

*Original Article*

## Provide the Lean Talent Management Model: Mixed Method (Case of Study: Knowledge-Based Companies)

Maryam Momeni<sup>1</sup>, Reza Sepahvand<sup>2\*</sup>, Seyed Najmeddin Mousavi<sup>3</sup>, Amir Hoshang Nazarpouri<sup>4</sup>

1. Ph.D. Student, Governmental Management, Human Resource Management Orientation, Faculty of Management and Economic Sciences, Lorestan University, Khorramabad, Iran.

moumeni.mr@fh.lu.ac.ir

2. Department of Management, Faculty of Management and Economic Sciences, Lorestan University, Khorramabad, Iran (\*Corresponding Author).

sepahvand.re@lu.ac.ir

3. Department of Management, Faculty of Management and Economic Sciences, Lorestan University, Khorramabad, Iran.

mousavi.na@lu.ac.ir

4. Department of Management, Faculty of Management and Economic Sciences, Lorestan University, Khorramabad, Iran.

nazarpouri.a@lu.ac.ir

Received: Jun. 26, 2024; Revised: Dec. 02, 2024; Accepted: Jan. 07, 2025

DOI: [10.48308/jpap.2025.235839.1393](https://doi.org/10.48308/jpap.2025.235839.1393)

### Abstract

**Purpose:** In recent decades, private or cooperative institutions such as knowledge-based companies, by entering the age based on knowledge, the frequent recommendations and special favors of the leader of the Islamic revolution, the increasing pressure of international competition, and the intensification of sanctions against the country have gained special importance and status. The importance of these companies stems from deep changes in commercial and economic-environmental aspects and the importance of talents in developing innovative solutions to respond to emerging issues and solve new problems. These companies have an undeniable role in achieving economic growth, increasing domestic production, reducing dependence on other countries, and creating added value. The way of managing and leading unique talents in these companies and many challenges require a transformation in talent management. Despite the tremendous benefits of talent for companies, many problems will arise if they are not adequately managed. The current research was conducted to present a lean talent management model in knowledge-based companies using mixed methods.

**Design/ methodology/ approach:** Regarding philosophical presuppositions, the current research is grouped under pragmatism in terms of orientation, except fundamental-applied research, and in terms of method, it is grouped under mixed research. The study's statistical population includes knowledge-based companies located in the science and technology park; 15 of their top and middle managers in Lorestan province were selected as experts. to choose experts, criteria such as having a relevant field of study (business management, strategic management, public administration, industrial engineering), having work experience related to human resource management or working in the field of management, and having mastery over the subject of study were important. Thus, the sample members have been selected based on the non-probability sampling method and through purposive sampling. In fact, in this type of sampling, the sample members are identified and selected based on the criteria compiled by the researcher to provide the researcher with relevant and consistent information for the research. The statistical population of the study in the quantitative part in connection with Delphi-Fuzzy questionnaires and pairwise comparisons of structural-interpretive modeling to prioritize the components and present the research model are experts of knowledge-based companies, including top and middle managers of



**Copyright:** © 2025 by the authors. Published by Shahid Beheshti University. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

knowledge-based companies. Regarding the number of experts in the quantitative section, according to the different opinions of some scientists, 10 to 15 people, others 8 to 12 people, and some 7 to 12 people have been proposed. The statistical sample size in the questionnaire related to the Delphi-Fuzzy technique and the questionnaire related to pairwise comparisons in the structural-interpretive modeling technique are 15 experts from knowledge-based companies located in the science and technology park in Lorestan province. In the qualitative part of the research, the content analysis technique and the coding method were used to collect and analyze the qualitative data collected through the interview tool. Also, in the quantitative part, the Delphi-Fuzzy technique and structural-interpretive modeling were used to prioritize the components discovered in the qualitative part and present the research model.

**Research Findings:** The research findings in the qualitative part include the discovery and identification of 147 indicators and 17 dimensions for lean talent management, and the research findings in the quantitative part also include prioritization of the leveling of dimensions and presenting of the lean talent management model. The model presented in the research includes five levels: driving factors, strategic factors, components of lean talent management, tactical factors, and consequences of lean talent management. Based on the exploratory model of creative agility components, talent competitiveness and sustainable competitive advantage with high effectiveness, intelligent environmental components, lean structural and lean culture with high effectiveness and vertical integration components, lean human resource management, strategic business analysis, talent exploration lean, lean talent selection, lean daily talent, lean talent adaptability, support and commitment of manager and leader, and commitment-orientated policy have high effectiveness.

**Limitations & Consequences:** Lean Talent Management is considered a strategic factor for knowledge-based companies to achieve goals and improve competitiveness at various national, international, and global levels. However, the generalization of research results for other companies is limited.

**Practical Consequences:** The model presented in this research can help design and implement lean talent management in knowledge-based companies and enrich the literature of this emerging field.

**Innovation or value of the Article:** Current research shows that the lean talent management model has been localized in knowledge-based companies.

**Paper Type:** Original Paper

**Keywords:** Lean Talent Management, Knowledge-Based Companies, Mixed Method, Content Analysis, Delphi- Fuzzy, Structural-Interpretive Modeling.

**How to Cite:** Momeni, Maryam; Sepahvand, Reza; Mousavi, Seyed Najmeddin; Nazarpouri, Amir Hoshang (2025). Provide the Lean Talent Management Model: Mixed Method (Case of Study: Knowledge-Based Companies). *Public Adm Perspect.*, 15(4), 56-88 (In Persian).

## مقاله پژوهشی

## ارائه مدل مدیریت استعداد ناب: روش آمیخته (مورد مطالعه: شرکتهای دانش‌بنیان)

مریم مومنی<sup>۱</sup>، رضا سپهوند<sup>۲</sup>، سید نجم‌الدین موسوی<sup>۳</sup>، امیر هوشنگ نظرپوری<sup>۴</sup>

۱. دانشجوی دکتری، مدیریت دولتی، گرایش مدیریت منابع انسانی، گروه مدیریت، دانشکده علوم اقتصاد و مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران.

moumeni.mr@fh.lu.ac.ir

۲. گروه مدیریت، دانشکده علوم اقتصاد و مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران (\*نویسنده مسئول).

sepahvand.re@lu.ac.ir

۳. گروه مدیریت، دانشکده علوم اقتصاد و مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران.

mousavi.na@lu.ac.ir

۴. گروه مدیریت، دانشکده علوم اقتصاد و مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران.

nazarpouri.a@lu.ac.ir

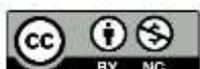
تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۴/۰۶، تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۰۹/۱۲، تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۰/۱۸

DOI: [10.48308/jpap.2025.235839.1393](https://doi.org/10.48308/jpap.2025.235839.1393)

## چکیده

**هدف:** در دهه‌های اخیر، مؤسسات خصوصی یا تعاونی از قبیل شرکتهای دانش‌بنیان، با ورود به عصر مبتنی بر دانش، توصیه‌های مکرر و عنایات ویژه رهبر انقلاب اسلامی، فشار فزاینده رقابت‌های بین‌المللی و تشدید تحریم‌ها علیه کشور، از اهمیت و جایگاه ویژه‌ای برخوردار شده‌اند. اهمیت این شرکت‌ها از تغییرات عمیق در جنبه‌های تجاری و اقتصادی - محیطی و اهمیت استعدادها در جهت توسعه راه‌حل‌های بدیع برای پاسخ به مسائل نوظهور و حل مشکلات جدید منبعث شده است. این شرکت‌ها نقش غیرقابل‌انکاری در راستای دستیابی به رشد اقتصادی، افزایش تولیدات داخلی، کاهش وابستگی به کشورهای دیگر و ایجاد ارزش افزوده دارند. نحوه مدیریت و رهبری استعدادهای منحصرنفر در این شرکت‌ها و چالش‌های فراوان، نیازمند تحول در شیوه مدیریت استعداد می‌باشند. علی‌رغم برخورداری از مزایای فوق‌العاده استعدادها برای شرکت‌ها، با عدم‌مدیریت صحیح آنها نیز معضلات فراوانی به بار خواهد آمد. بر این اساس پژوهش حاضر با هدف ارائه مدل مدیریت استعداد ناب در شرکتهای دانش‌بنیان با استفاده از روش آمیخته انجام شده است.

**طراحی / روش‌شناسی / رویکرد:** پژوهش جاری از حیث پیش‌فرض‌های فلسفی در زمره پارادایم پراگماتیسم، از حیث جهت‌گیری جزء پژوهش‌های بنیادی - کاربردی و از حیث روش جزء پژوهش‌های آمیخته گروه‌بندی می‌شود. جامعه آماری پژوهش شامل شرکتهای دانش‌بنیان مستقر در پارک علم و فناوری است که تعداد ۱۵ نفر از مدیران عالی و میانی آنها در استان لرستان به عنوان خبرگان انتخاب شده‌اند. در جهت انتخاب خبرگان معیارهایی از قبیل داشتن رشته تحصیلی مرتبط (مدیریت کسب‌وکار، مدیریت استراتژیک، مدیریت دولتی، مهندسی صنایع)، داشتن سابقه کاری مرتبط با مدیریت منابع انسانی یا فعالیت در حوزه مدیریت و برخورداری از تسلط بر موضوع مطالعه دارای اهمیت بوده‌اند. بدین ترتیب، اعضای نمونه بر اساس روش نمونه‌گیری غیراحتمالی و از طریق نمونه‌برداری هدفمند انتخاب شده‌اند. در واقع در این نوع از نمونه‌برداری، اعضای نمونه بر اساس معیارهای تدوین شده توسط پژوهشگر شناسایی و انتخاب می‌گردند تا بتوانند اطلاعات مرتبط و منطبق با هدف پژوهش را در اختیار پژوهشگر قرار دهند. جامعه آماری پژوهش در بخش کمی در ارتباط با پرسش‌نامه‌های دلفی - فازی و مقایسات زوجی مدلسازی ساختاری - تفسیری در جهت اولویت‌بندی مؤلفه‌ها و ارائه مدل پژوهش خبرگان و صاحب‌نظران شرکتهای دانش‌بنیان شامل مدیران عالی و میانی شرکتهای دانش‌بنیان می‌باشند. در ارتباط با تعداد خبرگان در بخش کمی با توجه به نظرات مختلف برخی از دانشمندان ۱۰ تا ۵۰ نفر، برخی دیگر ۸ تا ۱۲ نفر و برخی نیز ۷ تا ۱۲ نفر را مطرح نموده‌اند. بر این اساس، حجم نمونه آماری در پرسش‌نامه مربوط به تکنیک دلفی - فازی و پرسش‌نامه مربوط به مقایسات زوجی در تکنیک مدلسازی ساختاری - تفسیری ۱۵ نفر از خبرگان شرکتهای دانش‌بنیان مستقر در پارک علم و فناوری در استان لرستان می‌باشند. در بخش کیفی پژوهش از تکنیک تحلیل محتوا و روش



Copyright: © 2025 by the authors. Published by Shahid Beheshti University. Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

کدگذاری جهت گردآوری و تحلیل داده‌های کیفی گردآوری شده از طریق ابزار مصاحبه بهره گرفته شده است. همچنین در بخش کمی نیز، از تکنیک دلفی- فازی و مدلسازی ساختاری- تفسیری جهت اولویت‌بندی مؤلفه‌های اکتشاف شده در بخش کیفی و ارائه مدل پژوهش استفاده شده است.

**یافته‌های پژوهش:** یافته‌های پژوهش در بخش کیفی شامل اکتشاف و شناسایی ۱۴۷ شاخص و ۱۷ بُعد برای مدیریت استعداد ناب و همچنین یافته‌های پژوهش در بخش کمی نیز شامل اولویت‌بندی، سطح‌بندی ابعاد و ارائه مدل مدیریت استعداد ناب می‌باشد. مدل ارائه شده در پژوهش شامل سطوح پنج‌گانه‌ای از قبیل عوامل پیش‌برنده، عوامل استراتژیک، مؤلفه‌های مدیریت استعداد ناب، عوامل تاکتیکی و پیامدهای مدیریت استعداد ناب می‌باشد. بر اساس مدل اکتشافی مؤلفه‌های چابک‌سازی خلاق، رقابت‌پذیری استعداد و مزیت رقابتی پایدار دارای اثرپذیری بالا، مؤلفه‌های هوشمندی محیطی، ساختار ناب و فرهنگ ناب دارای اثرگذاری بالا و مؤلفه‌های یکپارچگی عمودی، مدیریت منابع انسانی ناب، تجزیه و تحلیل مشاغل استراتژیک، استعدادکاوی ناب، استعدادگزینی ناب، استعدادپروری ناب، استعدادداری ناب، قابلیت سازگار شونده استعداد، بلوغ حرفه‌ای استعداد، حمایت و تعهد مدیر و رهبر و سیاست تعهدمحور دارای اثرگذاری و اثرپذیری بالا هستند.

**محدودیت‌ها و پیامدها:** مدیریت استعداد ناب به عنوان یک عامل استراتژیک برای شرکت‌های دانش‌بنیان در راستای دستیابی به اهداف و بهبود رقابت‌پذیری در سطوح مختلف ملی، بین‌المللی و جهانی از طریق ناب‌سازی مدیریت استعداد قلمداد می‌شود و تعمیم نتایج حاصل از این پژوهش برای سایر شرکت‌ها محدودیت دارد.

**پیامدهای عملی:** مدل ارائه شده در این پژوهش می‌تواند در راستای طراحی و اجرای مدیریت استعداد ناب در شرکت‌های دانش‌بنیان و غنا بخشیدن به ادبیات این حوزه مفید واقع گردد.

**ابتکار یا ارزش مقاله:** در پژوهش فعلی مدل مدیریت استعداد ناب در شرکت‌های دانش‌بنیان بومی‌سازی گردیده است.

**نوع مقاله:** مقاله پژوهشی

**کلمات کلیدی:** مدیریت استعداد ناب، شرکت‌های دانش‌بنیان، روش آمیخته، تحلیل محتوا، دلفی- فازی، مدلسازی ساختاری- تفسیری

**استناددهی:** مومنی، مریم؛ سپهوند، رضا؛ موسوی، سید نجم‌الدین؛ نظریوری، امیر هوشنگ (۱۴۰۳). ارائه مدل مدیریت استعداد ناب: روش

آمیخته (مورد مطالعه: شرکت‌های دانش‌بنیان). چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۱۵(۴)، ۵۶-۸۸.

رویاری با عصر جنگ استعدادها، شدت رقابت‌های جهانی و رشد اقتصادهای نوظهور موجب شده است، استعدادها به‌منزله منبعی منحصر به فرد و عاملی تسهیل‌گر برای کسب مزیت رقابتی و موفقیت شرکت‌ها از جایگاه ویژه‌ای برخوردار باشند (Latukha et al, 2021: 1-2). شایان ذکر است در دهه‌های اخیر، اهمیت استعدادها به دلیل فعالیت شرکت‌ها در دوران اقتصاد دانش‌محور دو چندان شده و در سناریوی کنونی و شرایط حاکم، به دغدغه حیاتی برای شرکت‌ها و مدیریت استعداد مبدل شده است (Bahuguna et al, 2022: 3). در همین امتداد، رجحان رقابت استعدادها در سطوح خرد و کلان (Latukha et al, 2021: 2)، موجب فزونی نقش مدیریت استعداد در جهت پاسخگویی به عدم اطمینان و پیچیدگی‌های بی‌سابقه محیط جهانی گردیده است (Kravariti et al, 2022: 4).

امروزه، استعدادها یک مؤلفه حیاتی و اثرگذار در اجرای استراتژی‌ها و تداوم حیات شرکت‌ها می‌باشند که لزوم توجه به جذب، حفظ و توسعه استعدادها برای تضمین بقا را می‌طلبد. در همین راستا، مدیریت استعداد یکی از اولویت‌های اساسی در جهان قلمداد می‌شود که محققان به انجام مطالعات در این حیطه اهتمام ورزیده‌اند (Khoreva & Kostanek, 2019: 2). در ادبیات موجود، مدیریت استعداد به‌عنوان مفهومی در علم مدیریت مطرح می‌شود که می‌تواند ظرفیت و پتانسیلی را برای توسعه شرکت‌ها فراهم آورد (Othman & Khalil, 2022: 151). از این حیث، پژوهشگران اشاره داشته‌اند که مدیریت استعداد به‌شیوه‌ای منظم با شناسایی، توسعه و استقرار مجدد استعدادها با توانایی‌های استثنائی به کسب مزیت رقابتی شرکت‌ها کمک می‌نماید (Theodorsson et al, 2022: 2)، و از طریق مجموعه‌ای از فعالیت‌ها به سوی ایجاد رویه‌هایی برای تشخیص شکاف استعدادها، برنامه‌ریزی جانشین‌پروری، استخدام، انتخاب، آموزش و نگهداشت استعدادها می‌توانند اقدام می‌نمایند (Chaturvedi et al, 2022: 225). در همین راستا، طی سالیان اخیر، پژوهشگران با تأکید و تمرکز بر ادغام اصول تفکر ناب در حوزه مدیریت استعداد، یک رویکرد بدیع در حوزه مدیریت استعداد را تحت عنوان مدیریت استعداد ناب مطرح نموده‌اند که سعی بر آن دارد تا از طریق ابزارها و تکنیک‌های مرتبط با تفکر ناب، ضمن تکریم منابع انسانی در راستای جلوگیری از تضييع مهارت‌های آنان گام بردارد (Othman & Khalil, 2022: 151) و با ارائه ایده‌های جدید و به‌صرفه در جهت تبیین و اجرای پروژه‌های موفقیت‌آمیز (Paolillo et al, 2016) جذب، توسعه و حفظ ذخایر استعداد قوی و مناسب در شرکت‌ها ایفای نقش نماید (Akter et al, 2022: 2).

بدیهی است در عصر حاضر، مدیریت منابع انسانی از طریق تخصیص افراد مناسب، در موقعیت‌های مناسب و در زمان مناسب (Othman & Khalil, 2018: 4)، یکی از علل اساسی برای حفظ رقابت‌پذیری شرکت‌ها تلقی می‌گردد (Kaewnaknaew et al, 2022: 1). نظریه‌پردازان بیان نموده‌اند که مدیریت استعداد به‌عنوان یکی از وظایف مهم مدیران منابع انسانی (Chaturvedi et al, 2022: 225) و جزئی از استراتژی‌های مدیریت منابع انسانی (Kaewnaknaew et al, 2022: 1)، بر عرضه، تقاضا و جریان استعدادها از طریق سرمایه انسانی متمرکز می‌باشد و زیرمجموعه یا ترکیب جدیدی از مدیریت منابع انسانی (Theodorsson et al, 2022: 2) برشمرده می‌شود.

علی‌رغم اینکه اهمیت شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و تأثیر آن در موفقیت شرکت‌ها دارای سابقه پژوهشی طولانی می‌باشد، اما تمرکز محدودی بر استراتژی‌ها و شیوه‌های مدیریت استعداد در شرکت‌ها، به‌ویژه در شرکت‌های دانش‌بنیان صورت گرفته است (Jooss et al, 2022: 4). در محیط‌های فراصنعتی و فرارقابتی، شرکت‌ها با چالش‌هایی برای جذب، توسعه و حفظ استعدادها مواجه بوده‌اند و این چالش‌ها از آنجا که رویکردهای موجود برای مدیریت استعداد ناکافی و ناکارآمد بوده‌اند، تاکنون تداوم یافته‌اند (Jooss et al, 2022: 1). ادبیات مطرح شده در ارتباط با این حوزه مبتنی بر دیدگاه‌های غربی می‌باشد و بیشتر در کشورهای توسعه‌یافته مورد بررسی قرار گرفته است. در این راستا ضرورت دارد که مدیریت استعداد ناب در بخش‌های تجاری خاص و شرکت‌های کوچک و متوسط مورد کنکاش قرار گیرد (Khoreva & Kostanek, 2019: 1).

بر اساس آمار و اطلاعات ارائه شده مبتنی بر دیدگاه ناب، هشت نوع اتلاف منابع از قبیل حمل‌ونقل غیرضروری، موجودی اضافی، جابه‌جایی غیرضروری، زمان انتظار، تولید بیش از حد محصول، پردازش بیش از حد، نقص‌ها و اتلاف استعدادها در شرکت‌ها وجود دارد. در صورتی که شرکت‌ها به‌واسطه مهارت و دانش افراد مستعد، ارزش هدفمندی را محقق نسازند این عدم‌توانایی در بهره‌گیری از منابع انسانی مستعد یکی از مصادیق بارز اتلاف منابع محسوب می‌شود (Othman & Khalil, 2020: 151)، که با توجه به اهمیت و نقش استراتژیک استعدادها، این مسأله یک چالش کلیدی در شرکت‌های دانش‌بنیان می‌باشد و ضرورت دارد در راستای حذف آن اقدامات لازم تدوین و اجرایی گردد. در واقع، تضييع استعدادها به معنای عدم‌تناسب مهارت‌ها و قابلیت‌های افراد مستعد یا فقدان توسعه مناسب برای استعدادها موجود در شرکت است (Othman & Khalil, 2018: 4). با وجود این مسأله، در راستای استفاده حداکثری و بهره‌گیری بهینه از استعدادها، ادغام تفکر ناب با مدیریت استعداد موجب تغییر پارادایم در این حوزه و معرفی مدیریت استعداد ناب گردیده است (Womack et al, 2007)، که بر این نکته تأکید دارد که مدیران در سازمان باید استفاده حداکثری از منابع انسانی مستعد و تقویت استراتژی‌های مدیریت استعداد را از طریق اصول، ابزار و ملاحظات مرتبط با تفکر ناب در اولویت قرار دهند (Agan, 2014; Othman & Khalil, 2020: 1). هنگامی که در شرکت‌ها امکان بهره‌برداری کافی از منابع انسانی، استعدادها و مهارت‌های آنها وجود نداشته باشد، این شرایط می‌تواند بر اکتساب، جذب و انتقال دانش از طریق استعدادها تأثیر منفی داشته و خطر ایجاد تفکر در یک چرخه بسته و اتلاف وقت و تلاش را در پی داشته باشد (Othman & Khalil, 2020: 155).

در دهه‌های اخیر، مؤسسات خصوصی یا تعاونی از قبیل شرکت‌های دانش‌بنیان، با ورود به عصر مبتنی بر دانش، توصیه‌های مکرر و عنایات ویژه رهبر انقلاب اسلامی، فشار فزاینده رقابت‌های بین‌المللی و تشدید تحریم‌ها علیه کشور، از اهمیت و جایگاه ویژه‌ای برخوردار شده‌اند. اهمیت این شرکت‌ها از تغییرات عمیق در جنبه‌های تجاری و اقتصادی - محیطی و اهمیت استعدادها در جهت توسعه راه‌حل‌های بدیع برای پاسخ به مسائل نوظهور و حل مشکلات جدید منبعت شده است. این شرکت‌ها نقش غیرقابل‌انکاری در راستای دستیابی به رشد اقتصادی، افزایش تولیدات داخلی، کاهش وابستگی به کشورهای دیگر و ایجاد ارزش‌افزوده دارند. نحوه مدیریت و رهبری استعدادها منحصربفرد در این شرکت‌ها و چالش‌های فراوان نیازمند تحول در شیوه مدیریت استعداد می‌باشند. علی‌رغم برخورداری از مزایای فوق‌العاده استعدادها برای شرکت‌ها، با عدم‌مدیریت صحیح آنها نیز معضلات فراوانی به بار خواهد آمد. بدین ترتیب، مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان با بهره‌گیری از استراتژی‌های ناکارآمد مدیریت استعداد، مدیریت نامناسب استعدادها، عدم‌تناسب بین استعدادها و نقش‌ها، عدم‌آموزش کافی و توسعه ناکارآمد آنها، نبود واحد مدیریت منابع انسانی و محول نمودن وظایف آن به مؤسسين و مالکان شرکت‌ها و انتخاب‌ها و انتصاب‌های سلیقه‌ای و سیاسی؛ شاهد مسائل و مشکلاتی از قبیل اتلاف استعدادها و ایجاد شکاف‌های مهارتی بزرگ، کاهش بهره‌وری، بی‌انگیزگی و کاهش خلاقیت استعدادها می‌باشند که شرکت‌های دانش‌بنیان را در جهت تحقق مأموریت‌شان با خطرات جدی مواجه می‌نماید.

در چنین شرایطی، برای رویارویی با این مسائل و مشکلات و دستیابی به وضعیت مطلوب، مدیریت منابع انسانی نیازمند رویکرد جدیدی برای شناسایی، جذب و توسعه استعدادها در جهت ارزش‌آفرینی بیشتر استعدادها، توسعه مناسب آنها و حذف فرآیندهای هزینه‌آور، بهبود بهره‌وری برای پیشبرد اهداف و مأموریت‌های خود می‌باشند تا بستر لازم را برای ایجاد ذخایر استعداد کارآمد، استفاده حداکثری از مهارت آنها و توسعه مهارت‌های متناسب استعدادها فراهم آورند و به پیامدهای مثبتی در سطوح فردی، گروهی، سازمانی و اجتماعی از حیث اقتصادی و غیراقتصادی دست پیدا کنند. در همین راستا، بررسی ادبیات در حوزه مدیریت استعداد ناب حاکی از آن است که این رویکرد نوظهور چندان مورد بررسی قرار نگرفته است و از آنجا که این مفهوم با تجربه زیسته کنشگران ارتباط دارد؛ لذا، هدف پژوهش حاضر ارائه مدل مدیریت استعداد ناب در شرکت‌های دانش‌بنیان استان لرستان است.

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

در صنایع متکی بر استعداد که عملکرد آنها به شدت به عملکرد استعدادها وابسته است، با تکمیل پروژه‌ها از طریق راه‌حل و پیشنهادات ارائه شده استعدادها، مزیت رقابتی پایدار کسب می‌شود. واژه استعداد در ادبیات مدیریت منابع انسانی به افکار و ارائه ایده‌های خلاقانه، تسلط بر مهارت، استعدادهای ذاتی و یا ترکیبی از مهارت‌های شناختی، دانش، ارزش‌ها یا شایستگی‌های توسعه‌یافته اشاره دارد که عملکرد عالی منابع انسانی را به دنبال خواهد داشت (Othman & Khalil, 2018: 2). پژوهش‌های ابتدایی در حوزه مدیریت استعداد به دلیل پیروی از رویه‌های پیشینیان مانند مدیریت منابع انسانی و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری مورد انتقاد قرار گرفتند. سپس در ادامه، رویکرد مدیریت استعداد استراتژیک با ارائه راه‌حل طبقه‌بندی منابع انسانی، تأکید بر برخی موقعیت‌های کلیدی و ایجاد یک مجموعه استعداد از منابع انسانی دارای پتانسیل بالا، از رویکرد مدیریت استعداد پیشین فاصله گرفت (Othman & Khalil, 2020: 2).

ارائه مدل  
مدیریت  
استعداد ناب  
۶۲ | صفحه

اخیراً، تضييع استعدادها، در بين ضايعات منابع موجود در شرکت‌ها رتبه هشتم را به خود اختصاص داده است (Othman & Khalil, 2020: 3). ائتلاف استعدادها به معنای عدم بهره‌گیری از استعدادها، عدم تناسب استعدادها و توانایی‌ها یا عدم آموزش کافی و جزیره‌ای شدن صنایع می‌باشد که مانع جذب و انتقال دانش، افزایش اختلالات، ائتلاف فعالیت‌ها، منابع و کاهش عملکرد می‌شود. در این موقعیت، مهارت و تلاش‌های استعدادها هیچ ارزش هدفمندی را محقق نمی‌سازد و موانع و چالش‌هایی در ارتباط با استعدادها ایجاد می‌نماید که نمی‌توان با استفاده از رویکردهای سنتی از قبیل مدیریت استعداد با آنها مقابله کرد (Othman & Khalil, 2018: 2). مدیران در سازمان‌های کنونی به صورت کارآمد از توانایی ذهنی، ظرفیت بالقوه و منابع فکری و دانشی سرمایه انسانی استفاده نمی‌کنند یا در برخی موارد، استعدادها می‌توانند سطح بالاتری از خلاقیت و ابتکار را بروز دهند اما امکان بهره‌برداری از این قابلیت‌ها وجود ندارد (Ghaffari et al., 2017, P: 123). در این امتداد، از آنجا که تفکر ناب بر پیشینه کردن ارزش و حذف ضایعات مبتنی است می‌تواند برای تقویت استراتژی مدیریت استعداد و در نتیجه حداکثر بهره‌گیری از استعدادها و کاهش پراکندگی، مثمر ثمر واقع گردد. بدین ترتیب، پژوهشگران بر تلفیق تفکر ناب و مدیریت استعداد تأکید داشته‌اند و مفهوم مدیریت استعداد ناب را معرفی نموده‌اند. متعاقباً، ادغام و یکپارچگی این مفهوم در چارچوب مدیریت استعداد توسط خلیل و همکاران در سال ۲۰۱۷ ارائه شده است و بر این اساس مفهوم مدیریت استعداد ناب مطرح شده است (Othman & Khalil, 2020: 2). مدیریت استعداد مبتنی بر تفکر ناب بر این نکته تأکید دارد که مدیران باید استفاده حداکثری از منابع انسانی مستعد و تقویت استراتژی‌های مدیریت استعداد را از طریق اصول، ابزار و ملاحظات مختلف در اولویت قرار دهند (Agan, 2014; Othman & Khalil, 2018: 1).

اصول کلیدی تفکر ناب شامل تعریف ارزش از دیدگاه مشتری، شناسایی جریان‌های ارزش، اجرای جریان‌های ارزش، تولید مبتنی بر کشش و تلاش مداوم برای دستیابی به کمال می‌باشد. به بیان دیگر، مدیریت استعداد مبتنی بر تفکر ناب، برای دستیابی به ارزش بیشتر نیازمند راه‌حل‌های خلاقانه است که مستلزم یکپارچه شدن مدیریت استعداد با تفکر ناب می‌باشد. از این رو، مدیریت استعداد ناب بدین معنا است که باید چارچوب جامعی از مدیریت استعداد را ایجاد کرد که رویکردهای ناب بالقوه را برای هر مرحله ارائه کند (Othman & Khalil, 2018: 5). نتایج پژوهش‌ها حاکی از آن است که وجود استخدام ناب، مدیریت عملکرد ناب و محیط یادگیری ناب ظرفیت بالایی در ارتقای مدیریت استعداد دارند (Othman & Khalil, 2020: 3). استخدام ناب شامل اقداماتی است که از فرآیندهای طولانی‌مدت و الزامات غیرمرتبط با تجربه و اهداف کارفرما، اجتناب می‌کند (Benuyenah, 2020: 107). در نتیجه، ادغام تفکر ناب با مدیریت استعداد موجب می‌شود تا از طریق حذف فعالیت‌های غیرارزش‌آفرین در فرآیند مدیریت استعداد و افزایش فعالیت‌های ارزش‌آفرین به اجرای مدیریت استعداد ناب پرداخته شود (Othman & Khalil, 2020: 3). به منظور ادغام تفکر ناب با مدیریت استعداد، برسین<sup>۱</sup> (۲۰۱۰)، چارچوب جامعی از مدیریت استعداد را ارائه نموده است که از

طریق آن رویکردهای ناب بالقوه را برای هر یک از مراحل مدیریت استعداد پیشنهاد می‌دهد (6: Othman & Khalil, 2018). این چارچوب شامل ترکیب تفکر ناب با مراحل مدیریت استعداد از قبیل هم‌راستایی استراتژی مدیریت استعداد و کسب‌وکار، برنامه‌ریزی نیروی کار، مدیریت قابلیت‌ها و شایستگی، اکتساب استعداد، توسعه و تحرک استعداد، پاداش کلی و یادگیری و توسعه قابلیت‌ها است (Bersin, 2010; Othman & Khalil, 2018).

تقوایی یزدی (۱۴۰۱)، در پژوهشی به بررسی «رابطه مدیریت استعداد هوشمند با جانشین‌پروری در آموزش عالی به منظور ارائه مدل» اقدام نموده‌اند. در بخش اول از طریق مصاحبه بیان داشته‌اند که مدیریت استعداد هوشمند شامل دو بعد مدیریت استعداد (شامل مؤلفه‌های استراتژی، جذب استعداد، نظام ارزیابی و کشف استعداد، توسعه و حفظ استعداد) و مدیریت دانش (شامل مؤلفه‌های یادگیری سازمانی، بسط و تسهیم، خلق دانش، ذخیره و کاربرد) است. در بخش دوم نیز با آزمون فرضیه بر تأثیر مثبت و معنادار مدیریت استعداد هوشمند بر جانشین‌پروری اشاره نموده‌اند. اخوان دورباش و همکاران (۱۴۰۰)، در پژوهشی به «طراحی مدل بهینه مؤلفه‌های مدیریت و توسعه استعداد در شرکت نفت» پرداخته‌اند. با استفاده از روش تحلیل مضمون اذعان داشته‌اند که مدل مطلوب مؤلفه‌های مدیریت و توسعه استعداد شامل سه مضمون فراگیر (مقدماتی، اجرایی و تکمیلی) و هشت مضمون سازمان‌دهنده (استعداد اندیشی، استعدادیابی، استعدادسنجی، استعدادپروری، استعدادگماری، استعدادسالاری، استعدادداری و استعدادسپاری) است.

شریفیان ثانی و همکاران (۱۴۰۰)، در پژوهشی به «طراحی مدل توسعه مدیریت استعداد معلمان دوره اول متوسطه» پرداخته‌اند. در این مدل، پدیده محوری شامل شایسته‌گرایی (شایسته‌گزینی، شایسته‌پروری، شایسته‌گماری)، عوامل علی مدیریت استعداد (عوامل اصلی، عوامل سازمانی و عوامل شغلی)، راهبردهای مدیریت استعداد (آموزش کارکنان، طرح‌ریزی اجرای مدیریت استعداد، تمرکززدایی)، عوامل زمینه‌ای (مشارکت معلمان، ساختار نظام‌مند، امکانات آموزشی و استقلال مدارس) و پیامد بالندگی سازمانی می‌باشد. سپس در بخش کمی نشان داده‌اند که شایسته‌گرایی از طریق عوامل علی مدیریت استعداد، عوامل زمینه‌ای و راهبردهای مدیریت استعداد بر بالندگی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. شامانی و همکاران (۱۴۰۰)، در پژوهشی به «ارائه مدلی جامع برای مدیریت استعداد در شرکت‌های دانش‌بنیان» اقدام نموده‌اند. در مرحله کیفی پژوهش، با استفاده از روش‌های دلفی فازی، ماتریس خودتعاملی ساختاری و تحلیل نفوذ-وابستگی، ۱۳ عامل زمینه‌ای از قبیل استراتژی کسب‌وکار، شناسایی فرصت‌ها، حمایت مدیران، فرهنگ سازمانی، قوانین استخدامی، مدیریت منابع انسانی، عدالت سازمانی، نظام جبران خدمات، جانشین‌پروری، سیستم مدیریت دانش، مدیریت یادگیری، مدیریت شایستگی و توسعه مسیر شغلی، ابعاد چهارگانه مدیریت استعداد شامل شناسایی کارکنان مستعد، توسعه استعداد، به‌کارگیری استعداد و نگهداری استعداد و همچنین ۴ بُعد پیامد عملکردی از قبیل پیامدهای مرتبط با رشد و یادگیری، فرآیندهای داخلی، مشتریان و مالی اکتشاف شده‌اند. در مرحله کمی به این مهم دست یافته‌اند که عوامل زمینه‌ای بر مدیریت استعداد و مدیریت استعداد بر عملکرد تأثیر مثبت و معناداری دارد.

بن کریم و ایمبو<sup>۱</sup> (۲۰۲۲)، پژوهشی در راستای «شناسایی اقدامات مدیریت منابع انسانی ناب در صنعت هوا و فضا» انجام داده‌اند. بر اساس مصاحبه با نمونه‌ای متشکل از ۳۰ کارمند یک شرکت هوا فضا (۱۵ کارمند بخش تولید و ۱۵ کارمند بخش اداری) به این نتیجه دست پیدا کرده‌اند که هفت اقدام مدیریت منابع انسانی هم‌چون امنیت شغلی، ارتباطات، انصاف و عدالت، حمایت سرپرست/مدیر، آموزش، بهداشت و ایمنی حرفه‌ای و احترام و تکریم منابع انسانی در زمینه ناب بسیار ارزشمند و مهم هستند. بکتاس و کیپر (۲۰۲۲)، در ارتباط با «کاربرد ناب در مدیریت منابع انسانی در حوزه سلامت» اقدام به پژوهش نموده‌اند. تفکر ناب در ارتباط با منابع انسانی پیامدهایی از قبیل افزایش رضایت شغلی و ادراک استقلال شغلی را به همراه دارد. هاینز (۲۰۲۱)، به انجام پژوهشی با عنوان «ناب انسان‌محور- معرفی جریان ارزشی افراد» مبادرت نموده است. پژوهشگر از تجربه ۳۰ ساله‌اش در زمینه رهبری و

مشاوره در حوزه ناب بهره گرفته است. مفهوم جریان ارزش افراد شامل بازنگری در نقش مدیران اجرایی در سازمان‌های ناب؛ اهمیت افراد و تجربه کاری آنها؛ چگونگی اجتناب از هدر رفتن پتانسیل منابع انسانی؛ چگونگی تکامل ناب؛ چگونگی تمرکز بر منابع انسانی علاوه بر محصولات؛ چگونگی ایجاد جریان و کشش برای جریان ارزش افراد، از جمله شایستگی‌ها، یادگیری و توسعه، رفتارها، مسئولیت‌پذیری، حمایت اجتماع و رفاه فیزیکی و ذهنی هستند که باید برای منابع انسانی از طریق مسیر شغلی فراهم آورده شوند.

ارائه مدل

مدیریت

... استعداد ناب

بوراتا و همکاران (۲۰۲۱)، در پژوهشی اقدام به بررسی «مشارکت عامل انسانی در مدیریت ناب: مرور سیستماتیک ادبیات» نموده‌اند. در پژوهش حاضر از داده‌های موجود در ۱۸۰ مقاله در ۴۸ نشریه طی سالیان ۲۰۱۰ تا ۲۰۱۹ استفاده شده است. نتایج به‌دست آمده از مقالات بررسی شده در ۱۱ گروه دسته‌بندی شده است و حکایت از آن دارد که آموزش، رهبری، فرهنگ، مشارکت، نقش واحد منابع انسانی، تعهد، طراحی شغل، کار تیمی، ارتباطات، اثرگذاری بر کارکنان و مقاومت در برابر تغییر جزء مضامینی هستند که از طریق منابع انسانی بر مدیریت ناب مؤثر هستند. عثمان و خلیل (۲۰۱۹)، پژوهشی با عنوان «پایداری میراث واگرا: رویکردی سه‌گانه از طریق مدیریت استعداد ناب» را انجام داده‌اند. نتایج پژوهش بیانگر این است که مدیریت استعداد ناب به معماران کمک می‌نماید تا از طریق بیان استعدادها در جهت پایداری میراث از طریق محیط ایجاد شده کمک نمایند. در نتیجه با حفظ میراث ناملموس افراد، میزان تخریب میراث فیزیکی نیز کمتر می‌شود. بدین ترتیب، پارادایم مدیریت استعداد ناب، ظرفیت زیادی برای پایداری میراث واگرا دارد.

۶۴ | صفحه

یادآو و همکاران (۲۰۱۹)، پژوهشی را با عنوان «اشاعه تفکر ناب در شرکت‌های کوچک و متوسط» منتشر نموده‌اند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که شیوه‌های ناب برای شرکت‌های کوچک و متوسط شامل نقشه‌برداری از جریان ارزش، سازماندهی محیط کار و مدیریت بصری، سیستم کشش / کانبان، کل نگهداری مولد، کایزن و کاهش تغییر می‌باشد. از دیگر نتایج پژوهش نیز شناسایی عوامل حیاتی در جهت موفقیت تحول ناب از جمله تعهد مدیریت و رهبری، فرهنگ سازمانی، آموزش و مهارت، مشارکت کارکنان، ارتباط و توانایی مالی می‌باشد. عثمان و خلیل (۲۰۱۸)، در پژوهشی «چارچوب مدیریت استعداد ناب در راستای بهینه‌سازی خلاقیت در شرکت‌های طراحی معماری» را مورد بررسی و کنکاش قرار داده‌اند. چارچوب مطرح شده شامل ابعادی از قبیل هم‌راستایی استراتژی کسب‌وکار و استعداد، برنامه‌ریزی نیروی کار، مدیریت قابلیت‌ها و شایستگی‌ها، اکتساب استعداد، توسعه و تحرک استعداد، پاداش کلی و یادگیری و توسعه قابلیت‌ها می‌باشد. عثمان و خلیل (۲۰۱۸)، پژوهشی را با عنوان «مدیریت استعداد ناب: رویکردی جدید برای افزایش خلاقیت در شرکت‌های طراحی معماری» را انجام داده‌اند. ابتدا به مرور ادبیات برای بررسی مفاهیم صنایع خلاق، انگیزه، عدم‌انگیزه، مدیریت استعداد، عدم‌استفاده از استعداد، تفکر ناب و نوآوری ناب پرداخته شده است. سپس، پنج مطالعه موردی برای کشف یکپارچگی مدیریت استعداد و تفکر ناب و نوآوری ناب در زمینه زندگی واقعی برای غلبه بر موانع خلاقیت مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. در نهایت نیز داده‌های حاصل از نظرسنجی به‌واسطه توزیع پرسشنامه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند.

به طور کلی با مرور ادبیات و تحقیقات انجام شده، می‌توان بیان داشت که شرکت‌های دانش‌بنیان برای موفقیت پایدار در سطوح ملی، بین‌المللی و جهانی نیازمند تمرکز ویژه‌ای بر استعدادها و مدیریت استعدادها می‌باشند. در دهه‌های اخیر، با توجه به نقش پررنگ و استراتژیک استعدادها، اهمیت استفاده از رویکردهای مناسب برای مدیریت استعدادها از ضروریات حیاتی برای شرکت‌های دانش‌بنیان تلقی می‌شود. با توجه به ورود به عصر اقتصاد دانش‌بنیان، لزوم سرمایه‌گذاری بر مهارت، توانایی و دانش استعدادها موجود در شرکت و اثرگذاری بالای استعدادها و نحوه مدیریت آنها می‌توان اظهار داشت در صورتی که از رویکرد مناسب بهره گرفته نشود نه تنها موجب پیشرفت شرکت نخواهد شد بلکه موجبات پسرفت را نیز به همراه خواهد داشت. در این راستا رویکرد مدیریت استعداد ناب یکی از مفاهیم نوظهور و مؤثر برای کسب موفقیت پایدار در شرکت‌های دانش‌بنیان در نظر گرفته می‌شود.

در واقع با استفاده از این رویکرد، امکان استفاده از استعداد‌های موجود و مدیریت آنها بر اساس تفکر ناب فراهم آورده می‌شود که می‌تواند از اتلاف استعدادها جلوگیری کند. علاوه بر این با توجه به تمرکز این رویکرد بر بهبود مستمر و استفاده از آن برای اداره استعدادها می‌توان به خلق ارزش پایدار دست پیدا کرد. بر اساس جستجو و تبیین پژوهش‌های انجام شده در ارتباط با مدیریت استعداد ناب در دو بخش مطالعات داخلی و خارجی نیز، قابل ذکر است که مدیریت استعداد ناب به‌عنوان یک مفهوم جدید در حوزه مدیریت منابع انسانی می‌باشد که نیاز به بررسی و مطالعه بیشتر دارد. همچنین در مطالعات داخلی تا کنون به این موضوع بر اساس تجربه زیسته کنشگران پرداخته نشده و این امر از دید پژوهشگران مغفول مانده است. بر همین اساس، با توجه به اهمیت موضوع و شکاف موجود، هدف پژوهش، ارائه مدل مدیریت استعداد ناب با استفاده از روش آمیخته در شرکت‌های دانش‌بنیان است.

### روش‌شناسی

در هر پژوهشی، محقق شدن هدف اصلی پژوهش (نظریه‌سازی و نظریه‌پردازی) با روش‌شناسی<sup>۱</sup> صحیح، امکان‌پذیر خواهد شد. در اصطلاح روش‌شناسی، کلمه روش، معادل واژه لاتین Method می‌باشد که اشاره به تعیین گام‌هایی منظم در راستای نیل به هدف دارد (khaki, 2021, P: 29). با توجه به اینکه هدف از انجام این پژوهش ارائه مدل مدیریت استعداد ناب با استفاده از روش آمیخته در شرکت‌های دانش‌بنیان است، از طریق مدل پیاز پژوهشی به تبیین روش‌شناسی پژوهش پرداخته می‌شود. در اولین گام به مبانی فلسفی پژوهش اشاره می‌گردد. از حیث پارادایم‌شناسی، پژوهش حاضر مبتنی بر پارادایم پراگماتیسم است؛ زیرا پژوهشگر برای حل مسأله، نگاه عملگرا داشته است. در بخش اول پژوهش از پارادایم تفسیری و در بخش دوم پژوهش از پارادایم اثبات‌گرایی بهره گرفته شده است. همچنین در پژوهش فعلی بر ارائه مدل مدیریت استعداد ناب در شرکت‌های دانش‌بنیان و تبیین و شناسایی ابعاد و شاخص‌های مدیریت استعداد ناب تأکید می‌شود که می‌تواند به گسترش و غنی‌سازی ادبیات و دانش در این حوزه کمک کند. با توجه به اینکه شرکت‌های دانش‌بنیان می‌توانند از نتایج پژوهش در جهت بهبود وضعیت موجود بهره‌گیرند، پژوهش حاضر از نظر جهت‌گیری در حیطه پژوهش‌های بنیادی - کاربردی قرار می‌گیرد.

در ارتباط با رویکرد پژوهش موجود می‌توان بیان داشت که در ابتدا با استفاده از رویکرد استقرایی و از طریق مصاحبه به استخراج کدها، مقوله و مفاهیم پرداخته می‌شود و سپس در بخش بعدی از رویکرد قیاسی به منظور بهره‌گیری از نتایج بخش اول پژوهش برای جمع‌آوری داده از طریق پرسشنامه و ارائه مدل پرداخته می‌شود. در بخش اول به جمع‌آوری داده‌های کیفی و سپس در بخش بعدی به جمع‌آوری داده‌های کمی پرداخته می‌شود و در مجموع پژوهش از حیث روش پژوهش جزء پژوهش‌هایی با روش آمیخته محسوب می‌شود. پژوهش حاضر جزء پژوهش‌های میدانی دسته‌بندی می‌گردد زیرا پژوهشگر از طریق حضور در محیط‌های واقعی و ارتباط با مشارکت‌کنندگان پژوهش اقدام به جمع‌آوری داده‌ها نموده است. استراتژی پژوهش فعلی از استراتژی شیوه‌های ترکیبی از نوع استراتژی اکتشافی متوالی می‌باشد که با در نظر گرفتن وزن بیشتر برای داده‌های کیفی به شناسایی شاخص‌ها و ابعاد مدیریت استعداد ناب پرداخته می‌شود و پس از آن داده‌های کمی جمع‌آوری می‌گردد و در نهایت بر اساس ادغام داده‌های کیفی و کمی نتایج مربوطه بیان می‌شود. در بخش کیفی پژوهش در جهت شناسایی ابعاد و شاخص‌های مدیریت استعداد ناب، شیوه گردآوری داده‌ها مصاحبه ساختاریافته به صورت حضوری، الکترونیکی و تلفنی است.

سؤالات مطرح شده در مصاحبه عبارتند از: از دیدگاه شما مفهوم مدیریت استعداد ناب در شرکت‌های دانش‌بنیان چیست؟ از دیدگاه شما، عوامل پیش‌برنده در تحقق مدیریت استعداد ناب در شرکت‌های دانش‌بنیان چیست؟ از دیدگاه شما در صورت پیاده‌سازی مدیریت استعداد ناب چه نتایجی برای شرکت‌های دانش‌بنیان محقق می‌شود؟ از دیدگاه شما چه عوامل تاکتیکی می‌تواند در اجرا و پیاده‌سازی مدیریت استعداد ناب در شرکت‌های دانش‌بنیان نقش داشته باشند؟ از دیدگاه شما چه عوامل استراتژیکی می‌تواند در

شکل‌گیری و استقرار مدیریت استعداد ناب در شرکت‌های دانش‌بنیان نقش داشته باشند؟ همچنین در بخش کمی پژوهش نیز برای اولویت‌بندی و ارائه مدل از پرسش‌نامه استفاده شده است. در بخش کیفی پژوهش با استفاده از تکنیک تحلیل محتوای کیفی اقدام به بررسی داده‌های متنی حاصل از مصاحبه در بخش کیفی نموده است.

واحد تحلیل در این پژوهش مضامین یا معنای نهان و خاص در یک جمله از مصاحبه‌ها می‌باشد. سپس با استفاده از شیوه کدگذاری در سه سطح، کدهای اولیه، مقولات فرعی و مقولات اصلی شناسایی و تبیین و در نهایت نتایج حاصل از کدگذاری ارائه شده است. در بخش کمی پژوهش در راستای اولویت‌بندی عوامل شناسایی شده از تکنیک دلفی فازی و در راستای ارائه مدل از تکنیک مدلسازی ساختاری - تفسیری بهره گرفته شده است. به طور کلی، جامعه آماری پژوهش شامل شرکت‌های دانش‌بنیان مستقر در پارک علم و فناوری و جامعه هدف نیز مدیران عالی و میانی در شرکت‌های دانش‌بنیان مستقر در پارک علم و فناوری و جامعه در دسترس مدیران ارشد و میانی شرکت‌های دانش‌بنیان مستقر در پارک علم و فناوری در استان لرستان می‌باشد. در بخش کیفی پژوهش جامعه آماری شامل خبرگان و صاحب‌نظران در شرکت‌های دانش‌بنیان است که گروه خبرگان مشتمل بر مدیران عالی و میانی در شرکت‌های دانش‌بنیان می‌باشد. در انتخاب خبرگان معیارهایی از قبیل داشتن رشته تحصیلی مرتبط (مدیریت کسب و کار، مدیریت استراتژیک، مدیریت دولتی، مهندسی صنایع)، داشتن سابقه کاری مرتبط با مدیریت منابع انسانی یا فعالیت در حوزه مدیریت و برخورداری از تسلط بر موضوع مطالعه دارای اهمیت بوده‌اند.

بدین ترتیب، اعضای نمونه بر اساس روش نمونه‌گیری غیراحتمالی و از طریق نمونه‌برداری هدفمند<sup>۱</sup> انتخاب شده‌اند. در واقع در این نوع از نمونه‌برداری، اعضاء نمونه بر اساس معیارهای تدوین شده توسط پژوهشگر شناسایی و انتخاب می‌گردند تا بتوانند اطلاعات مرتبط و منطبق با هدف پژوهش را در اختیار پژوهشگر قرار دهند (Danaeifard et al., 2008, P: 327). نمونه‌برداری تا هنگام رسیدن به اشباع نظری نظری ادامه داشت. بدین معنا که مصاحبه در طی فرآیند رفت‌وبرگشتی (میان جمع‌آوری داده تا تحلیل داده) تا هنگام تدوین مقوله‌های روشن و به اشباع رسیده، تداوم داشت و پس از آن متوقف گردید (Danaeifard et al., 2008, P: 88). بدین ترتیب، حجم نمونه پژوهش در بخش کیفی دربرگیرنده ۱۵ نفر از خبرگان (مدیران عالی و میانی) شرکت‌های دانش‌بنیان مستقر در پارک علم و فناوری در استان لرستان می‌باشد. جامعه آماری پژوهش در بخش کمی در ارتباط با پرسش‌نامه‌های دلفی فازی و مقایسات زوجی مدلسازی ساختاری - تفسیری در جهت اولویت‌بندی عوامل و ارائه مدل پژوهش، خبرگان و صاحب‌نظران شرکت‌های دانش‌بنیان شامل مدیران عالی و میانی شرکت‌های دانش‌بنیان می‌باشند. در ارتباط با تعداد خبرگان در تکنیک دلفی فازی با توجه به نظرات مختلف برخی از دانشمندان ۱۰ تا ۵۰ نفر، برخی دیگر ۸ تا ۱۲ نفر و برخی نیز ۷ تا ۱۲ نفر را مطرح نموده‌اند (Alimohammadlo et al., 2014, P173). بر این اساس، حجم نمونه آماری در پرسش‌نامه مربوط به تکنیک دلفی فازی و پرسش‌نامه مربوط به مقایسات زوجی در تکنیک مدلسازی ساختاری - تفسیری ۱۵ نفر از خبرگان شرکت‌های دانش‌بنیان مستقر در پارک علم و فناوری در استان لرستان می‌باشند. در بخش کیفی پژوهش برای بررسی روایی از کنترل و بازبینی توسط اعضاء، استفاده از چندین منبع اطلاعاتی، اختصاص زمان کافی توسط پژوهشگر در طی فرآیند جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها و استفاده از چارچوب و سؤالات یکسان برای همه مصاحبه‌شوندگان بهره گرفته شده است.

همچنین، به منظور بررسی پایایی پژوهش نیز از روش ضریب پایایی توافق درصدی و دو شاخص آن یعنی شاخص پایایی بین کدگذار و شاخص پایایی بازآزمون استفاده شده است. در شاخص پایایی بین کدگذار، با درخواست از استادی در حوزه مدیریت دولتی و مسلط بر روش پژوهش به عنوان همکار، از مشارکت ایشان در پژوهش به عنوان کدگذار دوم بهره گرفته شد. بدین ترتیب، پس

از انتخاب تصادفی سه مصاحبه و کدگذاری آنها توسط کدگذار دوم، درصد پایایی محاسبه گردید. در جدول ۱، داده‌ها و نتایج حاصل از این بررسی کدگذاری دو پژوهشگر ارائه شده است:

جدول ۱: محاسبه پایایی بین کدگذار

ردیف	شماره مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بین دو کدگذار
۱	مصاحبه اول	۳۰	۱۰	۴	۰/۶۷
۲	مصاحبه پنجم	۱۹	۹	۵	۰/۹۵
۳	مصاحبه دهم	۱۵	۶	۸	۰/۸۰
	کل	۶۴	۲۵	۱۷	۰/۷۸

با توجه به جدول ۱، تعداد کل کدهایی که توسط پژوهشگر و همکار پژوهشگر برای سه مصاحبه اول، پنجم و دهم یادداشت شده است، برابر با ۶۴ کد و تعداد کل توافقات و عدم توافقات به ترتیب، برابر با ۲۵ و ۱۷ کد می‌باشد. پایایی بین دو کدگذار از طریق فرمول، برابر با ۰/۷۸ است که بالاتر از ۰/۶ می‌باشد و حکایت از پایایی بین کدگذاران در این پژوهش دارد.

همچنین برای بررسی پایایی بازآزمون، پژوهشگر سه مصاحبه را در بازه زمانی پنج روزه دو بار کدگذاری نموده است و نتایج حاصل از آن در جدول ۲، ارائه شده است:

جدول ۲: محاسبه پایایی بازآزمون

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بازآزمون
۱	مصاحبه دوم	۲۰	۸	۴	۰/۸۰
۲	مصاحبه نهم	۱۵	۶	۵	۰/۸۰
۳	مصاحبه سیزدهم	۱۰	۴	۳	۰/۸۰
	کل	۴۵	۱۸	۱۲	۰/۸۰

بر اساس جدول ۲، در بازه زمانی پنج روزه، تعداد کل کدها برابر با ۴۵، تعداد کل توافقات برابر با ۱۸، و تعداد کل عدم توافقات یا به دیگر بیان توافقات تصادفی برابر با ۱۲ می‌باشد. بر اساس فرمول، ضریب پایایی بازآزمون برابر با ۰.۸۰ است که مقداری بالاتر از ۰.۶ است و حکایت از پایایی بازآزمون دارد.

در بخش کمی پژوهش که شامل پرسشنامه دلفی فازی و پرسشنامه ساختاری-تفسیری می‌باشد، ضرورت دارد تا روایی و پایایی این ابزار گردآوری داده نیز مورد بحث قرار گیرد. در ارتباط با پرسشنامه دلفی فازی، از دو جنبه کیفی (پرسشنامه از نظرات خبرگان در راستای بررسی روایی صوری از طریق میزان تطابق پرسشنامه به عنوان ابزاری در جهت هدف پژوهش، مناسب بودن جملات و عبارات پرسشنامه، یکسان بودن درک پژوهشگر و گروه هدف از پرسشنامه و قابل پذیرش بودن جزئیات و کلیت پرسشنامه) و کمی به بررسی روایی (نسبت روایی محتوا) پرسشنامه پرداخته شد. روش نسبت روایی محتوا برای بررسی روایی کمی پرسشنامه دلفی-فازی انتخاب شده است که به بررسی متناسب بودن سؤالات و ضرورت آنها می‌پردازد. در این روش از ۲۰ نفر از متخصصان که شامل مدیران ارشد و میانی شرکت‌های دانش‌بنیان مستقر در پارک علم و فناوری استان لرستان می‌باشند، درخواست شد تا به ضرورت هر سؤال از طریق طیف سه‌گانه «ضرورت دارد»، «لازم است ولی ضرورتی ندارد» و «ضرورتی ندارد» پاسخ بدهند. سپس بر اساس پاسخ‌های جمع‌آوری شده به محاسبه نسبت روایی محتوا از طریق رابطه ۱، اقدام گردید:

$$CVR = \frac{nE - \frac{N}{2}}{\frac{N}{2}}$$

رابطه ۱

در این رابطه  $nE$  تعداد متخصصانی است که گزینه «ضرورت دارد» را برای سؤالات مصاحبه برگزیده‌اند و  $N$  تعداد کل متخصصان است. اگر مقدار محاسبه شده از مقدار قابل قبول بزرگتر باشد اعتبار محتوای آن آیتم پذیرفته می‌شود. در پژوهش حاضر که تعداد متخصصان ۲۰ نفر در نظر گرفته شده، حداقل مقدار روایی تعیین شده برای این تعداد از متخصصان معادل ۰/۴۲ است. در جدول ۳، ارزیابی متخصصان از روایی پرسشنامه دلفی - فازی و پرسشنامه ساختاری - تفسیری ارائه شده است.

ارائه مدل  
مدیریت  
استعداد ناب ...

جدول ۳: محاسبه نسبت روایی محتوا

ردیف	سؤالات	ضرورت دارد	ولیی ضرورتی لازم است	ضرورتی ...	نسبت روایی محتوا
۱	پایش فرصت‌ها و تهدیدات محیطی هوشمندی برون سازمانی را در شرکت‌های دانش‌بنیان بهبود می‌بخشد.	۱۵	۴	۱	۰/۵
۲	پایش روند صنعت/ بازار هوشمندی برون سازمانی را در شرکت‌های دانش‌بنیان بهبود می‌بخشد.	۱۷	۲	۱	۰/۷
۳	پایش وضعیت رقبا هوشمندی برون سازمانی را در شرکت‌های دانش‌بنیان بهبود می‌بخشد.	۱۸	۲	۰	۰/۸
۴	درک و شناخت مشتریان در راستای هوشمندی مشتری‌گرا مؤثر می‌باشد.	۱۹	۱	۰	۰/۹
.					
.					
۱۴۷	بهره‌گیری از رویکرد مدیریت استعداد ناب در شرکت‌های دانش‌بنیان موجب افزایش قدرت رقابت‌پذیری این شرکت‌ها می‌گردد.	۱۷	۲	۱	۰/۷

۶۸ | صفحه

با توجه به نتایج مندرج در جدول ۳، از آنجا که مقادیر محاسبه شده بیشتر از ۰/۴۲ است، بدین ترتیب روایی پرسشنامه دلفی - فازی و پرسشنامه مدل‌سازی معادلات ساختاری - تفسیری تأیید می‌گردد.

در مرحله بعد ضرورت دارد تا به سنجش پایایی پرسشنامه دلفی فازی پرداخته شود. بدین ترتیب، در صورتی که اختلاف میانگین فازی‌زدایی در دو مرحله کم‌تر از ۰/۱ باشد، حکایت از پایایی پرسشنامه دلفی - فازی دارد. در ادامه به منظور بررسی پایایی پرسشنامه مدل‌سازی ساختاری - تفسیری، از طریق نرخ ناسازگاری به بررسی آن می‌پردازیم و در صورتی که کمتر از ۰/۱ باشد از پایایی لازم برخوردار است.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

تجزیه و تحلیل به دسته‌بندی، سازماندهی، پردازش و خلاصه‌سازی داده‌ها به منظور پاسخگویی به سؤالات و فرضیات پژوهشی اشاره دارد (khaki, 2021, P: 211). در تجزیه و تحلیل توصیفی، پژوهشگر با استفاده از داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از ابزارهایی از قبیل نمودار و جداول توزیع فراوانی اقدام به خلاصه‌سازی داده‌ها می‌نماید (khaki, 2021, P: 214). بدین ترتیب، در این بخش اطلاعات جمعیت‌شناختی اعضای نمونه ارائه خواهد شد:

جدول ۴: ویژگی‌های جمعیت‌شناختی اعضای نمونه

ویژگی	طبقه	فراوانی	درصد فراوانی	ویژگی	طبقه	فراوانی	درصد فراوانی
جنسیت	خانم	۶	۴۰٪	سن	بین ۳۳ تا ۳۸ سال	۶	۴۰٪
	آقا	۹	۶۰٪		بین ۳۸ تا ۴۳ سال	۶	۴۰٪
سابقه	کم‌تر از ۵ سال	۵	۳۳٪	رشته تحصیلی	مدیریت دولتی	۸	۵۳٪
	بین ۵ تا ۸ سال	۷	۴۷٪		مدیریت صنعتی	۴	۲۷٪
سطح تحصیلات	بیش‌تر از ۵ سال	۳	۲۰٪	مدیریت استراتژیک	مدیریت	۲	۱۳.۳٪
	کارشناسی ارشد	۷	۴۷٪		مدیریت کسب‌وکار	۱	۶.۷٪
	دکتری	۸	۵۳٪				

با توجه به اینکه روش پژوهش فعلی، آمیخته است، بدین ترتیب، تجزیه و تحلیل داده‌ها در دو بخش کیفی و کمی انجام می‌شود. در بخش کیفی پژوهش برای دستیابی به هدف پژوهش یعنی شناسایی شاخص‌ها و مؤلفه‌های مدیریت استعداد ناب در شرکت‌های دانش‌بنیان، با استفاده از ابزار مصاحبه با خبرگان از طریق پنج سؤال، به جمع‌آوری داده‌های کیفی مبادرت شده است و سپس از تکنیک تحلیل محتوا با استفاده از روش کدگذاری، داده‌های کیفی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. در جدول ۵، نمونه‌هایی از کدهای اولیه مستخرج از مصاحبه‌ها ارائه شده است:

جدول ۵: کدهای باز مستخرج از مصاحبه‌ها

ردیف	عنوان کد	نکات کلیدی	کدهای اولیه
۱	1A1	برنامه توسعه استعداد را بر اساس توسعه شغلی تدوین کنیم تا مهارت‌های استعدادها را مطابق با نیازهای شرکت توسعه دهیم.	توسعه استعدادها منطبق بر مسیر پیشرفت شغلی
۲	1A2	استفاده از هوش مصنوعی می‌تواند نیروی محرکه‌ای برای مدیریت استعداد ناب باشد. علاوه بر این، شرکت‌ها با استفاده از تکنولوژی می‌توانند به دامنه گسترده‌تری از متقاضیان در کم‌ترین زمان و با صرفه‌جویی در هزینه دست پیدا کنند.	استفاده از تکنولوژی برای جذب استعدادها بیشتر
۳	1A3	مدیران منابع انسانی باید استراتژی‌های شناسایی، جذب، توسعه و نگهداشت استعدادها را با توجه به استراتژی شرکت هماهنگ کنند.	هماهنگی بین استراتژی مدیریت استعداد و استراتژی شرکت
:			
۱۹۵	13M7	استعدادهایی که در شرکت استخدام و به کار گرفته می‌شوند در شرایط کنونی عامل بسیار مهمی برای افزایش توانایی رقابت نسبت به رقبای هستند.	افزایش قدرت رقابت

پس از کدگذاری اولیه، و رسیدن به اشباع نظری یا حد کفایت، که نتایج آن در جدول ۶ آمده است، تعداد کل کدهای اولیه استخراج شده از مجموع ۱۵ مصاحبه مشتمل بر ۱۹۵ کد می‌باشد که تعداد ۴۸ کد تکراری بوده و در نهایت ۱۴۷ کد اولیه اکتشاف شده است.

جدول ۶: جدول اشباع نظری

شماره مصاحبه	کد اولیه	کد اولیه جدید
مصاحبه شماره ۱	۲۲	۲۲
مصاحبه شماره ۲	۱۹	۱۵
مصاحبه شماره ۳	۱۷	۱۴
مصاحبه شماره ۴	۱۷	۱۴

۱۳	۱۵	مصاحبه شماره ۵
۱۲	۱۴	مصاحبه شماره ۶
۱۰	۱۴	مصاحبه شماره ۷
۱۰	۱۳	مصاحبه شماره ۸
۱۰	۱۱	مصاحبه شماره ۹
۹	۱۰	مصاحبه شماره ۱۰
۸	۹	مصاحبه شماره ۱۱
۵	۸	مصاحبه شماره ۱۲
۵	۷	مصاحبه شماره ۱۳
۰	۹	مصاحبه شماره ۱۴
۰	۱۰	مصاحبه شماره ۱۵
۱۴۷	۱۹۵	تعداد کدهای اولیه

ارائه مدل  
مدیریت  
استعداد ناب ...  
۷۰ | صفحه

کدهای تکراری را می‌توان با توجه به منبع آنها در جدول ۷، مشاهده نمود.

جدول ۷: کدهای تکراری حاصل از مصاحبه

منبع کد اولیه تکراری	کد اولیه تکراری	ردیف
2B16, 3C1, 7G4, 14N3, 15O4	تأکید بر تیم‌سازی	۱
2B17, 14N1, 15O2	تعیین کمیت و کیفیت استعدادها مبتنی بر اهداف و برنامه استراتژیک	۲
2B18, 3C17, 7G9, 14N2, 15O3	تصمیم‌گیری سریع در شرکت	۳
2B19, 3C10, 4D11	عدم تعصب در انتخاب استعداد خاص	۴
14N4, 15O5, 15O6	افزایش تنوع ستاده	۵
4D14, 5E6	تعیین فقدان استعدادها مورد نیاز	۶
4D5, 5E15, 14N5	تناسب استعداد با نقش	۷
6F8, 7G10, 8H7, 14N6	حمایت مدیران از استعدادها	۸
6F13, 7G14, 15O6	تعیین استراتژی‌های مدیریت استعداد با توجه به اولویت‌های استراتژی شرکت	۹
8H2	انتخاب بر اساس تناسب مهارت، تجربه و شخصیت با موقعیت شغلی	۱۰
8H8, 9I11, 15O7	بهبود کیفیت ستاده‌ها	۱۱
10J3, 11K3, 15O7	ارتباط سریع	۱۲
12L4, 14N7	استقلال استعدادها در تصمیم‌گیری	۱۳
13M3, 15O8	تصمیم‌گیری سریع در شرکت	۱۴
12L5, 13M4, 14N8, 15O9	داشتن ذهنیت بهبود	۱۵
12L6, 14N9, 15O10	بازبینی و حذف فرآیندهای موازی	۱۶

در ادامه پس از استخراج کدهای اولیه مشهود، مقولات اصلی و فرعی استخراج گردیده است. نتایج حاصل از این مرحله نیز در جدول ۸، قابل رؤیت است:

جدول ۸: استخراج مقولات

کدهای اولیه	مقولات اصلی	مقولات فرعی
پایش فرصت‌ها و تهدیدات محیطی پایش روند بازار / صنعت پایش وضعیت رقبا	هوشمندی برون‌سازمانی	هوشمندی محیطی
درک و شناخت نیازهای مشتریان فعالیت بر اساس نیازهای مشتریان	هوشمندی مشتری‌گرا	

حساسیت به انتظارات و خواسته‌های مشتریان		
استفاده از تیم‌های دارای مهارت‌های چندگانه واگذاری مسئولیت به تیم تأکید بر تیم‌سازی	غنی‌سازی شغلی	سیاست تعهدمحور
استقلال استعداد در تصمیم‌گیری توجه به بهبود مهارت استعداد انتقال استعدادها به مشاغل دیگر	توانمندسازی استعدادها	
ایجاد نگرش مطلوب کاری در بین استعدادها ایجاد وابستگی بین استعدادها و اهداف شرکت ایجاد انگیزه در استعدادها	انگیزه‌بخشی	
ارتباط باز و حضوری مدیران با استعدادهای شرکت برگزاری جلسات هدایت‌گری و مربی‌گری مدیران بررسی وضعیت فعلی استعدادها و فرآیندهای کاری استفاده از اشیاء بصری برای تبیین اهداف و فرآیندهای کاری	مدیریت روزانه	مدیریت منابع انسانی ناب
آگاهی استعدادها از روندهای فعلی و آتی ایجاد اعتماد بین مدیران و استعدادها هدف‌گذاری مشترک استعدادها و مدیران آگاهی استعدادها از مسئولیت	مدیریت مشارکتی	
امکان بیان ایده توسط استعدادها کانال‌های ارتباطی مناسب ارتباط مؤثر با استعدادها	تعاملات سازنده	
عدم‌وجود تبعیض بین استعدادها برخورداري مدیران از دیدگاه فراگیر نسبت به استعدادها تعیین فرصت‌های شغلی استعدادها بر اساس توانایی	شایسته‌پروری	فرهنگ ناب
حذف رقابت درونی بین استعدادها ایجاد جوّ دوستانه بین استعدادها ایجاد مشارکت بین استعدادها	جوّ مثبت کاری	
یادگیری تیمی ایجاد روابط کاری در قالب تیم حل تیمی مسأله	کار تیمی	
احترام به مشتری بهبود محصولات و خدمات خلق ارزش مشتری‌پسند	مشتری‌مداری	استعدادگزینی ناب
تناسب شغل با دانش تخصصی استعداد تناسب استعداد با تجزیه‌وتحلیل مشاغل استراتژیک عدم‌تعصب در انتخاب استعداد خاص انتخاب بر اساس تناسب مهارت، تجربه و شخصیت با موقعیت شغلی	معیارهای استعدادگزینی	
طراحی سوالات مصاحبه بر اساس سوابق استعدادها ارزیابی شایستگی استعدادها از طریق پرسیدن سوالات مناسب انتخاب نهایی توسط سرپرست و گروه مصاحبه‌کننده ارزیابی اولیه استعدادها با استفاده از تکنولوژی	ساختار مصاحبه استعدادها	
توسعه شخصی‌ساز استعداد رفع شکاف شایستگی بین شغل موردنظر و استعداد فرصت توسعه متناسب با توانایی استعداد یادگیری تجربی	توسعه شخصی‌ساز استعداد	
راهنمایی استعداد توسط مدیران ناب موفق	روابط توسعه‌ای استعداد	

ارتباط متقابل بین استعدادها برخورداری استعدادها از نقش کارآموز و مربی به صورت توأم		<b>استعدادپروری ناب</b>
رفع عدم تطابق مهارت استعداد با شغل موردنظر بهره‌گیری از دوره‌های آموزش مجازی آموزش منطبق بر مهارت و موقعیت شغلی استعداد شناسایی نیازهای آموزشی مختلف برای هر استعداد	آموزش شخصی‌ساز استعداد	
تدوین مسیر شغلی واضح برنامه مسیر شغلی انگیزشی تعیین مسیر شغلی لذت‌بخش و چالشی تعیین مسیر شغلی مطابق با مهارت استعداد	مسیر شغلی پویا	
تدوین شاخص‌های ارزیابی عملکرد بر اساس اهداف استراتژیک ارائه بازخوردهای مفید و مرتبط قابلیت سنجش شاخص‌های ارزیابی عملکرد ارزیابی عملکرد استعدادها توسط مدیران مربوطه	مدیریت عملکرد پویا	
ارائه پاداش عادلانه و شفاف ارائه پاداش با محوریت مجموعه مهارت‌ها پاداش بر اساس چرخه عمر استعداد تجلیل از موفقیت استعداد تدوین برنامه رفاهی رقابتی انعطاف‌پذیری در شرایط کاری	سیستم پاداش پویا	<b>استعدادداری ناب</b>
تعیین پتانسیل‌های رهبری در بین استعدادها شناسایی استعدادها برخوردار از مهارت ادراکی تقویت مهارت‌های رهبری استعدادها شناسایی استعدادها دارای عملکرد بالا	استعدادسازی	
هم‌هنگی بین استراتژی مدیریت استعداد و استراتژی شرکت تعیین استراتژی مدیریت استعداد با توجه به اولویت‌های استراتژی شرکت استراتژی شرکت شالوده استراتژی مدیریت استعداد	یکپارچگی استراتژی مدیریت استعداد و شرکت	<b>یکپارچگی عمودی</b>
تدوین برنامه بر اساس اهداف استراتژیک تدوین اهداف با محوریت اهداف استراتژیک نقش شریک استراتژیک برای مدیران منابع انسانی	برنامه‌ریزی استراتژیک	
ارتباط سریع مسیرهای ارتباطی مناسب ارتباطات کارآمد و اثربخش	روابط دوجانبه	
تصمیم‌گیری سریع در شرکت عدم وجود تصمیم‌گیری فردی اجتناب از تجمیع قدرت	عدم تمرکز	<b>ساختار ناب</b>
مقررات‌زدایی حذف قوانین و مقررات زائد حذف بوروکراسی اداری زائد	کاهش رسمیت	
تعیین وظایف برای مشاغل استراتژیک تعیین فعالیت‌ها برای مشاغل استراتژیک تعیین مسئولیت‌ها برای مشاغل استراتژیک	شرح شغل مشاغل استراتژیک	<b>تجزیه و تحلیل مشاغل استراتژیک</b>
تعیین مهارت‌ها برای مشاغل استراتژیک تعیین دانش برای مشاغل استراتژیک تعیین توانایی و تجربه برای مشاغل استراتژیک	شرح احراز شغل مشاغل استراتژیک	
تعیین شکاف مهارتی تعیین شایستگی‌های متناسب با نیاز شرکت	نیازسنجی ناب استعداد	

<p>تعیین کمیت و کیفیت استعدادها مبتنی بر برنامه و اهداف استراتژیک</p> <p>تعیین فقدان استعدادها و موردنیاز</p> <p>تعیین شایستگی‌های جدید و موردنیاز شرکت</p>		<p><b>استعدادکاوی ناب</b></p>
<p>استفاده از تکنولوژی برای جذب استعدادها بیشتر</p> <p>برون‌سپاری استعدادیابی برای استخدام کوتاه‌مدت و موقت</p> <p>تعیین منابع استعدادیابی بر اساس هدف، نیاز و منابع شرکت</p> <p>شناسایی استعدادها و دارای تناسب فرهنگی با شرکت</p> <p>بهره‌گیری از بنیاد ملی نخبگان برای دسترسی به استعدادها</p> <p>منفعل</p> <p>تعیین کانال جست‌وجو بر اساس گروه هدف</p> <p>آگهی فرصت شغلی در کانال‌های شامل متقاضیان بالقوه</p>	<p>منابع استعدادکاوی</p>	
<p>رشد و یادگیری استعدادها</p> <p>بهره‌گیری از توانایی ذاتی استعدادها</p> <p>اشتراک‌گذاری دانش</p>	<p>یادگیری مستمر</p>	
<p>تشویق برای بکارگیری ایده‌های خلاقانه</p> <p>ایجاد فضایی برای بروز ایده‌ها</p> <p>استفاده از جلسات طوفان مغزی</p>	<p>تأکید بر خلاقیت و نوآوری</p>	<p><b>قابلیت سازگار شونده</b></p>
<p>داشتن ذهنیت بهبود</p> <p>حمایت از ایده‌های بهبود</p> <p>بازبینی و حذف فرآیندهای موازی</p>	<p>بهبود مستمر</p>	
<p>انطباق با تغییرات محیطی</p> <p>پاسخ‌گویی سریع به تغییرات</p> <p>واکنش فعال به تغییرات</p>	<p>انطباق‌پذیری</p>	<p><b>چابک‌سازی خلاق</b></p>
<p>ارائه ستاده‌های متمایز</p> <p>افزایش تنوع ستاده‌ها</p> <p>بهبود کیفیت ستاده‌ها</p>	<p>متمایزسازی ستاده</p>	
<p>پیشرو بودن شرکت نسبت به رقبا</p> <p>افزایش قدرت رقابت</p> <p>برخوردارگی از موقعیت رقابتی برتر</p>	<p>بهبود رقابت‌پذیری</p>	<p><b>مزیت رقابتی پایدار</b></p>
<p>تناسب استعدادها با نقش</p> <p>حداکثرسازی پتانسیل استعدادها</p> <p>کارآیی و اثربخشی استعدادها</p>	<p>عملکرد برتر استعداد</p>	
<p>ارائه ارزش استراتژیک</p> <p>کسب حداکثر ارزش از توانمندی استعدادها</p> <p>هم‌افزایی استعدادها</p>	<p>ارزش‌آفرینی استعداد</p>	<p><b>رقابت‌پذیری استعداد</b></p>
<p>توازن بین توانمندی استعداد و نیاز شرکت</p> <p>تجهیز استعداد به دانش و مهارت موردنیاز</p> <p>توانمندسازی استعدادها</p>	<p>بهبود استعداد</p>	
<p>نگرش مثبت رهبر به استعدادها</p> <p>باور به اهمیت و خلق ارزش استعدادها</p> <p>الهام گرفتن از سبک رهبری مناسب</p>	<p>حمایت رهبر</p>	<p><b>حمایت و تعهد رهبر و مدیر</b></p>
<p>مشارکت مدیران در اجرای رویکرد</p> <p>حمایت مدیران از استعدادها</p> <p>تعهد مدیران به اجرای رویکرد</p>	<p>تعهد مدیر</p>	
<p>توانایی برقراری ارتباط</p> <p>توانایی همکاری با دیگران</p> <p>توانایی ارائه راه‌حل برای مسائل</p>	<p>مهارت‌های نرم استعداد</p>	

توانایی پذیرش تغییرات در جهت بهبود عدم مقاومت استعدادها در اجرای رویکرد توانایی ارائه نقد به وضع موجود	پذیرش تغییر توسط استعداد	بلوغ حرفه‌ای استعداد
--	-----------------------------	-------------------------

در ادامه ضرورت دارد تا جهت دستیابی به دو هدف دیگر پژوهش، یعنی اولویت‌بندی و ارائه مدل سطح‌بندی مؤلفه‌های شناسایی شده از روش کمی استفاده گردد. برای دستیابی به هدف دیگر پژوهش و اولویت‌بندی مؤلفه‌های مدیریت استعداد ناب، محقق از تکنیک دلفی فازی برای محقق شدن این هدف بهره جسته است. بدین ترتیب، مؤلفه‌های اکتشافی را در قالب پرسشنامه در اختیار خبرگان قرار می‌دهیم تا به بررسی توافق خبرگان و تعیین اولویت مؤلفه‌ها مبادرت گردد. خبرگان در این مرحله شامل ۱۵ نفر از مدیران عالی و میانی شرکت‌های دانش‌بنیان مستقر در پارک علم و فناوری استان لرستان بوده‌اند که محقق جهت تکمیل پرسشنامه دلفی- فازی و تجمیع نظرات آنها به منظور غربال و اولویت‌بندی مؤلفه‌ها به آنها مراجعه نموده است.

ارائه مدل  
مدیریت  
استعداد ناب ...  
۷۴ | صفحه

### تجمیع نظرات خبرگان در دور نخست

در ابتدا یکی از گام‌های اساسی در جهت پیاده‌سازی تکنیک دلفی فازی، توزیع پرسشنامه دلفی- فازی با طیف پنج درجه‌ای لیکرت در بین خبرگان می‌باشد که نتایج حاصل از این مرحله در جدول ۹، ارائه شده است:

جدول ۹: نظرات خبرگان در دور اول

ردیف	مؤلفه‌های مدیریت استعداد ناب	طیف پنج درجه‌ای لیکرت			
		خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم
۱	هوشمندی محیطی	۱۳	۱	۱	۰
۲	سیاست تعهدمحور	۵	۷	۱	۱
۳	مدیریت منابع انسانی ناب	۱۰	۲	۱	۱
۴	فرهنگ ناب	۱۲	۱	۱	۰
۵	استعدادگزینی ناب	۹	۲	۲	۱
۶	استعدادپروری ناب	۶	۶	۲	۰
۷	استعدادداری ناب	۸	۳	۲	۱
۸	یکپارچگی عمودی	۶	۸	۱	۰
۹	ساختار ناب	۱۲	۲	۱	۰
۱۰	تجزیه و تحلیل مشاغل استراتژیک	۱۰	۱	۲	۱
۱۱	استعدادکاوی ناب	۶	۷	۱	۰
۱۲	قابلیت سازگار شونده	۷	۳	۲	۱
۱۳	چابک‌سازی خلاق	۷	۳	۱	۲
۱۴	مزیت رقابتی پایدار	۷	۱	۱	۴
۱۵	رقابت‌پذیری استعداد	۷	۲	۲	۲
۱۶	حمایت و تعهد رهبر و مدیر	۶	۵	۲	۰
۱۷	بلوغ حرفه‌ای استعدادها	۶	۴	۲	۱

در ادامه، میانگین فازی مثلثی و میانگین فازی زدایی شده بر اساس فرمول مینکووسکی برای مؤلفه‌های مدیریت استعداد ناب محاسبه گردید و نتایج مربوطه در جدول ۱۰، قابل رؤیت می‌باشد:

جدول ۱۰: میانگین فازی مثلثی و میانگین فازی زدایی شده مؤلفه‌های مدیریت استعداد ناب

ردیف	مؤلفه‌های مدیریت استعداد ناب	میانگین فازی مثلثی			میانگین فازی زدایی شده
		$\beta$	$\alpha$	$m$	
۱	هوشمندی محیطی	۰/۹۸۳	۰/۹۵	۰/۷	۰/۷۰۸
۲	سیاست تعهدمحور	۰/۹	۰/۷۳۳	۰/۵	۰/۵۴۲
۳	مدیریت منابع انسانی ناب	۰/۹	۰/۸۱۷	۰/۵۸۳	۰/۶۰۴
۴	فرهنگ ناب	۰/۹۵	۰/۹	۰/۶۵	۰/۶۶۲
۵	استعدادگزینی ناب	۰/۸۸۳	۰/۷۸۳	۰/۵۵	۰/۵۷۵
۶	استعدادپروری ناب	۰/۹۳۳	۰/۷۸۳	۰/۵۳۳	۰/۵۷۰
۷	استعدادداری ناب	۰/۸۸۳	۰/۷۶۷	۰/۵۳۳	۰/۵۶۲
۸	یکپارچگی عمودی	۰/۹۸۳	۰/۸۳۳	۰/۵۸۳	۰/۶۰۹
۹	ساختار ناب	۰/۹۸۳	۰/۹۳۴	۰/۶۸۳	۰/۶۹۵
۱۰	تجزیه و تحلیل مشاغل استراتژیک	۰/۸۸۳	۰/۸	۰/۵۶۷	۰/۵۸۸
۱۱	استعدادکاوی ناب	۰/۹۵	۰/۸۱۷	۰/۵۵	۰/۵۸۳
۱۲	قابلیت سازگار شونده	۰/۸۵	۰/۷۱۷	۰/۴۸۳	۰/۵۱۶
۱۳	چابک‌سازی خلاق	۰/۷۸۳	۰/۶۸۳	۰/۴۶۷	۰/۴۹۲
۱۴	مزیت رقابتی پایدار	۰/۷۱۷	۰/۵۸۳	۰/۴	۰/۴۳۳
۱۵	رقابت‌پذیری استعداد	۰/۸	۰/۶۶۷	۰/۴۵	۰/۴۸۳
۱۶	حمایت و تعهد رهبر و مدیر	۰/۸۸۳	۰/۷۵	۰/۵	۰/۵۳۳
۱۷	بلوغ حرفه‌ای استعدادها	۰/۸۵	۰/۷	۰/۴۶۷	۰/۵۰۴

تجمیع نظرات خبرگان در دور دوم

پرسشنامه دلفی - فازی برای بار دوم در اختیار خبرگان قرار داده شد تا مانند دور اول میانگین فازی مثلثی و میانگین فازی زدایی شده محاسبه شود و با نتایج حاصل از دور نخست مقایسه شده و در مورد تداوم یا عدم تداوم توزیع پرسشنامه در دورهای بعدی تصمیم لازم اتخاذ گردد. نظرات خبرگان در دور دوم در جدول ۱۱، ارائه شده است:

جدول ۱۱: نظرات خبرگان در دور دوم

ردیف	مؤلفه‌های مدیریت استعداد ناب	طیف پنج درجه‌ای لیکرت			
		خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم
۱	هوشمندی محیطی	۱۴	۰	۱	۰
۲	سیاست تعهدمحور	۷	۶	۰	۱
۳	مدیریت منابع انسانی ناب	۱۱	۱	۱	۱
۴	فرهنگ ناب	۱۴	۰	۰	۱
۵	استعدادگزینی ناب	۱۰	۲	۱	۱
۶	استعدادپروری ناب	۷	۵	۳	۰
۷	استعدادداری ناب	۶	۶	۳	۰
۸	یکپارچگی عمودی	۷	۶	۱	۱
۹	ساختار ناب	۱۳	۱	۱	۰
۱۰	تجزیه و تحلیل مشاغل استراتژیک	۷	۶	۲	۰
۱۱	استعدادکاوی ناب	۸	۵	۱	۱

۱۲	قابلیت سازگار شونده	۷	۵	۲	۱	۰
۱۳	چابک‌سازی خلاق	۶	۶	۱	۱	۱
۱۴	مزیت رقابتی پایدار	۵	۶	۱	۱	۲
۱۵	رقابت‌پذیری استعداد	۷	۴	۲	۱	۱
۱۶	حمایت و تعهد رهبر و مدیر	۸	۴	۱	۱	۱
۱۷	بلوغ حرفه‌ای استعدادها	۷	۵	۱	۱	۱

## ارائه مدل مدیریت

استعداد ناب ... در این مرحله به مانند مرحله قبل ضرورت دارد تا پژوهشگر بر اساس نظرات خبرگان در دور دوم، میانگین فازی مثلثی و میانگین فازی زدایی شده بر اساس فرمول مینکوسکی برای مؤلفه‌های مدیریت استعداد ناب را نیز محاسبه نماید. نتایج حاصل از این محاسبات نیز در جدول ۱۲، قابل مشاهده است:

۷۶ | صفحه

### جدول ۱۲: میانگین فازی مثلثی و میانگین فازی زدایی شده مؤلفه‌های مدیریت استعداد ناب

ردیف	مؤلفه‌های مدیریت استعداد ناب	میانگین فازی مثلثی			میانگین فازی زدایی شده
		$\beta$	$\alpha$	$m$	
۱	هوشمندی محیطی	۰/۹۸۳	۰/۹۶۷	۰/۷۱۷	۰/۷۲۱
۲	سیاست تعهدمحور	۰/۹۱۷	۰/۷۸۳	۰/۵۵	۰/۵۸۳
۳	مدیریت منابع انسانی ناب	۰/۹	۰/۸۳۳	۰/۶	۰/۶۱۷
۴	فرهنگ ناب	۰/۹۶۷	۰/۹۵	۰/۷	۰/۷۰۴
۵	استعدادگزینی ناب	۰/۹	۰/۸۱۷	۰/۵۸۳	۰/۶۰۴
۶	استعدادپروری ناب	۰/۹۵	۰/۸۱۷	۰/۵۶۷	۰/۶۰۰
۷	استعدادداری ناب	۰/۹۵	۰/۸	۰/۵۵	۰/۵۸۷
۸	یکپارچگی عمودی	۰/۹۵	۰/۹۱۷	۰/۶۶۷	۰/۶۷۵
۹	ساختار ناب	۰/۹۸۳	۰/۹۵	۰/۷	۰/۷۰۸
۱۰	تجزیه و تحلیل مشاغل استراتژیک	۰/۹۶۷	۰/۸۳۳	۰/۵۸۳	۰/۶۱۶
۱۱	استعدادکاوی ناب	۰/۹۵	۰/۸۳۳	۰/۵۸۳	۰/۶۱۲
۱۲	قابلیت سازگار شونده	۰/۹	۰/۸	۰/۵۵	۰/۵۷۵
۱۳	چابک‌سازی خلاق	۰/۹	۰/۷۵	۰/۵۱۷	۰/۵۵۴
۱۴	مزیت رقابتی پایدار	۰/۸۵	۰/۶۸۳	۰/۴۵	۰/۴۹۲
۱۵	رقابت‌پذیری استعداد	۰/۸۸۳	۰/۷۵	۰/۵۱۷	۰/۵۵۰
۱۶	حمایت و تعهد رهبر و مدیر	۰/۹	۰/۷۸۳	۰/۵۵	۰/۵۸۰
۱۷	بلوغ حرفه‌ای استعدادها	۰/۹	۰/۷۶۸	۰/۵۳۳	۰/۵۶۶

در گام دیگر رویکرد دلفی- فازی، میانگین فازی زدایی شده در دور نخست و دور دوم مورد مقایسه قرار می‌گیرد. در صورتی که اختلاف میانگین فازی زدایی شده در دو مرحله کمتر از ۰.۱ باشد، این وضعیت بیانگر وجود اجماع در بین خبرگان در مورد مؤلفه‌های مدیریت استعداد ناب می‌باشد و در نتیجه نظرسنجی از خبرگان متوقف می‌گردد. در جدول ۱۳، میانگین‌های فازی زدایی شده در هر دو دور و میزان اختلاف بین آنها گزارش شده است:

### جدول ۱۳: اختلاف میانگین فازی زدایی شده در دور نخست و دوم

ردیف	مؤلفه‌های مدیریت استعداد ناب	میانگین فازی زدایی شده دور نخست	میانگین فازی زدایی شده دور دوم	اختلاف میانگین فازی زدایی شده دور نخست و دوم
۱	هوشمندی محیطی	۰/۷۰۸	۰/۷۲۱	۰/۰۱۳

۰/۰۱۳	۰/۷۰۸	۰/۶۹۵	سیاست تعهدمحور	۲
۰/۰۴۲	۰/۷۰۴	۰/۶۶۲	مدیریت منابع انسانی ناب	۳
۰/۰۶۹	۰/۶۷۵	۰/۶۰۹	فرهنگ ناب	۴
۰/۰۱۳	۰/۶۱۷	۰/۶۰۴	استعدادگزینی ناب	۵
۰/۰۲۸	۰/۶۱۶	۰/۵۸۸	استعدادپروری ناب	۶
۰/۰۲۹	۰/۶۱۲	۰/۵۸۳	استعدادداری ناب	۷
۰/۰۲۹	۰/۶۰۴	۰/۵۷۵	یکپارچگی عمودی	۸
۰/۰۰۳	۰/۶۰۰	۰/۵۷۰	ساختار ناب	۹
۰/۰۲۵	۰/۵۸۷	۰/۵۶۲	تجزیه و تحلیل مشاغل استراتژیک	۱۰
۰/۰۴۱	۰/۵۸۳	۰/۵۴۲	استعدادکاوی ناب	۱۱
۰/۰۴۷	۰/۵۸۰	۰/۵۳۳	قابلیت سازگار شونده	۱۲
۰/۰۵۹	۰/۵۷۵	۰/۵۱۶	چابک‌سازی خلاق	۱۳
۰/۰۶۲	۰/۵۶۶	۰/۵۰۴	مزیت رقابتی پایدار	۱۴
۰/۰۶۲	۰/۵۵۴	۰/۴۹۲	رقابت‌پذیری استعداد	۱۵
۰/۰۶۷	۰/۵۵۰	۰/۴۸۳	حمایت و تعهد رهبر و مدیر	۱۶
۰/۰۵۹	۰/۴۹۲	۰/۴۳۳	بلوغ حرفه‌ای استعدادها	۱۷

در گام آخر، به اولویت‌بندی مؤلفه‌های مدیریت استعداد ناب پرداخته می‌شود. در این راستا با توجه به میانگین فازی‌زدایی شده حاصل از نظرات خبرگان در دور دوم، هر یک از مؤلفه‌هایی که میانگین فازی‌زدایی شده آنها بالاتر باشد نسبت به دیگر مؤلفه‌ها در اولویت قرار می‌گیرد. بر این اساس، در جدول ۱۴، اولویت‌بندی مؤلفه‌های مدیریت استعداد ناب را مشاهده می‌کنید.

جدول ۱۴: اولویت‌بندی مؤلفه‌های مدیریت استعداد ناب

ردیف	مؤلفه‌های مدیریت استعداد ناب	ردیف	مؤلفه‌های مدیریت استعداد ناب
۱	هوشمندی محیطی	۱۰	استعدادداری ناب
۲	ساختار ناب	۱۱	ساست تعهدمحور
۳	فرهنگ ناب	۱۲	حمایت و تعهد رهبر و مدیر
۴	یکپارچگی عمودی	۱۳	قابلیت سازگار شونده استعداد
۵	مدیریت منابع انسانی ناب	۱۴	بلوغ حرفه‌ای استعداد
۶	تجزیه و تحلیل مشاغل استراتژیک	۱۵	چابک‌سازی خلاق
۷	استعدادکاوی ناب	۱۶	رقابت‌پذیری استعداد
۸	استعدادگزینی ناب	۱۷	مزیت رقابتی پایدار
۹	استعدادپروری ناب		

### تکنیک مدل‌سازی ساختاری - تفسیری

از تکنیک مدل‌سازی ساختاری - تفسیری به منظور تحقق هدف دیگر پژوهش یعنی ارائه مدل سلسله‌مراتبی مؤلفه‌های مدیریت استعداد ناب بهره گرفته می‌شود. هر یک از مراحل این تکنیک تا ارائه مدل به صورت گام به گام تبیین و تشریح می‌گردد.

### تدوین ماتریس خودتعاملی ساختاری

در اولین گام مؤلفه‌های مدیریت استعداد ناب از طریق توزیع پرسشنامه‌ای که به صورت ماتریس ۱۷\*۱۷ است از خبرگان خواسته شد تا نماد مورد نظر را در پرسشنامه وارد کنند. در نهایت، قاعده جمع‌بندی نظرات خبرگان در این تکنیک بر اساس فراوانی یا نظر



۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	تجزیه و تحلیل مشاغل استراتژیک
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	استعداد کاوی ناب
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	استعدادگزینی ناب
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	استعدادپروری ناب
۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	استعدادداری ناب
۱	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	سیاست تعهدمحور
۱	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	حمایت و تعهد رهبر و مدیر
۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	قابلیت سازگار شونده استعداد
۱	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	بلوغ حرفه‌ای استعداد
۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	چابک‌سازی خلاق
۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	رقابت‌پذیری استعداد
۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	مزیت رقابتی پایدار

تدوین ماتریس دسترسی اولیه و نهایی

با جمع بستن ماتریس یک‌ه با ماتریس مجاورت، ماتریس دسترسی اولیه استخراج می‌گردد. در این مرحله تمام درایه‌های روی قطر اصلی ماتریس به یک تبدیل می‌شوند. ماتریس دسترسی اولیه در جدول ۱۷، قابل مشاهده است:

جدول ۱۷: ماتریس دسترسی اولیه

۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	متغیر
۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	۰											
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	هوشمندی محیطی
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	ساختار ناب
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	فرهنگ ناب
۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	یکپارچگی عمودی
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	مدیریت منابع انسانی ناب
۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۰	تجزیه و تحلیل مشاغل استراتژیک
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	استعداد کاوی ناب
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	استعدادگزینی ناب
۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	استعدادپروری ناب
۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	استعدادداری ناب



رقابت‌پذیری استعداد	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	
مزیت رقابتی پایدار	۱	۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	
قدرت وابستگی	-	۱۵	۱۵	۱۵	۱۲	۱۲	۱۱	۱۱	۷	۷	۷	۷	۶	۶	۶	۶	۱	۱	۱

**تدوین ماتریس سطح‌بندی**

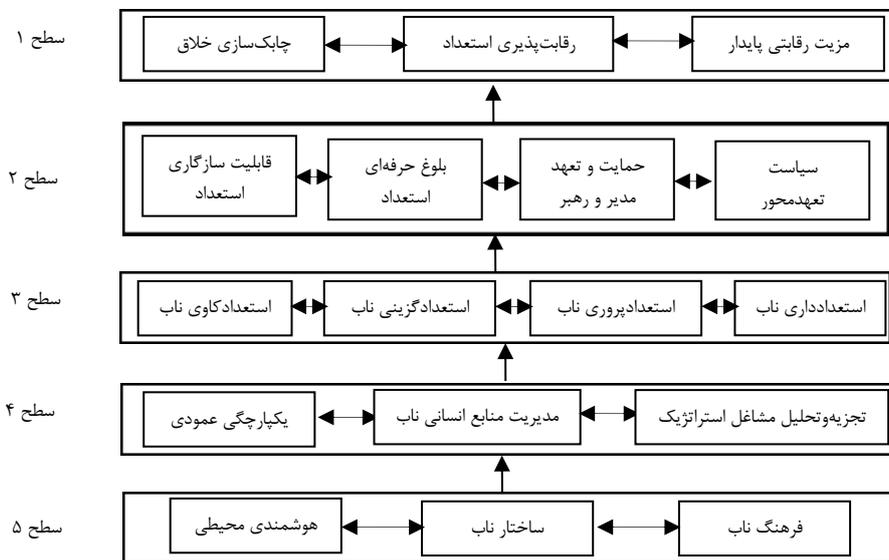
در این گام مجموعه خروجی، یعنی مؤلفه‌هایی که تحت تأثیر مؤلفه در سطر مربوطه هستند و مجموعه ورودی، یعنی مؤلفه‌هایی که بر مؤلفه ستون مربوطه اثر می‌گذارند تعیین می‌شوند. در ادامه عناصر مشترک بین مجموعه ورودی و خروجی را باید تشخیص داد و سپس مؤلفه‌هایی که مجموعه خروجی و مجموعه مشترک آنها دارای عناصر کاملاً یکسان هستند و تعداد عناصر مشترک آنها کمتر است را به عنوان اولین سطح انتخاب کرد. سپس این مؤلفه‌ها را که تعیین سطح آنها شکل گرفته، از بین عناصر دیگر مؤلفه‌ها حذف نموده و این عمل را تا تعیین سطوح تمام مؤلفه‌ها ادامه می‌دهیم. ماتریس سطح‌بندی مؤلفه‌های مدیریت استعداد ناب در جدول ۱۹، ارائه شده است:

**جدول ۱۹: ماتریس سطح‌بندی مؤلفه‌های مدیریت استعداد ناب**

ردیف	مؤلفه‌ها	مجموعه خروجی	مجموعه ورودی	مجموعه مشترک سطح‌بندی
۱	هوشمندی محیطی	۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۷	۱	۱
۲	ساختار ناب	۲، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۷	۱، ۲	۲
۳	فرهنگ ناب	۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۷	۱، ۲، ۳	۳
۴	یکپارچگی عمودی	۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۷	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶	۴، ۵، ۶
۵	مدیریت منابع انسانی ناب	۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۷	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶	۴، ۵، ۶
۶	تجزیه و تحلیل مشاغل استراتژیک	۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۷	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶	۴، ۵، ۶
۷	استعدادکاوای ناب	۷، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۷	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷	۷
۸	استعدادگزینی ناب	۸، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۷	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸	۸
۹	استعدادپروری ناب	۹، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۷	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۹	۹
۱۰	استعدادداری ناب	۱۰، ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۷	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۱۰	۱۰
۱۱	سیاست تعهدمحور	۱۱، ۱۲، ۱۵، ۱۶، ۱۷	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۱، ۱۲	۱۱، ۱۲
۱۲	حمایت و تعهد مدیر و رهبر	۱۱، ۱۲، ۱۵، ۱۶، ۱۷	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۱، ۱۲	۱۱، ۱۲
۱۳	قابلیت سازگارشونده استعداد	۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۷	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴	۱۳، ۱۴
۱۴	بلوغ حرفه‌ای استعداد	۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۷	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴	۱۳، ۱۴
۱۵	چابک‌سازی خلاق	۱۵	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۵	۱۵
۱۶	رقابت‌پذیری استعداد	۱۶	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۶	۱۶
۱۷	مزیت رقابتی پایدار	۱۷	۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۷	۱۷

### تدوین مدل پژوهش

در این گام با توجه به سطوح تعیین شده برای هر یک از مؤلفه‌های مدیریت استعداد ناب، آنها را در یک مدل سلسله‌مراتبی از سطح اول تا آخرین سطح قرار می‌دهیم. در شکل ۱، مدل ساختاری-تفسیری مؤلفه‌های مدیریت استعداد ناب ارائه شده است:



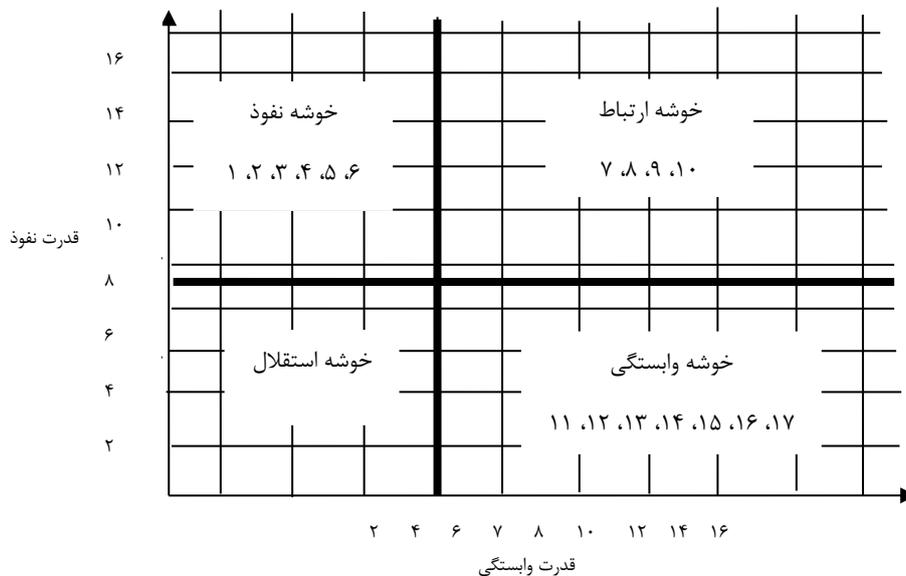
ارائه مدل  
مدیریت  
استعداد ناب ...

۸۲ | صفحه

شکل ۱: مدل پژوهش (یافته‌های پژوهش)

### تحلیل نمودار اثر متقابل

در قالب نمودار MICMAC، بر اساس دو عامل قدرت نفوذ و قدرت وابستگی مؤلفه‌های مدیریت استعداد ناب دسته‌بندی می‌شوند.



شکل ۲: نمودار MICMAC

همان‌طور که در شکل ۱، ۲ قابل رؤیت است مؤلفه‌های ۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶ در خوشه نفوذ، مؤلفه‌های ۷، ۸، ۹، ۱۰ در خوشه ارتباط، مؤلفه‌های ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۷ نیز در خوشه وابستگی قرار گرفته‌اند. با توجه به نمودار MICMAC، مؤلفه‌هایی که در

خوشه استقلال قرار می‌گیرند به علت قدرت نفوذ و وابستگی پائین تا حدودی از سایر مؤلفه‌ها مجزا بوده که تغییر در آنها باعث تغییر جدی در سیستم نمی‌شود.

همان‌طور که مشاهده می‌گردد در پژوهش فعلی هیچ یک از مؤلفه‌ها در خوشه استقلال قرار نگرفته‌اند. در خوشه وابستگی نیز عوامل موجود دارای تأثیرپذیری بالا و تأثیرگذاری پائین هستند. با توجه به نمودار سیاست تعهدمحور، حمایت و تعهد مدیر و رهبر، قابلیت سازگار شونده استعداد، بلوغ حرفه‌ای استعداد، چابک‌سازی خلاق، رقابت‌پذیری استعداد و مزیت رقابتی پایدار جزء مؤلفه‌هایی هستند که تحت تأثیر دیگر مؤلفه‌های موجود می‌باشند و دارای تأثیرپذیری بالایی هستند و هر گونه تغییری در دیگر مؤلفه‌ها باعث ایجاد تغییر در این مؤلفه‌ها می‌شود. همچنین در خوشه نفوذ مؤلفه‌هایی از قبیل هوشمندی محیطی، ساختار ناب، فرهنگ ناب، یکپارچگی عمودی، مدیریت منابع انسانی ناب و تجزیه و تحلیل مشاغل استراتژیک قرار گرفته‌اند که از تأثیرگذاری بالا بر دیگر مؤلفه‌ها و میزان تأثیرپذیری اندک از دیگر مؤلفه‌ها برخوردار هستند و این مؤلفه‌ها، متغیرهای مستقل هستند و علی‌رغم قدرت نفوذ بالایی که دارند از وابستگی اندکی به دیگر مؤلفه‌ها برخوردار هستند. در آخر نیز خوشه ارتباط بیانگر مؤلفه‌هایی است که تأثیرپذیری و تأثیرگذاری بالایی دارند و هر تغییر کوچکی در این مؤلفه‌ها منجر به تغییرات اساسی در تمام سیستم و مدل می‌شود. در این خوشه مؤلفه‌هایی از قبیل استعداد کاوی ناب، استعداد گزینی ناب، استعداد پروری ناب و استعداد داری ناب قرار دارد که متغیرهای میانجی هستند که تغییر در آنها منجر به تغییر در سیستم می‌شود. به بیان دیگر مؤلفه‌های موجود در این خوشه هم از مؤلفه‌های سطوح پائین خود اثر می‌پذیرند و هم بر مؤلفه‌های سطوح بالای خود اثر می‌گذارند.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هدف پژوهش پیش‌رو، ارائه مدل مدیریت استعداد ناب در شرکت‌های دانش‌بنیان با بهره‌گیری از روش آمیخته می‌باشد. با توجه به فقدان مدل بومی در ارتباط با مفهوم مدیریت استعداد ناب، پژوهش کنونی در جهت کشف و شناسایی ابعاد و شاخص‌های مدیریت استعداد ناب و غنی‌سازی ادبیات این حوزه دارای نوآوری است. علاوه بر این، یکپارچه‌سازی و تلفیق مفهوم تفکر ناب و مدیریت استعداد و ارائه مدلی برای اندازه‌گیری مفهوم مدیریت استعداد ناب در شرکت‌های دانش‌بنیان یکی دیگر از جنبه‌های نوآورانه پژوهش تلقی می‌گردد. در ابتدا ضمن توضیح و اثبات مسأله، کلیات و گزاره‌های پژوهش مطرح گردید. در ادامه ادبیات پژوهش و پژوهش‌های ارائه شده در زمینه‌ی حوزه پژوهش مطرح شده است. سپس روش‌شناسی پژوهش شامل تبیین نیاز پژوهش، روایی و پایایی ابزارهای گردآوری داده‌ها ارائه گردیده است. در بخش کیفی پژوهش، با استفاده از مصاحبه با خبرگان، داده‌های کیفی جمع‌آوری و از طریق تکنیک تحلیل محتوا به تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی و شناسایی مقولات فرعی و اصلی پرداخته شده است. در بخش کمی نیز با استفاده از تکنیک‌های دلفی - فازی و مدلسازی ساختاری - تفسیری به اولویت‌بندی و ارائه مدل مدیریت استعداد ناب پرداخته شده است.

پس از آن به بررسی یافته‌های پژوهش پرداخته شده است. سپس ضمن بیان محدودیت‌های این پژوهش، پیشنهادهای در راستای پژوهش انجام شده و پیشنهادهای برای پژوهشگران بعدی با توجه به نتایج حاصل از پژوهش ارائه می‌گردد. در این قسمت پاسخ سؤالات مطرح شده در بخش کیفی پژوهش ارائه می‌گردد:

سؤال اول: شاخص‌های مدیریت استعداد ناب در شرکت‌های دانش‌بنیان چیست؟ در بخش کیفی پژوهش به منظور دستیابی به پاسخ سؤال اول پژوهش، از طریق مصاحبه با ۱۵ نفر از خبرگان و ارائه سؤالات مصاحبه به آنها، داده‌های کیفی گردآوری گردید. سپس از تکنیک تحلیل محتوا برای شناسایی و استخراج مقولات اصلی و فرعی در متون مصاحبه بهره گرفته شد که با کدگذاری متون مصاحبه، شاخص‌ها و مؤلفه‌های مدیریت استعداد ناب شناسایی گردیدند. ۱۴۷ شاخص و ۱۷ بُعد برای مدیریت استعداد ناب شناسایی شده است. ابعاد شناسایی شده مشتمل بر هوشمندی محیطی، سیاست تعهدمحور، مدیریت منابع انسانی ناب، فرهنگ

ناب، استعدادگزینی ناب، استعدادپروری ناب، استعدادداری ناب، یکپارچگی عمودی، ساختار ناب، تجزیه و تحلیل مشاغل استراتژیک، استعدادکاوی ناب، قابلیت سازگار شونده، چابک‌سازی خلاق، مزیت رقابتی پایدار، رقابت‌پذیری استعداد، حمایت و تعهد رهبر و مدیر و بلوغ حرفه‌ای استعداد است.

بر اساس مقایسه نتایج پژوهش جاری با پژوهش‌های پیشین می‌توان اذعان داشت که شاخص یکپارچگی استراتژی مدیریت استعداد با استراتژی شرکت با نتیجه پژوهش عثمان و خلیل (۲۰۱۸) و برسین (۲۰۱۰) و واگرایی دارد. در واقع عثمان و خلیل (۲۰۱۸) و برسین (۲۰۱۰) در پژوهش خود به چارچوب مدیریت استعداد ناب در صنعت معماری اشاره نموده‌اند که در چارچوب ارائه شده توسط آنها، شاخص هم‌راستایی استراتژی مدیریت استعداد با استراتژی شرکت به عنوان یکی از ارکان اساسی مدیریت استعداد ناب دیده می‌شود. از این جهت در ارتباط با این شاخص شناسایی شده در پژوهش با پژوهش عثمان و خلیل (۲۰۱۸) و برسین (۲۰۱۰) وجه اشتراک وجود دارد. در ارتباط با شاخص مقررات‌زدایی که یکی دیگر از شاخص‌های اکتشافی در پژوهش می‌باشد لازم به ذکر است که این شاخص در پژوهش آلمیدا و همکاران (۲۰۱۷) نیز مطرح شده است و با نتیجه پژوهش آنها دارای هم‌گرایی است. آنها بر این باور هستند که مقررات‌زدایی برای به‌کارگیری تفکر ناب در هر زمینه‌ای از ضروریات تلقی می‌شود. شاخص اکتشاف شده توسعه استعداد بر اساس مسیر پیشرفت شغلی در پژوهش کالیانا و همکاران (۲۰۲۲) نیز مورد اشاره قرار گرفته است و از این جهت نتایج دو پژوهش با یکدیگر هم‌راستا هستند. در واقع، با افزایش توانمندی و حرفه‌ای‌سازی استعدادها در جهت مسیر شغلی مورد نظر، ضمن استفاده از حداکثرسازی رشد استعداد شخصی، امکان افزایش بهره‌وری فردی و سازمانی نیز فراهم می‌شود. همچنین، شاخص ارائه پاداش عادلانه و شفاف نیز در پژوهش جوس و همکاران (۲۰۲۲) دارای وجه اشتراک است. جوس و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهش خود بیان داشته‌اند که وجود پاداش‌های منصفانه و عادلانه به عنوان جنبه مهمی برای استعدادها در نظر گرفته می‌شود. علاوه بر این، شاخص نگرش مثبت رهبر به استعداد با نتایج پژوهش ارائه شده توسط بکتاس و کیپر (۲۰۲۳) دارای هم‌گرایی است. بدیهی است که تفکر، نگرش و رفتار رهبران عامل مؤثری در اجرایی شدن و عملیاتی نمودن این رویکرد می‌باشد. در ادامه نیز، شاخص تعهد مدیران به اجرای رویکرد با پژوهش یاداو و همکاران (۲۰۱۹) دارای اشتراک است. بر این اساس، برخورداری مدیران اجرایی از تعهد نسبت به اجرای این رویکرد در راستای ایجاد انگیزه و آموزش به استعدادها امری حیاتی محسوب می‌شود. به علاوه، حمایت مدیران از استعدادها نیز با نتایج پژوهش دویی پایانا و همکاران (۲۰۲۳) دارای هم‌گرایی است. در واقع آنها حمایت رهبران را از استعدادها در راستای اجرای این رویکرد یک امر ضروری در نظر گرفته‌اند.

سؤال دوم: اولویت‌بندی شاخص‌های مدیریت استعداد ناب در شرکت‌های دانش‌بنیان به چه صورت است؟ بر اساس اولویت‌بندی شاخص‌های شناسایی شده کدام شاخص‌ها جزء بااهمیت‌ترین و کم‌اهمیت‌ترین شاخص‌ها قرار می‌گیرند؟

به منظور پاسخ به سؤال دوم پژوهش از تکنیک دلفی - فازی بهره گرفته شده است. با استفاده از این تکنیک، اجماع خبرگان در ارتباط با شاخص‌ها و ابعاد مدیریت استعداد ناب و همچنین اولویت‌بندی آنها بر اساس مقادیر فازی‌زدایی شده را مورد بررسی قرار داده‌ایم. شاخص‌ها و مؤلفه‌های مدیریت استعداد ناب بر اساس درجه اهمیت آنها شامل هوشمندی محیطی، ساختار ناب، فرهنگ ناب، یکپارچگی عمودی، مدیریت منابع انسانی ناب، تجزیه و تحلیل مشاغل استراتژیک، استعدادکاوی ناب، استعدادگزینی ناب، استعدادپروری ناب، استعدادداری ناب، سیاست تعهدمحور، حمایت و تعهد رهبر و مدیر، قابلیت سازگار شونده استعداد، بلوغ حرفه‌ای استعداد، چابک‌سازی خلاق، رقابت‌پذیری استعداد و مزیت رقابتی پایدار است.

سؤال سوم: مدل مدیریت استعداد ناب در شرکت‌های دانش‌بنیان به چه صورت است؟ در راستای طراحی مدل مدیریت استعداد ناب از تکنیک مدل‌سازی ساختاری - تفسیری بهره گرفته شده است. در این مرحله شاخص‌ها و مؤلفه‌های اکتشافی مدیریت استعداد ناب از طریق پرسشنامه مقایسات زوجی مدل‌سازی ساختاری - تفسیری در اختیار خبرگان قرار داده شده است و پس از تکمیل

پرسشنامه بر اساس قوانین ارائه شده و انجام محاسبات به صورت گام به گام مدل سلسله مراتبی مدیریت استعداد ناب تدوین و طراحی شده است.

در مدل تدوین شده که شامل پنج سطح می‌باشد به ترتیب از سطح پنجم تا سطح اول شامل عوامل پیش‌برنده، عوامل استراتژیک، مؤلفه‌های مدیریت استعداد ناب، عوامل تاکتیکی و پیامدهای مدیریت استعداد ناب می‌باشد. بر اساس یافته‌های پژوهش هوشمندی محیطی، ساختار ناب و فرهنگ ناب از ارکان پیش‌برنده برای مدیریت استعداد ناب در شرکت‌های دانش‌بنیان تلقی می‌شوند. در واقع داشتن آگاهی و توجه نسبت به محیط بیرونی و مشتریان بر اساس اصل کشش در رویکرد ناب و همچنین تلفیق رویکرد ناب با فرهنگ و ساختار شرکت‌های دانش‌بنیان سه جزء اساسی برای ایجاد زمینه‌ای در راستای استقرار مدیریت استعداد ناب در شرکت‌های دانش‌بنیان ضروری محسوب می‌شوند. در سطح بعدی که دربرگیرنده عوامل استراتژیک است یکپارچگی عمودی، مدیریت منابع انسانی ناب و تجزیه و تحلیل مشاغل استراتژیک قرار گرفته‌اند. بر این اساس در شرکت‌های دانش‌بنیان ضمن توجه به برنامه‌ریزی استراتژیک و یکپارچگی استراتژی مدیریت استعداد با استراتژی شرکت، ضرورت دارد در ارتباط با استعدادهایی که جزء مشاغل استراتژیک در شرکت در نظر گرفته می‌شوند و بار اصلی شرکت بر دوش آنها می‌باشد شرح شغل و شرح احراز شغل تدوین شده تا از طریق القاء تفکر ناب در کل سیستم، چارچوبی به منزله راهنمایی برای دیگر اقدامات مدیریت استعداد ناب فراهم شود تا با توجه به آن فرآیند مدیریت استعداد ناب هدایت گردد. در سطح سوم نیز مؤلفه‌های مدیریت استعداد ناب مشاهده می‌گردد که شامل استعداد کاوی ناب، استعداد گزینی ناب، استعداد پروری ناب و استعداد داری ناب می‌باشد. این ابعاد در مجموع می‌توانند در جهت استقرار و پیاده‌سازی مدیریت استعداد ناب در شرکت‌های دانش‌بنیان مؤثر واقع شوند.

در سطح دوم عوامل تاکتیکی قرار گرفته‌اند که شامل قابلیت سازگار شونده استعداد، بلوغ حرفه‌ای استعداد، حمایت و تعهد مدیر و رهبر و سیاست ته‌مدمحور می‌باشد. در واقع در این سطح تکنیک‌ها و روش‌های مدیریتی و جنبه‌های عملیاتی استعدادها در جهت اجرای کارآمد مدیریت استعداد ناب قرار گرفته است که به موازات عوامل استراتژیک و تکمیل‌کننده آن می‌باشد. در نهایت و در سطح اول نیز چابک‌سازی خلاق، رقابت‌پذیری استعداد و مزیت رقابتی پایدار قرار گرفته‌اند. که این مؤلفه‌ها را می‌توان جزء پیامدهای حاصل از اجرای مدیریت استعداد ناب در شرکت‌های دانش‌بنیان در نظر گرفت. با توجه به یافته‌ها می‌توان اذعان داشت که انطباق با تغییرات محیطی، پاسخ‌گویی به تغییرات، ارائه ستادهای متنوع، ارائه ارزش استراتژیک، هم‌افزایی استعدادها، برخورداری از موقعیت رقابتی برتر و ... از جمله پیامدهای مدیریت استعداد ناب در شرکت‌های دانش‌بنیان است.

با توجه به یافته‌های ارائه شده در راستای استقرار و پیاده‌سازی مدیریت استعداد ناب در شرکت‌های دانش‌بنیان پیشنهاداتی ارائه می‌شود:

- به مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان در راستای موفقیت در بازارهای داخلی، منطقه‌ای و جهانی پیشنهاد می‌گردد به رویکرد مدیریت استعداد ناب در شرکت توجه ویژه‌ای داشته باشند.
- به دلیل نقش پررنگ استعدادها و نحوه مدیریت آنها در بهره‌وری شرکت‌های دانش‌بنیان توصیه می‌گردد که مدیریت استعداد ناب را به عنوان رویکرد نوینی در جهت بهره‌مندی از پتانسیل استعدادها، حذف تضییع استعدادها و هم‌افزایی آنها برای مقابله با تغییرات پدیدار شده در سیاست‌های مدیران منابع انسانی تعبیه نمایند.
- مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان می‌توانند با بهره‌گیری از مدیریت استعداد ناب از طریق بروزرسانی، تقویت و تطبیق مهارت، پتانسیل و ظرفیت استعدادها با شرایط محیطی و تقاضاهای موجود، وضعیت رقابتی شرکت‌های دانش‌بنیان را بهبود بخشند.

- به مدیران در شرکت‌های دانش‌بنیان پیشنهاد می‌شود که ضمن تدقیق در فرصت‌ها و تهدیدات محیطی و با کاوش در مورد استعداد‌های مورد نیاز، اقدامات لازم را برای شناسایی، انتخاب، پرورش و حفظ استعدادها مد نظر قرار دهند تا ضمن کاهش شکاف بین استعداد‌های موجود و مطلوب، توانایی تطبیق‌پذیری را با محیط بیرونی افزایش دهند.
- به مدیران در شرکت‌های دانش‌بنیان پیشنهاد می‌شود که تفکر ناب را در سراسر شرکت به عنوان یک فلسفه و فرهنگ نوین به‌ویژه برای بخش منابع انسانی نهادینه‌سازی کنند تا از طریق داشتن دیدگاه فراگیر نسبت به استعدادها، عدم وجود تبعیض، ایجاد مشارکت در بین استعدادها، وجود جو حمایتی، تأکید بر تیم‌محوری و توجه بر مشتری‌مداری و خلق ارزش مشتری‌پسند، بر ایجاد، تداوم و حفظ فرهنگ ناب در شرکت تأکید وافر داشته باشند تا استعدادها را در راستای خلق ارزش‌آفرینی و تعالی شرکت سوق دهند.
- بر اساس یافته‌های پژوهش به مدیران در شرکت‌های دانش‌بنیان پیشنهاد می‌گردد که با توجه به اینکه در شرایط محیطی کنونی به دانش، مهارت و شایستگی‌های متعددی نیاز می‌باشد، فرآیندهای کاری را به‌گونه‌ای طراحی نمایند تا توسط تیم‌های کاری از ابتدا تا انتهای فرآیند اجرایی گردد تا از طریق افزایش ارتباطات و بهره‌گیری از مهارت‌های چندگانه در کوتاه‌ترین زمان به خروجی مورد نظر دست پیدا نمود.
- مدیران در شرکت‌های دانش‌بنیان برای طراحی و اجرای کارآمد مدیریت استعداد ناب نیاز دارند تا از طریق پیگیری و بازدید از شرکت‌هایی که این مفهوم را با موفقیت پیاده‌سازی نموده‌اند، با یادگیری از تجربیات آنها از راهنمایی‌هایشان بهره‌مند گردند.
- مدیران منابع انسانی در شرکت‌های دانش‌بنیان باید به‌عنوان شرکای استراتژیک در نظر گرفته شوند و از نقش سنتی خود دور گردند تا ضمن اطلاع و آگاهی از اهداف استراتژیک و استراتژی‌های کلان بتوانند هماهنگ با آنها اهداف، برنامه و استراتژی‌های منابع انسانی را تعیین و تدوین نمایند و از طریق یکپارچه‌سازی بتوانند مانع از اتلاف در زمان، هزینه و استعدادها گردند.
- به مدیران در شرکت‌های دانش‌بنیان توصیه می‌شود که در جهت عملیاتی‌سازی مدیریت استعداد ناب در شرکت‌ها، ضرورت دارد تا مدیران و استعداد‌هایی را که از تفکر ناب برخوردار هستند و بر بهبود مستمر، خلق ارزش، مشتری‌گرایی و ... توجه دارند در اولویت قرار دهند تا نقش تسهیل‌گری و الهام‌بخشی را در شرکت به‌درستی ایفا نمایند.
- به مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان پیشنهاد می‌شود که از میان داوطلبان، افرادی را که دارای مهارت‌های مورد نظر برای تصدی شغل دارا هستند انتخاب نمایند تا نیازهای آموزشی پس از استخدام آنها حداقل گردد.
- به مدیران در شرکت‌های دانش‌بنیان توصیه می‌شود تا از گروه‌های صاحب‌ه‌شامل روان‌شناسان صنعتی بهره‌گیرند و با کمک آنها داوطلبانی را که از مهارت‌های ناب از جمله توانایی انتقاد، ابتکار عمل، خلاقیت، توانایی همکاری و برقراری ارتباط و توانایی ارائه راه‌حل برخوردار هستند شناسایی نمایند.
- به مدیران در شرکت‌های دانش‌بنیان پیشنهاد می‌شود که به جای در نظر گرفتن دوره‌های آموزشی یکسان برای همه استعدادها، بر اساس نیازسنجی حاصل از شکاف مهارتی مورد نیاز، با توجه به شغل مورد نظر و نیازهای آتی در شرکت دوره‌های آموزشی متفاوتی را برای استعداد‌های مختلف برگزار نمایند و در جهت کاهش هزینه‌های مربوط به دوره‌های آموزشی تا حد امکان از آموزش‌های آنلاین بهره‌گیرند.

• به مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان توصیه می‌شود برای جلب همکاری و مشارکت استعدادها در جهت تحقق مدیریت استعداد ناب، بر ایجاد نظام انگیزشی از طریق ارائه بازخودهای مفید و مرتبط، ارائه پاداش بر اساس عملکرد، تدوین برنامه شغلی انگیزشی، قردانی از استعدادهای سخت‌کوش و وجود شرایط کاری منعطف و برنامه‌های رفاهی رقابتی تاکید کنند

مهم‌ترین محدودیت‌های پژوهش حاضر به شرح زیر است:

- از آنجا که مفهوم مدیریت استعداد ناب جزء مفاهیم نوین و نوظهور در حوزه مدیریت منابع انسانی است بدین ترتیب یکی از محدودیت‌هایی که پژوهشگر با آن روبرو بوده است محدود بودن تعداد مطالعات در این زمینه می‌باشد.
- به دلیل عدم دسترسی و هزینه‌های زمانی و مالی به مدیران در شرکت‌های دانش‌بنیان در مناطق مختلف که با شرایط کاری، فرهنگی، اجتماعی و دیدگاه‌ها و بینش متفاوتی، مشغول به فعالیت می‌باشند، نمونه مورد نظر و خبرگان فقط از استان لرستان انتخاب شده‌اند که این مورد نیز به عنوان یکی دیگر از محدودیت‌های پژوهش می‌تواند مطرح شود.
- به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود که تأثیر مفهوم مدیریت استعداد ناب را بر دیگر مفاهیم، مورد ارزیابی و سنجش قرار دهند تا ادبیات مربوط به این حوزه از غنای بیشتری برخوردار گردد.
- به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود که به تدوین و طراحی مدل مدیریت استعداد ناب در جوامع خدمت‌محور، آموزش‌محور و تولیدی اقدام نمایند و نتایج حاصل را با نتایج پژوهش کنونی مورد مقایسه و تطبیق قرار دهند.
- به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود تا نمونه آماری و خبرگان را از مناطق مختلفی انتخاب نمایند تا با بهره‌مندی از نظرات آنها بتوانند به مدل جامع‌تری دست یابند.

### فهرست منابع

1. Agan, T. (2014). "The secret to lean innovation is making learning a priority". <https://hbr.org/2014/01/the-secret-to-lean-innovation-is-making-learning-a-priority>.
2. Akhavan Dorbash, R., Zakaryaei, M., & Entesar Fomani, Gh. (2021). "Designing the optimal of talent management and development components". *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 12(1), 150-132. (in Persian).
3. Akter, H., Ahmed, W., Sentosa, I., Hizam, S. M. (2022). "Crafting employee engagement through talent management practices in telecom sector". *SA Journal of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v20i0.1775>.
4. Alimohammadlo, M., Akbari, B., & Mahdavianpour, E. (2014). "Identifying social responsibility in universities (USR) using fuzzy delphi: Case Study: Shiraz University". *Iranian Higher Education*, 6(3): 161-192. (in Persian).
5. Bahuguna, P. C., Bangwal, D., & Kumar, R. (2022). "Talent management and its impact on organizational commitment: an empirical investigation of indian hospitality industry". *FIIB Business Review*. DOI: 10.1177/23197145221101436.
6. Bektas, G., & Kiper, F. (2022). "Applications of lean in human resources management in healthcare". *The Journal of the Pakistan Medical Association*, 72(3): 532-536.
7. Benuyenah, V. (2020). "Can the concept of "lean management" be applied to academic recruitment?" *Rajagiri Management Journal*, 15(2): 105-112.
8. Bouranta, N., Psomas, E., & Antony, J. (2021). "Human factors involved in lean management: a systematic literature review". *Total Quality Management*. <https://doi.org/10.1080/14783363.2021.1936481>.
9. Chaturvedi, Sh., Bahuguna, P. C., & Raman, U. (2022). "Developing innovativeness and competency through talent management in Indian oil and gas sector". *International Journal of Business Innovation and Research*. 27 (2): 223-241.

10. Danaeifard, H., Alvani, S. M., & Adel, A. (2008). "Qualitative research methodology in management: A comprehensive approach". Ashraghi, Tehran, 1 ed. (in Persian).
11. Ghaffari, H., Purkiyani, M., Shekari, GH. A., & Shaykhi, A. (2017). "Designing of model talent management with an approach integrating human resources activities". *Public Management Researches*, 10(36): 117-142. (in Persian).
12. Hines, P. (2021). "Human centred lean- introducing the people value stream". *International Journal of Lean Six Sigma*. DOI 10.1108/IJLSS-03-2021.
13. Jooss, S., Lenz, J., & Burbach, R. (2022). "Beyond competing for talent: an integrative framework for coepetition in talent management in SMEs". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. DOI 10.1108/IJCHM-04-2022-0419.
14. Kaewnaknaew, Ch., Siripipatthanakul, S., Phayaprom, P., & Limna, P. (2022). "Modelling of talent management on construction companies' performance : A model of business analytics in bangkok". *International Journal of Behavioral Analytics*, 2(1): 1-17.
15. Khaki, Gh. (2021). "Research method in management", Fozhan, Tehran. (in Persian).
16. Khoreva, V., & Kostanek, E. (2019). "Evolving talent management patterns and challenges in Russia and Kazakhstan: Investigating employer perspective". *Baltic Journal of Management*. <https://doi.org/10.1108/BJM-09-2018-0340>.
17. Kravariti, F., Tasoulis, K., Scullion, H., & Khaled Alali, M. (2022). "Talent management and performance in the public sector: the role of organisational and line managerial support for development". *The International Journal of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2032265>.
18. Latukha, M., Shagalkina, M., Mitskevish, E., & Strogetskaaya, E. (2021). "From brain drain to brain gain: the agenda for talent management in overcoming talent migration from emerging markets". *The International Journal of Human Resource Management*. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1949374>.
19. Othman, A. A. E. & Khalil, M. H. M. (2020). "A lean talent management framework for maximizing creativity in architectural design firms. *International Journal of Construction Management*". <https://doi.org/10.1080/15623599.2018.1490865>.
20. Othman, A. A. E., & Khalil, M. H. M. (2018). "Lean talent management: a novel approach for increasing creativity in architectural design firms". *Engineering, Construction and Architectural Management*. <https://doi.org/10.1108/ECAM-07-2017-0139>.
21. Othman, A. A. E., & Khalil, M. H. M. (2019). "Divergent heritage sustainability: a threefold approach through lean talent management". *Journal of Engineering, Design and Technology*, 18(1): 150-171.
22. Paolillo, W., Olson, B.V. & Straub, E. (2016). "People centered innovation: enabling lean integrated project delivery and disrupting the construction industry for a more sustainable future". *Journal of Construction Engineering*, 2016.
23. Shamani, S., Zargar, S. M., Heidariyeh, S. A., & Hemmatian, H. (2021). "Presenting a comprehensive model for talent management in knowledge-based companies". *Public Administration Perspective*, 12(3): 32-56. (in Persian).
24. Sharifiansani, SH. Vala, R., & Sharifi, A. (2021). "Designing a model for developing the talent management of junior high school teachers". *Educational Development of Judishapur*, 12, 193203. (in Persian).
25. Theodorsson, U., Gudlaugsson, TH., & Gudmundsdottir, S. (2022). "Talent management in the banking sector: A systematic literature review". *Administrative Sciences*, 12, 61. <https://doi.org/10.3390/admsci12020061>.
26. Womack, J.P., Jones, D.T. & Ross, D. (2007). "The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production" – Toyota's Secret Weapon in the Global Wars That Is Now Revolutionizing World.
27. Yadav, V., Jain, R., Mittal, M. L., Panwar, A., & Lyons, A. C. (2019). "The propagation of lean thinking in SMEs". *Production Planning & Control*, 30(10-12), 854-865.