

شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های مدیریت استعداد در آستان قدس رضوی با استفاده از رویکرد دلفی فازی

حمیده اوجاقی شیرمرد^۱، شهلا سهرابی^{۲*}، جعفر بیگ‌زاد^۳

نوع مقاله: پژوهشی

چکیده

مدیریت استعدادها به بخش مهمی از نیازهای ناگفته تصمیم‌گیران راهبردی سازمان پاسخ داده و مسیرهای توسعه را برای مستعدترین افراد شتاب می‌بخشد. هدف پژوهش حاضر، شناسایی و رتبه‌بندی شاخص‌های مدیریت استعداد در آستان قدس رضوی می‌باشد. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از لحاظ نوع شناسی پژوهش در زمره پژوهش‌های آمیخته با رویکرد کیفی و کمی در پارادایم استقرایی-قیاسی است. که با بهره‌گیری از روش دلفی فازی انجام شده است. جامعه آماری این پژوهش در بخش کیفی، خبرگان و اساتید مدیریت دولتی و مدیریت منابع انسانی است که با توجه به هدف پژوهش، بل نمونه‌گیری هدفمند از بین آنها ۱۹ نفر شرکت کردند. جامعه آماری بخش کمی، مدیران ارشد و میانی و سرپرستان بخش‌های تابعه آستان قدس که با استفاده از روش نمونه‌گیری غیراحتمالی در دسترس حجم نمونه ۸۳ نفر تعیین شدند. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی مصاحبه و در بخش کمی پرسشنامه بود که روایی و پایایی با استفاده از شاخص CVR، آزمون کاپای کوهن و آزمون مجدد تأیید شد. در بخش کیفی، داده‌های کیفی بدست آمده از مصاحبه‌ها با استفاده از نرم افزار MAXQDA2020 و روش کدگذاری و بخش کمی پژوهش و تحلیل نهایی با استفاده از روش دلفی فازی انجام شد. با استفاده از داده‌های کیفی به دست آمده از مصاحبه‌های اکتشافی ۲۴ شاخص مدیریت استعداد مشخص و سپس با استخراج این عوامل، از طریق پژوهش کمی رتبه‌بندی شدند. نتایج پژوهش نشان می‌دهد همسوسازی و نگهداشت استعدادها، مخزن استعداد، انعطاف‌پذیری در فرآیند جذب و نگهداشت و سیاست‌های سازمان مهم‌ترین شاخص‌های مدیریت استعداد می‌باشند.

واژگان کلیدی: مدیریت استعداد، آستان قدس، فن دلفی فازی

۱. دانشجوی دکتری گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران.

(E-Mail: shirmard_602@yahoo.com)

۲. دانشیار گروه مدیریت دولتی، واحد تهران مرکزی، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)

(*E-Mail: modiran77@gmail.com)

۳. دانشیار گروه مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران.

(E-Mail: beikzad_jafar@yahoo.com)

جهانی شدن منجر به گسترش الزامات مدیریت منابع انسانی شده است. بنابراین سازمان‌ها بایستی استراتژی‌هایی را برای مدیریت تنوع و ارتقای جامعیت در سازمان توسعه دهند (Rajput et al.2023.p4). ماهیت پویای جهانی شدن به ارتقاء دسترسی به بسیاری از منابع مادی و فیزیکی کمک می‌کند. با این حال در اختیار داشتن آنها دیگر مزیت رقابتی قابل توجهی در بین سازمان‌های مختلف نیست (Danilina et al.2017.p1). تا جایی که به سازمان‌ها مربوط می‌شود، آن‌ها تلاش می‌کنند دارایی‌های دیگری را برای افزایش کارایی در فرآیندهای کسب و کار بیابند (Ojaghi et al.2021.p29)، به طوری که به منابع انسانی و کارکنان به عنوان یک دارایی استراتژیک برای سازمان نگریسته می‌شود (Haji nasiri et al.2021.p178). همان‌طور که منابع انسانی کلیدی سازمان، با ترک شغل و غیبت بار بزرگی را بر سازمان تحمیل می‌کند (هزینه‌های اقتصادی شامل هزینه‌های جستجو، یافتن جایگزین و کارمندیابی، هزینه آموزش جایگزین)، باعث کاهش بهره‌وری در سازمان می‌شود (Sohrabi & Naghavi.2015.p710). در صورتی که امروزه تمام کشورهای جهان، به دنبال پیشرفت‌هایی در زمینه بهره‌وری هستند تا بتوانند با مصرف منابع کمتر به مقدار تولید ملی بیشتر دست یابند (Sohrabi & Namazi.2020.p529). تاریخچه مدیریت منابع انسانی نشان می‌دهد که اهمیت این بخش از سازمان همواره رشد قابل توجهی را تجربه کرده است. درحقیقت، پیش‌نیاز یک جامعه توسعه یافته، برخورداری از سازمان‌های توسعه یافته است و سازمان توسعه یافته نیز قدرت و اقتدار واقعی خود را به واسطه وجود منابع انسانی متخصص، به منزله سرمایه‌های استراتژیک، به دست می‌آورد (Khalili.1401.p112)، تا جایی که در سال‌های اخیر مفهوم منابع انسانی جای خود را به سرمایه انسانی داده است (Ranjbarian & Shokri.1401.p27). از طرفی تربیت سرمایه‌های انسانی متعهد و متخصص و فراهم نمودن زمینه جذب، هدایت و شکوفایی نخبگان و استعدادها برتر، یکی از مهم‌ترین راهبردهای ترسیم شده در اسناد بالادستی کشور مانند سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ و نقشه جامع علمی کشور است (Kohikhour.1399.p9). همچنین توسعه منابع انسانی به عنوان راز ماندگاری سازمان‌ها تلقی می‌شود زیرا موضوع فناوری دیگر مهم‌ترین چالش در عرصه کسب و کار نیست؛ بلکه بهره‌مندی از نیروی انسانی هوشمند است (Zaheri et al.1401.p164). از طرفی دیگر در عصر مدرن، کسب مهارت‌ها، توانایی‌های شناختی، دانش و پتانسیل خوب برای نیروی کار برای عملکرد مناسب‌تر استراتژی کسب و کار، به مهارت بسیار مهم و ضروری تبدیل شده است (Kaleem.2019.p8)، که حفظ و ایجاد نیروی کار رقابتی و مولد بر توانایی سازمان در شناسایی استعدادهای استثنایی، باعث افزایش بهره‌وری در سازمان می‌شود (Arocas.2020.p52). با این حال، چگونگی درک کارفرمایان از استعدادها و در نتیجه سرمایه‌گذاری منابع مناسب برای ایجاد انگیزه و توسعه کارکنان مستعد هنوز نیازمند توجه است (Chen.2019.p84). شکی نیست که جذب، توسعه و حفظ استعدادها به عنوان یکی از بحرانی‌ترین مسائلی که سازمان‌ها در سراسر جهان با آن مواجه هستند، ظاهر شده است (Gallardo. 2020.p458). نتیجه تحقیقات اخیر نشان داده است که کارکنان با استعداد مهم‌ترین منابع کسب و کار در بیست سال آینده خواهند بود و مدیریت منابع انسانی باید نیاز به حضور کارکنان با استعداد را به عنوان یک عامل بدیهی به منظور توسعه کسب و کار و ارتقای بهره‌وری تشخیص دهد. به این ترتیب، مفهوم مدیریت استعداد باید وارد سازمان‌ها شود (Danilina et al.2017.p1). مدیریت استعداد به عنوان یکی از پنج اولویت اصلی بخش منابع انسانی در سازمان‌ها معرفی شده است (Tababtaeai et al.2020.p26)، با این وجود، مدیریت استعداد یک چالش بزرگ جهانی است که اکثر سازمان‌ها در جهان با آن مواجه هستند. به دلیل کمبود استعداد، سازمان‌ها در سرتاسر جهان برای کسب و حفظ استعدادها برای حفظ فعالیت‌های خود و ادامه رشد از نظر خدمات و سودآوری، با یکدیگر رقابت می‌کنند (El Dahshan.2018.p108). برای اینکه سازمان‌ها چشم‌انداز خود را تحقق

بخشند، به کارکنانی نیاز دارند که پتانسیل بالایی داشته باشند و به آینده نگاه کنند (Bostjancic & Slana.2018.p1). بنابراین مدیریت منابع انسانی به مدیریت استعداد به عنوان یک تلاش جهانی-محلی برای تضمین این موضوع که تصمیمات استراتژیک و عملیاتی و منابع انسانی عملکردی به سمت کسب مزیت رقابتی از طریق افراد جهت گیری می شود، اهمیت قائل می شود (Rumawas.2020.p49). همچنین محیط رقابتی سازمان ها نه تنها جذب افراد مستعد را بسیار مشکل ساخته است، بلکه آن ها را با خطر جدی تری روبرو کرده است که آن همان خطر از دست دادن این نیروهای کارآمد است (Ahmadi & Soleyman pour.1397.p109). در پاسخ به این رویداد، سازمان های بزرگ دست به اجرا و پیاده سازی استراتژی های مدیریت استعداد در سازمانشان زده اند (poorhosseinzadeh & Subramaniam. 2012.p2524). ادبیات مدیریت استعداد در حال حاضر بر توصیف استعدادها و شیوه ها و فعالیت ها متمرکز شده اند. تحقیقات آینده مدیریت استعداد باید مفهوم سازی بیشتر مدیریت استعداد، فعالیت ها و اثرات مرتبط را افزایش دهد (Atan & Stapf.2017.p599). آستان قدس رضوی یکی از بزرگ ترین نهادهای موقوفاتی اسلامی است. این نهاد به مجموعه حرم، دستگاه ها، نهادها، ادارات فرهنگی، شرکت های صنعتی متعلق به این مجموعه گفته می شود. بخش ها و حوزه های گوناگون این نهاد نیروی انسانی از تخصص های گوناگون را دارا می باشد. تسلط بر اجرای یک مدل مدیریت استعداد کاربردی، در توانایی های سازمان برای ارتقای استراتژی ها، سیاست ها و برنامه ها برای جذب، توسعه و حفظ کارکنان با استعداد ظاهر می شود. این می تواند با تعیین نیازهای سازمان به توانایی های فعلی یا استعدادها مورد نیاز به دست آید. برای بکارگیری و اجرای مدل مدیریت استعداد کاربردی، بخش منابع انسانی به کمک مدیریت عالی آن سازمان نیاز دارد تا از برنامه ریزی نیروی کار تا حفظ استعداد و گذر از جذب کارکنان مستعد و توسعه آنها بسیار مؤثر و مثمر باشد. با توجه به مطالب بیان شده پژوهش حاضر می تواند علاوه بر پوشش خلاء تحقیقاتی، در توسعه ادبیات حوزه پژوهش نیز سودمند باشد. بنابراین هدف از پژوهش حاضر شناسایی و اولویت بندی شاخص های مدیریت استعداد در آستان قدس رضوی است.

ادبیات پژوهش و چارچوب نظری

مدیریت استعداد یک جنبه حیاتی از موفقیت هر سازمانی است. این موضوع شامل شناسایی، توسعه و حفظ بهترین کارکنان برای اطمینان از دستیابی شرکت به اهدافش است. مدیریت استعداد مؤثر می تواند به سازمان ها کمک کند تا از رقبای خود جلوتر باشند و به موفقیت های بلندمدت دست یابند. اولین قدم در مدیریت استعداد، شناسایی افراد مناسب برای شغل است. این شامل نگاهی فراتر از صلاحیت ها و تجربیات نامزد و ارزیابی پتانسیل آنها برای رشد و کمک به سازمان است. مدیران استخدام همچنین باید عواملی مانند تناسب فرهنگی، شخصیت و اخلاق کاری را هنگام تصمیم گیری در مورد استخدام در نظر بگیرند. هنگامی که افراد مناسب در محل قرار می گیرند، توسعه مهارت ها و توانایی های آنها ضروری است. این امر می تواند از طریق برنامه های آموزشی و توسعه ای حاصل شود که دانش و مهارت هایی را در اختیار کارکنان قرار می دهد که برای انجام کارشان به طور مؤثر نیاز دارند. این برنامه ها می تواند شامل آموزش در حین کار، مربی گری، مربی گری و دوره های آموزشی رسمی باشد (Kravariti et al.2022.p323). مدیریت استعدادها به عنوان یک زیرمجموعه برنامه های راهبردی سازمان و واحد منابع انسانی تعریف می شود. مدیریت استعدادها می تواند بر اساس پیش بینی نیازهای آینده سازمان به مدیران و کارکنان با استعداد در بخش های مختلف طراحی شود. همچنین می تواند از طریق مقایسه مسیر پیشرفت شغلی کارکنان، اهداف و برنامه های سازمان تعریف شود. مدیریت استعدادها می تواند به عنوان ابزاری برای کمک به مدیران در راستای تدوین برنامه های راهبردی و برنامه های بخش منابع انسانی مورد توجه قرار گیرد.

مدیریت استعدادها می‌تواند تمرین‌های تعریف شده‌ای برای کارکنان سازمان در راستای اجرای برنامه‌های سازمان ارائه دهد. مدیریت استعدادها می‌تواند به‌عنوان ابزاری برای شناسایی نقاط قوت و ضعف سازمان مورد استفاده قرار گیرد. مدیریت استعدادها به افراد می‌آموزد تا راهبردی فکر کنند. مدیریت استعدادها به بخش مهمی از نیازهای ناگفته تصمیم‌گیران راهبردی سازمان پاسخ می‌دهد. مدیریت استعدادها را می‌توان تمرکز بر مباحث خاص، مشکلات و پروژه‌های اصلی سازمان تعریف کرد (Al Aina & Atan.2020.p8372). تمامی دیدگاه‌های مطرح شده درباره مدیریت استعداد عموماً به این که استعداد چیست و چگونه باید به صورت استراتژیک و مؤثر مدیریت شود اشاره دارند. از دیدگاه (Blass et al.2006) در حقیقت توافق بر ارائه تعریف مدیریت استعداد به‌عنوان یک مفهوم و ارائه حدود آن دشوار است. با این وجود مفهوم مدیریت استعداد اغلب استفاده می‌شود تا بر اهمیت عملیات‌های منابع انسانی در سازمان‌ها تأکید نماید. در مورد مدیریت استعداد دیدگاه‌های متعددی مطرح می‌شود که در هر یک تصویری متفاوت از فعالیت‌های یکسان در سازمان‌ها ارائه می‌شود. این دیدگاه‌ها شامل دیدگاه‌های فرآیندی، رقابتی، توسعه‌گرایانه و برنامه‌ریزی نیروی انسانی می‌باشند. در دیدگاه فرآیندی، به منظور بهینه‌سازی افراد درون سازمان به تمامی فرآیندهای مدیریت افراد توجه می‌شود. این دیدگاه تمام سیستم‌ها را به گونه‌ای کنار هم قرار می‌دهد تا فرد مستعد قادر باشد در سازمان مورد نظر به پیشرفت و موفقیت شغلی برسد. دیدگاه فرهنگی بیانگر این است که مدیریت استعداد یک طرز تفکر است که در آن، استعداد به‌عنوان یک عامل ضروری برای موفقیت تلقی می‌شود. در این دیدگاه استعداد به مانند پادشاهی بوده و افراد مستعد بر اساس شایستگی خود می‌توانند پیشرفت یا افت کنند. در سازمان‌هایی که به این شیوه اداره می‌شوند، افراد مستعد تمام ابزار مورد نیاز خود را در اختیار دارند، آنان می‌توانند از این ابزار برای نابودی یا اثبات شایستگی خود استفاده کنند. این دیدگاه دارای حداقل ساختار، در مدیریت استعداد و مناسب افراد تک‌رو در محیط کار می‌باشد. دیدگاه سوم دیدگاه رقابتی است. تمرکز این دیدگاه بر شناسایی افراد مستعد و برآوردن نیازهای آنان می‌باشد بنابراین متذکر می‌شود اگر سازمان به این موضوع توجه نکند، رقبا چنین خواهند کرد. این دیدگاه عمدتاً توسط کسب و کارهای بزرگ مشاوره‌ای یا تبلیغاتی مورد استفاده قرار می‌گیرد، چرا که در چنین صنایعی سرمایه‌های ذهنی مورد توجه زیادی بوده و حرف اول را می‌زنند و با جابه‌جا شدن افراد، دارایی‌ها نیز جابه‌جا می‌شوند. بنابراین یافتن راهی برای نگهداری با استعدادترین افراد از همه چیز مهم‌تر است. این دیدگاه اغلب جاه‌طلب‌ترین افراد را جذب می‌کند (Pandita & Ray.2018.p1). مدیریت مؤثر استعدادها و نیاز کمی و کیفی سازمان به استعدادها بر اساس راهبرد و اهداف کسب و کار تعیین می‌شود. استعداد، از گردش افراد در سازمان حاصل می‌شود؛ این که چگونه آن‌ها وارد سازمان می‌شوند، مهارت‌های خود را توسعه می‌دهند و به سمت بالا یا بیرون سازمان حرکت می‌کنند (Beikzad & ojaghi.1401.p7). دیدگاه توسعه‌گرایانه مطرح می‌کند که مدیریت استعداد مسیرهای توسعه را برای مستعدترین افراد شتاب می‌بخشد. این دیدگاه با «قرارداد روانی گذشته» مبنی بر داشتن یک شغل در طول زندگی و مراقب کارفرما از آینده شغلی، ارتباط دارد. در نهایت دیدگاه‌ها، دیدگاه عمومی برنامه‌ریزی منابع انسانی است. این دیدگاه بیان می‌کند که مدیریت استعداد باید به دنبال به‌کارگیری افراد مناسب، در مشاغل مناسب و در زمان مناسب باشد. این امر اغلب توسط یک سیستم اطلاعاتی پیچیده پشتیبانی شده و مانند بازی شطرنج تمام احتمالات مختلف آینده در خصوص جابه‌جایی افراد را در نظر می‌گیرد (Krishnan & Scullion.2017.p432). اصول اساسی مدیریت استعداد شامل جنبه‌های کلیدی مختلفی است که برای جذب، حفظ، مدیریت و توسعه نیروی کار با کیفیت بالا ضروری است. این اصول برای ابتکارات موفقیت‌آمیز مدیریت استعداد اساسی هستند و به‌طور قابل توجهی بر رشد و سودآوری کسب و کار تأثیر می‌گذارند. در اینجا اصول اساسی مدیریت استعداد بر

اساس منابع ارائه شده آورده شده است (Valverde.2021.p223). به دست آوردن افراد مناسب در مشاغل مناسب، مدیریت استعداد بر حصول اطمینان از اینکه افراد مناسب در موقعیت‌های مناسبی در یک سازمان قرار می‌گیرند تا پتانسیل و مشارکت آنها را به حداکثر برسانند، تمرکز دارد. پیش‌بینی و تغییر رفتار کارکنان، مدیریت استعداد شامل پیش‌بینی نحوه عملکرد کارکنان که برای فرآیندهای مدیریت استعداد مؤثر ضروری است (Kozjek & Franca.2020.p56). جذب، حفظ و توسعه استعدادها، مدیریت استعداد شامل کارکردهایی مانند جذب، حفظ، مدیریت و توسعه نیروی کار با کیفیت بالا از طریق استراتژی‌هایی مانند مدیریت عملکرد، کارکنان، جبران خدمات، مدیریت یادگیری، توسعه کارکنان و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری است تأثیر بر رشد و سودآوری کسب‌وکار، علاقه‌فزاينده به مدیریت استعداد ناشی از شناخت تأثیر قابل توجه آن بر رشد کسب‌وکار، سودآوری، و رفع کمبود نیروی کار ماهر در نیروی کار است (Fridayani.2022.p4). استراتژی‌ها و شیوه‌ها: مدیریت استعداد شامل اجرای استراتژی‌ها و شیوه‌هایی است که کارکنان با استعداد را جذب، انتخاب، توسعه و حفظ می‌کند و تضمین می‌کند که سازمان از نیروی کار ماهر و با انگیزه بهره‌میرد. این اصول بر اهمیت مدیریت استعداد در سازمان‌های مدرن تأکید می‌کند و بر نقش استراتژیک آن در شکل‌دهی به موفقیت و پایداری کسب‌وکارها از طریق مدیریت مؤثر سرمایه انسانی تأکید می‌کند (Saad & Mayouf.2018.p34). مدیریت استعداد مؤثر می‌تواند طیف وسیعی از مزایای را برای سازمان‌ها به همراه داشته باشد، از جمله افزایش مشارکت و بهره‌وری کارکنان، بهبود نرخ حفظ و کاهش هزینه‌های استخدام و آموزش. همچنین می‌تواند به ایجاد یک برند کارفرمایی قوی که استعدادها را برتر را جذب می‌کند و شهرت سازمان را افزایش می‌دهد، کمک کند. مدیریت استعداد یک اولویت حیاتی برای سازمان‌هایی است که به دنبال دستیابی به موفقیت پایدار در محیط تجاری رقابتی امروز هستند. با جذب، توسعه و حفظ استعدادها برتر، سازمان‌ها می‌توانند نیروی کار قوی ایجاد کنند که قادر به رشد و نوآوری باشد. استراتژی‌های مدیریت استعداد مؤثر می‌تواند به ایجاد یک محیط کاری مثبت، ارتقاء مشارکت و بهره‌وری کارکنان و افزایش شهرت سازمان به عنوان یک کارفرمای منتخب کمک کند. مدیریت استعداد فقط یک کارکرد منابع انسانی نیست. این یک ضرورت استراتژیک برای سازمان‌ها در تمام صنایع است (Beaumont. 2016.p501). موفقیت یک سازمان به کیفیت نیروی کار آن بستگی دارد. جذب، توسعه و حفظ استعدادها برتر می‌تواند منجر به بهبود نتایج کسب‌وکار، افزایش نوآوری و مزیت رقابتی شود. به منظور مدیریت مؤثر استعدادها، سازمان‌ها باید درک روشنی از نیازهای استعداد خود داشته باشند و یک برنامه استراتژیک در محل خود داشته باشند. این شامل تجزیه و تحلیل نیروی کار فعلی سازمان و شناسایی شکاف‌های مهارتی و کمبود استعداد است. سپس سازمان می‌تواند یک برنامه مدیریت استعداد ایجاد کند که با استراتژی کسب‌وکار آن هم‌سو باشد و از اهداف آن پشتیبانی کند. یکی از چالش‌های کلیدی در مدیریت استعداد، شناسایی و توسعه کارکنان با پتانسیل بالا است. کارکنان با پتانسیل بالا کسانی هستند که پتانسیل ایفای نقش‌های رهبری در سازمان و هدایت نتایج کسب‌وکار را دارند. شناسایی و توسعه این کارکنان نیازمند یک فرآیند ارزیابی استعداد جامع و همچنین برنامه‌های توسعه هدفمند است که مهارت‌ها و تجربه‌ای را که برای موفقیت در نقش‌های آینده‌شان نیاز دارند، در اختیار آنها قرار دهد (Srivastava & Tang.2022.p1).

روش پژوهش

این پژوهش بر پایه پژوهش آمیخته و به صورت کیفی و کمی در پارادایم استقرایی-قیاسی است. با توجه به هدف اصلی پژوهش، ابتدا به مطالعه ادبیات و پیشینه مرتبط با موضوع پرداخته، سپس از طریق مصاحبه با شرکت‌کنندگان محدود

بررسی و از طریق مصاحبه نیمه‌ساختار یافته، ابعاد، مؤلفه‌های اولیه مدیریت استعداد شناسایی شد. سپس از تکنیک دلفی فازی به منظور توجه به هریک از نظرات و یکپارچه نمودن آنها برای دستیابی توافق گروهی برای اصلاح، تأیید، رد و یا اضافه کردن شاخص‌ها و مؤلفه‌های مدیریت استعداد کارکنان آستان قدس رضوی پرداخته شد. جامعه آماری این پژوهش در بخش کیفی اساتید و خبرگان مدیریت دولتی و مدیریت منابع انسانی و همچنین پژوهش‌های مرتبط با موضوع پژوهش حاضر بود که با توجه به هدف پژوهش، نمونه‌گیری در این پژوهش به صورت هدفمند با استفاده از تکنیک گلوله برفی و به تعداد ۱۹ نفر انجام شده است. تعیین حجم نمونه با استفاده از اصل اشباع نظری صورت گرفته است به نحوی که پس از انجام مصاحبه با نفرات هفدهم و هجدهم دیگر عامل جدیدی شناسایی نگردید و فرایند مصاحبه با نفر نوزدهم به پایان رسید. جامعه آماری بخش کمی مدیران ارشد و میانی و سرپرستان بخش‌های تابعه آستان قدس است که با استفاده از روش نمونه‌گیری غیراحتمالی در دسترس حجم نمونه ۸۳ نفر انتخاب شده است. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی مصاحبه و در بخش کمی پرسشنامه بود که روایی و پایایی با استفاده از شاخص CVR، آزمون کاپای کوهن و آزمون مجدد تأیید شد. برای سنجش شاخص CVR، میزان ضروری بودن مفاهیم مورد سؤال قرار گرفت. نتایج فرمول برای همه شاخص‌ها بالاتر از ۰/۷۱ بوده که حکایت از روایی محتوایی مناسب دارد. در آزمون کاپای کوهن نیز با توجه به میزان عدد معنی‌داری و مقدار آزمون که بالاتر از ۶۰ درصد است نشان دهنده پایایی لازم است. اعتبار محتوای پرسشنامه این مطالعه با بهره‌گیری از نظرات تخصصی شش نفر از افراد مطلع به موضوع پژوهش مورد تأیید قرار گرفت.

جدول ۱. روایی محتوایی بخش کیفی مصاحبه

ضرب معنی‌داری سیگ	ضرب معنی‌داری تی	ضرب خطا	ضرب معنی‌داری	کاپای	اندازه‌گیری توافق
۰/۰۰	۶/۷۶۳	۰/۱۲۰	۰/۶۵۹		

گفتنی است از آنجا که پژوهش حاضر یک پژوهش آمیخته با رویکرد اکتشافی است، ابتدا باید مطالعه کیفی صورت گیرد و پس از آن مطالعه کمی انجام شود. از این رو، داده‌های کیفی با استفاده از نظرات ۱۹ نفر از خبرگان و تا سرحد اشباع اطلاعات و نیل به کفایت نظری بررسی و سپس مطالعه کمی انجام شد. در بخش کیفی، داده‌های کیفی بدست آمده از مصاحبه با استفاده از نرم افزار MAXQDA2020 و روش کدگذاری و بخش کمی پژوهش و تحلیل نهایی، با استفاده از روش Delphi fuzzy انجام شد. با استفاده از داده‌های کیفی به دست آمده از مصاحبه‌های اکتشافی شاخص‌های مدیریت استعداد مشخص و سپس با استخراج این عوامل، از طریق پژوهش کمی اولویت‌بندی می‌شوند.

یافته‌ها

یافته‌های جمعیت شناختی

در جدول ۲ و ۳، ویژگی‌های جمعیت شناختی اعضای نمونه در بخش کیفی و کمی ارائه شده است.

جدول ۲. ویژگی‌های جمعیت شناختی بخش کیفی

جنسیت	تحصیلات	شغل	سابقه کار	جنسیت	تحصیلات	شغل	سابقه کار
مرد	دکتری	عضو هیئت علمی	۹	مرد	کارشناسی ارشد	مدیر	۹
مرد	دکتری	مدیر	۱۱	مرد	دکتری	عضو هیئت علمی	۱۳
زن	دکتری	عضو هیئت علمی	۱۳	مرد	دکتری	عضو هیئت علمی	۱۹
مرد	دکتری	عضو هیئت علمی	۱۶	مرد	دکتری	عضو هیئت علمی	۷
مرد	کارشناسی	مدیر	۱۴	مرد	دکتری	عضو هیئت علمی	۱۷

۱۰	عضو هیئت علمی	دکتری	زن	۹	مدیر	کارشناسی	مرد
۱۲	مدیر	دکتری	مرد	۷	عضو هیئت علمی	دکتری	مرد
۱۴	عضو هیئت علمی	دکتری	مرد	۱۱	مدیر	کارشناسی	مرد
۱۷	مدیر	کارشناسی ارشد	مرد	۶	عضو هیئت علمی	دکتری	مرد
				۸	عضو هیئت علمی	دکتری	زن

جدول ۳. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی بخش کمی

دکتری	کارشناسی ارشد	کارشناسی	
۱۶	۴۳	۲۰	مرد
۱	۲	۱	زن

یافته‌های بخش کیفی پژوهش

شاخص‌های مدیریت استعداد

مصاحبه‌ها در بخش کیفی به صورت چهره به چهره و با سؤالات باز انجام شد و سپس با استفاده از فرآیند کدگذاری شاخص‌ها شناسایی شدند. در توضیح شیوه استخراج شاخص‌های مدیریت استعداد گفتنی است که این امر با بررسی متون مصاحبه‌ها با کمک نرم افزار MAXQDA2020 و کدگذاری آنها انجام شد. بر این اساس، مصاحبه که مشتمل بر چهار سؤال اصلی بود، پس از ارائه توضیحات لازم به اعضای نمونه، صورت گرفت. سپس متن مصاحبه‌های انجام شده تحلیل شد. برای اطمینان از صحت کدگذاری و استخراج مفاهیم، کدهای بدست آمده از مصاحبه‌ها مجدداً در اختیار مصاحبه‌شوندگان قرار گرفت تا از تأیید کدهای استخراج شده توسط مصاحبه‌شوندگان اطمینان حاصل شود. شاخص‌های مدیریت استعداد در جدول ۴، ارائه شده است.

جدول ۴. شاخص‌های مدیریت استعداد

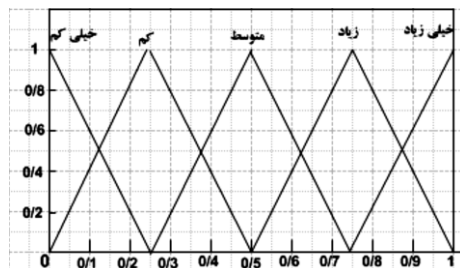
شاخص‌ها		
مدیریت مسیر توسعه شعلی	X2	همسوسازی و نگهداشت استعدادها
توسعه و بهسازی استعدادها	X4	تحولات فناورانه
ساختار مدیریتی حاکم	X6	تدوین برنامه استراتژیک
جانشین‌پروری	X8	وجود رقابت در بازار کار
فرصت‌ورزی	X10	شایسته‌گماری
فرهنگ سازمانی	X12	مخزن استعداد
نیازسنجی	X14	عوامل قانونی و نظارتی
استعداد‌گزینی مدون/شناسایی نقش‌های کلیدی	X16	انعطاف‌پذیری در فرآیند جذب و نگهداشت
تنوع و شمول	X18	تعادل کار-زندگی
شهرت و اعتبار سازمان	X20	سیستم‌های جبران خدمت
بهبودی سرمایه انسانی	X22	سیاست‌های سازمان
ترتیب‌کاری	X24	مدیریت دانش

یافته‌های بخش کمی پژوهش

تعریف متغیرهای زبانی

بعد از مصاحبه با اعضای نمونه پژوهش، شاخص‌های مدیریت استعداد در قالب پرسشنامه با هدف کسب نظر خبرگان راجع به میزان موافقت آنها با عوامل طراحی می‌شود، خبرگان از طریق متغیرهای کلامی خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد، میزان موافقت خود را ابراز می‌کنند. از آنجا که خصوصیات متفاوت افراد بر تعابیر ذهنی آنها نسبت به متغیرهای

کیفی اثرگذار است، با تعریف دامنه متغیرهای کیفی، خبرگان با ذهنیت یکسان به پرسش‌ها پاسخ می‌دهند. این متغیرها با توجه به شکل ۱ و جدول ۵، به شکل اعداد فازی مثلثی تعریف شده‌اند.



شکل ۱. تعریف متغیر زبانی

در جدول ۵، نیز نحوه تبدیل متغیرهای کلامی به عدد فازی مثلثی و عدد فازی قطعی شده نشان داده شده است.

جدول ۵. جدول اعداد فازی مثلثی

متغیرهای کلامی	عدد فازی مثلثی	عدد فازی قطعی شده
خیلی زیاد	(۱، ۰.۷۵، ۰)	۰.۷۵
زیاد	(۱، ۰.۷۵، ۰.۲۵)	۰.۵۶۲۵
متوسط	(۰.۷۵، ۰.۵، ۰.۲۵)	۰.۳۱۲۵
کم	(۰.۲۵، ۰.۲۵، ۰)	۰.۰۶۲۵
خیلی کم	(۰.۲۵، ۰، ۰)	۰.۰۶۲۵

اعداد فازی قطعی شده در جدول ۴، با استفاده از رابطه مینکوسکی به شکل رابطه یک محاسبه شده‌اند (β حد بالای عدد فازی مثلثی، α حد وسط عدد فازی مثلثی، m حد پایین عدد فازی مثلثی).

رابطه ۱:

$$x = m + \frac{\beta - \alpha}{4}$$

نظرسنجی مرحله اول

در این مرحله شاخص‌های مدیریت استعداد که با استفاده از مصاحبه نیمه‌ساختار یافته مشخص شدند، در قالب پرسش‌نامه در اختیار مصاحبه‌کنندگان قرار گرفت و با توجه به گزینه انتخابی و متغیرهای تعریف شده، نتایج حاصل از بررسی پاسخ‌های انتخاب شده در پرسش‌نامه برای به دست آوردن میانگین فازی شاخص‌های مدیریت استعداد مورد تحلیل قرار گرفت. برای محاسبه میانگین فازی از رابطه‌های زیر استفاده می‌شود.

$$A_i = (a_1^{(i)} \cdot a_2^{(i)} \cdot a_3^{(i)}), i = 1, 2, 3, \dots, n$$

$$A_{ave} = (m_1 \cdot m_2 \cdot m_3) = \left(\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_1^{(i)} \right) \cdot \left(\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_2^{(i)} \right) \cdot \left(\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_3^{(i)} \right)$$

در این رابطه A_i بیان‌گر دیدگاه خبره i ام و A_{ave} بیان‌گر میانگین دیدگاه‌های خبرگان است. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، تعداد پاسخ‌های داده شده به هر مؤلفه شمارش شده و سپس مورد تحلیل قرار گرفت. نتایج پاسخ‌های داده شده در مرحله اول در جدول (۶) نشان داده شده است.

جدول ۶. نتایج شمارش پاسخ‌های مرحله نخست نظرسنجی

شاخص‌های مدیریت استعداد					
متغیرها	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
همسوزی و نگهداشت استعدادها	۶۶	۶	۲	۰	۰
تحولات فناورانه	۶۵	۴	۵	۰	۰
تدوین برنامه استراتژیک	۶۸	۲	۴	۰	۰
وجود رقابت در بازار کار	۶۵	۴	۲	۳	۰
شایسته‌گماری	۶۷	۷	۰	۰	۰
مخزن استعداد	۶۲	۴	۵	۳	۰
عوامل قانونی و نظارتی	۶۸	۳	۲	۱	۰
انعطاف‌پذیری در فرآیند جذب و نگهداشت	۶۸	۱	۲	۰	۰
تعادل کار-زندگی	۶۷	۲	۴	۱	۰
سیستم‌های جبران خدمت	۶۶	۴	۲	۲	۰
سیاست‌های سازمان	۶۲	۸	۳	۲	۰
مدیریت دانش	۶۲	۶	۲	۴	۰
مدیریت مسیر توسعه شغلی	۶۴	۸	۲	۰	۰
توسعه و بهسازی استعدادها	۶۷	۲	۳	۲	۰
ساختار مدیریتی حاکم	۶۵	۴	۲	۳	۰
جانشین‌پروری	۶۷	۷	۰	۰	۰
فرصت‌ورزی	۶۲	۴	۵	۳	۰
فرهنگ سازمانی	۶۸	۳	۲	۱	۰
نیازسنجی	۶۶	۶	۲	۰	۰
استعداد‌گزینی مدون/شناسایی نقش‌های کلیدی	۶۵	۴	۵	۰	۰
تنوع و شمول	۶۸	۲	۴	۰	۰
شهرت و اعتبار سازمان	۶۵	۴	۲	۳	۰
بهره‌یستی سرمایه انسانی	۶۷	۷	۰	۰	۰
ترتیب‌ات کاری	۶۲	۴	۵	۳	۰

پس از مشخص شدن تعداد پاسخ‌های داده شده به هر عامل و بعد از محاسبه میانگین فازی مثلی برای عوامل از فرمول مینکوسکی، اعداد فازی قطعی شده برای هر مؤلفه محاسبه می‌شود. نتایج حاصل از میانگین فازی و فازی‌زدایی مؤلفه‌ها در جدول (۷) نشان داده شده است.

جدول ۷. میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از نظرسنجی مرحله اول

متغیرها	میانگین فازی مثلی (m, α, β)	فازی‌زدایی شده	متغیرها	میانگین فازی مثلی (m, α, β)	فازی‌زدایی شده
مدیریت مسیر توسعه شغلی	(۰/۶۹۷, ۰/۹۶۷, ۰/۹۷۹)	۰/۷۰۵	همسوزی و نگهداشت استعدادها	(۰/۶۴۵, ۰/۸۹۵, ۰/۹۹۷)	۰/۶۶۶
توسعه و بهسازی استعدادها	(۰/۶۰۴, ۰/۸۵۴, ۰/۹۴۷)	۰/۶۲۷	تحولات فناورانه	(۰/۶۱۴, ۰/۸۶۴, ۰/۹۳۷)	۰/۶۳۲
ساختار مدیریتی حاکم	(۰/۶۴۵, ۰/۸۹۵, ۰/۹۵۸)	۰/۶۶۰	تدوین برنامه استراتژیک	(۰/۶۰۴, ۰/۸۵۴, ۰/۹۴۷)	۰/۶۲۷
جانشین‌پروری	(۰/۵۷۲, ۰/۸۲۲, ۰/۹۱۶)	۰/۵۹۵	وجود رقابت در بازار کار	(۰/۵۴۱, ۰/۷۹۱, ۰/۹۲۷)	۰/۵۷۵
فرصت‌ورزی	(۰/۷۰۸, ۰/۹۶۸, ۱/۰۴)	۰/۷۲۶	شایسته‌گماری	(۰/۵۲۰, ۰/۷۷۰, ۰/۸۹۵)	۰/۵۵۱
فرهنگ سازمانی	(۰/۵۱۰, ۰/۷۶۰, ۱/۸۸۵)	۰/۵۴۱	مخزن استعداد	(۰/۶۰۳, ۰/۸۵۴, ۰/۹۴۷)	۰/۶۲۶
نیازسنجی	(۰/۶۴۵, ۰/۸۹۵, ۰/۹۵۸)	۰/۶۶۰	عوامل قانونی و نظارتی	(۰/۵۶۲, ۰/۸۱۲, ۰/۹۲۷)	۰/۵۸۰
استعداد‌گزینی مدون/شناسایی نقش‌های کلیدی	(۰/۶۱۴, ۰/۸۶۴, ۰/۹۳۷)	۰/۶۳۱	انعطاف‌پذیری در فرآیند جذب و نگهداشت	(۰/۶۴۵, ۰/۸۹۵, ۰/۹۹۷)	۰/۶۶۵
تنوع و شمول	(۰/۶۰۳, ۰/۸۵۴, ۰/۹۴۷)	۰/۶۲۶	تعادل کار-زندگی	(۰/۶۲۵, ۰/۸۷۵, ۰/۹۹۷)	۰/۶۵۱

شهرت و اعتبار سازمان	(۰/۵۴۱، ۰/۷۹۰، ۰/۹۲۷)	۰/۵۷۴	سیستم‌های جریان خدمت	(۰/۶۴۶، ۰/۸۹۵، ۰/۹۵۸)	۰/۶۶۱
بهبودی سرمایه انسانی	(۰/۵۲۰، ۰/۷۷۱، ۰/۸۹۵)	۰/۵۵۲	سیاست‌های سازمان	(۰/۵۷۳، ۰/۸۲۲، ۰/۹۱۶)	۰/۵۹۴
ترتیب کاری	(۰/۵۲۰، ۰/۷۷۰، ۰/۸۹۵)	۰/۵۵۱	مدیریت دانش	(۰/۷۰۹، ۰/۹۶۸، ۱/۰۴)	۰/۷۲۷

نظرسنجی مرحله دوم

در نظرسنجی مرحله دوم نتایج پاسخ‌های انتخاب شده به مؤلفه‌های شناسایی شده در جدول (۸)، نشان داده شده است.

جدول ۸. نتایج شمارش پاسخ‌های مرحله دوم نظرسنجی

شاخص‌های مدیریت استعداد					
متغیرها	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
همسوسازی و نگهداشت استعدادها	۶۷	۶	۱	۰	۰
تحولات فناورانه	۶۶	۳	۵	۰	۰
تدوین برنامه استراتژیک	۶۹	۲	۳	۰	۰
وجود رقابت در بازار کار	۶۶	۴	۲	۲	۰
شایسته‌گماری	۶۷	۷	۰	۰	۰
مخزن استعداد	۶۱	۵	۵	۳	۰
عوامل قانونی و نظارتی	۶۸	۳	۲	۱	۰
انعطاف‌پذیری در فرآیند جذب و نگهداشت	۶۸	۲	۱	۰	۰
تعادل کار-زندگی	۶۷	۳	۴	۰	۰
سیستم‌های جریان خدمت	۶۷	۴	۲	۱	۰
سیاست‌های سازمان	۶۳	۷	۳	۲	۰
مدیریت دانش	۶۲	۶۸	۲	۲	۰
مدیریت مسیر توسعه شغلی	۶۵	۷	۲	۰	۰
توسعه و بهسازی استعدادها	۶۷	۴	۳	۰	۰
ساختار مدیریتی حاکم	۶۵	۵	۳	۱	۰
جان‌نشین‌پروری	۶۸	۶	۰	۰	۰
فرصت‌ورزی	۶۳	۴	۴	۳	۰
فرهنگ سازمانی	۶۸	۴	۱	۱	۰
نیازسنجی	۶۸	۴	۲	۰	۰
استعدادگزینی مدون/شناسایی نقش‌های کلیدی	۶۵	۶	۳	۰	۰
تنوع و شمول	۶۹	۲	۳	۰	۰
شهرت و اعتبار سازمان	۶۵	۵	۳	۱	۰
بهبودی سرمایه انسانی	۶۸	۶	۰	۰	۰
ترتیب کاری	۶۳	۴	۵	۲	۰

پس از مشخص شدن تعداد پاسخ‌های انتخاب شده به هر مؤلفه در مرحله دوم و بعد از محاسبه میانگین فازی مثلثی برای مؤلفه‌ها از فرمول مینکوسکی، اعداد فازی قطعی شده برای هر مؤلفه محاسبه شد. نتایج حاصل از میانگین فازی و فازی‌زدایی مؤلفه‌ها در مرحله دوم در جدول (۹) نشان داده شده است.

جدول ۹. میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از نظرسنجی مرحله دوم

متغیرها	میانگین فازی مثلثی (m, a, β)	فازی‌زدایی شده	متغیرها	میانگین فازی مثلثی (m, a, β)	فازی‌زدایی شده
همسوسازی و نگهداشت استعدادها	(۰/۷۲۹، ۰/۹۸۹، ۱/۰۴)	۰/۷۴۷	مدیریت مسیر توسعه شغلی	(۰/۶۷۷، ۰/۹۲۷، ۰/۹۸۹)	۰/۶۹۲
تحولات فناورانه	(۰/۶۶۷، ۰/۹۱۷، ۰/۹۸۹)	۰/۶۸	توسعه و بهسازی استعدادها	(۰/۶۶۶، ۰/۹۱۶، ۰/۹۸۹)	۰/۶۸۴
تدوین برنامه استراتژیک	(۰/۶۶۶، ۰/۹۱۶، ۱)	۰/۶۸۷	ساختار مدیریتی حاکم	(۰/۶۹۷، ۰/۹۴۷، ۰/۹۸۹)	۰/۷۰۷

۰/۶۶۶	(۰/۶۴۵، ۰/۸۹۵، ۰/۹۷۹)	جانشین‌پروری	۰/۵۷۵	(۰/۵۵۲، ۰/۷۸۱، ۰/۸۷۵)	وجود رقابت در بازار کار
۰/۷۳۴	(۰/۷۲۹، ۰/۹۷۹، ۱)	فرصت‌ورزی	۰/۶۲۷	(۰/۶۰۴، ۰/۹۴۷، ۰/۸۵۴)	شایسته‌گماری
۰/۶۳۵	(۰/۶۲۵، ۰/۸۸۵، ۰/۹۶۸)	فرهنگ سازمانی	۰/۷۴۱	(۰/۹۸۸، ۰/۹۲۰، ۰/۶۷۰)	مخزن استعداد
۰/۶۹۲	(۰/۶۷۷، ۰/۹۲۷، ۰/۹۸۹)	نیازسنجی	۰/۶۶۳	(۰/۹۶۸، ۰/۸۹۵، ۰/۶۴۵)	عوامل قانونی و نظارتی
۰/۷۱۰	(۰/۷۲۹، ۰/۹۸۹، ۱)	استعداد‌گزینی مدون/شناسایی نقش‌های کلیدی	۰/۷۲۶	(۰/۷۱۸، ۰/۹۶۸، ۱)	انعطاف‌پذیری در فرآیند جذب و نگهداشت
۰/۷۲۱	(۰/۷۱۸، ۰/۹۴۰، ۱)	تنوع و شمول	۰/۶۸۹	(۰/۶۶۶، ۰/۹۱۶، ۰/۹۸۹)	تعادل کار-زندگی
۰/۶۴۵	(۰/۶۶۵، ۰/۹۰۶، ۱)	شهرت و اعتبار سازمان	۰/۷۰۹	(۰/۶۹۷، ۰/۹۵۷، ۰/۹۸۹)	سیستم‌های جبران خدمت
۰/۵۶۲	(۰/۵۷۲، ۰/۷۸۱، ۰/۸۷۵)	بهبودی سرمایه انسانی	۰/۷۳۹	(۰/۶۴۵، ۰/۸۳۵، ۰/۹۷۹)	سیاست‌های سازمان
۰/۶۳۶	(۰/۶۰۴، ۰/۸۳۲، ۰/۹۴۷)	ترتیب‌کاری	۰/۷۴۵	(۰/۷۲۹، ۰/۹۳۹، ۱/۰۴)	مدیریت دانش

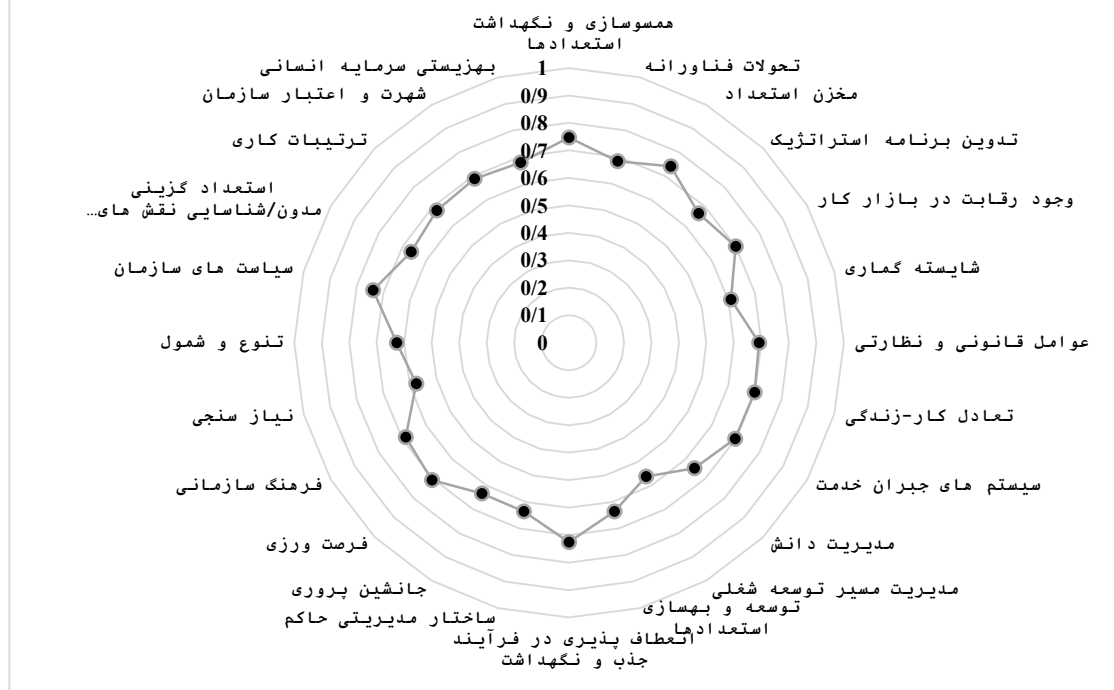
بعد از انجام نظرسنجی هر دو مرحله، اختلاف میان میانگین فازی‌زدایی شده شاخص‌های مدیریت استعداد مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت. بررسی اختلاف میانگین فازی‌زدایی شده شاخص‌های مدیریت استعداد در مرحله اول و دوم در جدول (۱۰) نشان داده شده است.

جدول ۱۰. اختلاف میانگین فازی‌زدایی شده مرحله اول و دوم نظرسنجی

متغیرها	میانگین فازی‌زدایی شده مرحله اول	میانگین فازی‌زدایی شده مرحله دوم	اختلاف میانگین فازی‌زدایی شده مرحله اول و دوم	متغیرها	میانگین فازی‌زدایی شده مرحله اول	میانگین فازی‌زدایی شده مرحله دوم	اختلاف میانگین فازی‌زدایی شده مرحله اول و دوم
مدیریت مسیر توسعه شغلی	۰/۷۰۵	۰/۶۹۲	۰/۰۱۳	همسوسازی و نگهداشت استعدادها	۰/۷۲۶	۰/۷۴۷	۰/۰۱۵
توسعه و بهسازی استعدادها	۰/۶۲۷	۰/۶۸۴	۰/۰۵۷	تحولات فناورانه	۰/۶۶۵	۰/۰۶۸	۰/۰۰۳
ساختار مدیریتی حاکم	۰/۶۶۰	۰/۷۰۷	۰/۰۴۷	تدوین برنامه استراتژیک	۰/۶۲۷	۰/۶۸۷	۰/۰۰۶
جانشین‌پروری	۰/۵۹۵	۰/۶۶۶	۰/۰۷۱	وجود رقابت در بازار کار	۰/۵۷۵	۰/۵۷۵	۰
فرصت‌ورزی	۰/۶۶۶	۰/۷۳۴	۰/۰۶۸	شایسته‌گماری	۰/۵۵۱	۰/۶۲۷	۰/۰۰۷۶
فرهنگ سازمانی	۰/۵۴۱	۰/۶۳۵	۰/۰۹۴	مخزن استعداد	۰/۶۲۶	۰/۷۴۱	۰/۰۰۳۶
نیازسنجی	۰/۶۶۰	۰/۶۹۲	۰/۰۳۲	عوامل قانونی و نظارتی	۰/۵۸۰	۰/۶۶۳	۰/۰۰۸۳
استعداد‌گزینی مدون/شناسایی نقش‌های کلیدی	۰/۶۳۱	۰/۷۴۲	۰/۰۹۷	انعطاف‌پذیری در فرآیند جذب و نگهداشت	۰/۶۳۲	۰/۷۲۶	۰/۰۰۹۴
تنوع و شمول	۰/۶۲۵	۰/۷۲۱	۰/۰۹۵	تعادل کار-زندگی	۰/۶۵۱	۰/۶۸۹	۰/۰۰۳
شهرت و اعتبار سازمان	۰/۵۷۴	۰/۶۸۲	۰/۰۷۱	سیستم‌های جبران خدمت	۰/۶۶۱	۰/۷۰۹	۰/۰۰۷۱
بهبودی سرمایه انسانی	۰/۵۵۲	۰/۵۶۲	۰/۰۰۷۱	سیاست‌های سازمان	۰/۵۹۶	۰/۷۳۹	۰/۰۰۴
ترتیب‌کاری	۰/۵۵۱	۰/۶۳۶	۰/۰۰۸۴	مدیریت دانش	۰/۷۲۷	۰/۷۴۵	۰/۰۰۲
مدیریت مسیر توسعه شغلی	۰/۶۶۹	۰/۶۸۹	۰/۰۰۲	همسوسازی و نگهداشت استعدادها	۰/۵۳۱	۰/۶۴۳	۰/۰۰۸
توسعه و بهسازی استعدادها	۰/۵۷۵	۰/۶۷۹	۰/۰۰۶۱	تحولات فناورانه	۰/۶۴۹	۰/۶۹۶	۰/۰۰۴۷

با توجه به دیدگاه‌های ارائه شده در مرحله اول و مقایسه آن با نتایج مرحله دوم، در صورتی که اختلاف بین میانگین فازی‌زدایی شده در دو مرحله کمتر از ۰/۱ باشد، در این صورت فرآیند نظرسنجی متوقف می‌شود. با توجه به اینکه اختلاف میانگین فازی‌زدایی شده نظر خیرگان در دو مرحله کمتر از ۰/۱ می‌باشد، خیرگان در مورد شاخص‌های مدیریت استعداد به اجماع رسیدند. با توجه به مطالب مطرح شده، اولویت تمامی عوامل در قالب شکل (۲)، نشان داده شده است.

اولویت شاخص های مدیریت استعداد



شکل ۲. اولویت بندی شاخص های مدیریت استعداد

بحث و نتیجه گیری

اجرای مدیریت استعداد مستلزم یک رویکرد جامع و استراتژیک است که متضمن تعهد و مشارکت رهبری، متخصصان منابع انسانی و مدیران در سراسر سازمان است. این امر مستلزم نظارت، ارزیابی و سازگاری مداوم است تا اطمینان حاصل شود که استراتژی های مدیریت استعداد در جذب، توسعه و حفظ استعداد های برتر مؤثر است. به طور کلی، اجرای مدیریت استعداد برای سازمان ها، برای جذب، توسعه و حفظ استعداد های برتر، ایجاد یک محیط کاری مثبت و ایجاد موفقیت کلی سازمانی حیاتی است. شیوه های مؤثر مدیریت استعداد می تواند به سطوح بالاتری از بهره وری، نوآوری و عملکرد کلی سازمانی با حصول اطمینان از اینکه کارکنان دارای مهارت ها، دانش و انگیزه برای بهترین عملکرد خود هستند منجر شود. استراتژی های مدیریت استعداد مؤثر می تواند به سازمان ها کمک کند تا با خلق نام تجاری مثبت و نمایش فرصت های رشد و توسعه، کارکنان با کیفیت را جذب کنند.

در این پژوهش با عنوان "شناسایی و اولویت بندی شاخص های مدیریت استعداد در آستان قدس رضوی با استفاده از رویکرد دلفی فازی"، شاخص های شناسایی شده مدیریت استعداد؛ همسوسازی و نگهداشت استعدادها، تحولات فناورانه، تدوین برنامه استراتژیک، وجود رقابت در بازار کار، شایسته گماری، مخزن استعداد، عوامل قانونی و نظارتی، انعطاف پذیری در فرآیند جذب و نگهداشت، تعادل کار-زندگی، سیستم های جبران خدمت، سیاست های سازمان، مدیریت دانش، مدیریت مسیر توسعه شغلی، توسعه و بهسازی استعدادها، ساختار مدیریتی حاکم، جانشین پروری، فرصت وریزی، فرهنگ سازمانی، نیازسنجی، استعداد گزینی مدون/شناسایی نقش های کلیدی، تنوع و شمول، شهرت و اعتبار سازمان، بهزیستی سرمایه انسانی و ترتیبات کاری است. نتایج پژوهش نشان داد از میان این عوامل همسوسازی و نگهداشت استعدادها، مخزن

استعداد، انعطاف‌پذیری در فرآیند جذب و نگهداشت و سیاست‌های سازمان مهم‌ترین شاخص‌های مدیریت استعداد می‌باشند. با توجه به نتایج حاصل از این پژوهش، می‌توان نتیجه گرفت که مدیران و سازمان‌ها در آستان قدس رضوی می‌توانند با استفاده اولیت شاخص‌ها، استعدادها را به‌طور مناسب با نیازهای آن‌ها طراحی کرد. همچنین، ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر استعداد و ایجاد بستری برای مشارکت کارکنان در فرآیندهای سازمانی، می‌تواند به افزایش رضایت و تعهد کارکنان منجر شود. با توجه به پیامدهای جذب و نگهداشت استعدادها برتر، سازمان‌ها می‌توانند با ارائه فرصت‌های پیشرفت و رشد حرفه‌ای، محیطی را برای پیشرفت کارکنان فراهم کنند و در نتیجه، استعدادها برتر را در سازمان نگهداری کنند. این مدل می‌تواند به مدیران و سازمان‌ها در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک مربوط به مدیریت استعداد کارکنان کمک کند و عملکرد سازمانی را بهبود بخشد. لذا، این پژوهش نشان داد که شناسایی و اولیت‌بندی شاخص‌های مدیریت استعداد، در بهبود عملکرد سازمانی و توسعه حرفه‌ای کارکنان مؤثر باشد و می‌تواند بهبود قابل توجه‌ای در عملکرد بهتر نیروی انسانی و ارتقای استعدادها برتر داشته باشد. با ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر استعداد، ارتقای مشارکت کارکنان و ایجاد بستری برای رشد حرفه‌ای، سازمان می‌تواند به جذب و نگهداشت استعدادها برتر موفقیت‌آمیز باشد.

ارائه راهکارها و پیشنهادهای علمی و عملی

پیشنهادها علمی و عملی در سطح سازمان به رهبران و مدیران کمک می‌کنند تا از مدل مدیریت استعداد بهره‌برداری بهتری کنند. این پیشنهادها شامل اقدامات مختلفی می‌شوند که در توسعه و بهره‌برداری از استعدادها، بهبود عملکرد کارکنان و ایجاد فضای مثبت و پویا برای رشد و توسعه اعضای سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرند. این پیشنهادها شامل نهادینه‌سازی فرهنگ‌های قدردانی و تشویق از استعدادها، ایجاد فرصت‌های برابر برای رشد و توسعه همه کارکنان، ترویج گفتگوی آزاد و تبادل ایده، شناسایی مهارت‌های مورد نیاز و سرمایه‌گذاری در آموزش و توسعه، استقرار سیستم شناسایی و ارزیابی استعداد، ایجاد سیستم جذب و نگهداشت استعدادها برتر، ارائه بازخورد سازنده، ایجاد فضای اعتماد و احترام، استفاده از دانشگاه‌ها و مراکز علمی ایرانی، و انجام پژوهش‌ها برای بررسی اثربخشی مدل مدیریت استعداد می‌شوند. اجرای این پیشنهادها به رهبران و مدیران کمک می‌کند تا تجربه‌ی بهتری از مدل مدیریت استعداد داشته باشند، استعدادها را شناسایی کنند، فرصت‌های آموزشی مناسب را فراهم کنند و از توانمندی‌های کارکنان بهره‌برداری کنند. به‌طور کلی، انجام این پیشنهادها به رهبران و مدیران امکان می‌دهد تا با بهره‌گیری بهینه از مدل مدیریت استعداد، به عملکرد بهتری دست یابند، استعدادها را پردازش کنند و به توسعه آن‌ها پردازند. این اقدامات می‌توانند منجر به کشف و توسعه استعدادها سازمان، بهبود عملکرد کارکنان و ایجاد محیط کاری پویا و مثبت برای رشد و پیشرفت اعضای سازمان شوند.

۱. نهادینه‌سازی فرهنگ قدردانی و تشویق از استعدادها: این پیشنهاد به ایجاد فرهنگی در سازمان می‌پردازد که استعدادها قدردانی شوند و تشویق به ارائه بهترین عملکرد خود باشند. این می‌تواند از طریق ارائه تقدیر و تشویق‌های معنوی و مادی، ارزش‌گذاری عملکرد برتر و ایجاد فضای مثبت برای رشد و توسعه استعدادها صورت گیرد.

۲. ایجاد فرصت‌های برابر برای رشد و توسعه همه کارکنان: این پیشنهاد به ایجاد فرصت‌های آموزشی و توسعه‌یافتگی برای همه کارکنان، نه فقط استعداد‌های برتر، اشاره دارد. با ایجاد برنامه‌های آموزشی مناسب و فراهم آوردن محیطی حمایت‌کننده، همه کارکنان می‌توانند به‌طور فعال در فرآیند رشد و توسعه شرکت کنند.
۳. ترویج گفتگوی آزاد و تبادل ایده: این پیشنهاد به ایجاد فضایی برای گفتگو، تبادل ایده و تجربه بین کارکنان اشاره دارد. با تشویق به گفتگوهای آزاد و ایجاد مکانیزم‌های مشارکتی، می‌توان از دانش و تجربه‌ی استعدادها بهره‌برداری کرده و از تنوع دیدگاه‌ها در بهبود فرآیندها و مسائل سازمانی بهره برد.
۴. شناسایی مهارت‌های مورد نیاز و سرمایه‌گذاری در آموزش و توسعه: این پیشنهاد به تحلیل نیازهای آینده و شناسایی مهارت‌های مورد نیاز در سازمان می‌پردازد. با پژوهش و تحلیل دقیق، می‌توان برنامه‌های آموزشی مناسب را طراحی کرده و در آموزش و توسعه استعدادها سرمایه‌گذاری کرد.
۵. استقرار سیستم شناسایی و ارزیابی استعداد: این پیشنهاد به ایجاد سیستمی برای شناسایی و ارزیابی استعدادها با استفاده از روش‌های مدرن مانند آزمون‌های روان‌سنجی و مصاحبه‌های تخصصی اشاره دارد. با استفاده از آن، می‌توان استعدادها را به‌طور دقیق شناسایی کرده و برنامه‌های توسعه و ارتقای استعداد را براساس نیازهای فردی و سازمانی طراحی کرد.
۶. ایجاد سیستم جذب و نگهداشت استعداد‌های برتر: این پیشنهاد به ایجاد سیستمی برای جذب و نگهداشت استعداد‌های برتر در سازمان اشاره دارد. این سیستم می‌تواند شامل بسته‌های مزایا و پاداش جذاب، ارائه مسیر شغلی روشن و فرصت‌های رشد و توسعه مناسب برای استعدادها باشد. این اقدامات به جذب و نگهداشت استعداد‌های برتر کمک می‌کند و سازمان را در مسیر پیشرفت و توسعه یاری می‌کند.
۷. ارائه بازخورد سازنده: این پیشنهاد به ارائه بازخورد سازنده به کارکنان درباره نقاط قوت و ضعف آنها اشاره دارد. ارائه بازخورد سازنده و محافظت از فرآیندهای بازخورد سازنده، کارکنان را قادر می‌سازد تا خودشناسی کنند و در جهت بهبود عملکرد و توسعه استعداد‌های خود پیشرفت کنند.
۸. ایجاد فضای اعتماد و احترام: این پیشنهاد به ایجاد فضایی از اعتماد و احترام بین کارکنان و مدیران اشاره دارد. با ایجاد یک فضای سازنده و امن، کارکنان بهترین عملکرد خود را ارائه می‌دهند و استعداد‌هایشان به خوبی مورد استفاده قرار می‌گیرد.
۹. استفاده از دانشگاه‌ها و مراکز علمی ایرانی: این پیشنهاد به استفاده از دانشگاه‌ها و مراکز علمی ایرانی در زمینه آموزش و توسعه استعدادها اشاره دارد. این همکاری‌ها می‌تواند شامل همکاری در طراحی برنامه‌های آموزشی متناسب و استفاده از دانش و تخصص این مراکز باشد.

- Ahmadi Moghadam, A. & Suleimanpour-Imran, M. (2017). The relationship between electronic human resources management and talent management and organizational innovation. **New Approaches in Educational Management**, 9(4), 107-126. [Persian]
- Aina, R. A. & Atan, T. (2020). The Impact of Implementing Talent Management Practices on Sustainable Organizational Performance. **Sustainability Journal**, 12(72), 1-21.
- Al-Dalahmeh, M. L. (2020). Talent Management: a systematic review. **Oradea Journal of Business and Economics**, 115-123.
- Arocas, R.L., Del Valle, I.D. & Lara, F. j. (2020). Talent management and organizational commitment: the partial mediating role of pay satisfaction. **Employee Relations**, 42(81), 1-19.
- Atan, T. & Stapf, D. (2017). Conceptualizing talent management. *International Journal of Economics. Commerce and Management*, 7(8), 598-613.
- Beamond, M. T., Farndale, E., & Härtel, C. E. (2016). MNE translation of corporate talent management strategies to subsidiaries in emerging economies. **Journal of world Business**, 51(4), 499-510.
- Beni Dokht, S. Rezvani-Chaman-Zemin, M. & Jabari Asal, S. (2022). Analysis of effective components on talent management with an emphasis on organizational ethics. **Journal of Ethics in Science and Technology**, 17(5), 90-98. [Persian]
- Beyzad, J. & Ojaghi-Shirmard, H. (1401). The effect of talent management and Islamic work ethic on human resource productivity: the mediating role of organizational whistle-blowing and moderating organizational active forgetting. **Journal of Human Resource Management Development and Support**, 17(64), 1-30. [Persian]
- Bostjancic, E. & Slana, Z. (2018). The Role of Talent Management Comparing Medium-Sized and Large Companies – Major Challenges in Attracting and Retaining Talented Employees. **frontiers in Psychology**, 9(17), 1-10.
- Chen, S. Y., Lee, A. Y. P., & Ahlstrom, D. (2019). Strategic talent management systems and employee behaviors: the mediating effect of calling. **Asia Pacific Journal of Human Resources**, 59(1), 84-108.
- Danilina, E. L., Reznikova, O. S., & Verna, V. V., (2017). Prospects for introducing the talent management concept into russian companies, **Albina Kazimovna GANIEVA**, 38(48), 1-9.
- El Dahshan, E., Keshk, L. I. & Dorgham, L. S (2018). Talent Management and Its Effect on Organization Performance among Nurses at Shebin El-Kom Hospitals. *International Journal of Nursing*, 5(2), 108-123.
- Fridayani, J.A. (2022). Happiness at Work Melalui Strategic Talent Relationship Management. **JAMIN: Jurnal Aplikasi Manajemen dan Inovasi Bisnis**, 4(2),1-15.
- Gallardo, E., Thunnissen, Marian. & Scullion., H. (2020). Talent management: context matters. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 457-473.
- Haji nasiri, R., Sohrabi, Sh. & Ttotian esfahani, S. (2021). The effect of social responsibility on the organizational attractiveness of Bank Mellat employees. **Iranian Journal of Social Development Studies**, 13(4), 178-190. [Persian]
- Kaleem, M. (2019). The Influence of Talent Management on Performance of Employee in Public Sector Institutions of the UAE. *Public Administration Research. Published by Canadian Center of Science and Education*, 8(2), 8-23.
- Khalili, A. J. (1400). Identifying local indicators for optimizing the talent management process in Iran (case study: Fajr Jam Gas Refinery). **Journal of Management and Sustainable Development Studies**, 1(4), 105-134. [Persian]
- Kohi Khor, M. (2019). Designing and explaining the integrated model of human resources talent management with a future research approach. **PhD thesis**, University of Sistan and Baluchistan. [Persian]
- Kozjek, T., & Franca, V. (2020). Talent management in the public sector. **Cent. Eur. Pub. Admin. Rev**, 18(2), 53-71
- Kravariti, F., Voutsina, K., Tasoulis, K., Dibia, C., & Johnston, K. (2022). Talent management in hospitality and tourism: a systematic literature review and research agenda. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 34(1), 321-360.
- Krishnan, T. & Scullion, H. (2017). Talent management and dynamic view of talent in small and medium enterprises. **Human Resource Management Review**, 27(3), 431-441.
- Neal, J., & Biberman, J. (2003). Introduction: the leading edge in research on spirituality and organizations. **Journal of Organizational Change Management**, 16(4), 363-366.
- Ojaghi Shirmard, H., Sohrabi, S., & Beikzad, J. (2024). Application of Meta-Analysis Approach in Determining Talent Management Indicators. **International Journal of Innovation Management and Organizational Behavior**, 4(1), 28-35.
- Memary, F. & Arai, M. (1402). Presenting the policy model of the talent management system in the country's banking network. **Journal of Financial Economics**, 17(3), 101-111. [Persian]
- Panday, P. & KAUR, G. (2021). Talent Management and Employee Retention Practices: A Systematic Literature Review and Future Agenda. **Journal of Contemporary Issues in Business and Government**, 27(3), 2895-2913.
- Pandita, D. & Ray, S. (2017). Talent management and employee engagement – a meta-analysis of their impact on talent retention. **Emerald Publishing Limited Journal**, 1-15
- Pandita, D., & Ray, S. (2018). Talent management and employee engagement–a meta-analysis of their impact on talent retention. **Industrial and Commercial Training**, 50(4), 185-199.
- Poorhosseinzadeh, & Indra, Devi. Subramaniam. (2012). Determinants of Successful Talent Management in MNCs in Malaysia. **Journal of Basic and Applied Scientific Research**, 2(12), 12524-12533.
- Rajput, N., Das, G., Shivam, K., Nayak, C. K., Gaurav, K., & Nagpal, P. (2023). An inclusive systematic investigation of human resource management practice in harnessing human capital. **Materials Today: Proceedings**, 80, 3686-3690.
- Ranjbarian, R. & Shokri, H. (1401). The effect of talent management and succession on the prevention of administrative corruption (case study: courts of West Azerbaijan Province). **Human Resource Excellence Quarterly**, 3(1), 25-43. [Persian]
- Revianto, A. B. (2023). Employment Social Security: A Human Resource Management Perspective with Talent Management Approach. **Journal Transnational Universal Studies**, 1(4), 141-152.
- Rumawas, W. (2021). Talent management practices on employee turnover intention. **Journal Management Theory Dan Trepan**, 14(3), 248-263.
- Saad, H., & Mayouf, M.A. (2018). Talent Management Strategies and Practices in Five Star Hotels: An Exploratory Study. **International Journal of Heritage, Tourism and Hospitality**, 12(2), 32-49.

- Sakhaipour, L. Ahmadi, S. A. A. Jamshidi, A. & Brave, M. (1402). Designing the model of talent management in the National Company of the South Oil-rich regions. **Journal of Strategic Studies in Oil and Energy Industry**, 14(56), 131-152. [Persian]
- Sarfaraei, B. I., Yaqoubi, N. M., Mohammadi, M. & Surgery, J. (1401). Presenting the model of effective factors on talent management in knowledge-based companies with an emphasis on the longevity of knowledge workers. **Productivity Quarterly**, 16(1), 77-107. [Persian]
- Srivastava, R. V., & Tang, T. (2022). The Matthew Effect in talent management strategy: Reducing exhaustion, increasing satisfaction, and inspiring commission among boundary spanning employees. **Journal of Business & Industrial Marketing**, 37(3), 477-496.
- Sohrabi, Sh. & Namazi, S. (2020). Barriers to Productivity in Governmental Organizations (Case Study: Isfahan Samat Organization). **Journal of Public Administration**, 12 (3), 528 – 549. [Persian]
- Sohrabi, Sh., & Naghavi, M. S. (2015). A Model of Knowledge-Based Human Resource Management. **Academic Conferences International Limited**. 709-716.
- Tabatabaei Mozdabadi, S. M., Seyed Ordobadi, S. A. & Ghamari, A. (2020). Providing solutions for recruiting human resources talents in Tehran municipality. **Iranian Journal of Social Development Studies**, 12(4), 26-36. [Persian]
- Tourianon, D., Sutrisni, S., Kuraesin, A. D., Santosa, S. & Abu Muna, A. A. (2023). The Role of Information Technology in Improving the Efficiency and Effectiveness of Talent Management Processes. **Journal Minfo Polgan**, 12(2), 539-548.
- Valverde, M., Gallardo, E., & Trullén, J. (2021). Principles of Talent Management in Small Business Enterprises. **In Contemporary Talent Management**, 221-243.
- Younas, M. & Waseem Bari, M. (2020). The relationship between talent management practices and retention of generation 'Y' employees: mediating role of competency development. **Economic Research Ekonomika Istrazivanja**, 33(1), 1330-1353.
- Zahari, R., Mousavi, S. J. & Emami, F. (1401). Identifying effective factors on talent management in the Ministry of Sports and Youth of the Islamic Republic of Iran. **Quarterly of New Approaches in Vashti Management**, 10(36), 163-175. [Persian]

Identification and ranking of talent management indicators in Astan Qods Razavi using fuzzy Delphi approach

Hamideh Ojaghi Shirmard¹, Shahla Sohrabi^{*2}, Jafar Beikzad³

Abstract

Talent management responds to an important part of the unspoken needs of the organization's strategic decision-makers and accelerates development paths for the most talented people. The purpose of the current research is to identify and rank the indicators of talent management in Astan Qods Razavi. This research is applied in terms of purpose, and in terms of research typology, it is among mixed research with qualitative and quantitative approach in inductive-comparative paradigm. The current research method is fuzzy Delphi. The statistical population of this research is the professors and experts of public administration and human resource management in the qualitative section, according to the purpose of the research, sampling in this research was done in a targeted manner and in the number of 19 people. The statistical population is a quantitative section of senior and middle managers and supervisors of subordinate departments of Astan Qods, which was determined using the convenience sampling method with a sample size of 83 people. The data collection tool was an interview in the qualitative part and a questionnaire in the quantitative part, the validity and reliability of which were confirmed using the CVR index, Cohen's kappa test and retest. In the qualitative part, the qualitative data obtained from the interviews was done using the MAXQDA2020 software and the coding method, and the quantitative part of the research and final analysis was done using the fuzzy Delphi method. Using the qualitative data obtained from the exploratory interviews, 24 talent management indicators were identified and then by extracting these factors, they were ranked through quantitative research. The results of the research show that talent alignment and retention, talent pool, flexibility in the recruitment and retention process, and organization policies are the most important indicators of talent management.

Key words: talent management, Astan Qods, fuzzy Delphi

-
1. Ph.D Candidate Department of Public Administration Department, Bonab Branch, Islamic Azad University, Bonab, Iran. **E-mail: shirmard_602@yahoo.com**
 2. Associate Professor Department of Management, Central Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. **E-mail: modiran77@gmail.com**
 3. Associate Professor Department of Public Administration Department, Bonab Branch, Islamic Azad University, Bonab, Iran. **E-mail: beikzad_jafar@yahoo.com**