱۳۹۸
	حذف بوروکراسی زائد و دست‌وپاگیر در فرایند کاری استعدادهای	Kim et al. 2014
	اجتناب از پُرکردن پست‌های خالی و نامربوط توسط استعدادهای	Hills 2009؛ Green 2008؛ Glenn, 2012
	طراحی پروژه‌هایی هدفمند به منظور انجام کار گروهی و دسته‌جمعی استعدادهای	دهقانان و همکاران ۱۳۹۷، محفوظی و همکاران ۱۳۹۸، یافته‌های مصاحبه سیزدهم
	برنامه‌ریزی و هدایت مسیر شغلی استعدادهای	اقبال و دیگران، ۱۳۹۸
	حمایت مالی و غیرمالی از استعدادهای	Heinen & O'Neill, 2004
	اعزام استعدادهای به سفرهای داخلی و خارجی	یافته‌های مصاحبه دوازدهم و سیزدهم
	ترویج فرهنگ مربیگری و مرشدیت در بین استعدادهای	D'Annunzio-Green, 2008
	مستندسازی تجربیات استعدادهای و مدیریت دانش آنها (تجربه‌نگاری)	Kim et al. 2014
	حمایت از فعالیت‌های کارآفرینانه استعدادهای در بیرون از سازمان	دیدگاه پژوهشگران
	تفویض قدرت	افزایش وفاداری و تعهد سازمانی در بین استعدادهای
افزایش رضایت شغلی در بین استعدادهای		دهقانان و همکاران ۱۳۹۷



پیشابندها	مؤلفه‌ها	منبع
	ایجاد زمینه تربیت رهبران سازمانی آینده	قلی‌پور و افتخار، ۱۳۹۵
نظریات	افزایش علاقه‌مندی استعدادهای برون‌سازمانی به همکاری با سازمان	دیدگاه پژوهشگران
	افزایش بلوغ سازمانی در کوتاه مدت	دهقانان و دیگران ۱۳۹۷
	افزایش کیفیت خدمات، محصولات و تولیدات سازمان	دهقانان و دیگران ۱۳۹۷
	افزایش ضریب نفوذ سازمان بر مخاطبان و ذینفعان	یافته‌های مصاحبه پنجم
	افزایش آمادگی سازمان در شرایط و موقعیت‌های بحرانی و پرخطر	Garavan et al. 2012
	جلوگیری از گسست نسلی در سازمان	دیدگاه پژوهشگران

محقق ساخته بوده است. برای تعیین روایی پرسشنامه، از روش بررسی روایی محتوا (اعتبار محتوا) و برای تعیین پایایی از روش آلفای کرونباخ استفاده شده که در این پژوهش، معادل  $0/849$  برآورد شده که این میزان، نشان از روایی مطلوب ابزار پژوهش دارد. فرایند انجام روش دلفی فازی در این پژوهش به این شرح است: الف: جمع‌آوری نظرات گروه تصمیم<sup>۱۵</sup> (خبرگان): بدین منظور از یک طیف رده‌بندی شده هفت گزینه‌ای با متغیرهای زبان‌شناختی<sup>۱۶</sup> که در یک سوی آن گزینه «کاملاً نامناسب» و در سوی دیگر، گزینه «کاملاً مناسب» وجود دارد استفاده شده است. ب: تبدیل متغیرهای کلامی به اعداد فازی مثلثی<sup>۱۷</sup>: برای تبدیل متغیرهای کلامی به اعداد فازی مثلثی از روش کلیور و یوان<sup>۱۸</sup> (۱۹۹۵) استفاده شده است. ابزار پژوهش با هدف کسب نظر خبرگان راجع به میزان موافقت آنها با مؤلفه‌ها و معیارهای مدل طراحی شده است. از این رو خبرگان با بهره‌گیری از متغیرهای کلامی موجود در طیف لیکرت رأی داده‌اند. از آنجا که تفاوت خصوصیات افراد بر تعابیر ذهنی آنها درباره متغیرهای کیفی اثر می‌گذارد، با تعریف دامنه متغیرهای کیفی، خبرگان با ذهنیت یکسان به سؤال‌ها پاسخ دادند.

در مرحله دوم، از روش دلفی فازی پیشنهادشده ایشیکائوا، آماگاسا، شیگا، تامی‌زاوا، تاتستا و می‌نو<sup>۱۴</sup> (۱۹۹۳) که از رایج‌ترین روش‌های دلفی فازی در سطح بین‌المللی است، استفاده شده است. جامعه آماری در بخش کمی، متشکل از خبرگان و متخصصانی است که واجد حداقل چهار ویژگی زیر بوده‌اند: ۱- به لحاظ پیشینه دانشگاهی در زمینه مدیریت استعداد صاحب‌نظر و متخصص؛ ۲- به لحاظ وجود ویژگی‌های منحصربفرد در آثاری که تولید کرده‌اند، به‌عنوان یکی از استعدادهای شاخص حوزه هنری؛ ۳- در ساختار تشکیلاتی، جزو سیاستگذاران و مدیران ارشد و میانی؛ ۴- از جمله عاملان و کنشگران مدیریت استعداد.

تعداد این خبرگان براساس شاخص‌های مذکور ۲۱ نفر برآورد شده که از این میان ۱۹ نفر در پنل خبرگان حضور یافتند. با توجه به اینکه نمونه‌ها بایستی براساس ملاک‌ها و شاخص‌های از پیش تعیین‌شده انتخاب می‌شده‌اند در این بخش از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شده است. چهار خصوصیت: دانش و تجربه مرتبط در موضوع مدنظر، علاقه‌مندی، در اختیار داشتن زمان کافی برای شرکت در پژوهش و مهارت‌های ارتباطی مؤثر از ملاک‌های انتخاب نمونه‌ها بوده است. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کمی، پرسشنامه

جدول ۳- اعداد فازی مثلثی متغیرهای کلامی

متغیر کلامی	عدد فازی مثلثی متناظر
کاملاً مناسب	(۹,۱۰,۱۰)
مناسب	(۷,۹,۱۰)
تا حدودی مناسب	(۵,۷,۹)
بی تأثیر	(۳,۵,۷)
تا حدودی نامناسب	(۱,۳,۵)
نامناسب	(۰,۱,۳)
کاملاً نامناسب	(۲,۱,۰)

ج: خلق عدد فازی مثلثی  $T_{ij}$  برای هر خبره: در هر

معیار،  $T_{ij}$  انعکاس دهنده خبره مورد نظر به شرح زیر است:

رابطه ۲

$$T_{ij} = (L_{ij}, M_{ij}, U_{ij})$$

$$L_{ij} = \text{Min} \{L_{ij}\} \quad \forall j$$

$$U_{ij} = \text{Max} \{U_{ij}\} \quad \forall j$$

$$M_{ij} = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n M_{ij}}$$

اندیس  $i$  به خبره  $i$  و اندیس  $j$  به معیار  $j$  ام اشاره دارد به طوری که:  $X_{ij}$  مقدار ارزیابی خبره  $i$  ام در معیار  $j$  ام است ( $i=1,2,\dots,n, j=1,2,\dots,m$ ). میانگین هندسی  $M_{ij}$  در عدد فازی مثلثی، برای اشاره به اجماع گروه متخصصان در مورد هر معیار به کار رفته است. درست است که مقادیر حداکثر و حداقل به عنوان دو نقطه پایانی اعداد فازی مثلثی برای نشان دادن نظرهای کارشناسی تعیین شده، اما این مقادیر نمی توانند کل دامنه تغییرات را نمایندگی کنند. به همین سبب، دقت محاسبات را کاهش می دهند. برای رفع این نقیصه در تجمیع نظر خبرگان، از میانگین هندسی مقادیر ابتدایی و انتهایی استفاده شده است (قلی پور و همکاران، ۱۳۹۶).

رابطه ۳

$$L_{ij} = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n L_{ij}}$$

$$U_{ij} = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n U_{ij}}$$

د: فازی زدایی کردن<sup>۱۹</sup>: با استفاده از فرمول نقطه ثقل

جدول ۴- نتیجه اعداد فازی زدایی شده در خصوص شاخص‌ها و مؤلفه‌های مدل

مرکزی ساده<sup>۲۰</sup>:

رابطه ۴

$$S_{ij} = \frac{L_{ij} + 4M_{ij} + U_{ij}}{6}$$

سپس یک مقدار آستانه  $\alpha$  به منظور غربال کردن

عوامل نامناسب انتخاب شده است:

الف) عامل تأثیرگذار پذیرفته می شود اگر:  $S_{ij} \geq \alpha$

ب) عامل تأثیرگذار پذیرفته نمی شود اگر:  $S_{ij} < \alpha$

اساساً مقدار آستانه با استنباط ذهنی

تصمیم گیرندگان تعیین می شود و به طور مستقیم بر

تعداد عواملی که غربال می شوند، تأثیر خواهد گذاشت.

برای تعیین مقدار این آستانه قانون کلی وجود ندارد

(قلی پور، بیگی و سعدآبادی، ۱۳۹۶). در این پژوهش با

توجه به تعداد متغیرها، عدد  $0.7$  به عنوان حد آستانه در

نظر گرفته شده است.

#### یافته‌های پژوهش

براساس محاسبه میانگین حد پایین عدد مثلثی

فازی، حد وسط و حد بالا و نیز محاسبه عدد

فازی زدایی شده، تمام ابعاد اصلی مربوط به مدل تأیید

شده است. اما در خصوص شاخص‌های مربوط به ابعاد

مدل، نتایج محاسبات دلفی فازی نشان داد از بین ۶۲

مؤلفه شناسایی شده، ۱۹ مؤلفه تأیید نشده است. نتایج

این محاسبه در جدول ۴ نمایش داده شده است:

بعد	گزاره‌ها	میانگین هندسی حد پایین عدد مثلثی فازی	میانگین هندسی حد وسط عدد مثلثی فازی	میانگین هندسی حد بالا عدد مثلثی فازی	عدد فازی زدایی شده	نتیجه
عوامل داخلی تاثیرگذار	نگرش به استعداد در حوزه هنری	۷,۳۷۲۳۵۲	۹,۰۰۹۳۶۵	۹,۵۸۸۴۴۲	۸,۸۳۳۰۴۲	تایید شد
	فرهنگ سازمانی در حوزه هنری	۶,۸۶۶۷۳	۸,۶۳۸۵۷۷	۹,۴۱۰۱۲۳	۸,۴۷۱۸۶	تایید شد
	ایدئولوژی سازمانی در حوزه هنری	۶,۷۸۲۳۵	۸,۶۲۲۱۴۳	۹,۶۵۲۱۱۳	۸,۴۸۷۱۷۳	تایید شد
	چشم‌انداز، رسالت و اهداف حوزه هنری	۶,۴۳۱۴۲۷	۸,۲۸۶۷۰۵	۹,۴۹۲۸۷	۸,۱۷۸۵۲	تایید شد
	سبک رهبری و مدیریت در حوزه هنری	۷,۷۴۶۵۲۸	۹,۳۳۶۲۵۴	۹,۹۴۴۷۰۱	۹,۱۷۲۷۰۸	تایید شد
	حمایت و تعهد مدیران ارشد حوزه هنری	۶,۵۷۰۰۷۲	۸,۳۵۰۵۲۴	۹,۳۴۸۱۴	۸,۲۲۰۰۵۲	تایید شد
	ساختار تشکیلاتی حوزه هنری	۵,۷۲۶۵۹۸	۷,۸۰۱۰۸۵	۹,۰۴۲۱۳۹	۷,۶۶۲۱۸	تایید شد
	همسویی اقدامات منابع انسانی با مدیریت استعداد	۵,۴۴۸۸۳۱	۷,۶۱۰۳۱	۸,۷۴۷۹۸۳	۷,۴۳۹۶۷۶	تایید شد
	دستورالعمل‌ها و ضوابط قانونی حمایت‌کننده استعدادهای	۶,۵۴۰۶۹۱	۸,۳۶۶۵۲۳	۹,۳۰۶۳۳۶	۸,۲۱۸۸۵۳	تایید شد
	برند (نشان) حوزه هنری	۵,۵۹۹۷۲۹	۷,۵۷۶۴۴۳	۸,۹۵۳۸۸۴	۷,۴۷۶۵۶۴	تایید شد
عوامل خارجی تاثیرگذار بر مدیریت استعداد	تغییر و تحولات محیط سیاسی داخلی	۴,۸۳۶۲۴۵	۷,۱۱۴۲۲۴	۸,۶۰۳۶۵۶	۶,۹۸۲۸	تایید نشد
	تغییر و تحولات محیط سیاسی در سطح بین‌الملل	۰	۴,۵۸۳۰۶۳	۶,۷۸۶۴۸۹	۴,۱۸۶۴۵۷	تایید نشد
	تغییر و تحولات محیط اقتصادی داخلی	۵,۸۸۲۶۵	۷,۸۶۴۶۳۴	۹,۱۵۲۷۹۷	۷,۷۴۸۹۹۷	تایید شد
	تغییر و تحولات محیط اقتصادی در سطح بین‌الملل	۰	۵,۲۴۴۶۸۲	۷,۲۴۹۰۳۷	۴,۷۰۴۶۲۸	تایید نشد
	تغییر و تحولات محیط اجتماعی داخلی	۶,۲۸۸۹۴۳	۸,۲۸۳۱۳۱	۹,۴۳۰۲۴۹	۸,۱۴۱۹۵۳	تایید شد
	تغییر و تحولات محیط اجتماعی در سطح بین‌الملل	۰	۴,۸۶۳۱۳۸	۷,۱۱۴۲۲۴	۴,۴۲۷۷۹۶	تایید نشد
	تغییر و تحولات محیط تکنولوژیک داخلی	۵,۲۶۳۷۶۱	۷,۴۳۸۶۶۱	۸,۸۱۳۹۸	۷,۳۱۵۳۹۷	تایید شد
	تغییر و تحولات تکنولوژیک در سطح بین‌الملل	۰	۴,۵۷۱۳۰۹	۶,۸۴۹۰۵۱	۴,۱۸۹۰۴۸	تایید نشد
	سازمان‌های فرهنگی هنری رقیب (دولتی و شبه‌دولتی)	۰	۶,۲۴۷۳۲	۷,۸۳۲۶۷۱	۵,۴۷۰۳۲۵	تایید نشد

نتیجه	عدد فازهای زدایی شده	میانگین هندسی حد بالا عدد مثلثی فازی	میانگین هندسی حد وسط عدد مثلثی فازی	میانگین هندسی حد پایین عدد مثلثی فازی	گزاره‌ها	بعد
تایید نشد	۵,۲۶۶۳۲	۷,۷۲۶۴۱۵	۵,۹۶۸۴۹۴	۰	بنگاه‌ها و مؤسسات فرهنگی هنری (بخش خصوصی)	
تایید نشد	۵,۴۷۳۹۱۹	۷,۹۲۸۵۲۷	۶,۲۲۸۷۴۷	۰	رویدادها، نمایشگاهها و جشنواره‌های خارجی	
تایید نشد	۶,۰۰۹۸۸۱	۸,۳۵۷۵۴۹	۶,۹۲۵۴۳۴	۰	لزوم تفکیک سیستم مدیریت منابع انسانی عادی از سیستم مدیریت استعدادها	ایجاد معماری دو هسته‌ای سرمایه‌های انسانی
تایید شد	۷,۱۳۰۹۵۷	۹,۳۳۴۰۸۶	۸,۳۶۲۹۱۵	۰	لزوم تعیین و تفکیک مشاغل کلیدی از مشاغل غیرکلیدی	
تایید شد	۷,۰۱۸۶۷	۹,۲۸۲۴۶۹	۸,۲۰۷۳۸۷	۰	طبقه‌بندی مشاغل کلیدی به چهار سطح ۱. مشاغل مدیریتی (ستادی و استانی) ۲. مشاغل هنری و ادبی (ستادی و استانی) ۳. مشاغل پژوهشی (ستادی و استانی) ۴. مشاغل اداری و مالی (ستادی و استانی)	
تایید شد	۹,۰۴۷۱۸۲	۹,۷۵۹۷۵۶	۹,۲۰۳۶۹۳	۷,۷۰۸۵۶	تدوین الگوی شایستگی برای تمام مشاغل کلیدی	
تایید شد	۸,۷۲۶۰۶۳	۹,۶۵۲۱۱۳	۸,۸۶۴۵۴۹	۷,۲۴۶۰۶۹	شناسایی و کشف برخی استعدادها در حوزه هنری از طریق جشنواره‌ها، مسابقات و رویدادهای هنری و ادبی	شناسایی، کشف و جذب استعدادها
تایید شد	۸,۸۹۵۹۶۹	۹,۷۵۹۷۵۶	۹,۰۵۱۸۴۸	۷,۴۰۸۶۶۴	شناسایی و کشف برخی استعدادها در حوزه هنری از طریق شرکت در کارگاه‌ها و کلاس‌های آموزشی	
تایید نشد	۶,۴۸۱۲۸۹	۸,۲۳۱۹۵۹	۶,۶۱۰۷۸۲	۴,۲۱۲۶۴۹	شناسایی و کشف برخی استعدادها از طریق برگزاری آزمون	
تایید نشد	۵,۸۵۶۸۹۲	۷,۷۳۸۱۴۳	۵,۹۴۵۶۸۹	۳,۶۲۰۴۵۱	شناسایی و کشف برخی استعدادها در حوزه هنری از طریق معرفی افراد نفوذگذار داخلی و خارجی	
تایید نشد	۶,۵۳۸۴۹۶	۸,۱۸۶۴۳۷	۶,۶۷۰۲۴۱	۴,۳۶۳۵۷۱	شناسایی و کشف برخی استعدادها در حوزه هنری از طریق واسپاری یک پروژه به آنها و گذراندن یک دوره کارورزی	
تایید شد	۷,۲۲۴۱۰۶	۸,۷۵۷۳۷۶	۷,۳۴۸۷۲۷	۵,۱۹۲۳۵۵	شناسایی و کشف برخی استعدادها در حوزه هنری از بین کارمندان، کارشناسان و مدیران ستادی و	

بهد	گزاره‌ها	میانگین هندسی حد پایین عدد مثلی فازی	میانگین هندسی حد وسط عدد مثلی فازی	میانگین هندسی حد بالا عدد مثلی فازی	عدد فازی زدایی شده	نتیجه
	استانی بر اساس عملکرد آنها					
ایجاد مخزن استعداد	لزوم تفکیک بین فرایند ارزیابی استعدادها و واجد شناسه استخدامی با ارزیابی استعدادهایی که بصورت پروژه‌ای با حوزه هنری همکاری می‌کنند	۰	۴,۶۳۵۱۰۴	۶,۷۸۹۳۵	۴,۲۲۱۶۲۷	تایید نشد
	لزوم تأسیس کانون ارزیابی صلاحیت‌های حرفه‌ای به صورت رسمی	۰	۷,۱۰۶۵۹۳	۸,۵۷۲۴۷۱	۶,۱۶۶۴۷۴	تایید نشد
	لزوم ارزیابی «دانش تخصصی» افراد برای ورود به مخزن استعداد	۰	۷,۱۲۷۷۸۴	۸,۵۵۰۴۸۶	۶,۱۷۶۹۳۷	تایید نشد
	لزوم ارزیابی «مهارت‌ها»ی افراد برای ورود به مخزن استعداد	۷,۰۵۳۸۵	۸,۷۰۸۹۴۸	۹,۵۲۵۲۸۴	۸,۵۶۹۱۵۵	تایید شد
	لزوم ارزیابی «توانمندی‌ها»ی افراد برای ورود به مخزن استعداد	۶,۷۴۶۱۹۷	۸,۴۴۳۶۵۲	۹,۳۴۸۱۴	۸,۳۱۱۴۹۱	تایید شد
	لزوم ارزیابی «ویژگی‌های شخصیتی» افراد برای ورود به مخزن	۰	۶,۶۷۷۳۳۷	۸,۲۰۲۱۲۲	۵,۸۱۸۵۷۹	تایید نشد
	تدوین برنامه جامع توانمندسازی استعدادها	۶,۸۶۶۷۳	۸,۶۳۸۵۷۷	۹,۴۱۰۱۲۳	۸,۴۷۱۸۶	تایید شد
پرورش و آموزش استعدادها	تدوین برنامه آموزش ضمن خدمت استعدادها	۷,۷۷۶۲۶۷	۹,۱۸۴۰۵۱	۹,۷۰۵۷۸۵	۹,۰۳۶۳۷۶	تایید شد
	ایجاد زمینه‌های رشد معنوی و انقلابی استعدادها	۶,۰۰۹۴۶۴	۸,۰۰۱۶۱۸	۹,۰۲۲۸۴۱	۷,۸۳۹۷۹۶	تایید شد
	شبکه‌سازی و توسعه تعاملات بین استعدادها	۷,۵۰۷۳۱	۹,۱۰۲۱۸۳	۹,۷۵۹۷۵۶	۸,۹۴۵۹۶۶	تایید شد
	عمق‌بخشی و غنی‌سازی مشاغل مربوط به استعدادها	۶,۴۵۴۷۴۶	۸,۲۴۰۷۹۹	۹,۲۹۶۴۴۶	۸,۱۱۹۰۶۴	تایید شد
	همراستاسازی اهداف فردی استعدادها با اهداف سازمانی حوزه هنری	۰	۷,۵۶۰۱۸۲	۸,۹۰۰۴۴۱	۶,۵۲۳۵۲۸	تایید نشد
نگهداشت و بالندگی استعدادها	مدیریت جانشین‌پروری استعدادها برای مشاغل کلیدی	۷,۵۰۴۰۷۲	۹,۱۲۹۳۲۴	۹,۶۴۱۷۶	۸,۹۴۳۸۵۵	تایید شد
	حذف بوروکراسی زائد و	۸,۲۰۴۱۰۸	۹,۶۱۹۲۶۷	۱۰	۹,۴۴۶۸۶۳	تایید شد

نتیجه	عدد فازی زدایی شده	میانگین هندسی حد بالا عدد مثلثی فازی	میانگین هندسی حد وسط عدد مثلثی فازی	میانگین هندسی حد پایین عدد مثلثی فازی	گزاره‌ها	بعد
					دست‌وپاگیر در فرایند کاری استعدادهای	
تایید شد	۹,۲۶۵۷۷۹	۹,۸۱۹۷۰۷	۹,۴۲۰۲۲۷	۸,۰۲۴۰۵۶	اجتناب از پُر کردن پست‌های خالی و نامربوط توسط استعدادهای	
تایید شد	۸,۲۱۷۳۴۲	۹,۲۳۵۱۲	۸,۳۷۵۴۲۴	۶,۵۶۷۲۳۸	طراحی پروژه‌هایی هدفمند به منظور انجام کار گروهی و دسته‌جمعی استعدادهای	
تایید نشد	۶,۶۳۳۳۸۲	۸,۹۴۰۴۲۲	۷,۷۱۴۹۶۸	.	برنامه‌ریزی و هدایت مسیر شغلی استعدادهای	
تایید شد	۹,۰۴۸۰۱۱	۹,۸۳۵۰۱۷	۹,۱۹۳۹۱۲	۷,۶۷۷۳۹۹	حمایت مالی و غیرمالی از استعدادهای	
تایید شد	۸,۱۲۸۸۷۵	۹,۳۰۶۳۳۶	۸,۲۷۴۲۴۶	۶,۳۶۹۹۳۱	اعزام استعدادهای به سفرهای داخلی و خارجی	
تایید شد	۸,۳۳۳۹۵	۹,۴۸۲۶۸۸	۸,۴۸۷۰۲۶	۶,۵۷۲۹۰۷	ترویج فرهنگ مربیگری و مرشدیت در بین استعدادهای	
تایید شد	۹,۲۶۵۲۷۵	۹,۸۱۴۰۲۷	۹,۴۳۰۲۴۹	۸,۰۵۶۶۲۴	مستندسازی تجربیات استعدادهای و مدیریت دانش آنها (تجربه‌نگاری)	
تایید شد	۸,۱۲۸۸۷۵	۹,۳۰۶۳۳۶	۸,۲۷۴۲۴۶	۶,۳۶۹۹۳۱	حمایت از فعالیت‌های کارآفرینانه استعدادهای در بیرون از حوزه هنری	
تایید شد	۷,۸۳۷۰۹۵	۹,۲۶۴۸۱	۷,۹۲۸۷۰۱	۶,۰۴۲۹۵۳	افزایش وفاداری و تعهد سازمانی در بین استعدادهای	رنگ فردی
تایید شد	۷,۹۵۱۱۱۵	۹,۲۳۵۱۲	۸,۱۰۱۳۴۴	۶,۰۶۶۱۹۱	افزایش رضایت شغلی در بین استعدادهای	
تایید شد	۷,۷۶۹۱۷۱	۹,۱۸۴۰۵۱	۷,۹۰۶۷۱۴	۵,۸۰۴۱۱۸	ایجاد زمینه تربیت رهبران سازمانی آینده	
تایید شد	۷,۸۵۶۰۱۲	۹,۲۵۴۸۷۲	۷,۹۸۶۳۹۶	۵,۹۳۵۶۱۹	افزایش علاقه استعدادهای برون‌سازمانی به همکاری با حوزه	رنگ سازمانی
تایید نشد	۴,۴۰۱۸۴۷	۶,۹۴۶۲۳۷	۴,۸۶۶۲۱۲	.	افزایش بلوغ سازمانی در کوتاه مدت	
تایید شد	۷,۸۰۰۱۹۵	۹,۱۳۳۲۶۳	۷,۹۳۳۷۱۳	۵,۹۳۳۰۵۸	افزایش کیفیت خدمات، محصولات و تولیدات حوزه هنری	
تایید شد	۷,۹۸۶۵۷۲	۹,۲۹۶۴۴۶	۸,۱۰۴۸۴	۶,۲۰۳۶۲۹	افزایش ضریب نفوذ حوزه هنری بر مخاطبان و ذینفعان	
تایید شد	۷,۳۰۸۰۱۱	۸,۹۳۲۹۰۷	۷,۴۰۰۷۱۷	۵,۳۱۲۲۸۷	افزایش آمادگی حوزه هنری در شرایط و موقعیت‌های بحرانی	
تایید شد	۷,۰۴۵۹۵۹	۸,۵۶۷۰۵۶	۷,۱۵۸۳۹۲	۵,۰۷۵۱۳۱	جلوگیری از گسست نسلی در	

نتیجه	عدد فازی زدایی شده	میانگین هندسی حد بالا عدد مثلثی فازی	میانگین هندسی حد وسط عدد مثلثی فازی	میانگین هندسی حد پایین عدد مثلثی فازی	گزاره‌ها	بُعد
					حوزه هنری	

### نتیجه‌گیری و پیشنهادات

#### ۱- نتایج مأخوذ از پرسش‌های پژوهش

در پاسخ به سؤال اول مبنی بر اینکه الگوی مدیریت استعداد برای حوزه هنری سازمان تبلیغات اسلامی متشکل از چه ابعادی است؟ نتایج پژوهش نشان داد این الگو شامل ۹ بُعد اصلی به ترتیب اولویت زیر است: بُعد پرورش و آموزش استعدادها (با ۵ شاخص)، بُعد عوامل تأثیرگذار درون سازمانی (با ۱۰ شاخص)،

بُعد شناسایی، کشف و جذب استعدادها (با ۳ شاخص)، بُعد نگهداشت و بالندگی استعدادها (با ۹ شاخص)، بُعد ایجاد مخزن استعدادها (با ۲ شاخص)، بُعد عوامل تأثیرگذار برون‌سازمانی (با ۳ شاخص)، بُعد نتایج سازمانی حاصل از پیاده‌سازی مدل (با ۵ شاخص)، بُعد نتایج فردی حاصل از پیاده‌سازی مدل (با ۳ شاخص) و بُعد ایجاد معماری دوهسته‌ای سرمایه‌های انسانی (با ۳ شاخص).

جدول ۵- ابعاد مدل مدیریت استعداد برای حوزه هنری به تفکیک اولویت‌ها

اعداد اصلی	عدد فازی زدایی شده
بُعد پرورش و آموزش استعدادها	۹,۶۶۴۹۸۸۵۹
بُعد عوامل تأثیرگذار درون سازمانی	۹,۴۸۹۹۱۹۶۶
بُعد شناسایی، کشف و جذب استعدادها	۹,۳۷۱۳۸۳۱
بُعد نگهداشت و بالندگی استعدادها	۸,۸۳۳۰۴۲۱۱
بُعد ایجاد مخزن استعدادها	۸,۶۱۸۳۱۵۳۸
بُعد عوامل تأثیرگذار برون سازمانی	۸,۳۷۹۹۹۸۷۸
نتایج سازمانی حاصل از پیاده سازی مدل	۸,۱۶۲۳۸۳۲۸
نتایج فردی حاصل از پیاده سازی مدل	۸,۱۱۷۴۱۸۸۴
بُعد ایجاد معماری دوهسته‌ای سرمایه‌های انسانی	۷,۸۸۶۸۶۱۵۳

در پاسخ به سؤال دوم و سوم مبنی بر اینکه شاخص‌های مربوط به هر یک از ابعاد این الگو کدام‌اند و اولویت‌بندی آنها چگونه است؟ یافته‌ها نشان داد

شاخص‌های مربوط به ابعاد نه‌گانه شناسایی شده به شرح مندرج در جدول ۵ است؛ جدولی که اولویت‌بندی شاخص‌ها را نمایش می‌دهد.

جدول ۵- شاخص‌های هر یک از ابعاد اصلی مدل مدیریت استعداد به ترتیب اولویت

اولویت	بُعد	شاخص‌ها	عدد فازی زدایی شده
۱	نگهداشت و بالندگی استعدادها	حذف بوروکراسی زائد و دست‌وپاگیر در فرایند کاری	۹,۴۴۶۸۶۳

اولویت	بُعد	شاخص‌ها	عدد فازی زدایی شده
		استعدادها	
۲	نگهداشت و بالندگی استعدادها	اجتناب از پُرکردن پست‌های خالی و نامربوط توسط استعدادها	۹,۲۶۵۷۷۹
۳	نگهداشت و بالندگی استعدادها	مستندسازی تجربیات استعدادها و مدیریت دانش (تجربه‌نگاری)	۹,۲۶۵۲۷۵
۴	عوامل تأثیرگذار درون سازمانی	سبک رهبری و مدیریت در حوزه هنری	۹,۱۷۳۷۰۸
۵	نگهداشت و بالندگی استعدادها	حمایت مالی و غیرمالی از استعدادها	۹,۰۴۸۰۱۱
۶	ایجاد معماری دوهسته‌ای سرمایه‌های انسانی	تدوین الگوی شایستگی برای تمام مشاغل کلیدی	۹,۰۴۷۱۸۲
۷	پرورش و آموزش استعدادها	تدوین برنامه آموزش ضمن خدمت استعدادها	۹,۰۳۳۶۷۶
۸	پرورش و آموزش استعدادها	شبکه‌سازی و توسعه تعاملات بین استعدادها	۸,۹۴۵۹۶۶
۹	نگهداشت و بالندگی استعدادها	مدیریت جان‌نشین‌پروری استعدادها برای مشاغل کلیدی	۸,۹۴۳۸۵۵
۱۰	شناسایی، کشف و جذب استعدادها	شناسایی و کشف استعدادها در حوزه هنری از طریق شرکت در کارگاه‌ها و کلاس‌های آموزشی	۸,۸۹۵۹۶۹
۱۱	عوامل تأثیرگذار درون سازمانی	نگرش به استعداد در حوزه هنری	۸,۸۳۳۰۴۲
۱۲	شناسایی، کشف و جذب استعدادها	شناسایی و کشف استعدادها در حوزه هنری از طریق جشنواره‌ها، مسابقات و رویدادهای هنری	۸,۷۲۶۰۶۳
۱۳	ایجاد مخزن استعدادها	لزوم ارزیابی «مهارت‌ها»ی افراد برای ورود به مخزن استعداد	۸,۵۶۹۱۵۵
۱۴	عوامل تأثیرگذار درون سازمانی	ایدئولوژی سازمانی در حوزه هنری	۸,۴۸۷۱۷۳
۱۵	پرورش و آموزش استعدادها	تدوین برنامه جامع توانمندسازی استعدادها	۸,۴۷۱۸۶
۱۶	عوامل تأثیرگذار درون سازمانی	فرهنگ سازمانی در حوزه هنری	۸,۴۷۱۸۶
۱۷	نگهداشت و بالندگی استعدادها	ترویج فرهنگ مربیگری و مرشدیت در بین استعدادها	۸,۳۳۳۹۵
۱۸	ایجاد مخزن استعدادها	لزوم ارزیابی «توانمندی‌ها»ی افراد برای ورود به مخزن استعداد	۸,۳۱۱۴۹۱
۱۹	عوامل تأثیرگذار درون سازمانی	حمایت و تعهد مدیران ارشد حوزه هنری	۸,۲۲۰۰۵۲
۲۰	عوامل تأثیرگذار درون سازمانی	دستورالعمل‌ها و ضوابط قانونی حمایت‌کننده	۸,۲۱۸۸۵۳
۲۱	نگهداشت و بالندگی استعدادها	طراحی پروژه‌هایی هدفمند به منظور انجام کار گروهی و دسته‌جمعی استعدادها	۸,۲۱۷۳۴۲
۲۲	عوامل تأثیرگذار درون سازمانی	چشم‌انداز، رسالت و اهداف حوزه هنری	۸,۱۷۸۵۲
۲۳	عوامل تأثیرگذار درون سازمانی	تغییر و تحولات محیط اجتماعی داخلی	۸,۱۴۱۹۵۳
۲۴	نگهداشت و بالندگی استعدادها	اعزام استعدادها به سفرهای داخلی و خارجی	۸,۱۲۸۸۷۵
۲۵	نگهداشت و بالندگی استعدادها	حمایت از فعالیت‌های کارآفرینانه استعدادها در بیرون از حوزه هنری	۸,۱۲۸۸۷۵
۲۶	پرورش و آموزش استعدادها	عمق‌بخشی و غنی‌سازی مشاغل مربوط به استعدادها	۸,۱۱۹۰۶۴
۲۷	نتایج سازمانی	افزایش ضریب نفوذ حوزه هنری بر مخاطبان	۷,۹۸۶۵۷۲
۲۸	نتایج فردی	افزایش رضایت شغلی در بین استعدادها	۷,۹۵۱۱۱۵



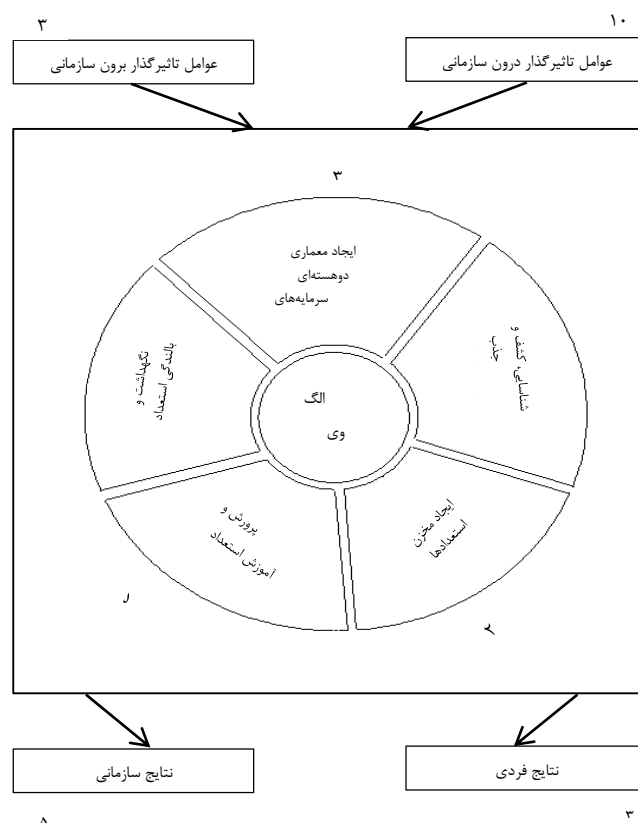
اولویت	بُعد	شاخص‌ها	عدد فازی زدایی شده
۲۹	نتایج سازمانی	افزایش علاقه استعدادهای برون سازمانی به همکاری با حوزه هنری	۷,۸۵۶۰۱۲
۳۰	پرورش و آموزش استعدادهای	ایجاد زمینه‌های رشد معنوی و انقلابی استعدادهای	۷,۸۳۹۷۹۶
۳۱	نتایج فردی	افزایش وفاداری و تعهد سازمانی	۷,۸۳۷۰۹۵
۳۲	نتایج فردی	افزایش کیفیت خدمات و محصولات حوزه هنری	۷,۸۰۰۱۹۵
۳۳	نتایج فردی	ایجاد زمینه تربیت رهبران سازمانی آینده	۷,۷۶۹۱۷۱
۳۴	عوامل تأثیرگذار برون سازمانی	تغییر و تحولات محیط اقتصادی داخلی	۷,۷۴۸۹۹۷
۳۵	عوامل تأثیرگذار درون سازمانی	ساختار تشکیلاتی حوزه هنری	۷,۶۶۲۱۸
۳۶	عوامل تأثیرگذار درون سازمانی	برند (نام نشان) حوزه هنری	۷,۴۷۶۵۶۴
۳۷	عوامل تأثیرگذار درون سازمانی	همسویی اقدامات منابع انسانی با مدیریت استعداد	۷,۴۳۹۶۷۶
۳۸	عوامل تأثیرگذار برون سازمانی	تعیین و تحولات محیط تکنولوژیک داخلی	۷,۳۱۵۳۹۷
۳۹	نتایج سازمانی	افزایش آمادگی حوزه هنری در شرایط و موقعیت‌های بحرانی	۷,۳۰۸۰۱۱
۴۰	شناسایی، کشف و جذب استعدادهای	شناسایی و کشف برخی استعدادهای از بین کارمندان، کارشناسان و مدیران ستادی و استانی بر اساس عملکردشان	۷,۲۲۴۱۰۶
۴۱	ایجاد معماری دوهسته‌ای سرمایه‌های انسانی	لزوم تعیین و تفکیک مشاغل کلیدی از مشاغل غیرکلیدی	۷,۱۳۰۹۵۷
۴۲	نتایج سازمانی	جلوگیری از گسست نسلی در حوزه هنری	۷,۴۵۹۵۹
۴۳	ایجاد معماری دوهسته‌ای سرمایه‌های انسانی	طبقه‌بندی مشاغل کلیدی به چهار سطح ۱. مشاغل مدیریتی (ستادی و استانی) ۲. مشاغل هنری و ادبی ۳. مشاغل پژوهشی ۴. مشاغل اداری و مالی	۷,۰۱۸۶۷

مدیریت استعداد در حوزه هنری به ترتیب تأثیر زیادی دارند. از بین ابعاد شناسایی شده در الگوی پیشنهادی، بُعد پرورش و آموزش استعدادهای از بالاترین اولویت برخوردار است. طبق نتایج بدست‌آمده شاخص‌هایی چون حذف بوروکراسی زائد و دست و پاگیر در فرایند کاری استعدادهای، اجتناب از پُر کردن پست‌های خالی و نامربوط توسط استعدادهای، تجربه‌نگاری استعدادهای و حمایت مالی و غیرمالی از آنها، بیشترین اولویت را برای پیاده‌سازی بهینه سیستم مدیریت استعداد در حوزه هنری دارند. عوامل درون‌سازمانی همچون سبک رهبری و مدیریت، نگرش به استعداد، ایدئولوژی سازمانی، فرهنگ سازمانی، حمایت و تعهد مدیران

در این پژوهش عدد آستانه ۰/۷ در نظر گرفته شده است. به این معنا که گزاره‌هایی که از نظر خبرگان، عدد فازی زدایی شده آنها کمتر از ۰/۷ است جزء گزاره‌های تأثیرگذار بر سیستم مدیریت استعداد در حوزه هنری شناخته نمی‌شوند. مطابق نتایج بدست‌آمده پیشایندهایی چون تغییر و تحولات محیط سیاسی داخلی و بین‌الملل، محیط اقتصادی و اجتماعی در سطح بین‌الملل، سازمان‌های دولتی و غیردولتی رقیب و جشنواره‌های خارجی تأثیری بر سیستم مدیریت استعداد در حوزه هنری ندارند (جدول ۴). در مقابل شاخص‌هایی چون تغییر و تحولات محیط اجتماعی، محیط اقتصادی و محیط تکنولوژیک داخلی بر سیستم

استعدادها در حوزه هنری به ترتیب اولویت، شناسایی آنها از طریق شرکت در کارگاه‌ها و کلاس‌های آموزشی، شناسایی آنها از طریق جشنواره‌ها و رویدادهای هنری و شناسایی آنها از بین کارمندان و کارشناسان ستادی و استانی است.

ارشد و تدوین دستورالعمل‌ها و ضوابط قانونی حمایت‌کننده بیشتر از عوامل برون‌سازمانی برسیستم مدیریت استعداد تأثیرگذارند. برای ظهور یک فرهنگ استعدادپرور در حوزه هنری توجه به این عوامل مهم است. بهترین استراتژی برای شناسایی، کشف و جذب



شکل ۱- مدل نهایی پژوهش

الگوی کالینز و ملاحی، بُعد نگهداشت و بالندگی استعدادها و در الگوی دهقانان و همکاران، بُعد ایجاد معماری دوهسته‌ای سرمایه‌های انسانی وجود ندارد. از این حیث الگوی ارائه‌شده در این پژوهش از جامعیت بیشتری نسبت به مدل‌های پیش‌گفته برخوردار است. در زمینه لزوم ایجاد مخزن استعدادها در حوزه هنری، نتایج این پژوهش تأییدی است بر مطالعات کالینز و ملاحی (۲۰۰۹)، سیلرز و داوول (۲۰۱۰)، شای‌من (۲۰۱۴) و دهقانان و همکاران (۱۳۹۷). در بُعد شناسایی، کشف و جذب استعدادها و پرورش و آموزش آنها نیز نتایج این پژوهش با اکثر پژوهش‌هایی

۲- نتایج ناظر بر جایگاه این پژوهش در میان پژوهش‌های صورت‌گرفته در حوزه مدیریت استعداد اگرچه برخی شاخص‌های این پژوهش با پژوهش‌های دیگر در حوزه مدیریت استعداد شباهتی دارد، ولی چون پژوهشی با این عنوان در مطالعات داخلی و خارجی یافت نشد، نمی‌توان مستقیماً نتایج به‌دست‌آمده را با نتایج سایر پژوهش‌ها مقایسه کرد.

نتایج این پژوهش در زمینه شناسایی پنج بُعد اصلی در طراحی الگوی مدیریت استعداد برای سازمان‌های فرهنگی ایران مشابه نتایج مطالعه کالینز و ملاحی (۲۰۰۹) و دهقانان و همکاران (۱۳۹۷) است. البته در

که در پیشینه به آنها اشاره شده هسو است.

### ۳- نتایج ناظر بر نوآوری‌های پژوهش

یکی از نوآوری‌های این پژوهش، ارائه تعریفی جامع از استعداد در حوزه هنری است. تعریفی که براساس نتایج بخش کیفی از مفهوم استعداد در سازمان‌های فرهنگی ظهور یافت، عبارتست از: استعداد در حوزه هنری به فردی اطلاق می‌شود که ظرفیت یادگیری، ظرفیت تفکر، ظرفیت ارتباطی، ظرفیت تولید خلاقانه، ظرفیت اجرا و ظرفیت متحول کردن مخاطب را داراست و جزو ده درصد افراد برتر در میان همکارانی است که در همان حیطه فعالیت می‌کنند. این فرد توانایی دارد سرمایه‌های هنری و دانشی سازمان را در یک دوره زمانی ارتقا دهد. تعریف ارائه‌شده، آنطور که گالاردو - گالاردو و همکاران (۲۰۱۶) به‌عنوان یک نقیصه و سوگیری در مطالعات حوزه مدیریت استعداد به آن اشاره کرده‌اند، صرفاً بیانگر دیدگاه مدیران ارشد سازمان نبوده و نظرات استعدادهای شاخص حوزه هنری نیز در آن لحاظ شده است. نوآوری دیگر این پژوهش ارائه چارچوبی بومی برای مدیریت استعداد در سازمان‌های فرهنگی در ایران است. ارزیابی‌ها نشان می‌دهد به دلیل تنوع زیست‌بوم سازمان‌ها و نداشتن مدل‌های خودویژه، برنامه‌های مدیریت استعداد در همه سازمان‌ها با موفقیت توأم نبوده است. از سوی دیگر مدل‌های معروف و مشهور مدیریت استعداد اکثراً مبتنی بر تجارب پیاده‌سازی در شرکت‌های بزرگ چندملیتی یا سازمان‌های صنعتی است که چارچوب‌های حاکم بر آن نیز با محوریت ادبیات امریکایی/انگلیسی تدوین شده است (جواهری‌زاده، ۱۳۹۸: ۳). لذا الگوی پیشنهادی در این پژوهش از این حیث انطباق زیادی با بوم، فرهنگ سازمانی، زمینه و بافت سازمان‌های فرهنگی در ایران دارد.

روشن است که محدودیت‌هایی بر این پژوهش

حاکم بوده است. مهمترین محدودیت این پژوهش، اتکای نتایج آن بر مطالعه فقط یک سازمان فرهنگی است. حتی اگر بتوان حوزه هنری سازمان تبلیغات اسلامی را نمونه‌ای معرف از سازمان‌های فرهنگی هنری در ایران قلمداد کرد، تعمیم‌پذیری نتایج آن به سایر سازمان‌های فرهنگی داخلی و خارجی به‌راحتی ممکن نیست. چون هر سازمانی، فرهنگ منحصر به خویش را دارد. اکثر پژوهش‌های انجام شده در حوزه مدیریت استعداد در ایران دیدگاه مثبت به TM داشته‌اند. در حالی است که برخی صاحب‌نظران غربی دیدگاه‌شان به مدیریت استعداد منفی است. این عده برآنند که پرداختن به موضوع مدیریت استعداد باعث خودپسندی و غرور، تضعیف کار تیمی، ایجاد یک پیشگویی خودمحقق‌کننده<sup>۲۲</sup> و تبدیل یک رقابت داخلی برای قدرت می‌شود که نمی‌توان از پیامدهای مخرب آن بر عملکرد سازمان چشم پوشید (دیویس و فرولووا<sup>۲۳</sup>، ۲۰۱۷). با این ملاحظه مدیریت استعداد برای هر فرهنگ، سازمان و کشوری باید ادبیات متفاوتی داشته باشد. حال آنکه در این پژوهش به بررسی کارکردهای منفی مدیریت استعداد در سازمان‌های فرهنگی پرداخته نشده است. پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی، پژوهشگران به این موضوع بپردازند.

#### منابع:

اقبال، فرزانه؛ هویدا، رضا؛ سیادت، سیدعلی؛ سماواتیان، حسین؛ یارمحمدیان، محمدحسین (۱۳۹۵). طراحی و تدوین الگوی مدیریت اعضای هیئت علمی برای دانشگاه‌های حوزه استعداد، پژوهش‌های مدیریت عمومی.

انارکی اردکانی، داود؛ حسن‌پور، اکبر؛ عبدللهی، بیژن؛ عباسیان، حسین (۱۳۹۶). فهم‌شناختی مفهوم مدیریت استعداد: کاربرد ساخت‌گرایی شبکه خزان، پژوهش‌های

- مدیریت منابع انسانی ۹(۴).
- پریش، رقیه؛ سالارزهی، حبیب‌اله؛ موغلی، علیرضا؛ روشن، سید علیقلی (۱۳۹۷). طراحی الگوی مدیریت استعداد در شرکت مادر تخصصی سیاحتی و مراکز تفریحی پارسین، پژوهش‌نامه مدیریت تحول، ۱۰(۱).
- تسلیمی، محمد سعید؛ علی‌پور، میثم (۱۳۹۸). رویکردهای استعدادپژوهی در خط‌مشی‌های نخبگانی کشور، مدیریت دولتی، ۱۱(۱).
- جواهری‌زاده، ابراهیم (۱۳۹۸). طراحی مدل چندسطحی مدیریت استعداد (مورد مطالعه: شرکت توانیر)، رساله دکتری، دانشگاه علامه طباطبائی.
- حجتی، اکرم؛ خورشیدی، عباس؛ فرمینی‌فراهانی، محسن؛ محمودی، امیرحسین (۱۳۹۸). ارائه الگوی مدیریت استعداد برای کارکنان دانشگاه شاهد. علوم اجتماعی، ۶(۴۶).
- حسن‌پور، اکبر؛ عبدالهی، بیژن؛ جعفری‌نیا، سعید؛ معماری، محبوبه (۱۳۹۸). طراحی الگوی مدیریت استعداد در صنعت بانکداری با استفاده از نظریه داده بنیاد، مطالعات مدیریت (بهبود و تحول).
- داروئیان، سهیلا؛ میرسپاسی، ناصر؛ دانش‌فرد، کرم‌اله (۱۳۹۸). آسیب‌شناسی و مدل بهینه مدیریت استعداد (مورد مطالعه: دانشگاه آزاد اسلامی واحدهای تهران، آینده‌پژوهی مدیریت).
- داودی، سیدعلی؛ یعقوبی، نور محمد (۱۳۹۷). چهارچوبی برای استعدادیابی و جانشین‌پروری در نظام آموزش عالی، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۰(۱).
- دهقانان، حامد؛ افجه، سید علی اکبر؛ سلطانی، مرتضی؛ جواهری‌زاده، ابراهیم (۱۳۹۷). مدل داده بنیاد از مدیریت استعداد، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۰(۴).
- رجبی‌پور میبدی، علیرضا؛ محمدی، معصومه (۱۳۹۹). طراحی الگوی تلفیقی مدیریت استعداد به روش تحلیل مضمون، فصلنامه علمی مطالعات منابع انسانی.
- رضائیان، علی؛ سلطانی، فرزانه (۱۳۸۸). معرفی مدل
- جامع و سیستمی مدیریت استعداد جهت بهبود عملکرد فردی کارکنان صنعت نفت، مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی.
- روشن، سید علیقلی؛ برزگر، کیوان؛ یعقوبی، محسن (۱۳۹۹). طراحی الگوی بنیادی سیستم مدیریت استعداد، پژوهش‌های مدیریت عمومی.
- صالحی امیری، سیدرضا (۱۳۹۳). آسیب‌شناسی فرهنگی در ایران، تهران. ققنوس
- صحت، سعید؛ تقوی‌فرد، محمدتقی؛ سلامی، رضا؛ افشاریان، مجتبی (۱۳۹۸). چارچوبی برای پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدیریت استعداد در شرکت‌های دانش بنیان، مطالعات مدیریت راهبردی.
- طایفه سیفی، زهره؛ هاشمی، سید احمد؛ قلاتش، عباس (۱۳۹۹). طراحی الگوی مدیریت استعداد مدیران مدارس: رویکرد آمیخته، نشریه مدیریت بر آموزش سازمان‌ها.
- طهماسبی رضا، قلی‌پور آرین، ضیایی، محمدصادق، قالیباف اصل، حسن (۱۳۹۴). مدیریت استعدادهای: یک نظریه داده بنیان، مدیریت دولتی.
- عاکفیان، نازیلا؛ رشیدی، محمدمهدی (۱۳۹۶). نظام مطلوب مدیریت استعداد در سازمان‌ها، زیرسیستم‌ها و الزامات پیاده‌سازی، مدیریت بهره‌وری.
- عباس‌زاده، محمد؛ بوداقتی، علی؛ کریمی، فریدون (۱۳۹۱). انواع تحلیل موردی و کاربرد تثلیث در آن، مطالعات جامعه‌شناسی.
- علیزاده فهیمه؛ هادوی‌نژاد مصطفی (۱۳۹۸). فرایندکاوی نخبه‌ستیزی در سازمان براساس طرح نگاشت تفسیری نظریه داده‌بنیاد، پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی.
- غفاری، حسن؛ پورکیانی، مسعود؛ شکاری، غلام عباس؛ شیخی، ایوب (۱۳۹۶). طراحی مدل مدیریت استعداد با یکپارچه‌سازی، پژوهش‌های مدیریت عمومی.
- قلی‌پور، آرین؛ افتخار، نیره (۱۳۹۵). ارائه مدل مدیریت استعداد به روش نظریه مبنایی (مورد مطالعه: اپراتور تلفن

Theory into practice.

D'Annunzio-Green, N (2008). Managing the talent management pipeline: Towards a greater understanding of senior managers' perspectives in the hospitality and tourism sector. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20 (7).

D'Annunzio-Green, N (2008). Managing the talent management pipeline Towards a greater understanding of senior managers' perspectives in the hospitality and tourism sector, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7).

Davis, P. J & Frolova, Y (2017). Toward an understanding of the failure of talent identification initiatives in the african public sector. *Journal of Management Policy and Practice*, 18(1).

Dries, N (2013). Talent management, from phenomenon to theory: Introduction to the Special Issue. *Human Resource Management Review*, 23 (4).

Gallardo-Gallardo, E, Dries, N & González-Cruz, T. F (2013). What is the meaning of 'talent' in the world of work?. *Human Resource Management Review*.

Gallardo-Gallardo, E and Thunnissen, M (2016). Standing on the shoulders of giants? A critical review of empirical talent management research. *Employee Relations*.

Gallardo-Gallardo, E, Thunnissen, M & Scullion, H (2020). Talent management: context matters. *The International Journal of Human Resource Management*.

Garavan, T. N, Carbery, R, Rock, A (2012). Mapping talent development: definition, scope and architecture, *European Journal of Training and Development*.

Gelens, J, Hofmans, J, Dries, N, Pepermans, R (2014). Talent management and organisational justice: employee reactions to high potential identification, *Human Resource Management Journal*.

Heinen, J.S, O'Neill, C (2004). *Managing Talent to Maximize Performance*, Wiley Periodicals, Inc, Published online in Wiley InterScience.

Ishikawa, A, Amagasa, M, Shiga, T, Tomizawa, G, Tatsuta, R & Mieno, H (1993). The max-min Delphi method and fuzzy Delphi method via fuzzy integration. *Fuzzy Sets and Systems*, 55(3).

همراه. پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۹۰۳۴).

قلی‌پور، رحمت ا...؛ بیگی، وحید؛ سعدآبادی، علی‌اصغر (۱۳۹۶). تحلیلی بر خط‌مشی راهکارهای اجرایی گسترش فرهنگ عفاف و حجاب: آسیب‌شناسی اجرا با رویکردی فازی، مدیریت دولتی.

محمود، علی؛ لفظ‌فروشان، داود؛ قربانی، محمود (۱۳۹۸). طراحی مدل جامع مدیریت استعداد با رویکرد جانشین‌پروری در راستای توسعه بهره‌وری سازمانی با استفاده از روش معادلات ساختاری (مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی)، مدیریت بهره‌وری.

میرزایی، هادی؛ قلی‌پور، آریین؛ سید جوادین، سید رضا؛ حسینی‌پور، طهمورث. (۱۳۹۹). شناسایی شاخص‌های حیاتی و کلیدی برای جذب و حفظ استعدادها در شرکت ملی نفتکش ایران، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۳(۴۷).

یزدانی اورعی، بدارالدین؛ داودی، سیدعلی؛ ایمانی، عبدالمجید؛ یعقوبی، نورمحمد. (۱۳۹۶). شناسایی و تبیین مؤلفه‌ها و پیش‌ران‌های پژوهشی بر استعدادیابی و جانشین‌پروری در نظام آموزش عالی استان سیستان و بلوچستان با بهره‌گیری از روش میک مک، راهبرد اجتماعی فرهنگی.

Bersin, J, Agarwal, D, Pelster, B & Schwartz, J (2015). *Global Human Capital Trends, Introduction: Leading in the New World of Work*. New Jersey: Deloitte University Press.

Bradley A P (2016). *Talent Management For Universities*. Australian Universities Review.

Braun, V & Clarke, V (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology journal*, 3(2).

Collings, D. G & Mellahi, K (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4).

Creswell, J. W & Miller, D. L (2000), Determining validity in qualitative inquiry.

World Business.

Silzer, R & Dowell, B. E (2010). *Strategy-driven talent management: A Leadership Imperative*. San Francisco: John Wiley & Sons.

Sparrow, P. R & Makram, H (2015). What is the value of talent management? Building value-driven processes within a talent management architecture. *Human resource management review*.

Sparrow, P, Scullion, H & Tarique, I (2015). *Multiple lenses on talent management: Definitions and contours of the field*. Cambridge: Cambridge University Press.

Stahl, G, Björkman, I, Farndale, E, Morris, S.S, Paauwe, J, Stiles, P, Trevor, J and Wright, P (2012). Six principles of effective global talent management, *MIT Sloan Management Review*, 53(2).

Sweem, S. L (2009). *Leveraging employee engagement through a talent management strategy: optimizing human capital through human resources and organization development strategy in a field study*. (Unpublished Ph.D. Dissertation). Benedictine University, Lisle, Illinois, United States.

Vaiman, V, Scullion, H, Collings, D (2012). Talent management decision making, *Management Decision*, 50(5).

Wellins, R. S, Smith, A. B & Rogers, R. W (2006). *The CEO's guide to talent management: Building a global leadership pipeline*. Pittsburgh, PA: Development Dimensions International.

یادداشت

Järvi, K & Khoreva, V (2020). The role of talent management in strategic *Journal of Productivity and Performance Management*.

Kim, Y, Williams, R, Rothwell, W. J, Penalzoza, P (2014). *A Strategic Model for Technical Talent Management: A Model Based on a Qualitative Case Study*, *International Society for Performance Improvement*. Klir, G., & Yuan, B. (1995). *Fuzzy sets and fuzzy logic – Theory and application*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.

Lepak, D. P & Shaw, J. D (2008). *Strategic HRM in North America: Looking to the future*. *International Journal of Human Resource Management*, 19: 1486–1499.

Mensah, J.K (2015). A “coalesced framework” of talent management and employee performance For further research and practice, *International Journal of Productivity and Performance Management*.

Meticulous HR Solutions (2015). <http://www.mhr-solutions.com/talent-management.asp#tpms>

Mohammed, A. A, Baig, A. H & Gururajan, R (2020). An examination of talent management processes in Australian higher education. *International Journal of Productivity and Performance Management*.

Phillips, D. R & Roper, K. O (2009). A framework for talent management in real estate. *Journal of Corporate Real Estate*.

Schiemann, W. A (2014). From talent management to talent optimization. *Journal of*

<sup>1</sup>Gallardo-Gallardo, Thunnissen & Scullion

<sup>2</sup>Järvi & Khoreva

<sup>3</sup>McKinsey Co

<sup>4</sup>Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)

<sup>5</sup>Bersin

<sup>6</sup>Mohammed, Baig & Gururajan

<sup>7</sup>Talent philosophy

<sup>8</sup>Sparrow & Makram

<sup>9</sup>Gallardo-Gallardo, Dries & González-Cruz

<sup>10</sup>Sparrow, Scullion & Tarique

<sup>11</sup>Gallardo-Gallardo, Scullion & Thunnissen

<sup>12</sup>Collings & Mellahi

<sup>13</sup>Broun & Clark

<sup>14</sup>Ishikawa, Amagasa, Shiga, Tomizawa, Tatsuta & Mieno

<sup>15</sup>Decision Group

<sup>16</sup>Linguistic Variables

<sup>17</sup>Triangular Fuzzy numbers

<sup>18</sup>Klir & Yuan

<sup>19</sup>Defuzzification

<sup>20</sup>Imple Center of gravity

<sup>21</sup>Threshold Value

<sup>22</sup>Self\_ Fulfilling Prophecy

<sup>23</sup>Davis & Frolova