

## Diagnosing Talent Management in Hoze-ye Honari of Islamic Advertising Organization: A Phenomenological Study

Davood Zamani<sup>1</sup>, Abbasali Ghaiyoomi<sup>2</sup>, Fatemeh Azizabadi  
Farahani<sup>\*3</sup>, Nasser Mirsepassi<sup>4</sup>, Ebrahim Hajjani<sup>5</sup>

1. Ph.D Student, Department of Management and Economics Science and Research branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.
2. Associate Professor, Faculty of Management and Economics, Islamic azad university, Tehran north, Tehran, Iran.
3. Assistant Professor, Faculty of Management and Economics, Science and Research branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran (Corresponding author). Email: f.a.farahani@srbiau.ir
4. Professor, Faculty of Management and Economics, Science and Research branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.
5. Associate Professor, Department of Sociology, University of Tehran, Iran.

### Abstract

Government agencies often have not successful experience in identifying, attracting, cultivating, and retaining talent. This study, which was conducted with a phenomenological approach, sought to discover and understand the causes of failure of governmental organizations by focusing on cultural organizations in the field of talent management. The results showed that these causes can be classified into three categories: conceptual (theoretical), managerial and organizational. To avoid the harmful costs of wasting human capital, it is recommended to review the methods of talent identification, talent management and talent development in Hoze-ye Honari.

### Introduction

Utilizing the capabilities of human capital in government organizations, especially in developing countries, is not well done and even in some of them, we saw evidence of conscious repulsions and hostile encounters with organizational talent. Jealousy of the elites, rejection of elites, the imposition of career plateau or their dismissal from the leadership circuit are all among the evidences of this costly organizational phenomenon which is called elitism in the organization. If this complication is not controlled, many costs will be imposed on the organization, including the flight of human capital. Cultural organizations are no exception. But so far no study has been done to identify

and explain the causes and reasons of talent management problems in cultural organizations. Most of the researches in this field are related to industrial organizations, academic institutions, oil and gas companies, automobile companies and customs, which have often been conducted quantitatively and in the context of the positivist paradigm. This study seeks to address this research gap and, using the phenomenological approach, to understand the essence and theme of cultural managers' experiences of the phenomenon of talent management and the obstacles to its realization. Therefore, the purpose of this study is to analyze the lived experience of cultural managers of the concept of talent management and obstacles to its realization in cultural organizations.

#### **Case study**

The scope of research in this study is limited and includes the lived experiences of senior and middle managers and key talents in Hoze-ye Honari of Islamic Advertising Organization of I.R.I.

#### **Materials and Methods**

This research is a qualitative study and is interpretive in terms of research philosophy; inductive in terms of research approach; phenomenological in terms of research strategy; a one-way research in terms of method selection; cross-sectional in terms of time horizon and data collection and an analysis method research based on in-depth interview, in which the analysis of semantic units are based on the four-step Moustakas model. Participants in this study included senior managers, middle managers, employed artistic talents and rejected talents who had in-depth experience in talent management, 15 of whom participated in the study using purposive sampling method. In order to measure the reliability of the research, the retest reliability method was used, the value of which was calculated equal to the formula of 81 per cent and shows the desired reliability of the research. The validity of this study was done through the study of participants (interpretive validity) as well as external audit.

#### **Discussion and Results**

In this study, 10 themes emerged as the main obstacles to the realization of talent management (antecedents), which can be classified into three categories: theoretical (conceptual) factors, managerial factors and organizational factors. Also, the lack of a talent management system in Hoze-ye Honari in recent years has had devastating effects on both the individual and organizational dimensions.

### Conclusion

Underlying factors that have led to the failure of talent management in the field of art are: ambiguity in the definition of talent, disagreement in determining the characteristics of talented people, failure in talent management and talent development, lack of a codified plan to cultivate talent, failure to documenting successful experiences, lack of tolerance dealing with talents, ingratitude of talents to themselves, unbalanced organizational structure for talent management, lack of performance-oriented performance appraisal system and politicization of the organization. The findings of this study showed that the lack of talent management system in Hoze-ye Honari has destructive consequences such as: growth of talents individually and spontaneously not organizationally, talent abandonment, depletion of talent, talent killing, talent exhaustion and loss of talent. Researchers recommend that the first step to remove obstacles and correct policy-making to implement a talent management system in Hoze-ye Honari is to define talent accurately, to determine the characteristics of talented people, and delineate and clarify the boundaries of talent. The results show that the share of managerial factors in the realization of the talent management system is more than other factors. Therefore, it is recommended that senior art managers should take serious steps to dominate the culture of talent in Hoze-ye Honari in one hand, and on the other, by eliminating the obstacles identified in this study, to prevent the loss and leakage of current talents. The results also showed that the current organizational structure is not sufficient to establish a talent management system. This structure needs to be revised. Researchers recommend that in order to transform the Hoze-ye Honari into a talent-based organization, it is necessary to establish a new unit called Strategic Talent Management.

**Keywords:** Talent Management, Talent exhaustion, Phenomenology, Hoze-ye Honari

**Article Type:** Research Article

**Cite this article:** Zameni, D., Ghaiyoomi, A., Fatemeh Azizabadi, F., Mirsepassi, N., & Hajjani, E. (2021). Diagnosing Talent Management in Hoze-ye Honari of Islamic Advertising Organization: A Phenomenological Study, *Public Management Researches*, 14 (53), 167-197. (In Persian)

**DOI:**10.22111/JMR.2021.36361.5278

**Received:** 03 Nov. 2020

**Accepted:** 05 Jan. 2021

© The Author(s).

**Publisher:** University of Sistan and Baluchestan



## عارضه‌یابی مدیریت استعداد در حوزه هنری سازمان تبلیغات اسلامی

### یک مطالعه پدیدارشناسی\*

داود ضامنی<sup>۱</sup> - عباسعلی قیومی<sup>۲</sup> - فاطمه عزیزآبادی فراهانی<sup>۳</sup> - ناصر میرسپاسی<sup>۴</sup>

ابراهیم حاجیانی<sup>۵</sup>

۱. دانشجوی دکترای رشته مدیریت و برنامه‌ریزی فرهنگی، گروه مدیریت فرهنگی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
۲. دانشیار گروه مدیریت فرهنگی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال، تهران، ایران
۳. نویسنده مسئول، استادیار گروه مدیریت و برنامه‌ریزی فرهنگی دانشگاه آزاد واحد علوم تحقیقات، تهران، ایران. f.a.farahani@sbiau.ir
۴. استاد گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.
۵. دانشیار گروه جامعه‌شناسی دانشگاه تهران، تهران، ایران.

#### چکیده

مطالعات نشان می‌دهد سازمان‌های دولتی اغلب در شناسایی، جذب، پرورش و نگهداشت استعدادها تجارب موفقی نداشتند. از این رو شناخت علل و پیامدهای این مسأله ضروری است. پژوهش حاضر با هدف واکاوی تجارب زیسته مدیران فرهنگی از مدیریت استعداد و شناسایی موانع تحقق آن در یکی از سازمان‌های فرهنگی هنری انجام شده است. روش تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات کیفی است که با استفاده از رویکرد پدیدارشناسی تفسیری انجام گرفته است. منابع اطلاعاتی پژوهش را مدیران ارشد، میانی و استعدادهای شاخص حوزه هنری سازمان تبلیغات اسلامی تشکیل می‌دهند که ۱۵ نفر از آنها با روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. اطلاعات مورد نیاز با انجام مصاحبه‌های عمیق گردآوری و با استفاده از رویکرد چهارمرحله‌ای ماستاکاس تجزیه و تحلیل شدند. نتایج تحلیل داده‌ها نشان داد موانع تحقق مدیریت استعداد در حوزه هنری متشکل از ده تم فرعی است که در سه دسته موانع مفهومی (نظری)، مدیریتی و سازمانی طبقه‌بندی شدند. کشف معناهای نهفته در تجارب زیسته مشارکت‌کنندگان نشان داد این پدیده در بُعد فردی پیامدهایی چون رشد فردی و خودجوش استعدادها، مهجوریت استعدادها و وامانده‌سازی استعدادها را رقم زده و در بُعد سازمانی پیامدهایی چون استعدادکشی، استعدادسوزی و نشت استعدادها را در پی داشته است. برای جلوگیری از هزینه‌های زیانبار هدررفت سرمایه‌های انسانی، ضرورت بازنگری در شیوه‌های استعدادیابی، استعدادداری و استعدادپروری در حوزه هنری توصیه می‌شود.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت استعداد، استعدادسوزی، عارضه‌یابی، پدیدارشناسی

\* مقاله مستخرج از رساله دکتری آقای داود ضامنی است.

استناد: ضامنی، داود؛ قیومی، عباسعلی؛ عزیزآبادی فراهانی، فاطمه؛ میرسپاسی، ناصر؛ حاجیانی، ابراهیم. (۱۴۰۰). عارضه‌یابی مدیریت استعداد در حوزه هنری سازمان تبلیغات اسلامی: یک مطالعه پدیدارشناسی، پژوهش‌های مدیریت عمومی. ۱۴(۵۳)، ۱۹۷-۱۶۷.

DOI:10.22111/JMR.2021.36361.5278

نوع مقاله: علمی پژوهشی



تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۰/۱۶

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۸/۱۳

حق مؤلف © نویسندگان

ناشر: دانشگاه سیستان و بلوچستان

## مقدمه

سرمایه انسانی ارزشمندترین و پیچیده‌ترین سرمایه در یک سازمان محسوب می‌شود. با این وجود در برخی سازمانها، مدیران تمایل چندانی به استفاده از نخبگان و استعدادهای سازمانی نشان نمی‌دهند (Alvandi & Mohammad Mazaheri, 2020: 118). شواهد تجربی نشان می‌دهد در برخی سازمان‌های دولتی نه‌تنها برای حضور اثربخش استعدادها ریل‌گذاری نمی‌شود، بلکه با آنها برخورد دفعی و ستیزی آگاهانه نیز صورت می‌گیرد. حسادت‌ورزی به نخبگان، طرد نخبگان، تحمیل فترت شغلی به آنها یا اخراج آنها از مدار رهبری، از جمله شواهد تأیید این پدیده هزینه‌زای سازمانی بوده که به آن «نخبه‌ستیزی در سازمان» گفته می‌شود (Alizadeh & Hadavinejad, 2019: 166). در ادبیات مدیریت منابع انسانی، مباحث مرتبط با نخبگان سازمانی در درون مفهومی بزرگتر به نام مدیریت استعداد<sup>۱</sup> قرار می‌گیرد (Gulbrandsen, 2017). در ایران به استثناء تعدادی سازمان‌های خصوصی که هدفشان داشتن عملکردی در سطح بین‌المللی است، به‌ندرت می‌توان حتی به صورت ضمنی، رگه‌هایی از اهمیت‌دادن به مدیریت استعداد در سازمان‌های دولتی پیدا کرد. این موضوع، بویژه در سال‌های اخیر، سازمان‌ها را با خطر استعدادزدایی (Gholipour & Eftekhar, 2016: 220) و نابودی استعدادها (Hasanpour et al., 2019: 94) مواجه ساخته است. چنانچه این عارضه کنترل نشود هزینه‌های زیادی از جمله فرار مغزها<sup>۲</sup>، انزوای مغزها<sup>۳</sup> یا در اصطلاح پرواز سرمایه‌های انسانی<sup>۴</sup> (Lein, 2005: 153) به سیستم اداری کشور تحمیل خواهد شد. البته این مسأله فقط مربوط به ایران نیست. وضعیت مدیریت استعداد، چگونگی نگهداری کارکنان بااستعداد و جلوگیری از مهاجرت آنان در بسیاری کشورها با بحران روبروست (Cappelli, 2008). بیشتر سازمان‌ها بنا به دلایلی از جمله: کاهش استعدادهای دردسترس، بالارفتن نرخ بازگشت کارکنان و استراتژی‌های منابع انسانی ضعیف مثل جبران خدمت و مزایا (Phillips & Roper, 2009)، رقابت شدید، کمبود کارکنان با توانایی و مهارت بالا (Bhathnagar, 2007) با بحران نگهداشت استعدادها مواجه‌اند. نتایج مطالعه

1- Talent Management (TM)

2- Brain Drain

3- Brain Isolation

4- Human Capital Flight

ملاحی و کالینز<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) نشان داد در اغلب سازمان‌های مورد مطالعه، از توانایی کارکنان استفاده بهینه نمی‌شود. دلایل زیادی برای این موضوع وجود دارد. از عدم حاکمیت تخصص‌گرایی، ناکارآمدی سیستم‌های ارزیابی عملکرد، عدم حاکمیت تفکر بهبود مستمر، ناکارآمدی ساختارهای سازمانی (MirMohammadi & Hassanpour, 2011: 9) گرفته تا نداشتن برنامه‌ریزی مسیر شغلی (Tabiu Pangil & Othman, 2018: 4) که به تدریج به فلات‌زدگی شغلی نخبگان سازمانی منجر می‌شود (Karami et al., 2019: 139). مطالعات نشان داده مهمترین استراتژی‌های مدیران نخبه‌گرای عبارتند از: توجه بیش از حد به گرایش‌های سیاسی، تخریب شخصیتی، کاستن از شفافیت سازمانی، کاهش اختیارات و قدرت تصمیم‌گیری نخبگان، رهبری زهرآگین، عدم حمایت مدیران ارشد از خبرگان و چرخش شغلی (Alvandi & Mohammad Mazaheri, 2020: 136-137). همچنین وجود برخی موانع فرهنگی و اخلاقی در سازمان‌ها همچون: ضعف انگیزه توفیق‌طلبی، خویشاوندگرایی، تقلیدگرایی، ذهن‌گرایی، واقعیت‌گریزی، عمل‌زدگی، محافظه‌کاری، بی‌اعتمادی، عدم شایسته‌سالاری و فردگرایی، نگهداشت استعدادها را در سازمان‌ها به مخاطره انداخته است (Sarafraz et al., 2019: 158-159). در این میان سازمان‌های فرهنگی هم از این قاعده مستثنی نبوده و آنها نیز توفیق‌چندانی در طراحی و پیاده‌سازی سیستم مدیریت استعداد نداشتند. اما تاکنون مطالعه‌ای که چرایی و علل نابسامانی مدیریت استعداد در این سازمان‌ها را شناسایی و تبیین کند انجام نشده است. به‌رغم حساسیت و اهمیت موضوع، در پیشینه پژوهشی آن‌گونه که شایسته است به آسیب‌شناسی و عارضه‌یابی مدیریت استعداد در سازمان‌های فرهنگی پرداخته نشده است. اغلب پژوهش‌های انجام‌شده مربوط به سازمان‌های صنعتی، نهادهای دانشگاهی، شرکت‌های نفت و گاز، شرکت‌های خودروسازی و گمرک است که بسیاری از آنها در بستر پارادایم اثبات‌گرایی اجرا شده‌اند. مطالعه حاضر در پی آن است که به این خلاء پژوهشی پرداخته و با بهره‌مندی از رویکرد پدیدارشناسی به بررسی عمیق تجربه‌های مدیران فرهنگی از پدیده مدیریت استعداد و موانع تحقق آن بپردازد. از آنجاکه هدف پژوهش حاضر فهم تجارب زیسته مدیران و نخبگان سازمانی در خصوص عارضه‌یابی مدیریت استعداد در سازمان‌های فرهنگی است، استفاده از

رویکردهای کیفی همچون پدیدارشناسی قادر به ارائه تبیینی از تجارب فردی و غنابخشی به حوزه عمل هستند (Creswell & Creswell, 2017). از سوی دیگر چون بنیان هر فعل عقلایی و اخلاقی بر فهم و آگاهی است (Aref et al., 2015: 575)، یافته‌های این پژوهش می‌تواند خط‌مشی‌گذاری‌های مدیریت استعداد در سازمان‌های فرهنگی را در عمل بهبود بخشد.

### ادبیات نظری

با توجه به منطق موجود در پژوهش‌های کیفی که چارچوب مفهومی در پژوهش را پیش‌فرض در نظر نمی‌گیرد، بلکه آن را عاملی برای افزایش حساسیت نظری به کار می‌برد (Felik, 2009: 54-58) در این بخش به بررسی ادبیات مدیریت استعداد پرداخته می‌شود. واژه مدیریت استعداد برای نخستین بار در میانه دهه ۱۹۹۰ توسط گروه مشاوران مک‌کینزی<sup>۱</sup> ابداع شد (Barron, 2008: 735). آنها نخستین بار مفهوم جنگ برای استعداد<sup>۲</sup> را برای نشان دادن اهمیت محوری کارکنان برای شرکت‌ها و سازمان‌ها مطرح کردند (Scullin & Colling, 2011: 106). مدیریت استعداد را مدیریت راهبردی جریان استعداد در یک سازمان تعریف کرده‌اند (Dutta Gupta, 2005: 2). بر اساس این تعریف، مدیریت استعداد متضمن عرضه مطلوبی از استعدادها به منظور انطباق افراد مناسب با مشاغل مناسب در زمان مناسب و بر مبنای اهداف راهبردی سازمان است. مدیریت استعداد که بنا به تعبیر نعیم و لنکا<sup>۳</sup> (۲۰۱۷) امروز به خط مقدم رشته مدیریت در جهان تبدیل شده (Rowshan et al., 2020: 164) یک فرایند سامان‌مند است از: جذب، شناسایی، توسعه و حفظ افرادی که دارای توانایی بالایی هستند. این افراد کسانی هستند که دارای ارزش خاص برای یک سازمان محسوب می‌شوند (Green, 2008: 816; Davis & Davis, 2010). کاسیو و بودریو<sup>۴</sup> (۲۰۱۶) نیز مدیریت استعداد را شامل شیوه‌های منابع انسانی برای جذب، انتخاب، توسعه و حفظ کارمندان با پتانسیل بالا در موقعیت‌های کلیدی سازمانی می‌داند.

1- McKinsey

2- War for Talent

3- Naim & Lenka

4- Cascio

اسپارو<sup>۱</sup> و مکرام (۲۰۱۵) چهار رویکرد را برای تعریف مدیریت استعداد در نظر گرفته‌اند که عبارتند از: ۱. رویکرد افراد: مدیریت استعداد به‌عنوان یک طبقه‌بندی افراد؛ ۲. رویکرد روش‌ها: مدیریت استعداد به‌عنوان روش‌های مدیریت منابع انسانی کلیدی؛ ۳. رویکرد موقعیت شغلی: مدیریت استعداد به‌عنوان شناسایی موقعیت‌های محوری؛ ۴. رویکرد مخازن راهبردی: مدیریت استعداد به‌عنوان مخازن استعداد داخلی و برنامه‌ریزی جانشین‌پروری.

### پیشینه پژوهش

با هدف مطالعه به منظور جمع‌آوری نتایج و خلاصه‌ای از تحقیقات انجام‌شده در ایران و سایر کشورها در زمینه عارضه‌یابی مدیریت استعداد در سازمان‌های فرهنگی، موضوع پژوهشی که دقیقاً با موضوع پژوهش حاضر یکسان باشد یافت نشد. لذا خلاصه‌ای از نتایج شبیه‌ترین پژوهش‌های انجام‌شده در ایران و سایر کشورها که با موضوع پژوهش حاضر انجام گرفته است، در این قسمت ارائه می‌شود: الوندی و محمدمظاهری (۲۰۲۰) در مطالعه‌ای با هدف شناسایی استراتژی‌های نخبه‌گزینی مدیران در سازمان‌های دولتی ایران نتیجه گرفتند مدیران سازمان‌های دولتی در شهر همدان از ۳۹ استراتژی در نخبه‌گزینی بهره می‌برند که این استراتژی‌ها به ترتیب در چهار بُعد فردی، مدیریتی، سازمانی و شغلی قابل طبقه‌بندی است. علیزاده و هادوی‌نژاد (۲۰۱۹) سرآغاز نخبه‌ستیزی در سازمان مورد مطالعه را وجود سه عامل حُسن عملکرد نخبگان، پیش‌فرض همگونی در فرهنگ سازمانی و ضعف نظام پایش عملکرد مدیران ارشد سازمان دانستند. نخبه‌ستیزان متشکل از دو دسته افراد حسادت‌ورز نسبت به نخبگان هستند؛ دسته اول رهبران زهرآگین سازمان که به دلیل ضعف پایش عملکرد، مدیریت در سایه را در پیش گرفتند و نخبگان را رقیب خود می‌انگاشتند. دسته دوم کارکنان شرنگ‌آلودی که برای نیل به منافع متقابل خود، با رهبر تبانی و از او حمایت می‌کردند. داروئیان و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی به منظور آسیب‌شناسی مدیریت استعداد در سطح دانشگاه آزاد اسلامی با اتکاء به رویکرد آسیب‌شناسی سه‌شاخگی در ابعاد ساختاری، زمینه‌ای و محتوایی نتیجه گرفتند بین وضع مطلوب و وضع موجود مدیریت این مراکز دانشگاهی فاصله وجود دارد. تغییر شرایط استخدامی، توجه به جایگاه سرمایه انسانی متخصص، توجه به زیرساخت‌های علمی،



زیرساخت‌های الکترونیک و فناوری، بسترهای قانونی و حقوقی، تغییر شرایط فرهنگی، پذیرش و حمایت مدیران، پذیرش و حمایت مدرسین از جمله عواملی است که در بهبود مدیریت استعداد در این دانشگاه مؤثرند. لطفی و همکاران (۲۰۱۷) در بررسی فرآیند مدیریت استعداد در شرکت نفت فلات قاره ایران نتیجه گرفت این فرایند به ترتیب در قسمت جذب، بکارگیری و حفظ مناسب است. اما بیشترین ضعف در قسمت توسعه نیروی مستعد در این شرکت است. فخرزاد و همکاران (۲۰۱۷) در مطالعه خود در زمینه عارضه‌یابی فرایند پیاده‌سازی مدیریت استعداد در صنعت هتلداری نتیجه گرفتند پیاده‌سازی مدیریت استعداد در بهبود فعالیت منابع انسانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. فرزین‌فر و همکاران (۲۰۱۶) در مطالعه آسیب‌شناختی خود بر روی نظام مدیریت استعداد در گمرکات استان خراسان رضوی به این نتیجه رسیدند که بین وضعیت موجود و مطلوب در تمام مؤلفه‌های مدیریت استعداد در این سازمان (جذب، شناسایی، توسعه، حفظ روابط مثبت، بکارگیری و نگهداری) فاصله معنادار وجود دارد. امیری و معالی‌تفتی (۲۰۱۶) هم در مطالعه خود با هدف آسیب‌شناسی مدیریت استعداد در صنایع شهری، یافته‌هایشان را به دو گروه "موانع و چالش‌ها" و "عوامل موفقیت" تقسیم کردند. در این مطالعه ۳۱ مفهوم به عنوان موانع تحقق مدیریت استعداد در صنایع خودروسازی استخراج که در چهار دسته تحت عناوین چالش‌ها و موانع ساختاری، زیست محیطی، رفتاری و مدیریتی تقسیم شدند. هادی‌زاده مقدم و همکاران (۲۰۱۲) نیز در پژوهشی با عنوان آسیب‌شناسی پیاده‌سازی مدیریت استعداد در سازمان‌های دولتی ایران با مطالعه عملکرد ۱۳۵ سازمان دولتی توانستند ۱۷ عامل را شناسایی کنند که در عدم توفیق مدیریت استعداد در این سازمانها تأثیرگذار بوده است. این عوامل در شش بُعد زیر رتبه‌بندی شدند: ۱. موانع سازمانی ۲. موانع حمایت مدیران ارشد ۳. موانع استراتژیکی ۴. موانع قانونی ۵. موانع فرهنگی و ۶. مدیریت منابع انسانی. بر اساس مطالعه تجربی بر روی سه دسته از نخبگان در سازمان‌های نروژی (اقتصاددانان، متخصصان ارتباطات و حسابداران) که سال ۲۰۱۷ توسط گولبرندسن<sup>۱</sup> انجام گرفت مشخص گردید اگرچه این متخصصان به طور جدی در تلاش بودند تا تخصص

خود را در سازمان ارتقا بخشیده و قلمرو شغلی خود را گسترش دهند، اما تلاش فردی خود متخصصان بر ارتقا جایگاه نخبگان درون سازمان، تأثیر معناداری نداشته است. با مرور مطالعات مشخص شد پژوهشی که به طور خاص به آسیب‌شناسی مدیریت استعداد در سازمان‌های فرهنگی پردازد، انجام نشده است. لذا این پژوهش با هدف بررسی موانع مدیریت استعداد در یکی از سازمان‌های فرهنگی (حوزه هنری سازمان تبلیغات اسلامی ایران) انجام گرفت. سؤالات اصلی این پژوهش عبارتند از: ۱. تجربه مدیران ارشد، میانی و استعدادهای شاغل در حوزه هنری از موانع مدیریت استعداد چیست؟ ۲. این تجارب در چه بافت و زمینه‌هایی شکل گرفته‌اند؟ ۳. این تجارب چه تبعات و نتایجی در پی داشته است؟

### روش پژوهش

رویکرد منتخب در این پژوهش، پدیدارشناسی تفسیری است. پدیدارشناسی هم یک جنبش فلسفی و هم یک روش پژوهش کیفی است (Gill, 2014). هدف پدیدارشناسی فهم تجربه‌ها، کشف جوهره و معنای آنها به منظور دستیابی به فهمی عمیق و بین‌الذهانی از پدیده بررسی شده است (Gibson & Hanes, 2003) که باید بدون هیچ پیش‌فرضی کندوکاو شده (Willig, 2008: 52) و به دور از پیشداوری بوده تا بنیان خوبی برای دانش ایجاد شود (Holt & Sandberg, 2011). به‌طور خلاصه روش پدیدارشناسی به بررسی تجربه زیسته انسان و فهم ماهیت پدیده‌ها از این طریق می‌پردازد (Shin, Kim & Kim, 2003). مشارکت‌کنندگان در این پژوهش عبارت بودند از مدیران ارشد و میانی، استعدادهای شاخص و شاغل در حوزه هنری و استعدادهای طردشده که تجربه‌های عمیقی در خصوص مدیریت استعداد داشتند. به منظور گزینش افرادی با درجه هماهنگی بالاتر با مسأله پژوهش (Pietkiewicz & Smith, 2012) و فراهم‌آوردن نمونه‌های غنی از اطلاعات و استفاده حداکثری از منابع محدود (Patton, 2002)، انتخاب شرکت‌کنندگان مبتنی بر روش نمونه‌گیری هدفمند با تمایز حداکثری صورت پذیرفت. شاخص‌های زیر برای انتخاب نمونه‌ها مدنظر قرار گرفت: ۱. افرادی که در زمینه مدیریت استعداد دارای تجربه و تخصص باشند ۲. افرادی که در زمینه مدیریت استعداد دارای تجارب مدیریتی و عملی باشند ۳. افرادی که خودشان از استعدادهای شاخص حوزه هنری باشند ۴. افرادی که آمادگی و رضایت کامل برای دراختیارگذاشتن دیدگاهها و تجاربشان بصورت کاملاً آزاد و

سانسورنشده داشته باشند. بر این مینا ۱۵ نفر اعلام آمادگی کردند تا صریح و بی‌پروا در مورد تجاربشان از مدیریت استعداد در حوزه هنری صحبت کنند. در پدیدارشناسی تفسیری، اندازه نمونه تابعی از غنای اطلاعات، کیفیت تحلیل و مقایسه داده‌ها و محدودیت‌های عملی پیش‌رو است (Pietkiewicz & Smith, 2012) که برای مطالعات دکتری، بین چهار تا ده شرکت‌کننده مناسب به نظر می‌رسد (Englander, 2012). در این پژوهش انتخاب نمونه‌ها تا جایی تداوم یافت که کفایت و اشباع داده‌ها صورت گرفت و پژوهشگران دریافتند نمونه‌های بعدی، اطلاعات جدیدی در اختیارشان قرار نمی‌دهند. پژوهشگران با ۱۳ مشارکت‌کننده که تجربه‌های عمیقی در مورد پدیده مورد بررسی داشتند مصاحبه کردند که در مصاحبه سیزدهم، داده‌ها به اشباع نظری رسید. اما به منظور اطمینان از سطح اشباع، دو مصاحبه دیگر نیز انجام و کدگذاری شد. پس از تحلیل این دو مصاحبه، مضمون جدیدی در آنها یافت نشد. در جدول شماره ۱ ویژگی‌های دموگرافیک مشارکت‌کنندگان آمده است:

جدول شماره ۱: ویژگی‌های دموگرافیک مشارکت‌کنندگان در پژوهش

ردیف	نام	سن و جنس	رسته	سابقه
۱	مشارکت‌کننده شماره ۱	۵۴ سال - مرد	مدیر میانی	۲۶
۲	مشارکت‌کننده شماره ۲	۶۰ سال - مرد	استعداد شاخص	۳۴
۳	مشارکت‌کننده شماره ۳	۵۸ سال - مرد	مدیر ارشد	۳۰
۴	مشارکت‌کننده شماره ۴	۵۳ سال - مرد	مدیر ارشد	۱۳
۵	مشارکت‌کننده شماره ۵	۶۱ سال - مرد	مدیر ارشد	۳۴
۶	مشارکت‌کننده شماره ۶	۵۵ سال - مرد	مدیر ارشد	۱۷
۷	مشارکت‌کننده شماره ۷	۵۱ سال - مرد	استعداد شاخص	۲۰
۸	مشارکت‌کننده شماره ۸	۴۲ سال - مرد	مدیر ارشد	۹
۹	مشارکت‌کننده شماره ۹	۵۷ سال - مرد	مدیر ارشد	۳۰
۱۰	مشارکت‌کننده شماره ۱۰	۴۰ سال - مرد	مدیر ارشد	۱۹
۱۱	مشارکت‌کننده شماره ۱۱	۴۰ سال - زن	مدیر میانی	۱۵
۱۲	مشارکت‌کننده شماره ۱۲	۴۲ سال - مرد	مدیر میانی	۱۸
۱۳	مشارکت‌کننده شماره ۱۳	۵۳ سال - مرد	استعداد شاخص	۲۴
۱۴	مشارکت‌کننده شماره ۱۴	۵۱ سال - مرد	استعداد شاخص	۲۹
۱۵	مشارکت‌کننده شماره ۱۵	۵۸ سال - مرد	استعداد شاخص	۲۸

زمان مصاحبه‌ها بین ۷۰ تا ۱۲۰ دقیقه بود که در برخی موارد این زمان تا ۱۸۰ دقیقه نیز افزایش یافت. مکان انجام مصاحبه‌ها در محل کار مشارکت‌کنندگان بود و سعی می‌شد

زمانی جهت انجام مصاحبه انتخاب شود که کمترین مزاحمت از طرف مراجعان و یا رسیدگی به امر شغلی برای مشارکت‌کنندگان بوجود نیاید. مکالمات ضبط و سپس کلمه به کلمه روی کاغذ پیاده شد. برخی مصاحبه‌شوندگان گشودگی زیادی داشتند و به سادگی و به صورت مفصل تجربه خود را بازگو می‌کردند. در این حالت پژوهشگران تلاش می‌کردند بیشتر نقش شنونده و ثبت‌کننده داشته باشند. درباره مصاحبه‌شوندگانی که گشودگی کمتری داشتند یا از مهارت‌های زبانی لازم برخوردار نبودند، مصاحبه‌کنندگان در نقش تسهیلگر نیز ظاهر می‌شدند و تلاش بیشتری در بیرون‌کشیدن توصیفات مصاحبه‌شونده از خود بروز می‌دادند. برخی از پرسش‌های مطرح‌شده در جلسه مصاحبه عبارت بودند از: ادراک شما از مفهوم استعداد چیست؟ تجربه شما از مدیریت استعداد در حوزه هنری چیست؟ چه بسترها و شرایطی بر تجربه شما از مدیریت استعداد تأثیرگذار بوده است؟ چه احساسی نسبت به مدیریت استعداد در حوزه هنری دارید؟ چه موانع و مشکلاتی را در زمینه مدیریت استعداد در حوزه هنری تجربه کردید؟ تجربه‌های شما چه پیامدهایی در پی داشته است؟

### تجزیه و تحلیل داده‌ها

فرایند تجزیه و تحلیل داده‌ها در این پژوهش براساس دستورالعمل چهارمرحله‌ای موستاکاس<sup>۱</sup> (۱۹۹۴) به شرح زیر انجام پذیرفت: مرحله اول: خواندن و درک کلیت متن داده‌ها. چون پدیدارشناسی ذاتاً دیدگاهی کل‌نگر است، کسانی قادر به درک روابط بین اجزاء یک متن خواهند بود که حداقل چند بار سرتاسر متن را در قالب یک کل مورد بررسی قرار دهند. مرحله دوم: افق‌سازی و تلخیص داده‌ها. به دلیل داشتن افق‌های مختلف افراد نسبت به پدیده مورد بررسی، خط به خط داده‌ها تحلیل شده، واژه‌ها و عبارت‌های مهم یا بخش‌هایی از مصاحبه که با تجارب شرکت‌کنندگان درباره پدیده مورد مطالعه مرتبط بود، با فونت پررنگ مشخص شد. سپس به تمامی کدهای غیرتکراری و بدون همپوشانی ارزشی یکسان داده شد (Creswell & Poth, 2016: 194; Conklin, 2007: 278). در این مرحله ۴۴۴ عبارت اصلی (پاراگراف) بدست آمد که برخی از عبارت‌ها در قالب چند جمله طبقه‌بندی شد. لذا تعداد کدها در این مرحله به ۴۸۶ کد افزایش یافت. مرحله سوم:

1- Moustakas

تشکیل واحدهای معنایی. در این مرحله ضمن حفظ بستر و زمینه‌ای که پدیده در آن تجربه شده است، مضمون‌های اولیه حاصل از واژه‌های عام شرکت‌کنندگان به کدهایی با زبان علمی تبدیل شدند (De Castro, 2003; Kvåle & Bondevik, 2008). پژوهشگران خود را ملتزم دانستند که در این مرحله به اصل معانی بیان‌شده توسط مشارکت‌کنندگان متعهد بوده و محتوای معانی را تغییر ندهند (Broome, 2011). پس از آن کدهای علمی که محتوای مشابهی با هم داشتند ترکیب شدند تا ساختاری منطقی و کلی از پدیده‌ای که به صورت فردی تجربه شده ایجاد شود (Anderson, 2010). با ترکیب کدهای مشابه و قراردادن آنها در دسته‌های هم‌معنی، کدها به ۱۲۶ مورد تقلیل یافت. مرحله چهارم: توصیف مضامین. در این مرحله پژوهشگران هر کدام از واحدهای معنایی شکل‌گرفته در مرحله قبل را توصیف کردند. یعنی ابتدا هر یک از مضامین نوشته شد و سپس برای آنها متنی که دربرگیرنده محتوای آن مضمون است، تقریر یافت. سپس نمونه‌هایی از متن اصلی مصاحبه‌ها که در ذیل این مضمون جای می‌گیرند، آورده شد. در این بخش ۱۶ تم ظهور یافت. ده تم به عنوان عوامل زمینه‌ای (پیشایندها) که بر پدیده محوری تأثیرگذارند در یک طبقه‌بندی سه‌گانه (نظری، مدیریتی و سازمانی) دسته‌بندی شدند. شش تم دیگر نیز تحت عنوان پیامدها در دو دسته پیامدهای فردی و سازمانی طبقه‌بندی شدند.

### پایایی و روایی

به منظور سنجش پایایی پژوهش از روش پایایی بازآزمون استفاده گردید. برای محاسبه پایایی بازآزمون، از میان مصاحبه‌های انجام‌گرفته، چند مصاحبه به‌عنوان نمونه انتخاب و هرکدام در یک فاصله زمانی و مشخص، دوباره کدگذاری شدند. سپس کدهای مشخص‌شده در فاصله زمانی دو هفته‌ای برای هرکدام از مصاحبه‌ها با یکدیگر مقایسه و برای هر مصاحبه کدهایی که در دو فاصله زمانی مشابه بوده‌اند با عنوان «توافق» و کدهای غیرمشابه با عنوان «عدم توافق» مشخص گردید. محاسبه پایایی بین کدگذاری‌های انجام‌گرفته بر مبنای فرمول زیر انجام گرفت:

$$\text{میزان توافق درون موضوعی} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 2}{\text{تعداد کل کدها}} \times 100$$

پایایی بازآزمون مصاحبه‌های انجام‌گرفته در این پژوهش با استفاده از فرمول ذکرشده برابر ۸۱ درصد به دست آمده است. با توجه به این که این میزان پایایی بیشتر از ۶۰٪ است، قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها تأیید شد (Creswell & Miller, 2000). روایی این پژوهش نیز از طریق بررسی مشارکت‌کنندگان (روایی تفسیری) و همچنین ممیزی خارجی انجام شد. به این ترتیب که با یکی از اساتید، مراحل انجام پژوهش و یافته‌ها مرور شد و به سؤال‌ها و انتقاداتی که وی در مورد روش‌ها، معانی و تفاسیر موجود در پژوهش مطرح کرد، پاسخ داده شد. همچنین پژوهشگران داده‌های گردآوری‌شده، تحلیل‌ها، تفاسیر و نتیجه‌گیری‌ها را به مشارکت‌کنندگان ارائه و از آنها خواستند تا در مورد صحت و اعتبار آن‌ها قضاوت کنند. در نهایت نیز دو ممیز متخصص خارجی که در زمینه موضوع مدیریت استعداد صاحب‌نظر بود داده‌های پژوهش را مورد بررسی قرار دادند. برای سنجش قابلیت اعتماد، در این پژوهش از معیارهای زیر که لینکلن و گوبا<sup>۱</sup> (۱۹۸۵) و کرسول (۲۰۲: ۲۰۱۶) بیان کردند استفاده شد:

الف) باورپذیری (به جای روایی درونی) که به معنای معقول و بامعنا بودن یافته‌هاست.

ب) انتقال‌پذیری (به جای روایی بیرونی) که به معنای ارائه اطلاعات کافی به خواننده است برای قضاوت درباره کاربردپذیری یافته‌ها در محیط‌های دیگر.

ج) اطمینان‌پذیری (به جای اعتبار) که به معنای فراهم‌آوری امکان بازبینی توسط سایر پژوهشگران است که بر ثبات یافته‌ها در طول زمان دلالت دارد.

د) تأییدپذیری (به جای عینیت) که به معنای میزانی که نتایج پژوهش می‌تواند به وسیله سایر پژوهشگران تأیید شوند. در این پژوهش موارد فوق به طور کامل رعایت شده است.

### یافته‌های پژوهش

در این بخش، تم‌های ظهوریافته که تحت عنوان موانع تحقق مدیریت استعداد (پیشایندها) در حوزه هنری دسته‌بندی شدند به اختصار تشریح می‌گردد.

#### ابهام در تعریف استعداد

نتایج پژوهش نشان داد یکی از مهمترین عارضه‌های مدیریت استعداد در حوزه هنری، فقدان یک تعریف روشن و مشخص از استعداد در بین عوامل و کنشگران مدیریت استعداد است. همانطور که نقطه شروع هر پژوهش درباره مدیریت استعداد، باید کشف و تعریف واژه

استعداد باشد (Rowshan et al., 2020: 164) تحلیل تجارب مشارکت‌کنندگان نشان داد هیچ تلقی واحدی از مفهوم استعداد، مدیریت استعداد، اجزاء مدیریت استعداد، فرایند مدیریت استعداد و سایر مفاهیم مرتبط با آن در حوزه هنری وجود ندارد. مشارکت‌کنندگان به طور شهودی درک می‌کنند که استعداد چیست، اما قادر به بیان تعریف و ارائه شاخص‌های قابل سنجش در مورد آن نبودند. مشارکت‌کنندگان شماره ۱ و ۳ معتقد بودند: استعداد هم ذاتی است، هم اکتسابی و هم تلفیقی از این دو. مشارکت‌کننده شماره ۲ معتقد بود استعداد یعنی فهم و توان بالاتر از حد معمول و متعارف. مشارکت‌کننده شماره ۴ بیان داشت: استعداد در حوزه هنری در دو سطح قابل تعریف است: استعداد به عنوان خالق اثر. استعداد به عنوان کارشناس فرهنگی هنری. مشارکت‌کننده شماره ۶ اظهار کرد: استعداد یعنی کشف یک موقعیت بهتر از شرایط معمول، استعداد یعنی احساس قوی بودن در موردی خاص و چیزی که انسان را سر کیف بیاورد و تکرارش باعث ملال نشود. مشارکت‌کننده شماره ۸ استعداد در حوزه هنری را کسی می‌داند که توان تولید دارد. این در حالی است که مشارکت‌کننده شماره ۱۱ معتقد بود استعداد کسی است که مهارت متحول کردن مخاطب را دارد.

#### عدم توافق در تعیین ویژگی‌های افراد بااستعداد

بواسطه مبهم بودن تعریف استعداد، مشارکت‌کنندگان ویژگی‌های مختلف و بعضاً متناقضی را برای افراد بااستعداد به زعم خود و بر اساس سطح دانش و تجربه زیسته خود اظهار کردند. مشارکت‌کننده شماره ۱ ویژگی‌هایی چون: داشتن مهارت‌های ادراکی، رفتاری و ارتباطی، داشتن هوش فرهنگی و سازمانی بالا، هوش معنوی بالا، نگرش فرد به سیاست و خدا، داشتن ذهنی روشمند، توانایی خوب شنیدن، مهارت تفکر راهبردی، مهارت حل مساله، داشتن روحیه شادیکاری و مهارت تحلیلی را به‌عنوان ویژگی‌های افراد بااستعداد در حوزه هنری بیان کرد. این در حالی است که مشارکت‌کننده شماره ۱۴ معتقد بود فرد مستعد باید مقطع‌ساز باشد، جریان‌ساز باشد. یعنی اینکه یک نسل یا چند نسل از الگوهای فکری، رفتاری و سبک نوشتاری او تبعیت کنند. این مشارکت‌کننده در قسمتی دیگر از بیان تجارب‌اش اظهار داشت: «اگر بخواهیم معنای واقعی استعداد را در نسبت با مخاطب تعریف کنیم باید گفت استعداد کسی است که قدرت دارد مخاطب را به سمت خودش

بیاورد. یعنی توان ذائقه‌سازی داشته باشد. ولی به نظر من آنچه که در حوزه هنری اتفاق افتاده این است که برخی نویسندگان به سمت ذائقه مخاطب رفتند. یعنی مخاطب است که استعداد را به دنبال خودش می‌کشد».

#### ناکامی در استعدادداری و استعدادپایی

به استثناء یک نفر، تقریباً تمام مشارکت‌کنندگان در پژوهش اعتقاد داشتند نه اینکه سیاست مدیریت استعداد در هر دوره متفاوت بوده، بلکه اساساً سیاستی برای مدیریت استعداد وجود نداشته است. تصمیم‌ها در مورد شیوه شناسایی، جذب و پرورش استعدادها، اقتضایی و ارتجالی بوده است. به عنوان مثال مشارکت‌کننده شماره ۳ اظهار داشت: «جوانگرایی و داشتن تحصیلات دو فاکتور مهم در جذب افراد با استعداد در دهه اول حوزه هنری بود». وی اظهار داشت «نوع آموزش‌های حوزه هنری برای افراد مستعد در دهه اول کاملاً متفاوت با الآن بود». مشارکت‌کننده شماره ۴ «درهم‌تنیدگی رشته‌های هنری در دهه اول حوزه هنری را به عنوان یک الگوی موفق در مدیریت استعداد می‌دانست، اما تفکیک ساختاری در دهه‌های بعد این موضوع را از بین برد». وی معتقد بود «در دهه اول، هم حوزه هنری به سراغ استعدادها می‌رفت، هم استعدادها به حوزه می‌آمدند، اما الآن وضع اینطور نیست». مشارکت‌کننده شماره ۹ معتقد بود «تشخیص اساتید در شناسایی استعدادها در اوایل تأسیس حوزه هنری، خیلی دقیق‌تر صورت می‌گرفت» و «استاد و شاگردی یکی از موفق‌ترین رویکردهای پرورش استعداد بود، اما الآن دبیرخانه جشنواره‌ها باید این کار را انجام دهند که نمی‌دهند». اغلب مشارکت‌کنندگان نه رجعت به شیوه‌های دهه اول حوزه هنری را مطلوب می‌دانستند، نه استمرار وضعیت فعلی را. بلکه اظهار داشتند حوزه هنری باید به دنبال یک راه سوم در مدیریت استعدادها باشد.

#### نداشتن برنامه مدون برای پرورش استعدادها

مشارکت‌کنندگان در پژوهش هر یک بنا به تجربه، دانش یا دیدگاه‌های شخصی خود، روش‌های مختلفی را برای مدیریت استعدادها در پیش گرفته بودند که بعضاً در این روش‌ها تناقض‌هایی هم دیده می‌شد. این مسأله تلویحاً نشان داد هیچ برنامه مدون و رسمی برای پرورش استعدادها وجود ندارد. به عنوان مثال مشارکت‌کننده شماره ۱ معتقد بود: «از نظر من منتورینگ و کوچینگ بهترین استراتژی پرورش استعدادها در حوزه هنری هستند».



مشارکت‌کننده شماره ۳ اظهار داشت «در دهه اول جذب استعدادها به صورت واسپاری پروژه انجام می‌شد نه لزوماً استخدام اداری آنها». مشارکت‌کننده شماره ۸ اظهار داشت: «از نظر من استعدادیابی در دل تولید اتفاق می‌افتد». مشارکت‌کننده شماره ۱۱ نیز معتقد بود: «پرورش استعداد هنرمندان بواسطه رفتن در متن جامعه رخ می‌دهد، نه لزوماً سر کلاس‌های آموزشی. سیستم باید استعدادهای هنری را با مسائل روز جامعه و اقتصاد درگیر کند تا پرورش یابند». مشارکت‌کننده شماره ۱۳ «ماندن برخی استعدادها در جهان خودشان و عدم یادگیری مفاهیم و موضوعات جدید» و «مهینبودن شرایط حوزه هنری برای بالندگی برخی استعدادها» را از جمله پیامدهای نداشتن برنامه برای پرورش استعدادها در حوزه هنری می‌داند.

#### مستندنکردن تجربیات موفق

مشارکت‌کنندگان اظهار داشتند در برخی معاونت‌ها و مراکز حوزه هنری در زمینه شناسایی، کشف و پرورش استعدادها بعضاً تجارب موفق وجود داشته است. اما به دلیل عدم ثبت و مستندسازی این تجارب، حوزه هنری نتوانسته این تجربه‌های موفق را به دانش سازمانی تبدیل کند. مشارکت‌کننده شماره ۱ معتقد بود «حوزه هنری تا به حال یک نظامنامه‌ی منسجم که زبان مشترک و فهم مشترک از موضوع استعداد داشته باشد تدوین نکرده و هرچه که دارد در ذهن مدیرانی بوده که از مسئولیتی به مسئولیت دیگر منتقل شدند. گردش مدیران دانش سازمانی را مختل کرده است. چون این دانش‌ها تجمیع، مستندسازی و منتقل نشده و از این منظر هرکس آمده و رفته اطلاعات را یا کمتر منتقل کرده یا اصلاً به شکل صحیح‌اش منتقل نشده است».

#### نداشتن سعه صدر در مواجهه با استعدادها

برخی مشارکت‌کنندگان اظهار داشتند عامل دیگری که حوزه هنری را در نگهداشت استعدادها ناکام گذاشته، نداشتن سعه صدر در مواجهه با استعدادهاست؛ هم از سوی مدیران، هم از سوی برخی افراد مستعد. مشارکت‌کننده شماره ۱۴ اظهار داشت: «ما متصلب فکر می‌کنیم و متصلب عمل می‌کنیم. نمی‌توانیم نظر غیر را تحمل کنیم. هر وقت توانستیم آستانه‌ی تحمل‌مان را بالا ببریم آن وقت استعدادها می‌مانند». مشارکت‌کننده شماره ۶ اظهار داشت: «توانمندی در تحمل روابط؛ این خیلی برای مدیر مهم است. یعنی اگر طرف

حرفی زد که شما شنیدی و نپسندیدی، برخورد حذفی با او نکنی. اینها برای یک مدیر مهم است.» مشارکت‌کننده شماره ۱۵ اظهار کرد: «اگر هنوز استعدادهایی دارند اینجا کار می‌کنند که حوزه تحمل‌شان می‌کند، در عوض اینها هم دارند حوزه را تحمل می‌کنند. ما بایستی فرصت خطا کردن به استعدادهایمان بدهیم. همه‌ی استعدادها خطا می‌کنند. امکان ندارد بدون خطا پیش بروند. ولی گاهی ما استعدادها را مبرا از هر چیزی می‌خواهیم»

#### ناسپاسی برخی از استعدادها

برخی مشارکت‌کنندگان در پژوهش شواهد و تجارب شخصی خود را از «کفران و ناسپاسی برخی استعدادها» بیان کردند که محققان را در درک بهتر دلایل عدم توفیق حوزه هنری در مدیریت استعدادها یاری کرد. محققان به منظور راستی‌آزمایی این نقل قول‌ها، ضمن اخذ مجوزهای لازم به مستندات مندرج در آرشیو تاریخ شفاهی حوزه هنری مراجعه کردند و صحت نقل قول‌های بیان‌شده را با شواهد تاریخی ثبت و ضبط شده تطبیق دادند. برخی کدهایی که دلالت بر این مضمون داشت عبارتند از: کد ۳۲۷: «به دلایل زیادی هنرمند نقاش ما یا گرافیکست ما آن کارهای خوب و با کیفیت‌اش را برده بیرون از حوزه و به بازار یا دلان آثار هنری داده است. چون برخی هنرمندان موظف بودند در سال ۴-۵ اثر به حوزه هنری تحویل دهد، کارهای ضعیف‌شان رو آوردند اینجا. مدیر وقت هم در عالم رفاقت اینها را تأیید کرده است. خب آقایانی که تابلوهایشان در آن زمان ۲۰ میلیون تومان و گاهی بالاتر حتی بالای صد میلیون تومان هم قیمت گذاشته بودند، آن کار را که یکسال در ازاء آن هم حقوق گرفته بودند، هم از خدمات حوزه برخوردار شده بودند به حوزه هنری نمی‌دادند. آن اثری را می‌دادند که شاید دو میلیون تومان هم نمی‌ارزید. اسم این رفتار چیست؟ آیا می‌توانیم بگوییم این واقعاً دلزدگی استعدادهاست؟ نه؛ این دیگر مسئولیت‌نشناسی است، کفران نعمت است، متعهدنبودن است. یعنی واقعاً این افراد به اخلاق کاری متعهد نبودند. هرچند استعداد هم بودند».

#### ساختار تشکیلاتی نامتوازن برای مدیریت استعدادها

برخی مصاحبه‌شوندگان معتقد بودند ساختار تشکیلاتی حوزه هنری تأثیر زیادی در وازدگی استعدادها داشته است. مشارکت‌کننده شماره ۱ معتقد بود: «تغییر ساختار تشکیلاتی حوزه هنری در ادوار مختلف و متغیر بودن پست‌های کلیدی در هر دوره»، «نداشتن تناسب شغل

با شاغل»، «فقدان ضوابط و رویه‌های قانونی حمایت‌کننده از استعدادها» و «مشکلات مربوط به نظام پرداخت» باعث کاهش رضایت شغلی در بین استعدادها شده است. به همین خاطر آنها اغلب بیشتر وقت حضور خود را در حوزه هنری صرف انجام کارهای سازمان‌های دیگر می‌کنند. مشارکت‌کننده شماره ۳ «جذب برخی کارکنان حوزه طی چهل سال گذشته بر اساس پیوندهای خونی و خویشاوندی» و «عدم ارائه سنوات بیمه برخی افراد مستعد در دوره اول مدیریت» را عامل اصلی رفتن برخی استعدادها از حوزه قلمداد کرد. مشارکت‌کننده شماره ۴ عواملی چون «تفکیک ساختاری و جزیره‌ای شدن بیش از حد بخش‌های حوزه هنری» و «فقدان ارتباطات اجتماعی پویا» و مشارکت‌کننده شماره ۵ «چرخش حوزه از سازمان انسانی به انسان سازمانی»، «چرخش از نهاد انقلابی به کارمندان شدن حوزه هنری»، «عدم حمایت مدیر ارشد حوزه هنری از فرهنگ استعداد»، «حاکمیت روش‌های اداری منسوخ‌شده که باعث افت کارایی استعدادها شده است را از موانع ساختاری در زمینه مدیریت اشتباه استعدادها ذکر کردند. مشارکت‌کننده شماره ۱۳ معتقد بود «برخی استعدادها از یک مرحله‌ای به بعد در قالب ساختار جا نمی‌شوند. لذا اگر به زندان ساختار تن ندهند، حذف می‌شوند». مشارکت‌کننده شماره ۹ ساختار نامتوازن را به زندان استعدادها تشبیه کرد و اظهار داشت: «من در بعضی موارد شاهد بودم یک کسی قربانی یک آدم دیگر می‌شود. وقتی فلانی به سطحی از بلوغ رسیده باید برود در موقعیت بالاتر. اما آن مدیر برای اینکه خودش بتواند در آن موقعیت بماند، اجازه نداده است آن استعداد از آن وضعیت خارج شود. برخی استعدادها در ناتوانی‌های سازمانی زندانی شدند»

#### فقدان نظام ارزیابی عملکرد تأثیرمحور

بسیاری از مشارکت‌کنندگان در پژوهش معتقد بودند باید شیوه ارزیابی عملکرد کارکنان عادی با افراد مستعد متفاوت باشد، در حالی که چنین نیست. آنچه که در ارزیابی عملکرد افراد بالاستعداد مهم است نتیجه و تأثیر عملکرد آنها بر موفقیت حوزه هنری است نه ملاک‌هایی که در ارزیابی عملکرد کارکنان عادی لحاظ می‌شود. برخی کدهایی که دلالت به این موضوع داشتند عبارتند از کد ۹: «اگر بخواهیم خیلی تخصصی ببینیم به نظر من سیستم ارزیابی عملکرد در حوزه وجود ندارد. بخاطر اینکه وقتی شما به نام سیستم ارزیابی، اطلاعاتی را جمع‌آوری می‌کنید و بعد این اطلاعات در تصمیم‌سازی‌های آتی دیده نمی‌شود،

یعنی اثربخشی ندارند. وقتی اثربخشی ندارند یعنی اصلاً وجود نداشتند». کد ۴۳۹: «در مورد استعدادها نباید خیلی متریک کار کنیم. حالا مثلاً آقای حسینی ۴ تا کار کرده بیلان کارش ۴ تاست. تو چرا یکی کار کردی؟ خوب یک استعداد توان‌اش همین قدر است. یک استعداد توان‌اش چهارتاست یه استعداد سه تاست. کارهای فکری و کیفی خیلی متریک نیستند».

### سیاست‌زدگی سازمان

برخی از مشارکت‌کنندگان تأثیر سیاست‌زدگی در حوزه هنری را در دفع استعدادها خیلی پررنگ دانستند. آنها معتقد بودند ایدئولوژی سازمانی به همان اندازه که جذب‌کننده استعدادها بوده، به همان اندازه باعث دفع استعدادها هم شده است. گرایش حوزه هنری به یک جریان و پسند سیاسی خاص، عاملی است که در اظهارات برخی مشارکت‌کنندگان به عنوان عامل دفع استعدادها به آن اشاره شده است. مشارکت‌کننده شماره ۱۴ اظهار داشت: «به نظر من در این قضیه تغییر مدیریت‌ها خیلی مهم بوده است. چون با تغییر مدیریت‌ها، تغییر نگرش‌ها ایجاد شده و یکسری بینش‌ها عوض شده است. این بینش‌ها و ایدئولوژی‌ها باعث شده یکسری از استعدادها پس زده شوند و آنها دیگر اینجا راهی برای فعالیت پیدا نکنند». همین مشارکت‌کننده در بخش دیگری از اظهارات‌اش بیان داشت: «به نظر من، مشکل حوزه این است که انعطافی در ایدئولوژی خودش نسبت به استعدادها نمی‌بیند. ایدئولوژی‌اش خیلی قالبی و بسته است، به سمت تعالی نیست. به نظر من ایدئولوژی حوزه هنری بجای اینکه انسان‌ساز باشد انسان را از بین می‌برد».

### پیامدها

یافته‌ها نشان داد نامدیریتی استعداد در حوزه هنری پیامدهایی در سطح فردی و سازمانی در پی داشته است. تم‌های ظهوریافته در این زمینه بر پیامدهایی چون استعدادسوزی و استعدادکشی دلالت داشت. اما برخی تم‌ها به دلیل داشتن افتراق معنایی، قابل ادغام با تم‌های پیش‌گفته نبود و به عنوان یک تم جدید تفسیر شدند که در ذیل به آنها اشاره می‌شود:

### رشد استعدادها به صورت فردی و خودجوش، نه سازمانی

برخی مشارکت‌کنندگان در پژوهش معتقد بودند حوزه هنری نه تنها به شناخت انگیزه‌های درونی افراد مستعد اعتنایی نداشته، بلکه چندان به تقویت و حفظ انگیزه‌های درونی آنها نیز توجه کافی نکرده است. اگرچه حوزه هنری استعدادها را پرورش داده است، اما مسأله این است که رشد و شکوفایی استعدادها بیشتر بر اساس تلاش و انگیزه‌های فردی بوده نه سازمانی. برخی کدهایی که ناظر به این معنا بودند عبارتند از کد ۲۰۷: «خانم فلانی که الان نویسنده نام‌آوری در ایران شده، حاصل تلاش خودش بوده. برای این خانم حوزه هنری نه کلاس دو ساعته‌ای، نه جلسه مهارت‌افزایی گذاشته نه اینکه تا حالا ایشان را صدا کرده و به او گفته تو حالا تا اینجا رسیدی، از اینجا به بعدش این مسیر تعالی توست. هر اتفاقی افتاده حاصل کوشش و جوشش شخصی‌اش بوده». کد ۱۹۳: «لان در حوزه هنری بعید می‌دانم با این وضعیت فعلی جایی باشد که بتواند استعداد جذب کند، استعداد بشناسد و استعداد به کار بگیرد. یعنی شما سؤالتان مبتنی بر مفروض است نه فرضیه. آن چیزی که در حوزه هنری به عنوان استعداد شکل گرفته بیشتر ناشی از حرکت‌های انقلابی و فردی است نه سازمانی و ساختاری». کد ۴۰: «حوزه‌ی هنری مثل نهادهای انقلابی دیگر خصوصاً سپاه و جهاد به واسطه‌ی حضور معتقدانه و مؤمنانه نسل اول انقلاب به وجود آمد، اولش تشکیلاتی وجود نداشت که بخواهد این آدم‌ها را به خود جلب و جذب کند، خودانگیختگی انقلابی دلیل پیدایش این نهادها شد. اما این انگیزه‌ها در دهه سوم و چهارم کمرنگ شد».

### مهمجوریت استعدادها

مشارکت‌کنندگان به تجاربی اشاره کردند که استعاره «مهمجوریت استعدادها» بهترین توصیف برای بیان آنهاست. به عنوان مثال: کد ۱۰۱: «فکر می‌کنم ۵-۶ سال اول حوزه هنری با بقیه سالها فرق می‌کند. متأسفانه ما افراد بااستعدادی که در آن سالها به حوزه آمدند را رها کردیم. اگر اخلاقی و انسانی نگاه کنیم باید بگوییم برای آنها پدیری نکردیم. اگر سازمانی نگاه کنیم باید بگوییم آموزش ضمن خدمت نداشتیم. بخاطر همین هم ریزش‌هایی داشتیم». کد ۴۴۳: «چرا به تغذیه و خودروی مدیر، موبایل، اینترنت و هزینه‌های تعمیر ماشین‌اش فکر می‌شود؟ اما یک‌دهم از اینها برای استعدادها فکر نمی‌شود؟ به نظرم بخشی

از این افکار اگر بیاید به سمت استعداد، آن وقت استعداد خودش رو بالا می‌کشد. تلاش می‌کند تا خیلی چیزهای دیگر را خلق و ایجاد کند و آنچه که واقعاً در چنته دارد را رو کند». کد ۴۴۴: «برخی استعدادها در حوزه هنری خیلی غریب و مظلوم‌اند. استعدادهایی که چون حیا و شرم دارند، حاضر نیستند به هر قیمتی به حق خودشان برسند».

#### وامانده‌سازی استعدادها

پژوهشگران در خلال مصاحبه با توصیفات مواجه شدند که آنها را با استعاره «وامانده‌سازی استعدادها» تفسیر کردند. این مضمون برای اولین بار در پژوهش دهقانان و دیگران (۲۰۱۸) تحت عنوان «واماندگی شغلی» به کار رفته است. این استعاره توانست بخشی از تجارب ناموفق مصاحبه‌شوندگان را در زمینه توسعه و نگهداشت استعدادها توصیف کند. مشارکت‌کننده شماره ۳ گفت: «در ۶-۷ سال اول تأسیس این دفتر بچه‌ها عمدتاً مجرد بودند. مشکلات مالی کمتر بود. من دائماً اینجا بودم و فرصت رسیدگی داشتم. اما وقتی به پژوهشگاه رفتم همکاران دیگر حس انجام این کارها را نداشتند. این بچه‌ها رها شدند؛ یا بهتر است بگویم درمانده شدند. بنابراین آسیب‌های جدی به کارشناسان وارد شد؛ هم آسیب‌های علمی، هم ارزشی و هم اداری». مشارکت‌کننده شماره ۵ اظهار داشت: «در این چند سال بارها برای من پیش آمده فردی از یک بخش حوزه هنری مراجعه کرده و گفته حس می‌کنم به هیچ جا نمی‌رسم. می‌خواهم بیایم در حوزه کاری شما تا مسیر پیشرفت‌ام باز شود. یا همکار دیگری در یک رشته ارزشمند مثل فلسفه و حکمت اسلامی دکترا گرفته، اما وی را در پستی گذاشتند که یک دیپلمه هم می‌تواند آن کار را انجام دهد».

#### استعدادکشی

بعضی مشارکت‌کنندگان در پژوهش از تجارب خود در زمینه «استعدادکشی» در حوزه هنری پرده برداشتند. مشارکت‌کننده شماره ۱ اظهار داشت «من در این بیست‌و‌اندی سالی که در حوزه هستم خیلی وقت‌ها شاهد برخوردهای ضدا اجتماعی در خصوص نخبگان بودم. مثل زیرآب‌زنی، توطئه‌کردن، سرکوب‌کردن کارشناسی که بیشتر از مدیرش می‌فهمید، ایجاد لایه‌های مقاومت کاذب و خودی و غیرخودی کردن آنها». مشارکت‌کننده شماره ۱۳ اظهار کرد «گاهی وقت‌ها این حوزه هنری نیست که استعدادکشی می‌کند. رقابت‌های ناسالم میان خودِ استعدادها برای دیده‌شدن، انتفاع مالی یا کسب جایگاه باعث

استعدادکشی می‌شود. رقابت‌ها اگر ناسالم باشند، می‌تواند استعدادسوز باشد. استعداد خیلی خوب است، اما استعداد باید متخلّق هم باشد، استعداد غیرمتخلّق به درد نمی‌خورد». مشارکت‌کننده شماره ۱۱ بیان داشت: «یکی از ابزارهای استعدادکشی این است که سازمان کاری کند که استعداد دیده نشود و همه‌ی انگیزه‌هایش برای کار از بین برود، این اتفاق متأسفانه در حوزه هنری افتاده است». مشارکت‌کننده شماره ۱۴ اظهار داشت «در حوزه هنری استعدادهای منتقد خیلی راه به جایی نمی‌برند، استعداد منتقد به نظر من روزی سرکوب خواهد شد. استعداد منتقد نمی‌تواند ذائقه و کام مدیران را شیرین کند. برای بعضی مدیران، وجود استعداد منتقد تلخ است»

#### استعدادسوزی

مضمون دیگری که در تجارب برخی از مشارکت‌کنندگان در پژوهش طنین داشت، استعاره «استعدادسوزی» بود. این استعاره برای اولین بار در پژوهش قلی‌پور و افتخار (۲۰۱۶) به کار برده شد. کدهایی که به این مفهوم اشاره داشتند عبارتند از کد ۴۱۴: «من به خدمات متقابل بین حوزه و استعدادهای قائلم. اعتقاد دارم استعدادسوزی زمانی صورت می‌گیرد که استعدادی در فصل برداشت خودش، برداشت نشود». کد ۴۱۶: «استعدادهای تاریخ مصرف دارند. ما تاریخ مصرف داریم. اگر از این استعداد به‌موقع و در زمان خودش استفاده شد که هیچ. اگر نشد، آن استعداد از بین می‌رود، پلاسیده می‌شود. این مهم است که چه کسی و کی تشخیص داده شود که الان زمان برداشت است».

#### نشت استعدادهای

یکی دیگر از تم‌های نهفته‌ای که در خلال تفسیر تجارب مشارکت‌کنندگان ظهور یافت، استعاره «نشت استعدادهای» بود. به این استعاره در پژوهش‌های قبلی اشاره‌ای نشده و از این حیث مضمون جدیدی است. کدهایی که دلالت به این مضمون داشتند عبارتند از کد ۴۳۳: «ما در مدیریت استعدادهای در حوزه هنری هرزرفتی داریم، نشت داریم، نشت استعداد یعنی چه؟ فرد اینجا کار می‌کند، اسم و رسم‌اش اینجاست، ولی برای جای دیگری کار می‌کند. نتیجه کارش هم به حوزه هنری بر نمی‌گردد. این جاست که گفته می‌شود استعدادهای به جاهای دیگر نشت کردند. روی میزشان کار جاهای دیگر پهن شده است».

برای درک بهتر تم‌های ظهوریافته در تجارب مشارکت‌کنندگان در پژوهش، این یافته‌ها در قالب شکل شماره ۲ نشان داده شده است.



شکل شماره ۲: تم‌های ظهوریافته در تجارب مشارکت‌کنندگان از مدیریت استعداد

### نتیجه‌گیری

پدیدارشناسی به مشارکت‌کنندگان در پژوهش کمک کرد تا سکوت خود را درباره تجربه‌هایشان از استعدادیابی؛ استعدادداری و استعدادپروری در حوزه هنری بشکنند و بتوانند بی‌پروا و به صراحت، احساس و دیدگاه خود را درباره موضوع مورد مطالعه بیان کنند. هدف آرمانی این پژوهش، مسأله‌مند کردن مدیریت استعداد در سازمان‌های فرهنگی بود. زیرا تا زمانی که موضوعی در یک سازمان به امری پروبلماتیک<sup>۱</sup> (مسأله‌مند) تبدیل نشود، در دستورکار مدیران سازمان قرار نمی‌گیرد. این پژوهش نشان داد مسأله مدیریت

1- problematic



استعداد، علی‌رغم گذشت بیش از چهاردهه از تأسیس حوزه هنری، هنوز برای مدیریت ارشد این سازمان به امری مسأله‌مند تبدیل نشده است. پدیدارشناسی به ما کمک کرد تا موانع مدیریت استعداد در حوزه هنری را در چارچوب مرجع<sup>۱</sup> دیگران مطالعه کنیم (Aref, boodlaee & beygi, 2015: 589) و از این طریق دنیای آنها را درک کنیم.

نتایج این پژوهش نشان داد حوزه هنری سازمان تبلیغات اسلامی ایران با موانع و چالش‌های جدی در زمینه مدیریت استعداد مواجه است. نامدیریتی استعداد در سالهای اخیر تبعات مخربی برای این سازمان در پی داشته است. تا جایی که برخی مصاحبه‌شوندگان فرصت را مغتنم شمردند و فضای مصاحبه را به موقعیتی برای درد دل و تخلیه خود تبدیل کردند. احتمالاً یافته‌های این پژوهش به سایر سازمان‌های فرهنگی نیز قابل تعمیم باشد. یافته‌های این پژوهش نشان داد نخستین گام برای رفع موانع و خط‌مشی‌گذاری صحیح جهت پیاده‌سازی سیستم مدیریت استعداد در حوزه هنری، تعریف دقیق استعداد، ویژگی‌های افراد بااستعداد و تحدید و روشن کردن مرزهای آن است (Rowshan, Barzegar & Yaghubi, 2020: 164). زیرا هر تعریفی از استعداد مبتنی بر تلقی خاصی از فلسفه استعداد<sup>۲</sup> است (Taslimi & Alipoor, 2019: 126).

علی‌رغم تحقیقات فراوانی که در زمینه چیستی استعداد سازمانی انجام شده است (Sparrow & Makram, 2015; Meyers & Van Woerkom, 2014; Dries, 2013; Gallardo-Gallardo et al., 2013) همچنان اختلاف نظر درباره تعریف استعداد در بین استعدادپژوهان وجود دارد. مشکل و مبهم بودن تعریف استعداد موضوعی است که سیدجوادین و پهلوان شریف (۲۰۱۷)، تسلیمی و علی‌پور (۲۰۱۹)، قلی‌پور و افتخار (۲۰۱۶)، روشن و همکاران (۲۰۱۶)، انارکی اردکانی و همکاران (۲۰۱۷) نیز به آن اشاره کرده‌اند که نشان می‌دهد این موضوع همچنان به مطالعات بیشتری نیاز دارد. به استناد یافته‌های این پژوهش می‌توان سهم عوامل مدیریتی را در بروز مشکلات مربوط به مدیریت استعداد در سازمان‌های فرهنگی، بیش از سایر عوامل دانست. این نتایج، یافته‌های مطالعات دهقانان و همکاران (۲۰۱۸) و قلی‌پور و افتخار (۲۰۱۶) را تأیید می‌کند. نتایج این پژوهش نشان داد برای تبدیل حوزه هنری به یک سازمان استعدادمحور، آنطور که صحت و همکاران

1- Frame of reference

2- Talent philosophy

(۲۰۱۹) و غفاری و همکاران (۲۰۱۷) هم در مطالعات‌شان تصریح کردند نیاز به طراحی یک برنامه مدوّن و مشخص وجود دارد. این موضوع می‌تواند از طریق تأسیس واحد مستقلی تحت عنوان «مدیریت راهبردی استعدادها» در حوزه هنری انجام پذیرد. از دیگر نتایج این پژوهش، تبیین ضرورت مستندسازی و تجربه‌نگاری استعدادها در حوزه هنری به منظور افزایش دانش سازمانی است که سهرابی و همکاران (۲۰۱۷: ۱۶) نیز در مطالعات‌شان به اهمیت آن اشاره کرده‌اند. کفران و ناسپاسی استعدادها مضمون جدیدی است که در هیچ یک از مطالعات انجام‌شده در ادبیات پژوهش یافت نشد. برای پیشبرد دانش و دستیابی به فهم بهتری از علل، ابعاد، زمینه‌ها و دلایل بروز این پدیده در حوزه هنری، بررسی این موضوع به پژوهشگران آتی توصیه می‌شود. نتایج این پژوهش، ضرورت بازنگری در ساختار تشکیلاتی حوزه هنری را بیش از پیش نشان داد. مطابق تعبیر یکی از مشارکت‌کنندگان در پژوهش، ساختار تشکیلاتی نباید به زندانی برای استعدادهای سازمانی تبدیل شود. مطالعاتی که درباره فلات‌زدگی شغلی در سازمان‌های دولتی توسط الوندی و محمدمظاهری (۲۰۲۰)؛ کرمی، محمداسماعیلی و حاجی‌عسگری نوش‌آبادی (۲۰۲۰) انجام شده، تأثیر میانمدت و بلندمدت ساختار تشکیلاتی نامتوازن سازمان را در پدیده نخبه‌سوزی و استعدادگریزی نشان می‌دهد.

برخی یافته‌های این پژوهش کمی نگران‌کننده به نظر می‌رسند. برای مثال چرا در حوزه هنری شواهدی از پدیده استعدادکشی، استعدادسوزی، استعدادگریزی، وامانده‌سازی استعدادها، مهجوریت استعدادها و نشت استعدادها وجود دارد؟ باید توجه کرد که در بسیاری از موارد، علت بروز رفتارهای مخرب، خود سازمان و مدیریت آن است (Ghodratipoor & Hassanmoradi, 2014). بنابراین این پرسش در ذهن ایجاد می‌شود که آیا حوزه هنری نمی‌تواند با به کارگیری رویکردهایی سازنده از بروز این احساسات منفی و مخرب جلوگیری کند یا حداقل آن را کاهش دهد؟ سرافراز و همکاران (۲۰۱۹) در این زمینه به سازمان‌ها پیشنهاد می‌دهند توجه به عواملی از جمله: حفظ شأن نخبگان، پاداش همراه با قدردانی، تکریم خانواده، استقلال شغلی، توجه به انگیزه این افراد، افزایش مشارکت سازمانی استعدادها، چالشی کردن شغل آنها به کاهش احساس مهجوریت، نشت استعدادها و نخبه‌گریزی منجر می‌شود. بهبود نظام نگهداشت نخبگان در سازمان زمانی رخ خواهد داد

که مسائل به صورت سیستمی بررسی و مطالعه شوند. به این معنی که روی تمام مسائل فراروی نظام نگهداشت مانند ابعاد سازمانی، فردی، روانی و شغلی مطالعه شود (Boezeman & Ellemers, 2007). این موضوع می‌تواند دستورکاری برای مطالعات بعدی در حوزه هنری باشد.

این پژوهش با محدودیت‌هایی مواجه بود که مهمترین آنها جلب نظر مشارکت‌کنندگان برای بیان تجارب خود، آنهم بی‌پروا و بدون خودسانسوری در مورد مدیریت استعداد در حوزه هنری بود. علاوه بر این، همانطور که پیش از این گفته شد، پیشینه پژوهش در خصوص عارضه‌یابی مدیریت استعداد در سازمان‌های فرهنگی بسیار محدود بود که این موضوع، پژوهشگران را در خلاء نظری قرار داد.

## References

- Alizadeh, F., & Hadavinejad, M. (2019), Process Mining for Anti-Elitism in an Organization based on Interpretive Mapping Design of Grounded Theory, *ORMR*, 9(1): 165-183. (In Persian)
- Alvandi, H., & Mohammad Mazaheri, Z. M. (2020), Exploring Escaping from Elites Strategies of Managers in Iranian Governmental Organizations, *IQBQ*, 24(3): 117-142. (In Persian)
- Amiri, M., & Maali Tafti, M. (2016), Pathology of talent management in urban industries, Case study: Automotive industries, *Urban management*, 43: 129-140.
- Anaraki, A. D., Hassanpour, A., Abdollahi, B., & Abbasian, H. (2017), Cognitive Concept of Talent Management: The Application of Treasury Network Constructivism. *Human Resource Management Research*, 9(4): 1-30. (In Persian)
- Anderson, V. V. (2010), The experience of night shift registered nurses in an acute care setting: a phenomenological study (Doctoral dissertation, Montana State University-Bozeman, College of Nursing).
- Aref, H., Boodlaee, H. & Beygi, V. (2015), Phenomenology of the Experience of Getting Fired. *Jurnal of Administration*, 7(3): 573-594. (In Persian)
- Barron, P. (2008), Education and talent management: Implications for the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20 (7): 730-740.
- Bhathnagar, J. (2007), Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention. *Employee relations*, 29(6): 640-663.

- Boezeman, E. J., & Ellemers, N. (2007), Volunteering for charity: Pride, respect, and the commitment of volunteers. *Journal of Applied Psychology*, 92(3): 771-785.
- Broomé, R. (2011), *Descriptive phenomenological psychological method: An example of a methodology section from doctoral dissertation*, 1-23.
- Cappelli, P. (2008), Talent management for the twenty-first century. *Harvard business review*, 86(3): 74-88.
- Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2016), The search for global competence: From international HR to talent management. *Journal of World Business*, 51(1): 103-114.
- Conklin, T. A. (2007), Method or madness: Phenomenology as knowledge creator. *Journal of Management Inquiry*, 16(3): 275-287.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017), *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- Creswell, J. W., & Miller, D. L. (2000), *Determining validity in qualitative inquiry. Theory into practice*, 39(3): 124-130.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016), *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage publications. 194-202.
- Darouian, S., Mirsepasi, N., & Daneshfard, K. (2019), Pathology and design of optimal talent management model. *Management Research in Iran*, 23(3): 28-52. (In Persian)
- Davies, B., & Davies, B. J. (2010), Talent management in academies. *International Journal of Educational Management*. 24(5): 418-426.
- De Castro, A. (2003), Introduction to giorgi s existential phenomenological research method. *Psicología desde el Caribe*, 11: 45-56.
- Dehghanan, H., Afjeh, S. A. A., Soltani, M., & Javaherizadeh, E. (2018), Data foundation model of the talent management process. *Human Resource Management Research*, 10(4): 185-217. (In Persian)
- Dries, N. (2013), Talent management, from phenomenon to theory: Introduction to the Special Issue. *Human Resource Management Review*, 23(4): 267-271.
- Duttagupta, R. (2005), *Identifying and Managing your Assets: Talent Management*. Pricewaterhouse Coopers, London.
- Englander, M. (2012), The Interview: Data Collection in Descriptive Phenomenological Human Scientific Research. *Journal of Phenomenological Psychology*, 43(1): 13-35.
- Fakhrzad, M. B., Khademi, Z. H., & Mohammadi, A. (2017), Complication detection in the process of implementing talent management in the hotel industry (Case study: Dad Hotel in Yazd). *Second International Conference*

- on Management Cohesion and Development Economics*. Iran .Tehran. 1-14 (In Persian)
- Farzinfar, H., Boroumand, A. N., & Rezaeifar, H. (2016), Pathology of the talent management system in the customs of Khorasan Razavi province and providing a suitable solution to improve it. *Fourth Scientific Conference on New Findings in Management, Entrepreneurship and Education in Iran*. Association for the Development and Promotion of Science and Technology. 1-12. (In Persian)
- Flick, U. (2009), An introduction to qualitative research. 4th Eds. London: sage.
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. F. (2013), What is the meaning of 'talent' in the world of work? *Human Resource Management Review*, 23(4): 290-300.
- Ghaffari, H., Purkiani, M., Shekari, G. A., & Sheikhi, A. (2017), Designing a talent management model with an integration approach. *Public Management Researches*, 10(36): 117-142. (In Persian)
- Ghodratipoor, M., & Hassanmoradi, N. (2014), Investigating the Effectiveness of Organizational Factors and Management of Deviant Workplace Behavior (A Survey on the Staff of Civil Servant Pension Fund). *Journal of public administration*, 6(2): 333-354. (In Persian)
- Gholipour, A., & Eftekhar, N. (2016), Introducing a Talent Management Model based on Grounded theory (Case Study: Telecom Operator). *Public Management Researches*, 9(34): 59-90.
- Gholipour, A., & Eftekhar, N. (2016), *Talent Management*. Mehraban publications.
- Gibson, S. K., & Hanes, L. A. (2003), The contribution of Phenomenology to HRD research. *Human resource development review*, 2(2): 181-205.
- Gill, M. J. (2014), The possibilities of phenomenology for organizational research. *Organizational research methods*, 17(2): 1-20.
- Gill, M. J. (2014), The possibilities of phenomenology for organizational research. *Organizational research methods*, 17(2): 1-20.
- Green, N. D. A. (2008), Managing the talent management pipeline Towards a greater understanding of senior managers' perspectives in the hospitality and tourism sector, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7): 807-819.
- Gulbrandsen, T. (2017), Rise and fall of elites: professionals as movers? *European Societies*, 20(2):159-182.
- Hadizadeh Moghadam, A., Ramin Mehr, H., & Salar Mohammadi, A. (2012), Pathology of implementing talent management in Iranian government organizations. *Journal of Modern Management Engineering*, 1(1): 47-66. (In Persian)

- Hasanpour, A., Abdollahi, B., Jafarinaia, S., & Memar, M. (2019), Designing Talent Management Model in the Banking Industry Using Grounded Theory, *Scientific Quarterly of Management Studies (Improvement and Transformation)*, 93: 93-129. (In Persian)
- Holt, R., & Sandberg, J. (2011), *Phenomenology and organization theory*. In Philosophy and organization theory. Emerald Group Publishing Limited.
- Karami, S., Mohammad Esmaeili, N., & Haji Asgari Nooshabadi, S. (2019), The Relationship Between Occupational Plateauing and Job Involvement with the Mediating Role of Organizational Commitment (Case Study: State Pension Fund Affiliated Building Holding). *Public Management Researches*, 13(47): 135-160. (In Persian)
- Kvåle, K., & Bondevik, M. (2008), What is important for patient centred care? A qualitative study about the perceptions of patients with cancer, *Scandinavian Journal of Caring Sciences*. 22(4): 582-589.
- Lein D., & Wang Y. (2005), Brain drain or brain gain: A revisit, *Journal of Population Economics*, 18: 153-63.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985), *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage Publications, Inc.
- Lotfi, A., Hassani, A. A., & Aybaghi Esfahani, S. (2017), Pathology of Organizational Talent Management with System Dynamics Approach (Case Study of Iran Offshore Oil Company), Master Thesis. *Shahroud University of Technology* (In Persian)
- Mellahi, K., & Collings, D. G. (2010), The barriers to effective global talent management: The example of corporate élites in MNEs, *Journal of World Business*, 45(2): 143-149.
- Meyers, M. C. & Van Woerkom, M. (2014), The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice, and research agenda. *Journal of World Business*, 49(2): 192-203.
- Mir Mohammadi, S., & Hassanpour, A. (2011), Iranian Administrative System: An Analysis of Problems and Challenges. *Public Management Perspective.*, 2(8): 9-22. (In Persian)
- Moustakas, C. E. (1994), *Phenomenological research methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Naim, M. F., & Lenka, U. (2017), Talent management: A burgeoning strategic focus in Indian IT industry. *Industrial and Commercial Training*, 49 (4): 183-188.
- Patton, M. Q. (2002), *Qualitative research and Evaluation methods* (3rd. ed.). Thousand Oaks, Ca: Sage. *Phenomenological Human Scientific Research. Journal of Phenomenological.*

- Phillips, D. R., & Roper, K. O. (2009), A framework for talent management in real estate. *Journal of Corporate Real Estate*, 11(1): 7-16.
- Pietkiewicz, I., & Smith, J. A. (2012), Praktyczny przewodnik interpretacyjnej analizy fenomenologicznej w badaniach jakościowych w psychologii. *Czasopismo Psychologiczne*, 18: 361-369.
- Rowshan, S. A., Barzegar, K., & Yaghoubi, M. (2020), Designing a Basic Model for Talent Management System. *Public Management Researches*, 13(47): 161-188. (In Persian)
- Sarafraz, A., Memarzadeh Tehran, G., & Hamidi, N. (2019), Presenting the Ethical Model of Elite Retention in Iranian Governmental Organizations, *Journal of Ethical Research*, 9(3): 155-174. (In Persian)
- Scullion, H., & Collings, D. G. (2011), Global talent management. *Journal of World Business*. 105-108.
- Sehat, S., Taghvifard, M. T., Salami, R., & Afsharian, M. (2019), A model for the successful implementation of talent management in knowledge-based companies. *Quarterly Journal of Strategic Management Studies*, 10(37): 41-60. (In Persian)
- Seyyedjavadeyn, S. R., & Pahlavansharif, M. A. (2017), Talent Management, Key Concepts and Basic Approaches. *Strategic Management Thought*, 11(1): 141-170.
- Shin, K. R., Kim, M. Y., & Kim, Y. H. (2003), Study on the lived experience of aging. *Nursing & health sciences*, 5(4): 245-252.
- Sohrabi, R., Jafari Seresht, D., & Meydandar Basmanj, F. (2017), Designing a Talent Management Framework through Human Resource Agility Approach. *Journal of Research in Human Resources Management*, 9(2): 1-20.
- Sparrow, P. R., & Makram, H. (2015), What is the value of talent management? Building value-driven processes within a talent management architecture. *Human resource management review*, 25(3): 249-263.
- Tabiu, A., Pangil, F., & Othman, S. Z. (2018), Does Training, Job Autonomy and Career Planning Predict Employees' Adaptive Performance? *Global Business Review*, 21: 1-12.
- Taslimi, M. S., & Alipour, M. (2019), Talent research approaches in the country's elite policies. *Jornal of Administration*, 2019; 11 (1): 123-150. (In Persian)
- Willig, C. (2008), *Introducing Qualitative Method in Psychology*, 2nd Edition. New York: Open University Press.