

چکیده

جهان امروز با دست یازیدن به فناوری‌های نوین از جمله فناوری‌های نرم که مبتنی بر دارایی‌های فکری؛ یعنی سرمایه‌های انسانی است، مرزهای حقیقت را شگفت‌وار می‌شکافد و در این میان خلاقیت، نوآوری و در یک کلمه "استعداد انسانی" بن‌مایه اصلی این پیشرفت‌های خیره‌کننده است. نرم شدن صنعت و ظهور صنایع نرمی همچون صنایع خلاق پدیده محوری صنایع و فناوری‌های عصر ماست. در این میان پرداختن به موضوع مدیریت استعداد و عوامل اثرگذار بر این نوع صنایع که صناعی تمام مغز به شمار می‌آیند، از اهمیت راهبردی بالایی برخوردار است. در این پژوهش ضمن شناسایی و تبیین عوامل دوازده‌گانه اثرگذار بر مدیریت استعداد، تحلیل و اولویت‌بندی این عوامل از حیث اثرگذاری از طریق راهبرد پژوهش عملیاتی نرم و به‌طور مشخص تکنیک دیمتل انجام گرفت که بر اساس آن مهم‌ترین عوامل عبارت‌اند از: "رویکرد رهبران و مدیران سازمان"، "فرهنگ سازمانی"، "برنامه‌های توانمندسازی و آموزش کارکنان"، "یادگیری سازمانی"، "قوانین و مقررات دولتی" و "ویژگی‌های سرمایه انسانی".

کلید واژه:

استعداد، مدیریت استعداد، صنایع خلاق، تکنیک دیمتل

مقدمه

با ورود به هزاره سوم میلادی و ظهور اقتصاد دانایی محور، منابع انسانی به‌عنوان عنصری رقابتی و راهبردی در بقاء سازمان و افزایش بهره‌وری آن مطرح شد. تقاضای رو به افزایش کارفرمایان برای جذب نیروهای ماهر و تمایل کارکنان توانمند برای تصاحب و در اختیار گرفتن مشاغل باارزش، باعث شده است تا سازمان‌ها برای جذب بهترین استعدادها به رقابت با یکدیگر بپردازند [۱]. امروزه سازمان‌ها به‌خوبی دریافته‌اند که به‌منظور موفقیت در اقتصاد پیچیده جهانی و نیز ماندگاری در محیط رقابتی کسب‌وکار به داشتن بهترین استعدادها نیاز دارند. از زمانی که گروه مشاوران مکنزی^۱ اصطلاح جنگ استعداد^۲ را در سال ۱۹۹۷ مطرح کردند، عنوان مدیریت استعداد^۳ توجه‌ها را به خود جلب کرده است [۲]. مدیریت استعداد به سازمان‌ها اطمینان می‌دهد که افرادی شایسته، با مهارت‌های مناسب، در جایگاه شغلی مناسب قرار داشته باشند [۳].

در وضعیت رقابتی موجود و در محیطی که تغییرات پی‌درپی و نوآوری‌های مداوم اصلی‌ترین ویژگی آن است تنها سازمان‌هایی موفق خواهند بود که نقش استراتژیک منابع انسانی خود را درک نموده و دارای منابع انسانی ماهر، دانش‌محور، شایسته، نخبه و توانمند باشند [۴]. امروزه اعتقاد بر این است که منابع انسانی، مهم‌ترین مزیت رقابتی و سرمایه سازمانی است و به همین دلیل در سازمان‌های استعداد محور بر نقش ارزشمند استعدادها در سازمان تأکید شده و مدیریت مطلوب آن‌ها بسیار مهم و حساس تلقی می‌شود [۵].

یکی از مهم‌ترین عرصه‌هایی که توجه به مدیریت استعداد در آن ضروری هست، صنایع خلاق^۴ است. صنایع خلاق، صناعی هستند که بتوانند از خلاقیت، مهارت و استعداد فردی

تحلیل و اولویت‌بندی عوامل اثرگذار بر سازه مفهومی مدیریت استعداد در صنایع خلاق

سید محمد صادق داودی (نویسنده مسئول)

کارشناسی ارشد دانشگاه امام صادق (ع)

Davoudi@isu.ac.ir

مهدی حمزه پور

استادیار دانشگاه امام صادق (ع)

hamzehpoor@isu.ac.ir

علی سبحانی متین

ali.sobhanimatin@gmail.com



به‌عنوان یک مزیت و استعداد بالقوه در ایجاد ثروت و شغل از طریق تولید و بهره‌برداری از مالکیت معنوی استفاده نمایند [۶]. صنایع خلاق به‌طور فزاینده در دستور کار سیاست‌گذاری در کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه قرار گرفته است به‌طوری‌که در سال‌های اخیر اغلب کشورهای توسعه‌یافته صنایع راهبردی خود را از «فناوری‌های سخت» به «فناوری‌های نرم» تغییر داده و اولویت سرمایه‌گذاری خود را بر روی صنایع خلاق قرار داده‌اند [۷]. امروزه حرکتی عظیم و پرشتاب از فناوری‌های سخت به سمت فناوری‌های نرم ایجاد شده است. درک و استفاده از این تغییر پارادیم برای کشورهایی مانند جمهوری اسلامی ایران که در برخی از صنایع سخت رتبه بالایی در جهان ندارند و برعکس از نظر محتوای فرهنگی، از پیشینه‌ای غنی و افتخارآفرین برخوردارند، فرصتی حیاتی است [۸].

توسعه بازار خدمات خلاق می‌تواند در کاهش برخی از چالش‌های عمده مانند بیکاری جوانان و کاهش فقر، کمک کند. گرایش به صنایع خلاق در سراسر جهان منجر به ایجاد موجی از اشتغال در اکثر جوامع و ملت‌ها شده است. به عنوان نمونه در سال ۲۰۱۳ از هر ۱۸ شغل در بریتانیا، یک شغل به حوزه صنایع خلاق اختصاص داشته است. تجارت جهانی در صنایع و خدمات خلاق در طول بیش از یک دهه دو برابر شده و در سال ۲۰۱۱ میلادی به رکورد ۶۲۴ میلیارد دلار رسیده است. سهم صنایع خلاق در آمریکا در سال ۲۰۱۱، معادل ۱۵۰۰ میلیارد دلار بوده است که ۶/۴۸ درصد تولید ناخالص داخلی^۷ را شامل می‌شده است [۹].

از آنجایی که یکی از مهم‌ترین عوامل نقش‌آفرین در صنایع خلاق سرمایه انسانی فعال در آن است و رشد و پیشرفت این صنایع مبتنی بر خلاقیت و استعداد آن‌ها است، پرداختن به موضوع مدیریت استعداد در این صنایع بسیار ضروری به نظر می‌رسد. لذا هدف این تحقیق شناسایی، تحلیل و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد در صنایع خلاق است. بدین ترتیب سؤالات اساسی تحقیق عبارت‌اند از:

عوامل اصلی اثرگذار بر مدیریت استعداد در صنایع خلاق چیست؟

تأثیر عوامل اصلی اثرگذار بر مدیریت استعداد در صنایع خلاق نسبت به همدیگر چگونه است؟

اولویت عوامل اصلی اثرگذار بر مدیریت استعداد در صنایع خلاق چگونه است؟

۱. مبانی نظری

در ادبیات مدیریت منابع انسانی رویکردهای توجه به کارکنان سازمان دارای سیر تطور بوده است. نگاه به کارکنان به عنوان نیروی کار^۸، منابع انسانی^۹ و امروزه به عنوان سرمایه انسانی^{۱۰} در گذر زمان و به تدریج شکل گرفته است. امروزه اصلی‌ترین رویکرد حاکم بر سازمان‌ها در زمینه‌ی توجه به کارکنان، رویکرد سرمایه انسانی است. بر اساس این رویکرد به کارکنان به عنوان سرمایه نگریسته شده و سازمان‌ها همواره به دنبال کشف یا ساخت ناب‌ترین سرمایه‌ها که همان استعدادها هستند، می‌روند.

۱.۱. مدیریت استعداد

یکی از مهم‌ترین مسائلی که مناقشات جدی را از صور مختلف در حوزه مدیریت استعداد پدید آورده است، مفهوم استعداد است. اینکه استعداد چگونه تعریف می‌شود، تأثیر به‌سزایی در نحوه برنامه‌ریزی سیستم مدیریت استعداد دارد [۱۰]. برخی از صاحب‌نظران حوزه منابع انسانی سخت بودن تعریف استعداد را دلیلی بر سخت بودن شناسایی آن می‌دانند [۱۱].

واژه‌ی استعداد در سازمان‌ها با جنبه‌های متفاوتی توسط نظریه پردازان و کارشناسان تعریف شده است. اما به طور کلی استعداد مجموعه‌ای از توانایی‌های فرد شامل مهارت، دانش و ظرفیت برای رشد و توسعه هست [۱۲]. مدیریت استعداد فرآیندی است که در دهه ۱۹۹۰ پدیدار شد و کماکان مسیر تحول را می‌پیماید. در سال ۱۹۹۷ واژه جنگ استعداد برای اولین بار توسط شرکت مشاوره‌ای مکنزی ارائه شد. در بررسی شرکت مکنزی مشاهده شد که سازمان‌هایی که در جذب، توسعه و نگهداری مدیران بااستعداد موفق‌تر هستند میزان سوددهی بیشتری دارند. همین امر سبب شد نگرش به افراد برای سازمان‌ها عوض شده و به آن‌ها به دید یک منبع ایجاد مزیت رقابتی نگریسته شود [۱۳].

مرور و بررسی ادبیات مدیریت استعداد تعاریف مختلفی از آن را نشان می‌دهد که برخی از آن به شرح زیر است:

مدیریت استعداد، در واقع یک مدیریت راهبردی است که به شناسایی نظام‌مند پست‌های کلیدی می‌پردازد که این پست‌ها رمز پایداری و مزیت رقابتی سازمان محسوب می‌شوند. توسعه ذخیره استعداد سازمان برای پر کردن این پست‌های کلیدی از جمله مسؤلیت‌های اصلی این نوع مدیریت به شمار می‌رود [۳].

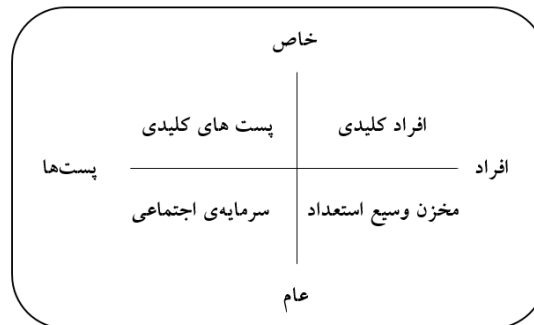
مدیریت استعداد اقدامی مثبت و مفید برای بهترین افراد در مشاغل و نوعی سرمایه‌گذاری برای رشد آن‌هاست، همچنین شکوفاسازی استعدادهای بالقوه افراد و کمک به آن‌ها برای بهره‌بردن از نقاط قوت خود و بهبود نقاط ضعف هست [۱۴].

مدیریت استعداد فرایندی است که از طریق آن سازمان به شناسایی، مدیریت و توسعه افراد خود در حال و آینده می‌پردازد [۱۵].



۱.۱.۱. دیدگاه‌ها نسبت به مدیریت استعداد:

بررسی دیدگاه‌های مختلف در زمینه‌ی مدیریت استعداد، با توجه به دو بعد تمرکز بر «افراد خاص»^{۱۱} یا «عموم افراد»^{۱۲} و تمرکز بر «پست‌های سازمانی»^{۱۳} یا تمرکز بر «خود افراد»^{۱۴}، ۴ دسته کلی از دیدگاه‌ها را بیان می‌کند که در شکل زیر قابل مشاهده است [۱۳].



شکل شماره (۱): دیدگاه‌ها نسبت به مدیریت استعداد [۱۳].

امروزه سازمان‌ها به‌خوبی دریافته‌اند که به منظور موفقیت در اقتصاد پیچیده جهانی و نیز ماندگاری در محیط رقابتی کسب‌وکار، به داشتن بهترین استعدادها نیاز دارند [۱۶]. از دید صاحب‌نظران مدیریت استعداد به دو علت دارای اهمیت است، اولاً اجرای مدیریت استعداد باعث جذب و نگهداری موفقیت‌آمیز استعدادها می‌گردد. دوماً کارکنان برای پست‌های کلیدی در آینده انتخاب می‌شوند [۱۷]. به طور کلی اهداف اصلی مدیریت استعداد عبارت است از: تشخیص پست‌های توسعه و شکاف‌های شایستگی مدیریتی، نگهداری متخصصین کلیدی، شناسایی خطر مشاغل خالی مدیریتی، تبیین برنامه راهبردی سازمان با فهرستی از نیازهای آن در حوزه قابلیت‌ها و مهارت‌های انسانی، تبیین و تعیین وضع موجود سازمان از نظر قابلیت‌ها و مهارت‌ها و یافتن کمبودها و نیازها، تشخیص، توسعه و نگهداری افراد با پتانسیل بالا [۱۸].

۲.۱. صنایع خلاق

اصطلاح "صنایع خلاق" در سال‌های آغازین دهه ۱۹۹۰ به‌عنوان شیوه جدیدی از تفکر درباره ارزش صنایع فرهنگی^{۱۵} و به طور وسیع‌تری محتوای محصولات و صنعت کپی‌رایت برای رشد اقتصاد منطقه‌ای، نخستین بار در استرالیا پدید آمد (سیاوشی و همکاران، ۱۳۹۶). مفهوم صنایع خلاق به‌عنوان حوزه‌ای مشترک بین فرهنگ، فناوری، علم و تجارت است که شامل عرضه کالاها و خدماتی می‌شود که زیرمجموعه فعالیت‌های فکری و هنری است و نقش حیاتی در توسعه انسانی و اجتماعی ایفا می‌کند [۱۹]. صنایع خلاق از همگرایی بین صنایع ارتباطاتی و اطلاعات و صنایع هنری و فرهنگی شکل یافته است [۲۰].

تعریف "صنایع خلاق" در ادبیات آکادمیک و در دوایر سیاست‌گذاری از موضوع‌های چالش‌برانگیز و مورد اختلاف است. به‌ویژه در رابطه با مفهوم مشابه صنایع فرهنگی، در بعضی از اسناد و مدارک، گاه شاهد تفاوت‌هایی در مفهوم صنایع خلاق و صنایع فرهنگی هستیم و گاهی هم می‌بینیم که هر دو اصطلاح به یک معنا استفاده می‌شوند [۸]. صنایع خلاق با عناوین دیگری همچون صنایع فرهنگی، صنایع فراغت، صنایع تألیف و صنایع محتوا نیز شناخته می‌شوند. با این حال، صنایع خلاق به طور گسترده‌تری شامل می‌شوند که خلاقیت فردی، مهارت و استعداد‌های انسانی را از طریق پرورش و بهره‌برداری از سرمایه‌های ذهنی، تشویق می‌کنند [۲۱]. صنایع خلاق صنایعی هستند که ریشه در خلاقیت، مهارت و استعداد افراد داشته که با به‌کارگیری مالکیت فکری، قابلیت ایجاد اشتغال و درآمدزایی را دارند. این تعریف استاندارد، ۱۳ صنعت را در خود جای داده که عبارت‌اند از: تبلیغات، معماری، هنر و اشیاء عتیقه (آنتیک)، بازی‌های کامپیوتری، صنایع دستی، طراحی، طراحی مد، فیلم و ویدئو، موسیقی، هنرهای نمایشی، چاپ، نرم‌افزار و رادیو تلویزیون [۲۲].

سازمان آنکتاد^{۱۶} (کنفرانس تجارت و توسعه سازمان ملل) نیز یک دسته‌بندی از صنایع خلاق شامل میراث فرهنگی، هنر، رسانه و آفرینش کارکردی ارائه داده است [۷].

هرچند که در مورد تعریف دقیق این‌گونه صنایع، مسائل و پرسش‌های بسیاری مطرح شده اما این صنایع در زمره بخش‌های با رشد سریع در اقتصاد جهانی شناخته شده‌اند. پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهند که در یک اقتصاد پیشرفته، نرخ رشد این بخش‌ها دو برابر سریع‌تر از نرخ رشد کلی صنایع است. دلیل این رشد هم ارتباط گسترده و روزافزون این صنایع با مسائل اجتماعی، فرهنگی و توسعه پایدار است که آن‌ها را از سایر صنایع متمایز کرده و موجب شده که بسیاری از کشورها تلاش نمایند با بهره‌گیری از صنایع خلاق، به سمت یک اقتصاد خلاق پیش روند [۲۳]. امروزه، صنایع فرهنگی بعد از صنایع مالی، اطلاعاتی، پزشکی و توریسم، پنجمین صنعت بزرگ اقتصادی هستند [۲۴]. سهم کالاها و خدمات فرهنگی در کشورهای پیشرفته به میزانی چشمگیر رو به افزایش است و رشد اشتغال در این صنایع



گاه به دو تا سه برابر نرخ رشد اشتغال در دیگر صنایع می‌رسد. گرایش به صنایع خلاق در سراسر جهان منجر به ایجاد موجی از اشتغال در اکثر جوامع و ملتها شده است. به عنوان نمونه در سال ۲۰۱۳ و بر اساس گزارش «برآوردهای اقتصادی صنایع خلاق» که وزارت فرهنگ، رسانه و ورزش بریتانیا منتشر کرده است، قریب به ۱/۷ میلیون نفر در صنایع خلاق مشغول به کار بوده‌اند. بر این اساس، از هر ۱۸ شغل در بریتانیا، یک شغل به حوزه صنایع خلاق اختصاص داشته است [۹]. از سال ۱۹۹۶، علی‌رغم وجود رکود در اقتصاد ژاپن، این صنایع کماکان در این کشور رشد می‌یابند. بسیاری از صنایع خلاق در چین با رشد سریعی به دلیل استفاده‌ی هم‌زمان از سرمایه‌گذاری بخش دولتی و بخش خصوصی مواجه شدند. صنایع بازی‌های آنلاین و تلویزیون دو صنعت خلاق هستند که در چین بسیار سریع رشد یافتند. سهم صنایع خلاق در آمریکا در سال ۲۰۱۱، معادل ۱۵۰۰ میلیارد دلار بوده است که ۶/۴۸ درصد تولید ناخالص داخلی را شامل می‌شده است، بر اساس آمار بانک جهانی در سال ۲۰۱۱ گردش مالی صنایع خلاق در بازارهای جهانی ۸۵۰۰ میلیارد دلار بوده است [۹]. صنایع فرهنگی ارزش‌مدار و پیام‌آفرین‌اند. آنچه این صنایع را از صنایع سخت‌مجزا و متفاوت می‌کند، محتوای فکری، ارزشی و اخلاقی آن‌هاست. بدین تعبیر حرکت از سمت صنایع سخت به صنایع نرم، نمایانگر حرکت عظیم بشریت از تأمین نیازهای جسمی و مادی به سمت تأمین نیازهای روحی و معنوی است [۸]. اگر صنایع فرهنگی متناسب با نیاز مخاطبین خود به تولید کالاها و خدمات فرهنگی بپردازند خواهند توانست باعث افزایش مصرف فرهنگی و در نتیجه انباشتی جو فرهنگی و تولید سرمایه‌های فرهنگی و بالطبع ارتقای سرمایه فرهنگی در جوامع شوند [۲۵].

۲. پیشینه پژوهش

با بررسی پژوهش‌های صورت گرفته‌ی قبلی نقطه‌ی خلأ اصلی، فقدان یک احصای کامل و جامع از عوامل اثرگذار بر مدیریت استعداد بود. هر یک از پژوهش‌های صورت گرفته قبلی به تعدادی از عوامل اشاره کرده بودند اما هیچ‌کدام با بررسی کامل کتابخانه‌ای مجموعه عوامل را ذکر نکرده بودند. از طرف دیگر هیچ پژوهشی در زمینه صنایع خلاق دست به احصای عوامل اثرگذار بر مدیریت استعداد نکرده بود. برخی از پژوهش‌های مرتبط صورت گرفته به شرح زیر است:

شوقی و محمدی (۱۳۹۶) در پژوهشی تحت عنوان "سنجش عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد در مراکز آموزش نیروی انسانی" در یک بررسی توصیفی-پیمایشی نشان داده است بین عوامل اثرگذار بر مدیریت استعداد شامل فرهنگ سازمانی، سرمایه انسانی، یادگیری سازمانی، انگیزش و مسئولیت اجتماعی سازمان و مدیریت استعداد در سازمان رابطه معناداری وجود دارد [۱].

اقبال و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهش خود با عنوان "طراحی و تدوین مدل فرایند مدیریت استعداد اعضای هیئت علمی برای دانشگاه‌های استعداد محور" که با روش آمیخته (کیفی-کمی) انجام شده است، ابتدا مؤلفه‌های مدیریت استعداد را شناسایی کرده و در نهایت با توجه به داده‌های حاصل از تحقیق کیفی و کمی مدلی برای فرایند مدیریت استعداد اعضای هیئت علمی در دانشگاه‌ها، پیشنهاد کرده‌اند [۵].

در پژوهش دیگری با عنوان "تأثیر عوامل راهبردی زمینه‌ساز بر مدیریت استعداد" که توسط حاجی کریمی و حسینی (۱۳۸۹) انجام شده است، نویسنده با بررسی عوامل راهبردی تأثیرگذار بر مدیریت استعداد در سازمان‌های دولتی به دنبال تعیین و بررسی میزان اهمیت آن‌ها در سازمان‌ها است. محقق در این مقاله با بررسی و مرور ادبیات مختلف در خصوص مدیریت استعداد ۵ عامل را به عنوان عوامل راهبردی تأثیرگذار بر مدیریت استعداد در نظر گرفته است. نتایج به دست آمده به نقش غیرقابل انکار فرهنگ سازمانی، مدیریت منابع انسانی راهبردی و قوانین و مقررات دولتی اشاره داشته است [۲۶].

در پژوهش انجام شده توسط Waithaka & Kimani (۲۰۱۳) که با عنوان "عوامل مؤثر بر اجرای مدیریت استعداد در شرکت‌های دولتی (مطالعه موردی شرکت مخابراتی کنیا)" انجام شد، ۱۵۹ نفر از کارکنان رادیو و تلویزیون با پخش کردن پرسشنامه مورد بررسی قرار گرفت و نهایتاً این نتیجه به دست آمد که سیستم پاداش، فرهنگ سازمانی، توسعه شغلی و محیط کار بر به‌کارگیری مدیریت استعداد تأثیر دارد [۲۷].

در پژوهش دیگری که توسط قاسمی (۱۳۹۵) تحت عنوان "شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر مدیریت عملکرد استعداد‌های دانش‌پذیر (مطالعه موردی فرمانداری شهرستان کاشان)" انجام شد، چهار عامل انگیزه درونی و بیرونی، توانایی و مهارت انجام کار، حمایت سازمانی و جو سازمانی به عنوان مهم‌ترین عوامل احصاء شد [۲۸].

در پژوهشی با عنوان "مدیریت استعدادها: شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر جذب و نگهداشت استعداد‌های علمی" که توسط طهماسبی و همکاران (۱۳۹۱) با هدف شناسایی و رتبه‌بندی مهم‌ترین عوامل مؤثر بر جذب و نگهداشت استعداد‌های علمی در دانشگاه‌ها انجام شد، نتایج نشان داد که عامل جو تحقیق و پژوهش بیشترین تأثیرگذاری را در جذب استعدادها در دانشگاه تهران دارد [۲۹].

۱.۲. عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد در صنایع خلاق

با بررسی گسترده ادبیات موجود در زمینه مدیریت استعداد و صنایع خلاق در پایگاه‌های مختلف لاتین و داخلی عوامل اثرگذار بر مدیریت استعداد در صنایع خلاق احصاء و عوامل ۱۲ گانه‌ای به دست آمد. در جدول زیر هریک از این عوامل و منابع آن‌ها آمده است.



جدول شماره (۱)، عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد در صنایع خلاق، برگرفته از ادبیات موضوع

ردیف	کد عامل	عامل	منبع
۱	C ₁	نگاه راهبردی به مدیریت استعداد در سازمان	[۱۳۳۰-۳۳]
۲	C ₂	فرهنگ سازمانی	[۱۳۵۰۲۸۲۶۳۷۲۹۳۱۳۴]
۳	C ₃	نظام انگیزشی سازمان	[۱۳۸۳۶۳۵]
۴	C ₄	یادگیری سازمانی	[۱۳۳۴۳۶]
۵	C ₅	مدیریت توسعه مسیر شغلی	[۲۰۵۱۶۳۷۲۹۳۰۳۴]
۶	C ₆	ویژگی‌های سرمایه انسانی	[۱۳۶۲۸۳۲۵۳۷۳۸]
۷	C ₇	شهرت و اعتبار سازمان (برند کارفرما)	[۱۳۹۳۴۳۷۳۹-۴۱]
۸	C ₈	حمایت سازمانی	[۲۰۱۶۳۷۲۸۳۶۳۷]
۹	C ₉	قوانین و مقررات دولتی	[۳۶۳۰۴۲]
۱۰	C ₁₀	محیط کاری مناسب	[۱۳۲۷۲۹۳۴]
۱۱	C ₁₁	برنامه‌های توانمندسازی و آموزش کارکنان	[۲۰۱۶۳۷۴۲]
۱۲	C ₁₂	رویکرد رهبران و مدیران سازمانی	[۳۰۲۶۳۰۴۳۴]

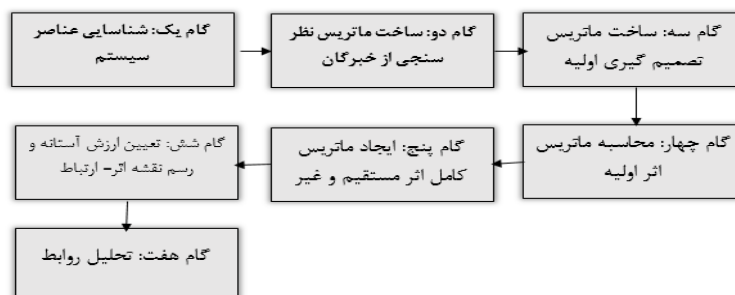
۳. روش پژوهش

این پژوهش از نظر رویکرد، دارای رویکرد تفسیری و از نظر راهبرد، دارای راهبرد پژوهش عملیاتی نرم است. گردآوری داده‌های پژوهش حاضر در دو مرحله انجام گرفت، ابتدا مروری جامع و نظام‌یافته بر مبنای مطالعات عمیق کتابخانه‌ای در مورد مدیریت استعداد در صنایع خلاق و موضوعات مرتبط با آن صورت گرفت و سپس با استفاده از رویکرد دیمتل^{۱۷} که زیرمجموعه‌ای از تکنیک‌های پژوهش عملیاتی نرم^{۱۸} است، اقدام به شناسایی عوامل مؤثر مدیریت استعداد در صنایع خلاق، توسط خبرگان گردید و نیز میزان تعامل بین عوامل و میزان اثرپذیری و اثرگذاری عوامل بر یکدیگر مورد تحلیل قرار گرفت. در ابتدا تعداد ۱۵ پرسش‌نامه توزیع و در نهایت ۱۰ پرسش‌نامه با داده‌های کامل مورد تحلیل قرار گرفت. تمامی این خبرگان از اساتید دانشگاه و دارای مدرک دکتری مدیریت بوده‌اند. به منظور اطمینان از روایی پرسشنامه، از نظر اصلاحی تعدادی از صاحب‌نظران و متخصصان استفاده شد.

۳.۱. روش دیمتل (DEMATEL)

روش دیمتل یا (آزمایشگاه ارزیابی و آزمون تصمیم‌گیری) یکی از انواع تکنیک‌های تصمیم‌گیری بر پایه‌ی مقایسه زوجی است که اولین بار در اواخر سال ۱۹۷۱ میلادی توسط گایس^{۱۹} و فونتلا^{۲۰} ابداع شد. تکنیک دیمتل به طور گسترده در حوزه‌های مختلف مورد استفاده قرار می‌گیرد، به همین دلیل می‌توان آن را برای مدیران در تصمیم‌گیری‌های چندمعیاره استفاده کرد [۴۴]. هنگامی که رویکرد دیمتل به عنوان بخشی از مدل‌های ترکیبی تصمیم‌گیری^{۲۱} استفاده می‌شوند. نتایج آن می‌تواند بر روی تصمیم‌گیری نهایی تأثیرگذار باشد [۴۵]. این روش ممکن است تأیید کننده روابط متقابل میان متغیرها و یا محدودکننده روابط در یک روند توسعه‌ای سیستماتیک باشد. محصول نهایی فرایند دیمتل ارائه تصویری مبتنی بر نمودارهایی است که می‌تواند عوامل درگیر را به دو گروه علت و معلول تقسیم نماید و رابطه میان آن‌ها را به صورت یک مدل ساختاری قابل درک درآورد [۴۶].

گام‌های رویکرد دیمتل به شرح زیر است:



شکل شماره (۲): نقشه فرایند دیمتل - پژوهشگران



۱۰. ۱. ۱. گام اول: شناسایی عناصر سیستم: عناصر موجود از یک سیستم موردنظر را از طریق روش‌هایی نظیر مرور ادبیات موضوع، پرسشنامه، دلفی^{۳۲}، مصاحبه و... لیست می‌کنیم.

۲. ۱. ۳. گام دوم: ساخت ماتریس نظرسنجی از خبرگان: در گام دوم با نظرخواهی از خبرگان، روابطی که بین عناصر حاکم است را معلوم می‌کنیم. مقایسات از عناصر به صورت زوجی بوده و قضاوت خبرگان فقط برای ارتباطات مستقیم و علت و معلولی عناصر با یکدیگر مورد پرسش واقع می‌شود.

۳. ۱. ۳. گام سوم: ساخت ماتریس تصمیم‌گیری اولیه (ماتریس اولیه رابطه مستقیم): این ماتریس در واقع میانگین ساده‌ای از امتیازهای خبرگان در مرحله قبل به اثر مستقیم عنصر A بر عنصر Z داده‌اند.

۴. ۱. ۳. گام چهارم: محاسبه ماتریس اثر اولیه (ماتریس رابطه مستقیم): در این مرحله ماتریس اثر اولیه D با نرمال‌سازی ماتریس تصمیم‌گیری اولیه A ایجاد می‌گردد. ضریب نرمال‌سازی (S) برابر است با ماکزیمم بیشترین مجموع ردیفی و بیشترین مجموع ستونی ماتریس تصمیم‌گیری اولیه. ماتریس D شدت اثرگذاری و اثرپذیری اولیه عناصر بر یکدیگر را نشان می‌دهد [۴۵].

۵. ۱. ۳. گام پنجم: ایجاد ماتریس کامل اثر مستقیم و غیرمستقیم^{۳۳} (ماتریس رابطه کل): چنانچه ماتریس اثر اولیه را به توان برسانیم، با توجه به خاصیت ضرب ماتریس‌ها، اثرات مستقیم و غیرمستقیم عناصر بر یکدیگر توأم با بازخوردهای ممکن ظهور پیدا می‌کند. با افزایش توان ماتریس اثر اولیه، به یک دنباله نامتناهی از اثرات مستقیم و غیرمستقیم به شکل تصاعد هندسی دست پیدا خواهیم کرد که به دلیل کاهش پیوسته اثرهای غیرمستقیم در طول زنجیره تصاعد، به ماتریس معکوس همگرایی دارد.

محاسبه مجموع کل سطری و ستونی: با استفاده از مقادیر r_i می‌توان مجموع سطری ردیف A و مجموع ستونی ستون Z از ماتریس T را به دست آورد. مجموع هر سطر (R_i) نشان‌دهنده میزان نفوذ و سطح اثرگذاری عنصر A به عنوان یک علت بر روی سایر عناصر و مجموع هر ستون (D_j) نیز نشان‌دهنده میزان نفوذ و سطح اثرگذاری عناصر دیگر بر عنصر Z است. با محاسبه مقادیر برای کلیه عناصر می‌توان آن‌ها را از دیدگاه اثرگذاری و اثرپذیری اولویت‌بندی کرد.

۶. ۱. ۳. گام ششم: تعیین ارزش آستانه^{۳۴} و رسم نقشه اثر-ارتباط (نقشه علت و معلولی): با توجه به d_j و r_i های محاسبه شده در مرحله قبل، نمودار یا نقشه ارتباط-اثر (IRM) باید تعیین گردد. برای این منظور از دو روش می‌توان استفاده کرد. روش اول استفاده از تمام عناصر ماتریس T و محاسبه‌ی میانگین حسابی همه‌ی این عناصر می‌باشد. روش دوم تعیین عددی به عنوان حد آستانه با استفاده از نظر سیاست‌گذار است.

۷. ۱. ۳. گام هفتم: تحلیل: با توجه به مفروضات تکنیک و دو مقدار کلیدی $(r_i + d_j)$ و $(r_i - d_j)$ و چگونگی ارتباط عناصر در نقشه اثر-ارتباط می‌توان تحلیل جامعی از سیستم مورد مطالعه ارائه کرد. برای تحلیل IRM باید دو جنبه را در نظر گرفت؛ یکی محل قرارگیری عوامل در IRM و دیگری نحوه ارتباط یک عامل با سایر عوامل است.

۴. یافته‌های پژوهش

حال بر اساس فرآیند تحلیل دیمتل به اجرای گام‌های ۷ گانه در پژوهش خود می‌پردازیم که عبارت‌اند از:

۴. ۱. ۴. گام اول: شناسایی عناصر سیستم

همان‌طور که در جدول شماره (۴) بیان شد ۱۲ عامل مؤثر بر مدیریت استعداد در صنایع خلاق از طریق مطالعه مستمر پژوهش‌های پیشین استخراج گردید.

۴. ۲. ۴. گام دوم: ساخت ماتریس نظرسنجی از خبرگان

بدین منظور از ده نفر از خبرگان حوزه رهبری و مدیریت درخواست شده است تا روابط میان عوامل شناسایی شده را در قالب ماتریس نظرسنجی تعبیه شده با مقیاس ۰ تا ۴ (از بدون تأثیر تا تأثیر خیلی زیاد) مشخص کنند.

۴. ۳. ۴. گام سوم: ساخت ماتریس تصمیم‌گیری اولیه (ماتریس اولیه رابطه مستقیم)

میانگین حسابی نظرات خبرگان در جدول زیر (ماتریس A) نشان داده شده است:



جدول شماره (۲): ماتریس تصمیم‌گیری اولیه (ماتریس اولیه رابطه مستقیم)، ماتریس A

C ₁₂	C ₁₁	C ₁₀	C ₉	C ₈	C ₇	C ₆	C ₅	C ₄	C ₃	C ₂	C ₁	ماتریس A
۳,۳	۳	۲,۳	۰,۳	۲,۶	۲,۹	۳,۱	۳,۲	۲,۶	۲,۸	۳,۴	۰	C ₁
۳	۲,۴	۲,۹	۰,۵	۲,۷	۲,۸	۲,۶	۱,۹	۳,۱	۲,۷	۰	۳,۱	C ₂
۲,۳	۲,۸	۲,۷	۰,۶	۲,۳	۲	۲,۴	۲,۷	۲,۹	۰	۲,۴	۱,۷	C ₃
۲,۹	۳,۳	۲,۱	۰,۴	۱,۷	۲	۲,۸	۲,۱	۰	۱,۹	۳,۳	۱,۹	C ₄
۲,۷	۳,۳	۲	۰,۵	۲	۱,۷	۲,۱	۰	۲,۹	۲,۵	۱,۸	۱,۵	C ₅
۲,۸	۳,۲	۲,۷	۰,۷	۱,۶	۲,۲	۰	۲,۶	۲,۷	۱,۸	۲,۸	۲	C ₆
۲,۲	۲	۲	۱	۱,۷	۰	۲,۴	۲	۱,۷	۲,۲	۲,۳	۱,۶	C ₇
۲,۱	۳	۲,۵	۰,۷	۰	۲,۲	۲	۲,۴	۲,۵	۲,۷	۲,۷	۱,۶	C ₈
۱,۳	۱,۴	۰,۹	۰	۱,۵	۰,۷	۰,۷	۱,۱	۰,۹	۱,۳	۱	۱,۱	C ₉
۱	۱,۵	۰	۰,۵	۱,۶	۲,۳	۱,۵	۱,۷	۱,۹	۲,۴	۲,۲	۰,۹	C ₁₀
۲,۶	۰	۱,۹	۰,۳	۲,۷	۲,۹	۳	۳,۴	۳	۲,۱	۲,۶	۲	C ₁₁
۰	۳,۲	۲,۷	۰,۸	۳,۶	۳,۱	۲,۷	۳	۳,۲	۳,۱	۳,۳	۴	C ₁₂

۴. ۴. گام چهارم: محاسبه ماتریس اثر اولیه (ماتریس رابطه مستقیم)

در این مرحله ماتریس اثر اولیه D با نرمال‌سازی ماتریس تصمیم‌گیری اولیه A ایجاد می‌گردد. با محاسبه مقدار ضریب نرمال‌سازی S و ضرب آن در عناصر ماتریس A، ماتریس اثر اولیه (D) به صورت جدول زیر تشکیل می‌شود:

$$S > 0; \quad S.A.D =$$

$$, \quad i, j \in \{1, 2, 3, \dots, n\} \quad S > 0; \quad = S \cdot [a_{ij}]_{n \times n} [d_{ij}]_{n \times n}$$

$$S = \text{Min} \left[\frac{1}{\max_{1 \leq i \leq n} \sum_{j=1}^n |a_{ij}|}, \frac{1}{\max_{1 \leq j \leq n} \sum_{i=1}^n |a_{ij}|} \right]$$

$$S = \text{Min} \left[\frac{1}{\max\{21.4, 27.8, 25.5, \dots, 26.2\}}, \frac{1}{\max\{29.5, 27.7, 24.8, \dots, 22.7\}} \right] = 0.03058$$

جدول شماره (۳): ماتریس اثر اولیه (ماتریس رابطه مستقیم)، ماتریس D

C ₁₂	C ₁₁	C ₁₀	C ₉	C ₈	C ₇	C ₆	C ₅	C ₄	C ₃	C ₂	C ₁	
۰,۱۰۱	۰,۰۹۲	۰,۰۷۰	۰,۰۰۹	۰,۰۸۰	۰,۰۸۹	۰,۰۹۵	۰,۰۹۸	۰,۰۸۰	۰,۰۸۶	۰,۱۰۴	۰	C ₁
۰,۰۹۲	۰,۰۷۳	۰,۰۸۹	۰,۰۱۵	۰,۰۸۳	۰,۰۸۶	۰,۰۸۰	۰,۰۵۸	۰,۰۹۵	۰,۰۸۳	۰	۰,۰۹۵	C ₂
۰,۰۷۰	۰,۰۸۶	۰,۰۸۳	۰,۰۱۸	۰,۰۷۰	۰,۰۶۱	۰,۰۷۳	۰,۰۸۳	۰,۰۸۹	۰	۰,۰۷۳	۰,۰۵۲	C ₃
۰,۰۸۹	۰,۱۰۱	۰,۰۶۴	۰,۰۱۲	۰,۰۵۲	۰,۰۶۱	۰,۰۸۶	۰,۰۶۴	۰	۰,۰۵۸	۰,۱۰۱	۰,۰۵۸	C ₄
۰,۰۸۳	۰,۱۰۱	۰,۰۶۱	۰,۰۱۵	۰,۰۶۱	۰,۰۵۲	۰,۰۶۴	۰	۰,۰۸۹	۰,۰۷۶	۰,۰۵۵	۰,۰۴۶	C ₅



۰,۰۸۶	۰,۰۹۸	۰,۰۸۳	۰,۰۲۱	۰,۰۴۹	۰,۰۶۷	۰	۰,۰۸۰	۰,۰۸۳	۰,۰۵۵	۰,۰۸۶	۰,۰۶۱	C6
۰,۰۶۷	۰,۰۶۱	۰,۰۶۱	۰,۰۳۱	۰,۰۵۲	۰	۰,۰۷۳	۰,۰۶۱	۰,۰۵۲	۰,۰۶۷	۰,۰۷۰	۰,۰۴۹	C7
۰,۰۶۴	۰,۰۹۲	۰,۰۷۶	۰,۰۲۱	۰	۰,۰۶۷	۰,۰۶۱	۰,۰۷۳	۰,۰۷۶	۰,۰۸۲	۰,۰۸۳	۰,۰۴۹	C8
۰,۰۴۰	۰,۰۴۳	۰,۰۲۸	۰	۰,۰۴۶	۰,۰۲۱	۰,۰۲۱	۰,۰۳۴	۰,۰۲۸	۰,۰۴۰	۰,۰۳۱	۰,۰۳۴	C9
۰,۰۳۱	۰,۰۴۶	۰	۰,۰۱۵	۰,۰۴۹	۰,۰۷۰	۰,۰۴۶	۰,۰۵۲	۰,۰۵۸	۰,۰۷۳	۰,۰۶۷	۰,۰۲۸	C10
۰,۰۸۰	۰	۰,۰۵۸	۰,۰۰۹	۰,۰۸۳	۰,۰۸۹	۰,۰۹۲	۰,۱۰۴	۰,۰۹۲	۰,۰۶۴	۰,۰۸۰	۰,۰۶۱	C11
۰	۰,۰۹۸	۰,۰۸۳	۰,۰۲۴	۰,۱۱۰	۰,۰۹۵	۰,۰۸۳	۰,۰۹۲	۰,۰۹۸	۰,۰۹۵	۰,۱۰۱	۰,۱۲۲	C12

۴. ۵. گام پنجم: ایجاد ماتریس کامل اثر مستقیم و غیر مستقیم (ماتریس رابطه کل)

با استفاده از رابطه $T = D(I - D)^{-1}$ ، مقادیر ماتریس اثر کامل مستقیم و غیرمستقیم به صورت جدول زیر به دست می‌آید:

جدول شماره (۴): ماتریس رابطه کل (ماتریس T)

R _i	C _{۱۲}	C _{۱۱}	C _{۱۰}	C _۹	C _۸	C _۷	C _۶	C _۵	C _۴	C _۳	C _۲	C _۱	
۳,۷۷	۰,۳۶	۰,۳۸	۰,۳۲	۰,۰۷	۰,۳۲	۰,۳۴	۰,۳۵	۰,۳۵	۰,۳۵	۰,۳۴	۰,۳۸	۰,۲۲	C _۱
۳,۵۳	۰,۳۳	۰,۳۴	۰,۳۲	۰,۰۸	۰,۳۰	۰,۳۲	۰,۳۲	۰,۳۰	۰,۳۵	۰,۳۲	۰,۲۶	۰,۲۹	C _۲
۳,۱۵	۰,۲۹	۰,۳۲	۰,۲۹	۰,۰۷	۰,۲۷	۰,۲۷	۰,۲۹	۰,۳۰	۰,۳۲	۰,۲۱	۰,۳۰	۰,۲۳	C _۳
۳,۱۶	۰,۳۰	۰,۳۴	۰,۲۷	۰,۰۷	۰,۲۵	۰,۲۷	۰,۳۰	۰,۲۸	۰,۲۴	۰,۲۷	۰,۳۳	۰,۲۴	C _۴
۲,۹۷	۰,۲۹	۰,۳۲	۰,۲۶	۰,۰۷	۰,۲۵	۰,۲۵	۰,۲۷	۰,۲۱	۰,۳۰	۰,۲۷	۰,۲۷	۰,۲۲	C _۵
۳,۲۱	۰,۳۰	۰,۳۴	۰,۲۹	۰,۰۸	۰,۲۵	۰,۲۸	۰,۲۲	۰,۳۰	۰,۳۱	۰,۲۷	۰,۳۲	۰,۲۵	C _۶
۲,۷۰	۰,۲۵	۰,۲۷	۰,۲۴	۰,۰۸	۰,۲۲	۰,۱۸	۰,۲۵	۰,۲۵	۰,۲۵	۰,۲۵	۰,۲۷	۰,۲۰	C _۷
۳,۱۰	۰,۲۸	۰,۳۲	۰,۲۸	۰,۰۷	۰,۲۰	۰,۲۷	۰,۲۷	۰,۲۹	۰,۳۰	۰,۲۹	۰,۳۱	۰,۲۳	C _۸
۱,۵۵	۰,۱۵	۰,۱۶	۰,۱۳	۰,۰۳	۰,۱۴	۰,۱۳	۰,۱۳	۰,۱۴	۰,۱۴	۰,۱۴	۰,۱۴	۰,۱۲	C _۹
۲,۲۴	۰,۱۹	۰,۲۲	۰,۱۵	۰,۰۵	۰,۱۹	۰,۲۲	۰,۲۰	۰,۲۱	۰,۲۲	۰,۲۲	۰,۲۲	۰,۱۶	C _{۱۰}
۳,۳۸	۰,۳۱	۰,۲۶	۰,۲۸	۰,۰۷	۰,۲۹	۰,۳۱	۰,۳۲	۰,۳۳	۰,۳۴	۰,۲۹	۰,۳۳	۰,۲۶	C _{۱۱}
۴,۱۱	۰,۲۹	۰,۴۱	۰,۳۵	۰,۰۹	۰,۳۶	۰,۳۷	۰,۳۶	۰,۳۷	۰,۳۹	۰,۳۷	۰,۴۰	۰,۳۵	C _{۱۲}
	۳,۲۳	۳,۶۷	۳,۱۷	۰,۸۲	۳,۰۵	۳,۲۰	۳,۲۶	۳,۳۲	۳,۵۱	۳,۲۲	۳,۵۲	۲,۷۷	D _j



محاسبه مجموع کل سطری و ستونی:

پس از محاسبه ماتریس T نوبت به محاسبه مقادیر کلیدی $(r_i + d_j)$ و $(r_i - d_j)$ می‌رسد که حاصل آن در جدول زیر نشان داده شده است:

جدول شماره (۵): شدت تأثیرگذاری و تأثیرپذیری عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد در صنایع خلاق به همراه رتبه بندی آن‌ها

رتبه	$r_i - d_j$	$r_i + d_j$	d_i	r_i	کد	عوامل
۵	۱,۰۰۲	۶,۵۳۳	۲,۷۶۶	۳,۷۶۷	C ₁	"قوانین و مقررات دولت"
۲	-۰,۰۰۸	۷,۰۶۰	۳,۵۳۴	۳,۵۲۶	C ₂	فرهنگ‌سازمانی
۷	-۰,۰۸۰	۶,۳۷۹	۳,۲۲۹	۳,۱۴۹	C ₃	نظام انگیزشی سازمان
۴	-۰,۳۴۸	۶,۶۷۶	۳,۵۱۲	۳,۱۶۴	C ₄	یادگیری سازمانی
۸	-۰,۳۵۵	۶,۲۹۳	۳,۳۲۴	۲,۹۶۹	C ₅	مدیریت توسعه مسیر شغلی
۶	-۰,۰۵۹	۶,۴۶۹	۳,۲۶۴	۳,۲۰۵	C ₆	ویژگی سرمایه انسانی
۱۰	-۰,۴۹۸	۵,۸۹۷	۳,۱۹۷	۲,۷۰۰	C ₇	شهرت و اعتبار سازمان (برند کارفرما)
۹	۰,۰۵۱	۶,۱۴۵	۳,۰۴۷	۳,۰۹۸	C ₈	حمایت سازمانی
۱۲	۰,۷۲۸	۲,۳۷۱	۰,۸۲۲	۱,۵۴۹	C ₉	قوانین و مقررات دولتی
۱۱	-۰,۹۲۹	۵,۴۰۶	۳,۱۶۸	۲,۲۳۹	C ₁₀	محیط کاری مناسب
۳	-۰,۲۸۷	۷,۰۵۳	۳,۶۷۰	۳,۲۸۳	C ₁₁	برنامه‌های توانمندسازی و آموزش کارکنان
۱	۰,۷۸۳	۷,۴۴۲	۳,۳۲۹	۴,۱۱۳	C ₁₂	رویکرد رهبران و مدیران سازمانی

۶. ۴. گام ششم: تعیین ارزش آستانه ۲۶ و رسم نقشه اثر-ارتباط (نقشه علت و معلولی)

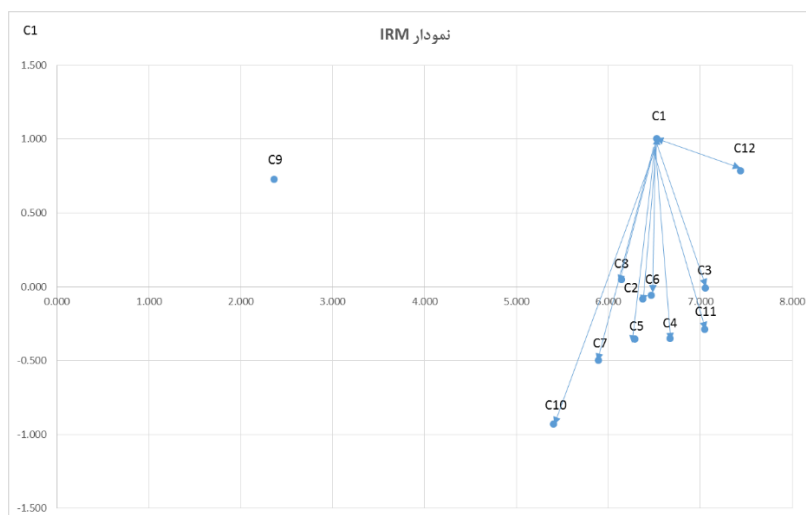
همان‌طور که پیشتر گفته شد، برای درک بهتر اثر شاخص‌ها بر روی یکدیگر نمودار یا نقشه ارتباط - اثر (IRM) ^{۳۷} ترسیم می‌شود. در این مقاله مقدار ارزش آستانه ۰,۲۵۶ از طریق میانگین حسابی محاسبه شده است. عواملی که میزان آن‌ها از حد آستانه بیشتر است و صلاحیت نمایش در نمودار IRM را دارند که در جدول زیر مشخص شده‌اند.



جدول شماره (۶): مشخص شدن عوامل بزرگتر از حد آستانه برای ترسیم نقشه ارتباط - اثر (IRM)

C12	C11	C10	C9	C8	C7	C6	C5	C4	C3	C2	C1	
۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	C1
۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	C2
۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	C3
۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	C4
۱	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۰	C5
۱	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۰	C6
۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۰	C7
۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	C8
۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	C9
۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	C10
۱	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	C11
۰	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	C12

برای ترسیم IRM می‌بایست با توجه به جدول بالا اگر عامل سطری i ام بر عامل ستونی j ام تأثیر دارد و عدد یک درج شده است یک خط از عامل سطری i ام به سمت عامل ستونی j ام ترسیم شود جهت فلش نیز نشان از نوع اثر (مستقیم، معکوس و یا دوطرفه) دارد. با توجه به اینکه عوامل در این مقاله نزدیک به هم قرار گرفته‌اند امکان ترسیم همه خطوط وجود ندارد و به عنوان نمونه فقط برای عامل C_1 نشان داده شده است.



نمودار شماره (۱): نمودار یا نقشه ارتباط - اثر (IRM)

۷.۴. گام هفتم: تحلیل

با توجه به مقادیر $(r_i - d_j)$ و $(r_i + d_j)$ و نمودار IRM می‌توان تحلیل تفصیلی زیر را ارائه نمود:
 عامل " نگاه راهبردی به مدیریت استعداد در سازمان " بر همه عوامل به جز عامل " قوانین و مقررات دولتی " اثرگذار بوده و از عوامل " فرهنگ سازمانی " و " رویکرد رهبران و مدیران سازمانی " اثر پذیرفته است. از آنجایی که مقدار $r_i + d_j = ۶.۵۳۳$ و مقدار $r_i - d_j = ۱,۰۰۲$ است این عامل از جهت تعامل با عوامل دیگر (شدت اثر) نسبتاً وضعیت مناسبی دارد؛ و از نظر میزان اثر جزو عوامل اثرگذار است.



عامل "فرهنگ سازمانی" بر همه عوامل به جز عامل "قوانین و مقررات دولتی" اثرگذار بوده و فقط از عوامل "قوانین و مقررات دولتی" و "محیط کاری مناسب" اثر پذیرفته است. از آنجایی که مقدار $dj = 7.060$ و $r_i + dj = 7.060$ و مقدار $dj = -0.008$ و $r_i - dj = -0.008$ است این عامل از جهت تعامل با عوامل دیگر (شدت اثر) وضعیت بسیار خوبی دارد؛ و از نظر میزان اثر جزو عوامل اثرپذیر است.

عامل "نظام انگیزشی سازمان" بر همه عوامل به جز "نگاه راهبردی به مدیریت استعداد در سازمان" و "قوانین و مقررات دولتی" اثر گذاشته و از همه عوامل به جز "شهرت و اعتبار سازمان (برند کارفرما)"، "قوانین و مقررات دولتی" و "محیط کاری مناسب" اثر پذیرفته است. طبق مفروضات دیمتل مقدار $dj = 6.379$ و $r_i + dj = 6.379$ و مقدار $dj = -0.080$ و $r_i - dj = -0.080$ است این عامل از جهت تعامل با عوامل دیگر (شدت اثر) وضعیت متوسطی دارد؛ و از نظر میزان اثر جزو عوامل اثرپذیر است.

عامل "یادگیری سازمانی" بر همه عوامل به جز عوامل "نگاه راهبردی به مدیریت استعداد در سازمان"، "حمایت سازمانی" و "قوانین و مقررات دولتی" اثرگذار بوده و از همه عوامل به جز عوامل "شهرت و اعتبار سازمان"، "قوانین و مقررات دولتی" و "محیط کاری مناسب" اثر پذیرفته است. از آنجایی که مقدار $dj = 6.176$ و $r_i + dj = 6.176$ و مقدار $dj = -0.348$ و $r_i - dj = -0.348$ است این عامل از جهت تعامل با عوامل دیگر (شدت اثر) وضعیت بسیار خوبی دارد؛ و از نظر میزان اثر جزو عوامل اثرپذیر است.

عامل "مدیریت توسعه مسیر شغلی" بر همه عوامل به جز عوامل "نگاه راهبردی به مدیریت استعداد در سازمان"، "شهرت و اعتبار سازمان"، "حمایت سازمانی" و "قوانین و مقررات دولتی" اثرگذار بوده و از همه عوامل به جز عوامل "شهرت و اعتبار سازمان"، "قوانین و مقررات دولتی" و "محیط کاری مناسب" اثر پذیرفته است. از آنجایی که مقدار $dj = 6.293$ و $r_i + dj = 6.293$ و مقدار $dj = -0.355$ و $r_i - dj = -0.355$ است این عامل از جهت تعامل با عوامل دیگر (شدت اثر) وضعیت نسبتاً ضعیفی دارد؛ و از نظر میزان اثر جزو عوامل اثرپذیر است.

عامل "ویژگی سرمایه انسانی" بر همه عوامل به جز عوامل "نگاه راهبردی به مدیریت استعداد در سازمان"، "حمایت سازمانی" و "قوانین و مقررات دولتی" اثرگذار بوده و از همه عوامل به جز عوامل "شهرت و اعتبار سازمان"، "قوانین و مقررات دولتی" و "محیط کاری مناسب" اثر پذیرفته است. از آنجایی که مقدار $dj = 6.469$ و $r_i + dj = 6.469$ و مقدار $dj = -0.059$ و $r_i - dj = -0.059$ است این عامل از جهت تعامل با عوامل دیگر (شدت اثر) وضعیت نسبتاً خوبی دارد؛ و از نظر میزان اثر جزو عوامل اثرپذیر است.

عامل "شهرت و اعتبار سازمان (برند کارفرما)" فقط بر عوامل "فرهنگ سازمانی" و "برنامه‌های توانمندسازی و آموزش کارکنان" اثرگذار بوده و از همه عوامل به جز عوامل "مدیریت توسعه شغلی"، "قوانین و مقررات دولتی" و "محیط کاری مناسب" اثر پذیرفته است. از آنجایی که مقدار $dj = 5.897$ و $r_i + dj = 5.897$ و مقدار $dj = -0.498$ و $r_i - dj = -0.498$ است این عامل از جهت تعامل با عوامل دیگر (شدت اثر) وضعیت خوبی ندارد و ضعیف است؛ و از نظر میزان اثر جزو عوامل اثرپذیر است.

عامل "حمایت سازمانی" بر همه عوامل به جز عوامل "نگاه راهبردی به مدیریت استعداد در سازمان" و "قوانین و مقررات دولتی" اثرگذار بوده و فقط از عوامل "نگاه راهبردی به مدیریت استعداد در سازمان"، "فرهنگ سازمانی"، "نظام انگیزشی سازمان"، "برنامه‌های توانمندسازی و آموزش کارکنان" و "رویکرد رهبران و مدیران سازمان" اثر پذیرفته است. از آنجایی که مقدار $dj = 6.145$ و $r_i + dj = 6.145$ و مقدار $dj = 0.051$ و $r_i - dj = 0.051$ است این عامل از جهت تعامل با عوامل دیگر (شدت اثر) وضعیت نسبتاً بدی دارد؛ و از نظر میزان اثر جزو عوامل اثرگذار است.

عامل "قوانین و مقررات دولتی" بر هیچیک از عوامل اثر نگذاشته و از هیچیک از عوامل نیز اثر پذیرفته است. از آنجایی که مقدار $dj = 2.371$ و $r_i + dj = 2.371$ و مقدار $dj = 0.728$ و $r_i - dj = 0.728$ است این عامل از جهت تعامل با عوامل دیگر (شدت اثر) وضعیت بسیار بسیار بدی دارد و از این جهت در رتبه آخر یعنی رتبه دوازدهم قرار گرفته است؛ و از نظر میزان اثر جزو عوامل اثرگذار است.

عامل "محیط کاری مناسب" بر هیچیک از عوامل اثر نگذاشته ولی از همه عوامل به جز "شهرت و اعتبار سازمان" و "قوانین و مقررات دولتی" اثر پذیرفته است. از آنجایی که مقدار $dj = 5.406$ و $r_i + dj = 5.406$ و مقدار $dj = -0.929$ و $r_i - dj = -0.929$ است این عامل از جهت تعامل با عوامل دیگر (شدت اثر) وضعیت بسیار بدی دارد و در رتبه‌های پایین قرار گرفته است؛ و از نظر میزان اثر جزو عوامل اثرپذیر است.

عامل "برنامه‌های توانمندسازی و آموزش کارکنان" بر همه عوامل به جز عوامل "نگاه راهبردی به مدیریت استعداد در سازمان" و "قوانین و مقررات دولتی" اثرگذار بوده و از همه عوامل به جز عوامل "قوانین و مقررات دولتی" و "محیط کاری مناسب" اثر پذیرفته است. از آنجایی که مقدار $dj = 7.053$ و $r_i + dj = 7.053$ و مقدار $dj = -0.287$ و $r_i - dj = -0.287$ است این عامل از جهت تعامل با عوامل دیگر (شدت اثر) وضعیت بسیار خوبی دارد و از این نظر در رتبه سوم قرار گرفته است؛ و از نظر میزان اثر جزو عوامل اثرپذیر است.



عامل " رویکرد رهبران و مدیران سازمانی " بر همه عوامل به جز عامل "قوانین و مقررات دولتی" اثرگذار بوده و از همه عوامل به جز عوامل " شهرت و اعتبار سازمان"، " قوانین و مقررات دولتی " و " محیط کاری مناسب" اثر پذیرفته است. از آنجایی که مقدار $r_i + dj = ۷.۴۴۲$ و مقدار $r_i - dj = ۰.۷۸۲$ است این عامل از جهت تعامل با عوامل دیگر (شدت اثر) وضعیت بسیار بسیار خوبی دارد و مهم ترین عامل و در جایگاه اول قرار گرفته است؛ و از نظر میزان اثر جزو عوامل اثرگذار است.

نتیجه گیری

زیست بوم سازمان های امروزی در فضای خلاقیت و نوآوری تعریف می شود و تمایز سازمان ها از جهت رقابت پذیری به میزان موفقیت یا عدم موفقیت آن ها در جریان رهبری و مدیریت نوآوری است. عنصر اصلی در این نوع از سازمان ها که دارای مشخصه هایی چون یادگیرنده بودن، تند آموز بودن، دانشی بودن و در یک کلام تمام مغز بودن است، انسان است. از این رو جذب، استخدام و به کارگیری انسان های شاغل در این سازمان ها که همان فرایند مدیریت استعداد نام گذاری می شود، از اهمیت فراوانی برخوردار است. حال از میان انواع سازمان ها، سازمان هایی که مشخصه های فوق را به میزان بالایی دارند و بر مبنای آن دست به انتخاب سرمایه های انسانی خود می زنند، سازمان های خلاق و نوآور می باشند. به همین دلیل بحث مدیریت استعداد در سازمان ها و صنایع خلاق اهمیت مضاعف پیدا می کند. جنبه نوآوری مقاله در این است که ضمن شناسایی عوامل اثرگذار بر فرایند مدیریت استعداد در صنایع خلاق، به صورت نظام یافته و تحلیلی اولویت بندی هریک از این عوامل احصاء شده را تبیین و ارائه می کند و در قالب نمودار گرافیکی ارتباط- اثر تصویر تحلیلی جامعی در اختیار مدیران سازمان قرار می دهد.

در این مقاله با بررسی ادبیات موجود در زمینه مدیریت استعداد و صنایع خلاق عوامل ۱۲ گانه اثرگذار بر مدیریت استعداد در صنایع خلاق شناسایی شد که در واقع جواب سؤال اول پژوهش حاضر است. در مرحله بعد از طریق رویکرد پژوهش عملیاتی نرم و با به کارگیری روش دیمتل، روابط بین عوامل شناسایی و تحلیل شد و میزان تعامل بین عوامل، اثرگذاری و اثرپذیری هر عامل نسبت به سایر عوامل محاسبه گردید. این تعامل عوامل با یکدیگر جواب سؤال دوم پژوهش ماست. و در نهایت برای جواب سؤال سوم به اولویت بندی عوامل رسیدیم نتایج پژوهش نشان داد که مهم ترین عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد در صنایع خلاق از نظر تعامل با عوامل دیگر به ترتیب اولویت عبارتند از: " رویکرد رهبران و مدیران سازمانی"، " فرهنگ سازمانی"، " برنامه های توانمندسازی و آموزش کارکنان"، " یادگیری سازمانی"، " قوانین و مقررات دولتی"، " ویژگی سرمایه انسانی"، " نظام انگیزشی سازمان"، " مدیریت توسعه مسیر شغلی"، " حمایت سازمانی"، " شهرت و اعتبار سازمان (برند کارفرما)"، " محیط کاری مناسب" و " قوانین و مقررات دولتی".

در پایان پیشنهاد می شود که سازمان هایی که در عرصه صنایع خلاق در حال فعالیت هستند با استفاده از نتایج این پژوهش نسبت به ارتقای سطح مدیریت استعداد در سازمان خود اقدام کنند و عوامل با اهمیت را در اولویت برنامه های خود قرار دهند. به پژوهشگرانی که علاقه مند به پژوهش در این حوزه هستند نیز پیشنهاد می شود با استفاده از تحلیل اهمیت- عملکرد^{۲۸} به بررسی میزان اهمیت و عملکرد این عوامل پردازند تا مدیران بتوانند تمرکز اصلی خود را برای ارتقای سطح عملکرد عواملی بگذارند که دارای اهمیت بسیار بالایی بوده و عملکرد فعلی آن ها ضعیف است.

منابع

- ۱) *Deloitte Report, (2015), Technology and people, the great job-creating machine.*
- ۲) *Haltiwanger, J., Jarmin, R.S., Miranda, J., (2013), Who creates jobs small versus large versus young.*
- ۳) *Kauffman Foundation Report (2009), Where will the jobs come from?*
- ۴) *Kauffman Foundation Report (2014), The Importance of young firms for economic growth.*
- ۵) *Fort T.C., Haltiwanger J., Jarmin R.S., Miranda, J., (2013), How firms respond to business cycles, the role of firm age and firm size, IMF Economic Review, Palgrave Macmillan, ۶۱(۳), ۵۲۰-۵۵۹.*
- ۶) *Forbes Report, (2017), Startups will define the future of U.S. employment.*
- ۷) *Hudson Institute Report, (2012), The collapse of startups in job creation.*
- ۸) *Wiggins, J., Gibson, D. V. (2003), Overview of US incubators and the case of the Austin Technology Incubator. Innovation, 3(1/2), 56-66.*
- ۹) *Dilts, D. M., Hackett, S. M. (2004), A Systematic Review of Business Incubation. Journal of Technology Transfer, 29, 55-82.*



- ۱۰) Hathaway, I., (2016), *What Startup Accelerators Really do*, Harvard Business Review, <https://hbr.org/2016/03/what-startup-accelerators-really-do>
- ۱۱) Miller, P., Bound, K., (2011), *The Startup Factories: the rise of accelerator programmes to support new technology ventures*, NESTA Publication.
- ۱۲) Seed Accelerators Project Ranking-SAPR, (2014), <https://seedranking.com>.
- ۱۳) رضائیان، علی. (۱۳۹۴) مبانی سازمان و مدیریت تهران، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه ها.
- ۱۴) Jean, E., Audet, J. (2012), *The role of mentoring in the learning development of the novice entrepreneur*. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(1), 119-140.
- ۱۵) De Clercq, D., Fried V.H., Lehtonen, O., and Sapienza H.J., (2006), *An Entrepreneur's Guide to the venture capital Galaxy*, *Academy of Management Perspectives*, 20 (3), 90-112.
- ۱۶) DeTienne, D.R. (2010), *Entrepreneurial exit as a critical component of the entrepreneurial process: Theoretical development*, *Journal of Business Venturing*, 25(2), 203- 215.
- ۱۷) Wennberg, K., Wiklund J., DeTienne D.R., Cardon, M.S., (2010), *Reconceptualizing entrepreneurial exit: Divergent exit routes and their drivers*, *Journal of Business Venturing*, ۲۵, ۳۶۱-۳۷۵
- ۱۸) Gladstone, D., Gladstone, L., (2004), *Venture Capital Investing: The Complete Handbook for Investing in Private Businesses*, FT Press.
- ۱۹) جهانخانی، علی و پارسائیان، علی مدیریت مالی (۱۳۹۴) جلد اول. سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه ها.
- ۲۰) Cook, W.D., Zhu, J., (2014), *Data Envelopment Analysis, A Handbook of Modeling Internal Structure and Network*, *International Series in Operations Research and Management Science*, Springer.
- ۲۱) Cooper, W.W., Seiford, L.M., Zhu, J., (2011), *Handbook on Data Envelopment Analysis, International Series in Operations Research and Management Science*, Springer.
- ۲۲) Zhu, J., (2014), *Quantitative Models for Performance Evaluation and Benchmarking, Data Envelopment Analysis with Spreadsheets, International Series in Operations Research and Management Science*, Springer.
- ۲۳) Nooreha, H., Mokhtar A., Suresh, K., (2000), *Evaluating public sector efficiency with data envelopment analysis: A case study in road transport department, Selangor, Malaysia*. *Total Quality Management*, 11(4), 830-836.
- ۲۴) Charnes, A., Cooper, W. W., Rhodes, E. (1978), *Measuring the efficiency of decision making units*, *European Journal of Operational Research*, 2(6), 429-444.
- ۲۵) Banker, R. D., Charnes, A., Cooper, W. W. (1984), *Some models for estimating technical scale inefficiencies in data envelopment analysis*. *Management Science*, 30(9), 1078-1092
- ۲۶) Adila, A. (2001), *Predictors of university academic performance in Colombia*, *International Journal of Educational Research*, 35 (4), 411 - 417.

۲۷) مهرگان، محمدرضا (۱۳۸۷) مدل‌های کمی در ارزیابی عملکرد سازمان‌ها، چاپ دوم، انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.

پی نوشت:

- ۱ McKinsey
 ۲ Talent War
 ۳ Talent Management
 ۴ Creative Industries
 ۵ Hard Technology



-
- ۶ Soft Technology
 - ۷ Gross Domestic Product (GDP)
 - ۸ Workforce
 - ۹ Human Resource
 - ۱۰ Human Capital
 - ۱۱ Exclusive
 - ۱۲ Inclusive
 - ۱۳ Positions
 - ۱۴ People
 - ۱۵ Cultural Industries
 - ۱۶ UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development)
 - ۱۷ Decision Making Trial Evaluation Labatory (DEMATEL)
 - ۱۸ Soft Operational Reaserch
 - ۱۹ Gabus
 - ۲۰ Fontela
 - ۲۱ Multi Criteria Decision Making (MCDM)
 - ۲۲ Delphi Method
 - ۲۳ Full Direct/Indirect Influence Matrix
 - ۲۴ Threshold Value
 - ۲۵ Full Direct/Indirect Influence Matrix
 - ۲۶ Threshold Value
 - ۲۷ Impact Relation Map (IRM)
 - ۲۸ Importante Performance Analysis (IPA)