

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

حمیده اوجاقی شیرمرد<sup>۱</sup>

شهلا سهرابی<sup>۲\*</sup>

جعفر بیگ‌زاد<sup>۳</sup>

(تاریخ دریافت ۱۴۰۳/۵/۱۲ - تاریخ تصویب ۱۴۰۳/۷/۲۴)

نوع مقاله: علمی 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 نوع‌شناسی پژوهش در زمره پژوهش‌های آمیخته با رویکرد کیفی و

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

۲- دانشیار، گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. (نویسنده مسئول)

sohrabi1403@iau.ac.ir

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

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، با 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 نرم‌افزار MAXQDA ۲۰۲۰ 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- مقدمه

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 (راجپات و همکاران<sup>۱</sup> ۲۰۲۳: ۴). 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 (دنیلینا<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۷: ۱)، تا جایی که به سازمان‌ها مربوط

<sup>۱</sup>- Rajput

<sup>۲</sup>- Danilina

می‌شود، آن‌ها تلاش می‌کنند دارایی‌های دیگری را برای افزایش کارایی در فرآیندهای کسب و کار بیابند (اوجاقی و همکاران، ۲۰۲۱: ۲۹)، به طوری که به منابع انسانی و کارکنان به-عنوان یک دارایی استراتژیک برای سازمان نگریسته می‌شود (حاجی‌نصیری؛ ۲۰۲۱: ۱۷۸). 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 (سهرابی و نقوی، ۲۰۱۵: ۷۱۰). 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 (سهرابی و نمازی، ۲۰۲۰: ۵۲۹). تاریخچه مدیریت منابع انسانی نشان می‌دهد که اهمیت این بخش از سازمان همواره رشد قابل توجهی را تجربه کرده است. در حقیقت، 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، به‌منزله سرمایه‌های استراتژیک، به دست می‌آورد (خلیلی، ۱۴۰۱: ۱۱۲)، تا جایی که در سال‌های اخیر مفهوم منابع انسانی جای خود را به سرمایه انسانی داده است (رنجریان و شکری، ۱۴۰۱: ۲۷). 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 و نقشه جامع علمی کشور است (کوهی‌خور، ۱۳۹۹: ۹). همچنین توسعه منابع انسانی به‌عنوان راز ماندگاری سازمان‌ها تلقی می‌شود زیرا موضوع فناوری دیگر مهم‌ترین چالش در عرصه کسب و کار نیست؛ بلکه بهره‌مندی از نیروی انسانی هوشمند است (ظاهری و همکاران، ۱۴۰۱: ۱۶۴). از طرف 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 (کلیم<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹: ۸)، که حفظ و ایجاد نیروی کار رقابتی و مولد بر توانایی سازمان در شناسایی استعدادها و استثنایی، باعث افزایش بهره‌وری در سازمان می‌شود (آروکاس<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰: ۵۲). با این حال، چگونگی درک کارفرمایان از استعدادها و

---

۱- Kaleem

۲- Arocas

در نتیجه سرمایه‌گذاری منابع مناسب برای ایجاد انگیزه و توسعه کارکنان مستعد هنوز نیازمند توجه است (چن<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹: ۸۴). شکی نیست که جذب، توسعه و حفظ استعدادها به‌عنوان یکی از بحرانی‌ترین مسائلی که سازمان‌ها در سراسر جهان با آن مواجه هستند، ظاهر شده است (گالاردو<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۰: ۴۵۸). نتیجه تحقیقات اخیر نشان داده است که کارکنان با استعداد مهم‌ترین منابع کسب‌وکار در بیست سال آینده خواهند بود و مدیریت منابع انسانی باید نیاز به حضور کارکنان با استعداد را به‌عنوان یک عامل بديهی به‌منظور توسعه کسب‌وکار و ارتقای بهره‌وری تشخیص دهد. به این ترتیب، مفهوم مدیریت استعداد باید وارد سازمان‌ها شود (دنیلینا و همکاران، ۲۰۱۷: ۱). مدیریت استعداد به‌عنوان یکی از پنج اولویت اصلی بخش منابع انسانی در سازمان‌ها معرفی شده است (طباطبایی و همکاران، ۲۰۲۰: ۲۶)، 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 (الدشان<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۸: ۱۰۸). برای اینکه سازمان‌ها چشم انداز خود را تحقق بخشند، به کارکنانی نیاز دارند که پتانسیل بالایی داشته باشند و به آینده نگاه کنند (بوستجانسیک و اسلانا<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸: ۱). بنابراین مدیریت منابع انسانی به مدیریت استعداد به‌عنوان 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 جهت‌گیری می‌شود، اهمیت قائل می‌شود (روماوس<sup>۵</sup>، ۲۰۲۱: ۲۴۹). همچنین محیط رقابتی سازمان‌ها نه تنها جذب افراد مستعد را بسیار مشکل ساخته است، بلکه آن‌ها را با خطر جدی‌تری روبرو کرده است که آن همان خطر از دست دادن این نیروهای کارآمد است (احمدی‌مقدم و سلیمان‌پور، ۱۳۹۷: ۱۰۹). در پاسخ به این رویداد، سازمان‌های بزرگ دست به اجرا و پیاده‌سازی

۱- Chen

۲- Gallardo

۳-El Dahshan

۴-Bostjancic & Slana

۵-Rumawas

استراتژی های مدیریت استعداد در سازمانشان زده اند (پورحسین زاده و سویرامانیام<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲: ۱۲۵۲۴). 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 (آتان و استاپف، ۲۰۱۷: ۵۹۹). آستان قدس رضوی یکی از بزرگ ترین نهادهای موقوفاتی اسلامی است. این نهاد به مجموعه ای حرم مطهر امام رضا (ع)، 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 استعدادهای 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.

## ۲- ادبیات 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 تصمیم‌گیری در مورد استخدام در نظر بگیرند. هنگامی که افراد مناسب در محل قرار می‌گیرند، توسعه مهارت‌ها و توانایی‌های آنها ضروری است. این امر می‌تواند از طریق برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای حاصل شود، که دانش و مهارت‌هایی را در اختیار کارکنان قرار می‌دهد که برای انجام کار خود به‌طور مؤثر نیاز دارند. این برنامه‌ها می‌تواند شامل آموزش در حین کار، مربی‌گری، مربی‌گری و دوره‌های آموزشی رسمی باشد (کراوریتی<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۲: ۳۲۳). مدیریت استعدادها به‌عنوان یک زیرمجموعه برنامه‌های راهبردی سازمان و واحد منابع انسانی تعریف می‌شود. مدیریت استعدادها می‌تواند براساس پیش‌بینی نیازهای آینده سازمان به مدیران و کارکنان با استعداد در بخش‌های مختلف طراحی شود. همچنین می‌تواند از طریق مقایسه مسیر پیشرفت شغلی کارکنان، اهداف و برنامه‌های سازمان تعریف شود. مدیریت استعدادها به بخش مهمی از نیازهای ناگفته تصمیم‌گیران راهبردی سازمان پاسخ می‌دهد (ال اینا و اتان<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰: ۷). 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 بلاس<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۰۶)، در حقیقت توافق بر ارائه تعریف مدیریت استعداد به‌عنوان یک مفهوم دشوار است. با این وجود مفهوم مدیریت استعداد اغلب استفاده می‌شود تا بر اهمیت عملیات‌های منابع انسانی در سازمان‌ها تأکید کند. درمورد 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 می‌باشد. 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

۱- Kravariti

۲- Al Aina & Atan

۳- Bellas

بوده و افراد مستعد براساس شایستگی خود می توانند پیشرفت یا افت کنند. در سازمان هایی که به این شیوه اداره می شوند، افراد مستعد تمام ابزار مورد نیاز خود را در اختیار دارند، آنان می توانند 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 می باشد. دیدگاه سوم دیدگاه رقابتی است. تمرکز این دیدگاه بر شناسایی افراد مستعد و برآوردن نیازهای آنان می باشد بنابراین متذکر می شود اگر سازمان به این موضوع توجه نکند، رقبا چنین خواهند کرد. این دیدگاه عمدتاً توسط کسب و کارهای بزرگ مشاوره ای یا تبلیغاتی مورد استفاده قرار می گیرد، چرا که در چنین صنایعی سرمایه های ذهنی مورد توجه زیادی بوده و حرف اول را می زند و با جابه جا شدن افراد، دارایی ها نیز جابه جا می شوند. بنابراین یافتن راهی برای نگهداری با استعدادترین افراد از همه چیز مهم تر است. این دیدگاه اغلب جاه طلب ترین افراد را جذب می کند (پاندیتا و رای<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸: ۱۸۶). مدیریت مؤثر استعدادها و نیاز کمی و کیفی سازمان به استعدادها براساس راهبرد و اهداف کسب و کار تعیین می شود. استعداد، از گردش افراد در سازمان حاصل می شود؛ این که چگونه آن ها وارد سازمان می شوند، مهارت های خود را توسعه می دهند و به سمت بالا یا بیرون سازمان حرکت می کنند (بیک زاد و اوجاقی، ۱۴۰۱: ۷). دیدگاه توسعه گرایانه مطرح می کند که مدیریت استعداد مسیرهای توسعه را برای مستعدترین افراد شتاب می بخشد. این دیدگاه با «قرارداد روانی گذشته» مبنی بر داشتن یک شغل در طول زندگی و مراقب کارفرما از آینده شغلی، ارتباط دارد. درنهایت، دیدگاه عمومی برنامه ریزی منابع انسانی است. این دیدگاه بیان می کند که مدیریت استعداد باید به دنبال به کارگیری 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 درخصوص جابه جایی افراد را درنظر می گیرد (کریشنان و اسکالیون<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷: ۴۳۵). اصول اساسی مدیریت استعداد شامل جنبه های کلیدی مختلفی است که برای جذب، حفظ، مدیریت و توسعه نیروی کار با کیفیت بالا ضروری است. این اصول برای ابتکارات موفقیت آمیز مدیریت استعداد اساسی هستند و به طور

<sup>۱</sup> - Pandita & Ray

<sup>۲</sup> - Krishnan & Scullion

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 (والورد<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱: ۲۲۳). به دست آوردن افراد مناسب در مشاغل مناسب، مدیریت استعداد بر حصول اطمینان از اینکه افراد مناسب در موقعیت های 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 (کوزج و فرانس<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰: ۵۶)، 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 کسب و کار، علاقه فزاینده به مدیریت استعداد ناشی از شناخت تأثیر قابل توجه آن بر رشد کسب و کار، سودآوری، و رفع کمبود نیروی کار ماهر در نیروی کار است (فریدانی<sup>۳</sup>، ۲۰۲۲: ۴). 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 بهره‌مندی برد. این اصول بر اهمیت مدیریت استعداد در سازمان‌های مدرن تأکید می‌کند و بر نقش استراتژیک آن در شکل‌دهی به موفقیت و پایداری کسب و کارها از طریق مدیریت مؤثر سرمایه انسانی تأکید می‌کند (سد و مایف<sup>۴</sup>، ۲۰۱۸: ۳۴). 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 استعدادهای 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

۱- Valverde

۲- Kozjek & Franca

۳- Fridayani

۴- Saad & Mayouf



امروز هستند. با جذب، توسعه و حفظ استعدادهای 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 (بیموند<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶: ۵۰۱). به منظور مدیریت مؤثر استعدادهای 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 کسب و کار 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 کسب و کار 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 (سروستانی و تانگ<sup>۲</sup>، ۲۰۲۲: ۱).

### ۳- روش شناسی 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 شرکت کنندگان 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

---

۱- Beamond

۲- Srivastava & Tang

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

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

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 این‌رو، 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 MAXQDA۲۰۲۰ و روش کدگذاری و بخش کمی پژوهش و تحلیل

نهایی، با استفاده از روش Delphi fuzzy انجام شد. با استفاده از داده های کیفی به دست آمده از مصاحبه های اکتشافی شاخص های مدیریت استعداد مشخص و سپس با استخراج این عوامل، از طریق پژوهش کمی اولویت بندی می شوند.

#### ۴- یافته های پژوهش

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

جدول (۲) ویژگی های 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
مرد	کارشناسی	مدیر	۹	زن	دکتری	عضو هیئت علمی	۱۰
مرد	دکتری	عضو هیئت علمی	۷	مرد	دکتری	مدیر	۱۲
مرد	کارشناسی	مدیر	۱۱	مرد	دکتری	عضو هیئت علمی	۱۴
مرد	دکتری	عضو هیئت علمی	۶	مرد	کارشناسی ارشد	مدیر	۱۷
زن	دکتری	عضو هیئت علمی	۸				

جدول (۳) ویژگی های جمعیت شناختی بخش کمی

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

## یافته‌های بخش کیفی پژوهش

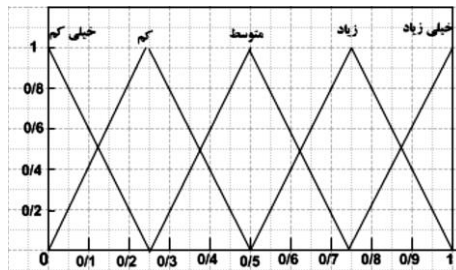
### شاخص‌های مدیریت استعداد

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 MAXQDA۲۰۲۰ 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 مصاحبه شونده‌گان قرار گرفت تا از تأیید کدهای استخراج شده توسط مصاحبه شونده‌گان اطمینان حاصل شود. شاخص‌های مدیریت استعداد در جدول ۴، ارائه شده است.

جدول (۴) شاخص‌های مدیریت استعداد

شاخص‌ها			
X۱	همسوسازی و نگهداشت استعدادها	X۲	مدیریت مسیر توسعه شغلی
X۳	تحولات فناورانه	X۴	توسعه و بهسازی استعدادها
X۵	تدوین برنامه استراتژیک	X۶	ساختار مدیریتی حاکم
X۷	وجود رقابت در بازار کار	X۸	جانشین‌پروری
X۹	شایسته‌گماری	X۱۰	فرصت‌ورزی
X۱۱	مخزن استعداد	X۱۲	فرهنگ سازمانی
X۱۳	عوامل قانونی و نظارتی	X۱۴	نیازسنجی
X۱۵	انعطاف‌پذیری در فرآیند جذب و نگهداشت	X۱۶	استعدادگزینی مدون/شناسایی نقش‌های کلیدی
X۱۷	تعادل کار-زندگی	X۱۸	تنوع و شمول
X۱۹	سیستم‌های جبران خدمت	X۲۰	شهرت و اعتبار سازمان
X۲۱	سیاست‌های سازمان	X۲۲	بهزیستی سرمایه انسانی
X۲۳	مدیریت دانش	X۲۴	ترتیبات کاری

بعد از مصاحبه با اعضای نمونه پژوهش، شاخص های مدیریت استعداد در قالب پرسشنامه با هدف کسب نظر خبرگان راجع به میزان موافقت آنها با عوامل طراحی می شود، خبرگان از طریق متغیرهای کلامی خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد، میزان موافقت خود را ابراز می کنند. 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 پرسش ها پاسخ می دهند. این متغیرها با توجه به شکل ۱ و جدول ۵، به شکل اعداد فازی مثلثی تعریف شده اند.



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) اعداد فازی مثلثی

متغیرهای کلامی	عدد فازی مثلثی	عدد فازی قطعی شده
خیلی زیاد	(۱، ۰/۷۵، ۰/۷۵)	۰/۷۵
زیاد	(۱، ۰/۷۵، ۰/۵)	۰/۵۶۲۵
متوسط	(۰/۷۵، ۰/۵، ۰/۲۵)	۰/۳۱۲۵
کم	(۰/۵، 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 شده اند (  $\beta$  حد بالای عدد فازی مثلثی،  $\alpha$  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 نیمه‌ساختاریافته 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.

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

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

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
همسوسازی 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
انعطاف پذیری در فرآیند جذب و نگهداشت	۶۸	۱	۲	۰	۰
تبادل کار-زندگی	۶۷	۲	۴	۱	۰
سیستم های جبران خدمت	۶۶	۴	۲	۲	۰
سیاست های 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
جانشین پروری	۶۷	۷	۰	۰	۰
فرصت ورزی	۶۲	۴	۵	۳	۰
فرهنگ سازمانی	۶۸	۳	۲	۱	۰
نیازسنجی	۶۶	۶	۲	۰	۰
استعداد گزینی بدون/شناسایی نقش های کلیدی	۶۵	۴	۵	۰	۰
تنوع و شمول	۶۸	۲	۴	۰	۰
شهرت و اعتبار سازمان	۶۵	۴	۲	۳	۰
بهزیستی سرمایه انسانی	۶۷	۷	۰	۰	۰
ترتیب کاری	۶۲	۴	۵	۳	۰

پس از مشخص شدن تعداد پاسخ های داده شده به هر عامل و بعد از محاسبه میانگین فازی مثلثی برای عوامل از فرمول مینکوسکی، اعداد فازی قطعی شده برای هر مؤلفه محاسبه می شود. نتایج حاصل از میانگین فازی و فازی زدایی مؤلفه ها در جدول (۷) نشان داده شده است.

جدول (۷) میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از نظرسنجی مرحله اول

متغیرها	میانگین فازی مثلی (m, $\alpha$ , $\beta$ )	فازی- زدایی شده	متغیرها	میانگین فازی مثلی (m, $\alpha$ , $\beta$ )	فازی- زدایی شده
مدیریت مسیر توسعه شغلی	۰/۹۷۹ ۰/۹۴۷ (۰/۶۹۷)	۰/۷۰۵	همسوسازی و نگهداشت استعدادها	۰/۷۹۷ ۰/۸۹۵ (۰/۶۴۵)	۰/۶۶۶
توسعه و بهسازی استعدادها	۰/۹۴۷ ۰/۸۵۴ (۰/۶۰۴)	۰/۶۲۷	تحولات فناورانه	۰/۹۳۷ ۰/۸۶۴ (۰/۶۱۴)	۰/۶۳۲
ساختار مدیریتی حاکم	۰/۹۵۸ ۰/۸۹۵ (۰/۶۴۵)	۰/۶۶۰	تدوین برنامه استراتژیک	۰/۹۴۷ ۰/۸۵۴ (۰/۶۰۴)	۰/۶۲۷
جانشین پروری	۰/۹۱۶ ۰/۸۲۲ (۰/۵۷۲)	۰/۵۹۵	وجود رقابت در بازار کار	۰/۹۲۷ ۰/۷۹۱ (۰/۵۴۱)	۰/۵۷۵
فرصت‌ورزی	۰/۹۶۸, ۱/۰۴ (۰/۷۰۸)	۰/۷۲۶	شایسته‌گماری	۰/۸۹۵ ۰/۷۷۰ (۰/۵۲۰)	۰/۵۵۱
فرهنگ سازمانی	۰/۸۸۵ ۰/۷۶۰ (۰/۵۱۰)	۰/۵۴۱	مخزن استعداد	۰/۹۴۷ ۰/۸۵۴ (۰/۶۰۳)	۰/۶۲۶
نیازسنجی	۰/۸۹۵, ۰/۹۵۸ (۰/۶۴۵)	۰/۶۶۰	عوامل قانونی و نظارتی	۰/۹۲۷ ۰/۸۵۴ (۰/۵۶۲)	۰/۵۸۰
استعدادگزینی مدون/شناسایی نقش‌های کلیدی	۰/۹۳۷ ۰/۸۶۱ (۰/۶۱۴)	۰/۶۳۱	انعطاف‌پذیری در فرآیند جذب و نگهداشت	۰/۹۷۹ ۰/۸۹۴ (۰/۶۴۵)	۰/۶۶۵



تعدد و شمول	۰/۹۴۷ ۰/۸۵۴ (۰/۶۰۳)	۰/۶۲۶	تعدد کار-زندگی	۰/۹۷۹ ۰/۸۷۵ (۰/۶۲۵)	۰/۶۵۱
شهرت و اعتبار سازمان	۰/۹۲۷ ۰/۷۹۰ (۰/۵۴۱)	۰/۵۷۴	سیستم های جبران خدمت	۰/۹۵۸ ۰/۸۹۵ (۰/۶۴۶)	۰/۶۶۱
بهریستی سرمایه انسانی	۰/۸۹۵ ۰/۷۷۱ (۰/۵۲۰)	۰/۵۵۲	سیاست های سازمان	۰/۹۱۶ ۰/۸۲۲ (۰/۵۷۳)	۰/۵۹۴
ترتیب کار	۰/۸۹۵ ۰/۷۷۰ (۰/۵۲۰)	۰/۵۵۱	مدیریت دانش	۰/۹۶۸ ، ۱/۰۴ (۰/۷۰۹)	۰/۷۲۷

### نظرسنجی مرحله دوم

در نظرسنجی مرحله دوم نتایج پاسخ های انتخاب شده به مؤلفه های شناسایی شده در جدول (۸)، نشان داده شده است.

جدول (۸) نتایج شمارش پاسخ های مرحله دوم نظرسنجی

شاخص های 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
شایسته گماری	۶۷	۷	۰	۰	۰
مخزن استعداد	۶۱	۵	۵	۳	۰
عوامل قانونی و نظارتی	۶۸	۳	۲	۱	۰
انعطاف پذیری در فرآیند جذب و نگهداشت	۶۸	۲	۱	۰	۰
تعدد کار-زندگی	۶۷	۳	۴	۰	۰

سیستم‌های جبران 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
جانشین‌پروری	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
بهزیستی سرمایه انسانی	۶۸	۶	۰	۰	۰
ترتیب‌کاری	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 دیدگاه های خبرگان حاصل از نظرسنجی مرحله دوم

متغیرها	میانگین فازی مثلی (m, $\alpha$ , $\beta$ )	فازی- زدایی شده	متغیرها	میانگین فازی مثلی (m, $\alpha$ , $\beta$ )	فازی- زدایی شده
همسوسازی و نگهداشت استعدادها	(۰/۹۸۹, ۱/۰۴) (۰/۷۲۹)	۰/۷۴۷	مدیریت مسیر توسعه شغلی	(۰/۹۲۷, ۰/۹۸۹) (۰/۶۷۷)	۰/۶۹۲
تحولات فناورانه	(۰/۹۱۷, ۰/۹۸۹) (۰/۶۶۷)	۰/۶۸	توسعه و بهسازی استعدادها	(۰/۹۱۶, ۰/۹۸۹) (۰/۶۶۶)	۰/۶۸۴
تدوین برنامه استراتژیک	(۰/۶۶۶, ۰/۹۱۶, ۱) (۰/۶۶۶)	۰/۶۸۷	ساختار مدیریتی حاکم	(۰/۹۴۷, ۰/۹۸۹) (۰/۶۹۷)	۰/۷۰۷
وجود رقابت در بازار کار	(۰/۷۸۱, ۰/۸۷۵) (۰/۵۵۲)	۰/۵۷۵	جانشین پروری	(۰/۸۹۵, ۰/۹۷۹) (۰/۶۴۵)	۰/۶۶۶
شایسته گماری	(۰/۹۴۷, ۰/۸۵۴) (۰/۶۰۴)	۰/۶۲۷	فرصت ورزی	(۰/۷۲۹, ۰/۹۷۹, ۱) (۰/۷۲۹)	۰/۷۳۴
مخزن استعداد	(۰/۹۲۰, ۰/۶۷۰) (۰/۹۸۸)	۰/۷۴۱	فرهنگ سازمانی	(۰/۸۸۵, ۰/۹۶۸) (۰/۶۲۵)	۰/۶۳۵
عوامل قانونی و نظارتی	(۰/۸۹۵, ۰/۶۴۵) (۰/۹۶۸)	۰/۶۶۳	نیازسنجی	(۰/۹۲۷, ۰/۹۸۹) (۰/۶۷۷)	۰/۶۹۲
انعطاف پذیری در فرآیند جذب و نگهداشت	(۰/۷۱۸, ۰/۹۶۸, ۱) (۰/۷۱۸)	۰/۷۲۶	استعداد گزینی مدون/شناسایی نقش های کلیدی	(۰/۷۲۹, ۰/۹۸۹, ۱) (۰/۷۲۹)	۰/۷۱۰
تعادل کار- زندگی	(۰/۹۱۶, ۰/۹۸۹) (۰/۶۶۶)	۰/۶۸۹	تنوع و شمول	(۰/۷۱۸, ۰/۹۴۰, ۱) (۰/۷۱۸)	۰/۷۲۱
سیستم های جبران خدمت	(۰/۹۵۷, ۰/۹۸۹) (۰/۶۹۷)	۰/۷۰۹	شهرت و اعتبار سازمان	(۰/۶۶۵, ۰/۹۰۶, ۱) (۰/۶۶۵)	۰/۶۴۵
سیاست های سازمان	(۰/۸۳۵, ۰/۹۷۹) (۰/۶۴۵)	۰/۷۳۹	بهریستی سرمایه انسانی	(۰/۷۸۱, ۰/۸۷۵) (۰/۵۷۲)	۰/۵۶۲
مدیریت دانش	(۰/۹۳۹, ۱/۰۴) (۰/۷۲۹)	۰/۷۴۵	ترتیبات کاری	(۰/۸۳۲, ۰/۹۴۷) (۰/۶۰۴)	۰/۶۳۶

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

جدول (۱۰) اختلاف میانگین فازی زدایی شده مرحله اول و دوم نظرسنجی

متغیرها	میانگین فازی زدایی شده مرحله اول	میانگین فازی زدایی شده مرحله دوم	اختلاف میانگین فازی- زدایی شده مرحله اول و دوم	متغیرها	میانگین فازی- زدایی شده مرحله اول	میانگین فازی- زدایی شده مرحله دوم	اختلاف میانگین فازی زدایی 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	۰/۰۳
ساختار مدیریتی حاکم	۰/۶۶۰	۰/۷۰۷	۰/۰۴۷	تدوین برنامه استراتژیک	۰/۶۲۷	۰/۶۸۷	۰/۰۶
جانشین‌پروری	۰/۵۹۵	۰/۶۶۶	۰/۰۷۱	وجود رقابت در بازار کار	۰/۵۷۵	۰/۵۷۵	۰
فرصت‌ورزی	۰/۶۶۶	۰/۷۳۴	۰/۰۶۸	شناخته‌گماری	۰/۵۵۱	۰/۶۲۷	۰/۰۷۶
فرهنگ سازمانی	۰/۵۴۱	۰/۶۳۵	۰/۰۹۴	مخزن استعداد	۰/۶۲۶	۰/۷۴۱	۰/۰۳۶
نیازسنجی	۰/۶۶۰	۰/۶۹۲	۰/۰۳۲	عوامل قانونی و نظارتی	۰/۵۸۰	۰/۶۶۳	۰/۰۸۳
استعداد‌گزینی مدون/شناسایی نقش-های کلیدی	۰/۶۳۱	۰/۷۴۲	۰/۰۹۷	انعطاف‌پذیری در فرآیند جذب و نگهداشت	۰/۶۳۲	۰/۷۲۶	۰/۰۹۴
تنوع و شمول	۰/۶۲۵	۰/۷۲۱	۰/۰۹۵	تعادل کار-زندگی	۰/۶۵۱	۰/۶۸۹	۰/۰۳
شهرت و اعتبار سازمان	۰/۵۷۴	۰/۶۸۲	۰/۰۷۱	سیستم‌های جبران خدمت	۰/۶۶۱	۰/۷۰۹	۰/۰۷۱

بهزیستی سرمایه انسانی	۰/۵۵۲	۰/۵۶۲	۰/۰۷۱	سیاست های سازمان	۰/۵۹۶	۰/۷۳۹	۰/۰۴
ترتیبات کاری	۰/۵۵۱	۰/۶۳۶	۰/۰۸۴	مدیریت دانش	۰/۷۲۷	۰/۷۴۵	۰/۰۲
مدیریت مسیر توسعه شغلی	۰/۶۶۹	۰/۶۸۹	۰/۰۲	همسوسازی و نگهداشت استعدادها	۰/۵۳۱	۰/۶۴۳	۰/۰۸
توسعه و بهسازی استعدادها	۰/۵۷۵	۰/۶۷۹	۰/۰۶۱	تحولات فناورانه	۰/۶۴۹	۰/۶۹۶	۰/۰۴۷

با توجه به دیدگاه های ارائه شده در مرحله اول و مقایسه آن با نتایج مرحله دوم، در صورتی که اختلاف بین میانگین فازی زدایی شده در دو مرحله کمتر از ۰/۱ باشد، در این صورت فرآیند نظرسنجی متوقف می شود. با توجه به اینکه اختلاف میانگین فازی زدایی شده نظر خبرگان در دو مرحله کمتر از ۰/۱ می باشد، خبرگان در مورد شاخص های مدیریت استعداد به اجماع رسیدند. با توجه به مطالب مطرح شده، اولویت تمامی عوامل در قالب شکل (۲)، نشان داده شده است.

شکل ۲. اولویت بندی شاخص های مدیریت استعداد

### اولویت شاخص های مدیریت استعداد



## ۵- 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 استراتژی‌های مدیریت استعداد در جذب، توسعه و حفظ استعدادهای برتر مؤثر است. به طور کلی، اجرای مدیریت استعداد برای سازمان‌ها، برای جذب، توسعه و حفظ استعدادهای برتر، ایجاد یک محیط کاری مثبت و ایجاد موفقیت کلی سازمانی حیاتی است. شیوه‌های مؤثر مدیریت استعداد می‌تواند به سطوح بالاتری از بهره‌وری، نوآوری و عملکرد کلی سازمانی با حصول اطمینان از اینکه کارکنان دارای مهارت‌ها، دانش و انگیزه برای بهترین عملکرد خود هستند منجر شود. استراتژی‌های مدیریت استعداد مؤثر می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا با خلق نام تجاری مثبت و نمایش فرصت‌های رشد و توسعه، کارکنان باکیفیت را جذب کنند.

در این پژوهش با عنوان "شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های مدیریت استعداد در آستان قدس رضوی با استفاده از رویکرد دلفی فازی"، شاخص‌های شناسایی شده مدیریت استعداد؛ همسوسازی و نگهداشت استعدادهای، تحولات فناورانه، تدوین برنامه استراتژیک، وجود رقابت در بازارکار، شایسته‌گماری، مخزن استعداد، عوامل قانونی و نظارتی، انعطاف‌پذیری در فرآیند جذب و نگهداشت، تعادل کار-زندگی، سیستم‌های جبران خدمت، سیاست‌های سازمان، مدیریت دانش، مدیریت مسیر توسعه شغلی، توسعه و بهسازی استعدادهای، ساختار مدیریتی حاکم، جانشین‌پروری، فرصت‌ورزی، فرهنگ سازمانی، نیازسنجی، استعدادگزینی 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 استعدادهای، مخزن استعداد، انعطاف‌پذیری در فرآیند جذب و نگهداشت و سیاست‌های سازمان مهم‌ترین شاخص-های 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، استعدادهای کارکنان را بهبود داده و بهره‌وری سازمانی را ارتقاء دهند. با ارزیابی دقیق استعدادهای، می‌توان نقاط قوت و ضعف کارکنان را شناسایی کرده و برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای حرفه‌ای متناسب

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 استعدادهای برتر، سازمان‌ها می‌توانند با ارائه فرصت‌های پیشرفت و رشد حرفه‌ای، محیطی را برای پیشرفت کارکنان فراهم کنند و در نتیجه، استعدادهای 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 اولویت‌بندی 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 استعدادهای 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 استعدادهای برتر موفقیت‌آمیز باشد.

## ۶- ارائه راهکارها و پیشنهادهای علمی و عملی

پیشنهاد‌های علمی و عملی در سطح سازمان به رهبران و مدیران کمک می‌کند تا از مدل مدیریت استعداد بهره‌برداری بهتری کنند. این پیشنهادها شامل اقدامات مختلفی می‌شوند که در توسعه و بهره‌برداری از استعدادهای بهبود عملکرد کارکنان و ایجاد فضای مثبت و پویا برای رشد و توسعه اعضای سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرند. این پیشنهادها شامل نهادهای سازنده فرهنگ‌دردانی و تشویق از استعدادهای، 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 استعدادهای 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، استعدادهای 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 استعدادهای 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 استعدادها: این پیشنهاد به ایجاد سیستمی برای جذب و نگهداشت استعدادها برتر در سازمان اشاره دارد. این سیستم می‌تواند شامل بسته‌های مزایا و



پاداش جذاب، ارائه مسیر شغلی روشن و فرصت های رشد و توسعه مناسب برای استعدادها باشد. این اقدامات به جذب و نگهداشت استعدادهای برتر کمک می کند و سازمان را در مسیر پیشرفت و توسعه یاری می کند.

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 فرآیند های بازخورد سازنده، کارکنان را قادر می سازد 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 می دهند و استعدادهایشان به خوبی مورد استفاده قرار می گیرد.

۹. استفاده از دانشگاه ها و مراکز علمی ایرانی: این پیشنهاد به استفاده از دانشگاه ها و مراکز علمی ایرانی در زمینه آموزش و توسعه استعدادهای اشاره دارد. این همکاری ها می تواند شامل همکاری در طراحی برنامه های آموزشی مناسب و استفاده از دانش و تخصص این مراکز باشد.

## منابع

- احمدی مقدم، افسانه و سلیمان پور عمران، محبوبه. (۱۳۹۷). «رابطه مدیریت منابع انسانی الکترونیک با مدیریت استعداد و نوآوری سازمانی». **فصلنامه رهیافتی نو در مدیریت آموزشی**، ۹(۴)، ۱۰۷-۱۲۶.
- بیک‌زاد، جعفر و اوجاقی شیرمرد، حمیده. (۱۴۰۱). «تأثیر مدیریت استعداد و اخلاق کاری اسلامی بر بهره‌وری منابع انسانی: نقش میانجی‌گری سوت‌زنی سازمانی و تعدیل‌گری فراموشی فعال سازمانی». **فصلنامه توسعه مدیریت منابع انسانی و پشتیبانی**، ۱۷(۶۴)، ۱-۳۰.
- خلیلی، عبدالجواد. (۱۴۰۰). «شناسایی شاخص‌های بومی بهینه‌سازی فرآیند مدیریت استعداد در ایران (مورد مطالعه: پالایشگاه گاز فجر جم)». **فصلنامه مطالعات مدیریت و توسعه پایدار**، ۱(۴)، ۱۰۵-۱۳۴.
- رنجریان، رسول و شکرکی، حسین. (۱۴۰۱). «تأثیر مدیریت استعداد و جانشین‌پروری بر پیشگیری از فساد اداری (مطالعه موردی: دادگستری‌های استان آذربایجان غربی)». **فصلنامه تعالی منابع انسانی**، ۳(۱)، ۲۵-۴۳.
- ظاهری، رشید؛ موسوی، سیدجعفر و امامی، فرشاد. (۱۴۰۱). «شناسایی عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد در وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران». **فصلنامه رویکردهای نوین در مدیریت ورزشی**، ۱۰(۳۶)، ۱۶۳-۱۷۵.
- کوهی‌خور، محمد. (۱۳۹۹). «طراحی و تبیین مدل یکپارچه مدیریت استعداد منابع انسانی با رویکرد آینده پژوهی». **پایان‌نامه دکتری، دانشگاه سیستان و بلوچستان**.

- Al Aina, R. A. & Atan, T. (۲۰۲۰). The Impact of Implementing Talent Management Practices on Sustainable Organizational Performance. **Sustainability Journal**, ۱۲(۷۲), ۱-۲۱.
- Arocas, R.L., Del Valle, I.D. & Lara, F. j. (۲۰۲۰). Talent management and organizational commitment: the partial mediating role of pay satisfaction. **Employee Relations**, ۴۲(۸۱), ۱-۱۹.
- Atan, T. & Stapf, D. (۲۰۱۷). Conceptualizing talent management. **International Journal of Economics. Commerce and Management**, ۷(۸), ۵۹۸-۶۱۳.
- Beamond, M. T., Farndale, E., & Härtel, C. E. (۲۰۱۶). MNE translation of corporate talent management strategies to subsidiaries in emerging economies. **Journal of world Business**, ۵۱(۴), ۴۹۹-۵۱۰.

- Bostjancic. E. & Slana. Z. (۲۰۱۸). The Role of Talent Management Comparing Medium-Sized and Large Companies – Major Challenges in Attracting and Retaining Talented Employees. **frontiers in Psychology**, ۹(۱۷), ۱-۱۰.
- Chen, S. Y., Lee, A. Y. P., & Ahlstrom, D. (۲۰۱۹). Strategic talent management systems and employee behaviors: the mediating effect of calling. **Asia Pacific Journal of Human Resources**, ۵۹(۱), ۸۴-۱۰۸.
- Danilina, E. L., Reznikova, O, S., & Verna. V, V., (۲۰۱۷). Prospects for introducing the talent management concept into russian companies, **Albina Kazimovna GANIEVA**, ۳۸(۴۸), ۱-۹.
- El Dahshan. E., Keshk. L. I. & Dorgham. L. S (۲۰۱۸). Talent Management and Its Effect on Organization Performance among Nurses at Shebin El-Kom Hospitals. **International Journal of Nursing**, ۵(۲), ۱۰۸-۱۲۳.
- Fridayani, J.A. (۲۰۲۲). Happiness at Work Melalui Strategic Talent Relationsip Management. **JAMIN: Jurnal Aplikasi Manajemen dan Inovasi Bisnis**, ۴(۲), ۱-۱۵.
- Gallardo. E., Thunnissen. Marian. & Scullion., H. (۲۰۲۰). Talent management: context matters. **The International Journal of Human Resource Management**, ۳۱(۴), ۴۵۷-۴۷۳.
- Haji nasiri. R., Sohrabi. Sh. & Ttotian esfahani. S. (۲۰۲۱). The effect of social responsibility on the organizational attractiveness of Bank Mellat employees. **Iranian Journal of Social Development Studies**, ۱۳(۴), ۱۷۸-۱۹۰.
- Kaleem, M. (۲۰۱۹). 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**, ۸(۲), ۸-۲۳.
- Kozjek, T., & Franca, V. (۲۰۲۰). Talent management in the public sector. **Cent. Eur. Pub. Admin. Rev**, ۱۸(۲), ۵۳-۷۱.
- Kravariti, F., Voutsina, K., Tasoulis, K., Dibia, C., & Johnston, K. (۲۰۲۲). Talent management in hospitality and tourism: a systematic literature review and research agenda. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, ۳۴(۱), ۳۲۱-۳۶۰.
- Krishnan, T. & Scullion, H. (۲۰۱۷). Talent management and dynamic view of talent in small and medium enterprises. **Human Resource Management Review**, ۲۷(۳), ۴۳۱-۴۴۱.
- Ojaghi Shirmard, H., Sohrabi, S., & Beikzad, J. (۲۰۲۴). Application of Meta-Analysis Approach in Determining Talent Management Indicators. **International Journal of Innovation Management and Organizational Behavior**, ۴(۱), ۲۸-۳۵.
- Pandita, D., & Ray, S. (۲۰۱۸). Talent management and employee engagement—a meta-analysis of their impact on talent retention. **Industrial and Commercial Training**, ۵۰(۴), ۱۸۵-۱۹۹.

- Rajput, N., Das, G., Shivam, K., Nayak, C. K., Gaurav, K., & Nagpal, P. (۲۰۲۳). An inclusive systematic investigation of human resource management practice in harnessing human capital. **Materials Today: Proceedings**, ۸۰, ۳۶۸۶-۳۶۹۰.
- Rumawas, W. (۲۰۲۱). Talent management practices on employee turnover intention. **Journal Management Theory Dan Trepan**, ۱۴(۳), ۲۴۸-۲۶۳.
- Saad, H., & Mayouf, M.A. (۲۰۱۸). Talent Management Strategies and Practices in Five Star Hotels: An Exploratory Study. **International Journal of Heritage, Tourism and Hospitality**, ۱۲(۲), ۳۲-۴۹.
- Srivastava, R. V., & Tang, T. (۲۰۲۲). The Matthew Effect in talent management strategy: Reducing exhaustion, increasing satisfaction, and inspiring commission among boundary spanning employees. **Journal of Business & Industrial Marketing**, ۳۷(۳), ۴۷۷-۴۹۶.
- Sohrabi, Sh. & Namazi, S. (۲۰۲۰). Barriers to Productivity in Governmental Organizations (Case Study: Isfahan Samat Organization). **Journal of Public Administration**, ۱۲ (۳), ۵۲۸ - ۵۴۹.
- Sohrabi, Sh., & Naghavi, M. S. (۲۰۱۵). A Model of Knowledge-Based Human Resource Management. **Academic Conferences International Limited**. ۷۰۹-۷۱۶.
- Tabatabaei Mozdababdi, S. M., Seyed Ordobadi, S. A. & Ghamari, A. (۲۰۲۰). Providing solutions for recruiting human resources talents in Tehran municipality. **Iranian Journal of Social Development Studies**, ۱۲(۴), ۲۶-۳۶
- Valverde, M., Gallardo, E., & Trullén, J. (۲۰۲۱). Principles of Talent Management in Small Business Enterprises. In **Contemporary Talent Management**, ۲۲۱-۲۴۳.