

Research Paper

Designing a Talent Management Model in Iranian Higher Education with a Succession Planning Approach: A Grounded Theory Study

S.Hossein Seifollahpourledari¹ , Behnaz Mohajeran*² , Alireza Ghaleei³ 

¹ Ph.D. Candidate in Higher Education Management, Urmia University, Urmia, Iran.

² Associate Professor, Department of Educational Sciences, Faculty of Literature and Humanities, Urmia University, Urmia, Iran.

³ Associate Professor, Department of Educational Sciences, Faculty of Literature and Humanities, Urmia University, Urmia, Iran.



[10.22080/shrm.2026.6571](https://doi.org/10.22080/shrm.2026.6571)

Received:

March 21, 2025

Accepted:

January 25, 2025

Available online:

January 25, 2026

Keywords:

Talent Management, Succession Planning, Higher Education Governance, Human Capital Development, Grounded Theory Method, Managerial Flexibility, Dual Outcomes.

Abstract

This study aims to design a talent management model in Iran's higher education with an emphasis on the succession planning approach. Given the necessity of enhancing academic governance and preserving human capital, this research examines the current status of talent management and seeks to offer a localized model aligned with the structure of the country's higher education system. The research method is qualitative and based on the grounded theory approach (Strauss and Corbin's method). Data were collected through semi-structured interviews with 17 managers and experts in higher education and human resources, using theoretical and snowball sampling. The data were analyzed through three-stage coding (open, axial, and selective). Findings indicated that the central phenomenon in talent management within Iran's higher education is "talent management as a lever for transformation in governance." Accordingly, the designed model includes causal conditions (sustainable development of human capital and leadership in higher education), contextual conditions (cultural and structural prerequisites for talent management), intervening conditions (the dual role of management in advancing or hindering academic processes), strategies (managerial flexibility in developing and retaining academic talents), and consequences (dual outcomes of human capital development and talent migration). The study concludes that talent management, if implemented properly, can serve as a key factor in enhancing academic governance and strengthening national human capital. However, mismanagement may lead to adverse consequences such as institutional blockage, reduced motivation among elites, and brain drain. Additionally, weak governance, lack of transparency, and injustice can result in the instrumentalization of talent management and obstruct its genuine development.

* **Corresponding Author:** Behnaz Mohajeran

Address: Urmia University, Urmia, Iran.

Email: b.mohajeran@urmia.ac.ir

Extended abstract

1. Introduction

Talent management is recognized as a critical strategic priority within higher education systems worldwide, particularly in countries facing challenges such as brain drain, talent migration, and the loss of human capital. In Iran, despite significant investments in academic infrastructure and human resources, the absence of an indigenous, structured, and culturally compatible talent management model has limited universities' ability to effectively attract, develop, and retain top-tier academic talent. Moreover, issues such as administrative instability, lack of succession planning, and inadequate policies have compounded the difficulty of sustaining institutional growth. This study addresses this gap by designing a talent management model tailored to the Iranian higher education context, incorporating a succession planning approach. The objective is to provide a conceptual framework that enables universities to manage academic talent strategically and sustainably, while responding to organizational, cultural, and policy-related complexities unique to Iran.

2. Research Methods

This qualitative research adopted a Grounded Theory methodology based on the Strauss and Corbin approach. The study relied on in-depth, semi-structured interviews conducted with 17 key informants, including university administrators, human resource professionals, and higher education policy experts. Participants were chosen through purposive and snowball sampling to ensure diverse viewpoints and to reach theoretical saturation. Interviews were transcribed and analyzed manually using a systematic three-step coding process—open, axial, and selective coding—to derive key

categories and develop a conceptual model. Analytical rigor was maintained via triangulation of data sources, member checking with participants to validate findings, and peer debriefing with academic colleagues to minimize researcher bias. The research was conducted without the use of coding software, emphasizing deep engagement with the data and iterative refinement of emerging concepts.

3. Results

The analysis led to the identification of the core category: "Talent Management as a Lever for Transformation in Academic Governance." This core theme emphasizes that talent management, when strategically aligned with institutional goals, can drive meaningful reform and innovation in higher education governance. The proposed model consists of five interconnected components:

1. **Causal Conditions:** These include the sustainable development of human capital, proactive leadership in talent identification and cultivation, and the alignment of academic goals with talent strategies.
2. **Contextual Conditions:** Institutional culture, regulatory environments, organizational structures, and the presence (or absence) of performance-based incentives influence how talent management is perceived and implemented.
3. **Intervening Conditions:** These involve the mediating role of leadership styles, transparency in decision-making, and the alignment of national policies with university-level objectives. Leadership can function as both a facilitator and a barrier.
4. **Strategies:** Flexible and context-aware strategies for talent development, retention, motivation, and succession planning are essential. These include mentorship programs,

career path development, recognition systems, and regular performance evaluations.

5. Consequences: The outcomes are dual in nature. Positive consequences include the enhancement of institutional innovation, empowerment of academic staff, and improved human capital. Negative consequences, in the case of mismanagement, include stagnation, demotivation, talent migration, and erosion of trust within academic communities.

The study underscores that in environments lacking transparency, fairness, and good governance, talent management risks being instrumentalized for political or short-term gains, leading to inefficiency and alienation of academic elites.

4. Conclusion

The findings suggest that a well-designed, culturally-sensitive, and institutionally-aligned talent management model can play a transformative role in strengthening governance and human capital in Iranian universities. However, superficial or misaligned implementation can exacerbate structural weaknesses, encourage talent migration, and damage institutional credibility. Therefore, successful application of the model requires not

only strategic planning but also leadership accountability, stakeholder involvement, and an emphasis on ethical governance. The proposed model provides a practical roadmap for policymakers, university administrators, and HR professionals seeking to institutionalize effective talent management practices. Future research is advised to validate the model across diverse university settings and to assess its long-term impact on academic performance and retention.

Funding

This research received no specific grant from any funding agency in the public, commercial, or not-for-profit sectors.

Authors' contribution

All authors contributed equally to the conception, design, data collection, analysis, and drafting of this manuscript. All authors approved the final version for submission.

Conflict of interest

The authors declare no conflict of interest.

Acknowledgments

The authors wish to express their sincere appreciation to the university officials and experts who participated in this study and shared their valuable insights. Special thanks are extended to the academic staff who provided feedback.

علمی

طراحی مدل مدیریت استعداد در آموزش عالی ایران با رویکرد جانشین‌پروری؛ پژوهشی داده‌بنیاد

سیدحسین سیفال‌پورلرداری^۱ ID، بهناز مهاجران^{۲*} ID، علیرضا قلعه‌ای^۳ ID

^۱ دانشجوی دکتری مدیریت آموزش عالی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران.
^۲ دانشیار، گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران.
^۳ دانشیار، گروه علوم تربیتی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران.



10.22080/shrm.2026.6571

چکیده

هدف این پژوهش، طراحی مدل مدیریت استعداد در آموزش عالی ایران با تأکید بر رویکرد جانشین‌پروری است. با توجه به ضرورت ارتقاء حکمرانی علمی و حفظ سرمایه انسانی، این مطالعه به بررسی وضعیت موجود مدیریت استعداد پرداخته و تلاش کرده است مدلی بومی‌سازی‌شده و متناسب با ساختار آموزش عالی کشور ارائه کند. روش تحقیق، کیفی و مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد اشتراوس و کوربین (۱۹۹۸) است. داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته با ۱۷ نفر از مدیران و خبرگان حوزه آموزش عالی و منابع انسانی، به شیوه نمونه‌گیری نظری و گلوله‌برفی گردآوری و با روش کدگذاری سه‌مرحله‌ای (باز، محوری و گزینشی) به کمک نرم‌افزار مکس-کیودا تحلیل شد. یافته‌ها نشان داد پدیده مرکزی در مدیریت استعداد آموزش عالی ایران، «مدیریت استعداد به‌مثابه اهرم تحول در حکمرانی» است. بر اساس این، مدل طراحی‌شده شامل: شرایط علی (توسعه پایدار سرمایه انسانی و رهبری در آموزش عالی)، شرایط زمینه‌ای (پیش‌نیازهای فرهنگی و ساختاری مدیریت استعداد)، شرایط مداخله‌گر (نقش دوگانه مدیریت در پیشبرد یا تضعیف فرآیندهای علمی)، راهبردها (انعطاف‌پذیری مدیریتی در توسعه و حفظ استعدادهای علمی) و پیامدها (پیامدهای دوگانه توسعه سرمایه انسانی و مهاجرت استعدادهای) می‌باشد. نتیجه‌گیری پژوهش نشان می‌دهد که مدیریت استعداد، در صورت اجرای صحیح، می‌تواند عاملی کلیدی در ارتقاء حکمرانی علمی و تقویت سرمایه انسانی کشور باشد؛ اما در صورت سوءمدیریت، پیامدهای معکوس همچون انسداد نهادی، کاهش انگیزه نخبگان و مهاجرت استعدادهای را در پی خواهد داشت. همچنین، ضعف در حکمرانی و نبود شفافیت و عدالت، زمینه‌ساز استفاده ابزاری از مدیریت استعداد و مانعی در مسیر توسعه واقعی آن است.

تاریخ دریافت:

۱ فروردین ۱۴۰۴

تاریخ پذیرش:

۵ بهمن ۱۴۰۴

تاریخ انتشار:

۵ بهمن ۱۴۰۴

کلیدواژه‌ها:

مدیریت استعداد؛

جانشین‌پروری؛ حکمرانی

آموزش عالی؛ توسعه پایدار

سرمایه انسانی؛ نظریه

داده‌بنیاد.

* نویسنده مسئول: بهناز مهاجران

آدرس: دانشگاه ارومیه، ارومیه، ایران.

این مقاله مستخرج از رساله دکتری می‌باشد.

ایمیل: b.mohajeran@urmia.ac.ir

۱ مقدمه

نظام آموزش عالی ایران در سال‌های اخیر با چالش‌های جدی در زمینه جذب، نگهداشت و توسعه اعضای هیأت علمی مواجه شده است. افزایش رقابت علمی در سطح بین‌الملل، گسترش مهاجرت نخبگان، بی‌ثباتی مدیریتی و ضعف نظام‌های انگیزشی، موجب شده است که سرمایه انسانی دانشگاه‌ها با خطر فرسایش تدریجی مواجه شود. در چنین شرایطی، استقرار نظام‌های اثربخش مدیریت استعداد و جانشین‌پروری به‌عنوان یکی از ارکان اصلی مدیریت منابع انسانی پایدار، ضرورتی اجتناب‌ناپذیر تلقی می‌شود (Jones, 2024). از طرفی شناسایی افراد با استعداد یکی از مهم‌ترین دغدغه‌ها و وظایف مدیران منابع انسانی در سازمان‌هاست (khosravi et al., 2020).

اگرچه ادبیات پژوهشی، مدیریت استعداد را عاملی کلیدی در پایداری و ارتقاء عملکرد دانشگاه‌ها معرفی می‌کند، بررسی مطالعات موجود نشان می‌دهد که بخش عمده‌ای از مدل‌ها و چارچوب‌های ارائه‌شده، مبتنی بر بافت‌های سازمانی کشورهای توسعه‌یافته بوده و کمتر به پیچیدگی‌های نهادی، فرهنگی و حکمرانی آموزش عالی ایران توجه کرده‌اند. در عمل نیز، مدیریت استعداد در بسیاری از دانشگاه‌های کشور به مجموعه‌ای از اقدامات پراکنده، کوتاه‌مدت و گاهی صوری محدود شده و فاقد انسجام راهبردی و پشتوانه نهادی است؛ وضعیتی که می‌تواند به کاهش انگیزه اعضای هیأت علمی، تضعیف اعتماد سازمانی و تشدید خروج استعدادهای منجر شود.

از سوی دیگر، شناسایی و پرورش استعدادها، هیأت علمی فرآیندی پیچیده و چندبعدی است که صرفاً با اتکا به عملکرد گذشته قابل تحقق نیست. پژوهش‌ها نشان می‌دهند که تلفیق شاخص‌های عملکرد آموزشی و پژوهشی با مؤلفه‌هایی نظیر ظرفیت بالقوه، مسیرهای شغلی، انگیزش حرفه‌ای و تعامل سازمانی، شرط لازم برای طراحی نظام‌های کارآمد مدیریت استعداد است (Alizadeh et al., 2020).

(2019). این موضوع در آموزش عالی ایران، به دلیل ساختارهای بوروکراتیک و نبود نظام‌های ارزیابی جامع، با چالش‌های مضاعفی همراه است.

در این میان، جانشین‌پروری به‌عنوان یکی از اجزای محوری مدیریت استعداد، نقشی تعیین‌کننده در تداوم رهبری علمی و مدیریتی دانشگاه‌ها دارد. فقدان برنامه‌های نظام‌مند جانشین‌پروری می‌تواند دانشگاه‌ها را در مواجهه با تغییرات مدیریتی و خروج اعضای کلیدی هیأت علمی، با خلأهای جدی مواجه سازد (Wang, 2024). با این حال، شواهد نشان می‌دهد که جانشین‌پروری در بسیاری از دانشگاه‌های ایران، فاقد سازوکارهای شفاف، معیارهای شایسته‌سالارانه و پیوند مؤثر با نظام مدیریت استعداد است.

بر اساس این، مسأله اصلی پژوهش حاضر، فقدان یک مدل جامع، بومی و مبتنی بر واقعیت‌های نهادی آموزش عالی ایران برای مدیریت استعداد و جانشین‌پروری اعضای هیأت علمی است؛ مدلی که بتواند ابعاد علمی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردی و پیامدی این پدیده را به‌صورت یکپارچه تبیین کند. نوآوری این پژوهش در آن است که با بهره‌گیری از رویکرد کیفی و نظریه داده‌بنیاد و اتکا به روایت‌های زیسته کنشگران دانشگاهی، مدلی برآمده از بستر واقعی آموزش عالی ایران ارائه می‌دهد که از سطح چارچوب‌های تجویزی فراتر رفته و قابلیت کاربرد را در سیاست‌گذاری و مدیریت دانشگاهی دارد.

۲ مبانی نظری پژوهشی

مدیریت استعداد به‌عنوان یک رویکرد راهبردی در مدیریت منابع انسانی، به مجموعه‌ای از فرآیندهای نظام‌مند شامل شناسایی، جذب، توسعه، نگهداشت و بهره‌برداری اثربخش از افراد مستعد و توانمند اطلاق می‌شود که با هدف تحقق اهداف کلان و استراتژیک سازمان طراحی می‌گردد (Collings, 2009). این مفهوم از اوایل دهه ۲۰۰۰ و در پی تشدید رقابت جهانی، پیچیدگی محیط‌های

سازمانی و نقش فزاینده سرمایه انسانی در خلق مزیت رقابتی، به‌ویژه در سازمان‌های دانش‌بنیان و نظام‌های آموزش عالی، مورد توجه جدی قرار گرفت. در این چارچوب، مدیریت استعداد صرفاً معطوف به مهارت‌های فنی یا عملکرد گذشته کارکنان نیست، بلکه شایستگی‌ها، انگیزش، ظرفیت یادگیری و پتانسیل ایفای نقش‌های کلیدی در آینده را نیز در بر می‌گیرد.

چرخه مدیریت استعداد در ادبیات معاصر شامل مراحل هم‌چون شناسایی نظام‌مند استعدادها، جذب و استخدام هدفمند، توسعه و یادگیری مستمر، نگهداشت و انگیزش و ارزیابی و بازخورد مداوم است؛ چرخه‌ای پویا که در دانشگاه‌ها عمدتاً در قالب توسعه حرفه‌ای اعضای هیأت علمی، مدیران میانی و رهبران دانشگاهی نمود می‌یابد (Vaiman, 2023). پژوهش‌های اخیر تأکید دارند که مدیریت استعداد در آموزش عالی، فراتر از تأمین نیروی انسانی، به‌عنوان سازوکاری راهبردی برای تضمین کیفیت آموزش، تداوم رهبری علمی و ارتقاء رقابت‌پذیری دانشگاه‌ها عمل می‌کند (Kim, 2024).

در مقایسه با مدیریت منابع انسانی سنتی که عمدتاً بر فعالیت‌های اجرایی کوتاه‌مدت و رویه‌های اداری متمرکز است، مدیریت استعداد رویکردی آینده‌نگر، پیش‌بینانه و یکپارچه دارد و با تمرکز بر شایستگی‌ها، پتانسیل رشد و مسیرهای شغلی بلندمدت، سازمان را برای مواجهه با تحولات محیطی و چالش‌های پیچیده آینده آماده می‌کند (Collings, 2024). این رویکرد به‌ویژه در آموزش عالی اهمیت مضاعف می‌یابد؛ زیرا پایداری سرمایه انسانی علمی و پرورش رهبران دانشگاهی آینده، مستلزم نگاه بلندمدت، یادگیری سازمانی و هم‌سویی مدیریت

استعداد با راهبردهای کلان دانشگاه است (De Boeck, 2025).

در ادبیات نظری، مدل‌های متعددی برای تبیین مدیریت استعداد ارائه شده است؛ ازجمله مدل آرمسترانگ که بر توسعه شایستگی‌ها و فرهنگ سازمانی حمایت‌گر تأکید دارد (Armstrong & Taylor, 2023)، مدل اولریچ که مدیریت استعداد را بخشی از نقش راهبردی منابع انسانی می‌داند (Ulrich, 1996)، مدل گارتینر (GartnerGroup, 2006): بر شناسایی «نیروهای کلیدی» و برنامه‌ریزی جانشینی و توسعه متمرکز است و مدل‌های مبتنی بر شایستگی که برای طراحی مسیر شغلی و توسعه رهبران آینده در دانشگاه‌ها کاربرد گسترده دارند (Spencer, 1993). بااین‌حال، بسیاری از این مدل‌ها در بستر سازمان‌های تجاری شکل گرفته‌اند و انطباق کامل آن‌ها با پیچیدگی‌های فرهنگی، ساختاری و حکمرانی آموزش عالی، به‌ویژه در کشورهای درحال-توسعه، با محدودیت مواجه است.

از سوی دیگر، جانشین‌پروری به‌عنوان یکی از ارکان اساسی مدیریت استعداد، به فرآیند شناسایی و آماده‌سازی نظام‌مند افراد مستعد برای تصدی نقش‌های کلیدی و رهبری آینده سازمان اطلاق می‌شود (Rothwell, 2011). در آموزش عالی، جانشین‌پروری نقشی حیاتی در تضمین تداوم رهبری علمی، جلوگیری از خلأهای مدیریتی، انتقال دانش سازمانی و ارتقاء کیفیت آموزش و پژوهش ایفا می‌کند (Groves, 2007). فقدان برنامه‌های شفاف و مبتنی بر شایسته‌سالاری در این حوزه می‌تواند به انتصابات غیررقابتی، کاهش انگیزش اعضای هیأت علمی و تضعیف عملکرد دانشگاه‌ها منجر شود.

پیشینه پژوهش

برای تبیین پویایی‌های مدیریت استعداد در کل نظام آموزش عالی کشور هستند.

شکاف پژوهشی و نوآوری مطالعه: برآیند ارزیابی انتقادی ادبیات داخلی و خارجی نشان می‌دهد که علی‌رغم اهمیت فزاینده مدیریت استعداد و جانشین‌پروری، هنوز مدل نظری منسجم، بومی و فرآیندمحور که بتواند تعامل میان عوامل فردی، سازمانی، فرهنگی و حکمرانی را در نظام آموزش عالی ایران تبیین کند، ارائه نشده است. بیشتر مطالعات به شناسایی متغیرها بسنده کرده و کمتر به روابط علی، شرایط زمینه‌ای و پیامدهای چندسطحی این پدیده توجه داشته‌اند.

در پاسخ به این خلأ، پژوهش حاضر با بهره‌گیری از رویکرد کیفی نظریه داده‌بنیاد (اشتراوس و کوربین)، در پی استخراج مدلی بومی و نظریه‌مبنا برای مدیریت استعداد با تأکید بر جانشین‌پروری در آموزش عالی ایران است. نوآوری این پژوهش در تبیین مدیریت استعداد، نه صرفاً به‌عنوان یک ابزار اجرایی منابع انسانی، بلکه به‌مثابه سازوکاری کلیدی در حکمرانی دانشگاهی است که می‌تواند مسیر توسعه پایدار سرمایه انسانی و رهبری علمی را در آموزش عالی کشور روشن کند.

جدول ۱. پیشینه داخلی و خارجی پژوهش

پژوهشگر (سال)	عنوان	روش	یافته‌ها	نقاط ضعف
Johns & Roberts (2024)	ابعاد کلیدی مدیریت استعداد و بهره‌وری دانشگاه‌ها	مروری- تطبیقی	ارتقاء کیفیت آموزشی و پژوهشی	عدم بررسی عوامل فرهنگی
Lee & Kim (2023)	استراتژی‌های مدیریت استعداد	مروری- تحلیلی	افزایش رضایت شغلی	عدم نمونه‌گیری میدانی

مرور ادبیات پژوهشی بین‌المللی نشان می‌دهد که مدیریت استعداد و جانشین‌پروری، در صورت استقرار مبتنی بر حکمرانی شفاف و مشارکت‌محور، به بهبود عملکرد دانشگاه‌ها، افزایش بهره‌وری علمی و ارتقاء جایگاه رقابتی آن‌ها منجر می‌شود (Miller, 2022; Lee, 2023; Johns, 2024). بااین‌حال، بخش قابل توجهی از این مطالعات عمدتاً بر پیامدهای مطلوب تمرکز داشته و کمتر به بررسی چالش‌های اجرایی، موانع نهادی و تفاوت‌های زمینه‌ای در نظام‌های آموزش عالی پرداخته‌اند. افزون بر این، غلبه رویکردهای کمی و توصیفی موجب شده است که فرآیندهای پیچیده و تعاملی مدیریت استعداد، به‌ویژه در بستر کشورهای درحال توسعه، به‌طور عمیق تبیین نشوند.

در سطح پژوهش‌های داخلی نیز مطالعاتی به بررسی ابعاد مدیریت استعداد، جانشین‌پروری و عوامل مؤثر بر انگیزش و رفتار اعضای هیأت علمی پرداخته‌اند (Nazarpoori et al., 2024; Soleimani, 2022; Taghvaei Yazdi, 2023). اگرچه این پژوهش‌ها بر اهمیت توسعه منابع انسانی و نقش عوامل مدیریتی و فرهنگی تأکید دارند، اما اغلب به‌صورت مقطعی، موضوع‌محور و محدود به یک نهاد یا گروه خاص انجام شده‌اند و فاقد چارچوب نظری یکپارچه

سیاست‌های حکمرانی و فرار مغزها	تحلیلی	توسعه رهبری و کارایی	عدم توجه به تفاوت دانشگاه‌ها	Miller & Chen (2022)
مدیریت استعداد و نگهداشت در آموزش عالی	پیمایشی	جذب و نگهداری اعضای برجسته	عدم توجه به سیاست کلی کشورها	Jones, 2024
اهمیت جانشین‌پروری دانشگاهی	تحلیلی	توسعه مهارت رهبری	عدم بررسی موانع	Smith (2024)
چالش‌های پیاده‌سازی مدیریت استعداد	کیفی-تحلیلی	شناسایی موانع (حمایت، منابع، مقاومت)	راهکارهای ناکامل	Brown, 2024
رفتار ارتباط‌گزیزی	داده‌بنیاد	تأثیر زمینه فرهنگی و مدیریتی	عدم تمرکز بر جانشین‌پروری	Nazarpoori & etal (2024)
مدیریت استعداد هوشمند و جانشین‌پروری	کمی-تحلیل عاملی	اثر مستقیم (۰/۳۹۴)	دامنه محدود مطالعه	Taghvaei (2022)
الگوی مدیریت استعداد رؤسا	مدل‌سازی	ابعاد: توسعه، انگیزش، نگهداری، جذب	عدم آزمون عملی	Soleimani (2023)
چالش‌های مدیریت استعداد	تحلیلی	نیاز به استراتژی های جذب و توسعه	داده تجربی محدود	Rezaei & Abdollahi (2023)
عوامل روانی-اجتماعی و بهبودی	کمی	نقش تجارب بازیابی	ارتباط غیرمستقیم با مدیریت استعداد	Alizadeh et al (2019)

پرسش‌های پژوهش

- ۳- شرایط مداخله‌گر مؤثر بر فرآیند مدیریت استعداد در نظام آموزش عالی ایران کدامند؟
- ۴- چه استراتژی‌هایی برای حفظ و انگیزش استعدادها در نظام آموزش عالی ایران به کار گرفته می‌شوند؟
- ۵- پیامدهای اجرای مدیریت استعداد در نظام آموزش عالی ایران کدامند؟

- ۱- مهم‌ترین عوامل علی مؤثر در شکل‌گیری فرآیند مدیریت استعداد در نظام آموزش عالی ایران کدامند؟
- ۲- عوامل زمینه‌ای مؤثر در شکل‌گیری فرآیند مدیریت استعداد در نظام آموزش عالی ایران کدامند؟

۳ روش و ابزار تحقیق

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت، کیفی و مبتنی بر رویکرد نظریه داده‌بنیاد به شیوه (Strauss, 1998) است. انتخاب این رویکرد به دلیل ماهیت اکتشافی پژوهش و ضرورت تبیین فرآیند مدیریت استعداد و جانشین‌پروری در بستر آموزش عالی ایران صورت گرفت؛ به گونه‌ای که نظریه نهایی از دل داده‌های تجربی استخراج شود. جامعه پژوهش شامل مدیران ارشد دانشگاهی، رؤسا و مدیران دانشگاه‌ها و دانشکده‌ها و مدیران و کارشناسان حوزه آموزش عالی و منابع انسانی بود که تجربه مستقیم در حوزه مدیریت استعداد و جانشین‌پروری داشتند. نمونه‌گیری به صورت هدفمند آغاز و سپس با استفاده از روش گلوله‌برفی ادامه یافت. این فرآیند تا دستیابی به اشباع نظری ادامه پیدا کرد؛ به این معنا که مصاحبه‌های جدید، مفهوم یا مقوله تازه‌ای به تحلیل‌ها اضافه نمی‌کرد. در مجموع، ۱۷ نفر در پژوهش مشارکت داشتند. ابزار اصلی گردآوری داده‌ها، مصاحبه نیمه ساختاریافته بود. این نوع مصاحبه امکان طرح پرسش‌های انعطاف‌پذیر و کاوش عمیق تجربیات مشارکت‌کنندگان را فراهم کرد. پرسش‌ها پیرامون نحوه شناسایی، توسعه، نگه‌داشت و جانشین‌پروری استعدادهای علمی، چالش‌های ساختاری و مدیریتی و پیامدهای اجرای سیاست‌های مدیریت استعداد در آموزش عالی طراحی شدند.

تحلیل داده‌ها به صورت هم‌زمان با جمع‌آوری داده‌ها و براساس فرآیند نظام‌مند نظریه داده‌بنیاد انجام شد. داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها در سه مرحله کدگذاری مورد تحلیل قرار گرفتند:

۱. **کدگذاری باز:** در این مرحله، متن مصاحبه‌ها به واحدهای معنایی خرد تقسیم و مفاهیم اولیه استخراج شد. در مجموع، ۱۸۶ کد اولیه حاصل از این مرحله شناسایی گردید که بیان‌گر تجربیات، ادراکات و دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان بود.

۲. **کدگذاری محوری:** کدهای اولیه براساس شباهت‌ها و روابط مفهومی دسته‌بندی شدند و ۲۳ مقوله فرعی شکل گرفت. این مقوله‌ها در چارچوب شرایط علمی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها سازمان‌دهی شدند.

۳. **کدگذاری گزینشی:** در این مرحله، با یکپارچه‌سازی مقوله‌ها، مقوله محوری پژوهش استخراج شد و روابط میان مقوله‌ها در قالب الگوی پارادایمی تبیین گردید.

به منظور اطمینان از اعتبار و قابلیت اعتماد یافته‌ها، از معیارهای متداول در پژوهش‌های کیفی استفاده شد: روایی درونی (اعتبار) از طریق بازبینی مشارکت‌کنندگان انجام شد؛ به این صورت که نتایج اولیه تحلیل‌ها و تفاسیر پژوهشگر در اختیار برخی مشارکت‌کنندگان قرار گرفت و اصلاحات لازم براساس بازخورد آنان اعمال شد. جهت تأیید روایی تحلیلی، فرآیند کدگذاری و طبقه‌بندی مفاهیم توسط یک پژوهشگر آشنا با روش نظریه داده‌بنیاد مورد بررسی قرار گرفت تا انسجام و منطق تحلیلی تأیید شود. پژوهشگر با استفاده از مقایسه مستمر داده‌ها، مستندسازی مراحل تحلیل و دستیابی به اشباع نظری، پایایی

آگاهانه مشارکت‌کنندگان اخذ گردید، محرمانگی اطلاعات تضمین شد و شرکت‌کنندگان از اختیار انصراف در هر مرحله برخوردار بودند.

پژوهش را تضمین کرد. برای بررسی کفایت مفهومی استمرار نمونه‌گیری تا مرحله اشباع نظری اطمینان داد که مقوله‌ها از غنای مفهومی کافی برخوردارند. در تمامی مراحل پژوهش، اصول اخلاقی رعایت شد. رضایت

جدول ۲. مشخصات مشارکت‌کنندگان

ردیف	سازمان	پست سازمانی	سن	جنسیت
۱.	دانشگاه مازندران	مدیر منابع انسانی دانشگاه	۴۳	مرد
۲.	دانشگاه مازندران	استاد گروه علوم تربیتی	۶۰	مرد
۳.	دانشگاه مازندران	مدیر گروه مدیریت بازرگانی	۴۲	مرد
۴.	دانشگاه مازندران	استاد گروه مدیریت صنعتی	۵۸	مرد
۵.	دانشگاه سیستان و بلوچستان	معاون آموزشی دانشکده	۳۹	مرد
۶.	دانشگاه مازندران	رییس مرکز رشد و فناوری دانشگاه	۴۵	مرد
۷.	دانشگاه فردوسی	استاد گروه علوم تربیتی	۴۶	مرد
۸.	دانشگاه شهید بهشتی	استاد گروه مدیریت بازرگانی	۵۶	مرد
۹.	دانشگاه مازندران	استادیار گروه علوم تربیتی	۳۸	زن
۱۰.	دانشگاه مازندران	استاد گروه علوم تربیتی	۴۴	زن
۱۱.	وزارت علوم، تحقیقات و فناوری	مدیرکل امور اداری	۵۹	مرد
۱۲.	دانشگاه شمال آمل	دانشیار گروه مدیریت بازرگانی	۴۵	مرد
۱۳.	دانشگاه علوم کشاورزی ساری	مدیر منابع انسانی دانشگاه	۴۶	مرد
۱۴.	دانشگاه علوم و فنون بابل	دانشیار گروه مهندسی صنایع	۳۹	مرد
۱۵.	مؤسسه آموزش عالی صنعتی مازندران	مؤسس و رییس دانشگاه	۶۷	مرد
۱۶.	دانشگاه مازندران	مدیر امور مالی و ذی‌حساب دانشگاه	۴۶	مرد
۱۷.	دانشگاه ارومیه	استاد گروه علوم تربیتی	۵۶	مرد

در قالب ۲۳ مقوله فرعی و درنهایت ۵ مقوله اصلی سازمان‌دهی شدند. یک پدیده مرکزی نیز به‌عنوان هسته تبیینی مدل شناسایی شد.

گزارش فرآیند کدگذاری

در مرحله کدگذاری باز، داده‌ها به واحدهای معنایی تقسیم و ۱۸۶ کد اولیه استخراج شد. نمونه‌ای از این کدها و مصادیق آن‌ها در جدول ۳ ارائه شده است.

۴ یافته‌های پژوهش

تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها براساس رویکرد نظریه داده‌بنیاد و مطابق با الگوی اشتراوس و کوربین انجام شد. فرآیند تحلیل شامل سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی بود. در مجموع، از تحلیل ۱۷ مصاحبه نیمه ساختاریافته، ۱۸۶ کد باز اولیه استخراج شد که در مرحله کدگذاری محوری،

جدول ۳. نمونه‌ای از کدگذاری باز انجام‌شده در پژوهش

کد باز	مصادق	مشارکت کنندگان	فراوانی
ارتقاء عملکرد و رقابت‌پذیری جهانی	«... مدیریت استعداد برای ما نه انتخاب، بلکه ضرورته... اگر جدی نگیریم فاصله‌مون با دنیا زیاد می‌شه»	P3, P7, P14	3
تجربه نظام‌های موفق	«... تو NUS دیدم چطور استعداد استادان و مدیران را سیستماتیک شناسایی می‌کنند...»	P3, P7, P14	3
پاسخ به فشارهای سیاسی با شفافیت عملکردی	«... اسم‌ها رو اضافه کردیم، اما ارزیابی‌ها رو کاملاً شفاف و مستند انجام دادیم... فهمیدم شفافیت قوی‌ترین سلاح مقابله با فشارهای بیرونی.»	P7, P4, P9	3
مذاکره برای حفظ منافع در برابر تصمیم‌گیری‌های ناگهانی	«... مدیر داخلی‌مون گفت بیایم ببینیم چرا این تصمیم گرفته شده و چطور می‌تونیم یه بخش از برنامه رو نجات بدیم... با مذاکره بخشی از پروژه را برگردوند.»	P5, P3, P8	3
تقویت زیرساخت‌های حمایتی برای رشد استعدادها	«... شبکه همکاری، حمایت مالی و محیط نوآورانه باعث شد انگیزه و همبستگی اعضای علمی بالا بره.»	P2, P1, P10, P6	4
تطبیق‌پذیری در بحران و یافتن منابع جایگزین	«... وقتی منابع دانشگاه کم شد، مجبور شدیم از منابع بیرونی و پروژه‌های کوچک‌تر استفاده کنیم تا برنامه‌ها متوقف نشه.»	P12, P4, P14	3
...	...	...	...

همچون ارتقاء عملکرد دانشگاهی، افزایش رقابت‌پذیری علمی و ضرورت حفظ نیروی انسانی متخصص است. مشارکت‌کنندگان بر این باور بودند که بدون شناسایی و پرورش هدفمند استعدادها، امکان پاسخ‌گویی به الزامات رقابت علمی وجود ندارد.

در مرحله کدگذاری محوری، ارتباط میان کدهای باز بررسی و در قالب مقوله‌های فرعی و اصلی سازمان‌دهی شد که در **جدول** ذیل متناظر با هر مقوله اصلی آمده است.

شرایط علی

یافته‌ها نشان داد که ضرورت استقرار مدیریت استعداد در آموزش عالی ایران، ناشی از عواملی

جدول ۴. مفاهیم اولیه، مقوله‌های فرعی و اصلی شرایط علی

مفهوم اولیه (کدهای باز)	مقوله فرعی (کد محوری)	مقوله اصلی (کدگذاری گزینشی)
نیاز به مدیریت استعداد		

توسعه پایدار سرمایه انسانی و رهبری در آموزش عالی	بهبود رقابت پذیری	توسعه قابلیت های اساتید
		افزایش توان پژوهشی
	رهبری اثربخش	جانشین پروری
		پایداری مدیریتی
		شفافیت در تصمیم گیری
	انگیزش کارکنان	احساس ارزشمندی
		حمایت مدیریتی
		فرصت رشد

شرایط زمینه‌ای

استعداد شناسایی شد. این بسترها شامل تعاملات علمی مؤثر، فضای امن برای بیان ایده‌ها، مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها و حمایت اجتماعی در محیط دانشگاهی بودند.

در بخش شرایط زمینه‌ای، وجود بسترهای فرهنگی و سازمانی مناسب به عنوان پیش‌نیاز تحقق مدیریت

جدول ۵. مفاهیم اولیه، مقوله‌های فرعی و اصلی شرایط زمینه‌ای

بهبود تعاملات و ارتباطات	همکاری استاد-دانشجو	دیده‌شدن استعدادها
		مشارکت در تصمیم‌گیری
		ایجاد فضای یادگیری مشترک
	کار تیمی	جلسات مشترک
		تبادل تجربه
		ایجاد شبکه همکاری
	تقویت حس تعلق	روابط بین فردی بهتر
		حمایت اجتماعی
		مشارکت در برنامه‌ها
تشویق به رشد و نوآوری	آموزش و توسعه مهارت‌ها	کارگاه‌های مهارت نرم
		ارتقاء مهارت تدریس
		خودارزیابی توانمندی‌ها
	نوآوری آموزشی	روش‌های جدید تدریس
		مرکز نوآوری
		حمایت از ایده‌های نو

شرایط مداخله‌گر

یافته‌ها حاکی از آن است که مدیریت دانشگاهی نقشی دوگانه در فرآیند مدیریت استعداد ایفا می‌کند. ثبات مدیریتی، شفافیت در تصمیم‌گیری و حمایت مدیران می‌تواند اجرای برنامه‌ها را تسهیل کند؛ در مقابل، تغییرات ناگهانی مدیریتی، مداخلات بیرونی و ناپایداری سیاست‌ها به‌عنوان عوامل مداخله‌گر بازدارنده شناسایی شدند.

جدول ۶. مفاهیم اولیه، مقوله‌های فرعی و اصلی شرایط مداخله‌گر

عوامل بازدارنده و چالش‌ها	بی‌ثباتی مدیریتی	تغییرات ناگهانی
		ناپایداری سیاست‌ها
		بی‌برنامگی
	فشارهای بیرونی	مداخلات سیاسی
		کمبود حمایت کلان
		نبود امکانات کافی
	مشکلات مالی	نبود بودجه پایدار
		وابستگی به حمایت بیرونی
		محدودیت برنامه‌ها

راهنماها

در سطح راهنماها، کنشگران دانشگاهی از مجموعه‌ای از اقدامات برای پیشبرد مدیریت استعداد استفاده کرده‌اند که مهم‌ترین آن‌ها شامل شناسایی استعدادها بر مبنای عملکرد واقعی، نگاه‌داشت از طریق ایجاد مسیر رشد شغلی، توانمندسازی از طریق آموزش و شبکه‌سازی، مدیریت تعارض از طریق شفافیت و مذاکره و تطبیق‌پذیری در شرایط محدودیت منابع بوده است.

جدول ۷. مفاهیم اولیه، مقوله‌های فرعی و اصلی راهنماها

راهنماهای مدیریت استعداد	شناسایی استعدادها	شبکه همکاری
		شناسایی از طریق فعالیت‌ها
		ارزیابی عملکرد
	نگه‌داشت استعدادها	بهبود مزایا
		حمایت شغلی
		مسیر رشد مشخص
	انطباق با بحران	کوچک‌سازی پروژه‌ها
		اجرای برنامه‌های کم‌هزینه

		حفظ مشارکت افراد
مدیریت چالش‌های سازمانی از طریق شفافیت و مذاکره	شفافیت عملکردی در برابر فشارهای سیاسی	پاسخ به فشارهای سیاسی با شفافیت عملکردی
		مستندسازی برای جلوگیری از اعمال نفوذ
		حفظ عدالت در ارزیابی‌ها
	مذاکره برای کاهش آسیب تصمیمات مدیریتی ناگهانی	مذاکره برای حفظ منافع سازمان
		مدیریت تعارض با رویکرد تعاملی
		گفت‌وگو برای اصلاح تصمیمات تحمیلی
توسعه زیرساخت‌های حمایتی برای رشد و حفظ استعدادها	حمایت علمی و پژوهشی از استعدادها	ایجاد شبکه‌های همکاری
		حمایت مالی و تجهیزاتی
		فضای نوآورانه و یادگیری
	توانمندسازی و آموزش مهارت‌های نرم	آموزش مهارت‌های ارتباطی
		تقویت مهارت‌های رهبری
		ایجاد فرصت برای نقش‌آفرینی علمی
تطبيق پذیری در شرایط بحرانی و محدودیت منابع	جایگزینی منابع و راهکارهای جایگزین	استفاده از منابع بیرونی
		کاهش مقیاس پروژه‌ها
		بازطراحی مسیرهای پژوهشی
	مدیریت مؤثر بحران‌ها	تحلیل شرایط بحرانی
		اولویت‌بندی پروژه‌ها
		انعطاف‌پذیری مدیریتی

پیامدها

در صورت اجرای نامناسب، پیامدهایی همچون بی‌اعتمادی، نابرابری در فرصت‌ها، ابزاری شدن مدیریت استعداد و فرسایش سرمایه انسانی گزارش شد.

پیامدهای مدیریت استعداد ماهیتی دوگانه داشت. از یک سو، پیامدهای مثبت شامل افزایش انگیزش، تقویت نوآوری علمی، ارتقاء حس تعلق سازمانی و بهبود جانشین‌پروری شناسایی شد. از سوی دیگر،

جدول ۸. مفاهیم اولیه، مقوله‌های فرعی و اصلی پیامدها

پیامدهای دوگانه در مدیریت استعداد	جانشین‌پروری واقعی و نقش‌آفرینی نسل جدید	نوآوری علمی با حمایت نخبگان
		فرصت‌های مدیریتی برای جوانان

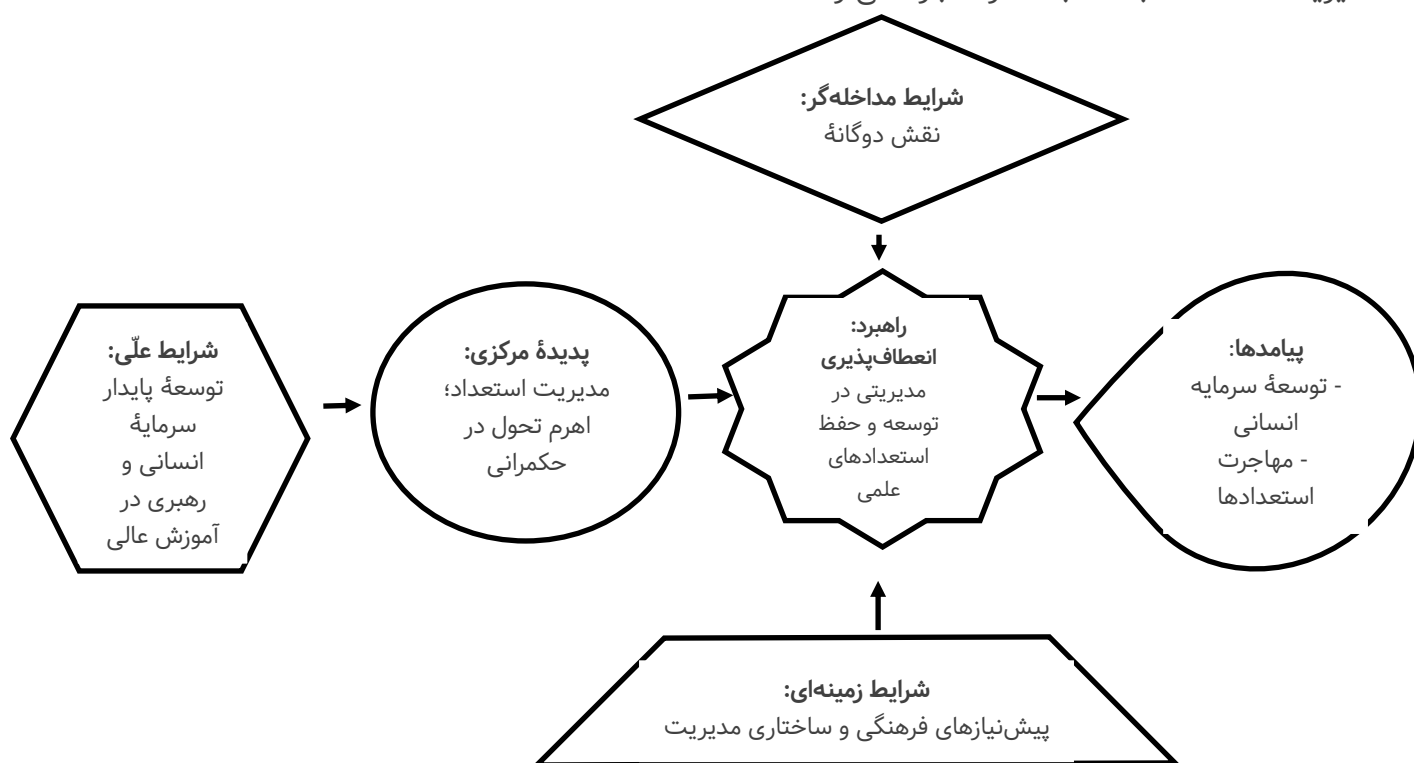
	مقاومت مدیران باسابقه در برابر تغییر	ارتقاء جایگاه علمی نسل جدید
		چسبندگی مدیریتی
		عدم تمایل به واگذاری قدرت
	ابزاری شدن مدیریت استعداد و تشدید بی‌اعتمادی نخبگان	تاخیر در جانشین‌پروری واقعی
		رانت و خروج استعدادهای
		جانشین‌پروری نمایشی
		انتصابات رانتی و بی‌عدالتی

پدیده مرکزی

در مرحله کدگذاری انتخابی، با یکپارچه‌سازی مقوله‌ها، پدیده مرکزی پژوهش با عنوان «**مدیریت استعداد به‌عنوان اهرم تحول در حکمرانی آموزش عالی**» شناسایی شد. این پدیده نشان می‌دهد که مدیریت استعداد، بسته به نحوه اجرا، می‌تواند

به‌عنوان سازوکاری تحول‌آفرین یا عاملی بازدارنده در نظام آموزش عالی عمل کند.

درنهایت، در مرحله کدگذاری انتخابی، مقوله مرکزی استخراج و مدل پارادایمی پژوهش ترسیم شد که در **شکل ۱** نمایش داده شده است.



شکل ۱: نمودار پارادایمی پژوهش

۵ بحث، نتیجه و پیشنهاد

بحث

پژوهش حاضر با هدف تبیین فرآیند مدیریت استعداد با رویکرد جانشین‌پروری در نظام آموزش عالی ایران انجام شد و تلاش کرد با بهره‌گیری از رویکرد نظریه داده‌بنیاد، مدلی بومی و مبتنی بر تجربه زیسته کنشگران دانشگاهی ارائه دهد. در پاسخ به سؤال اصلی پژوهش می‌توان گفت که یافته‌ها نشان دادند مدیریت استعداد در آموزش عالی ایران نه صرفاً یک کارکرد منابع انسانی، بلکه سازوکاری کلیدی در حکمرانی دانشگاهی است که می‌تواند نقش «اهرم تحول» را ایفا کند؛ به این معنا که بسته به نحوه طراحی و اجرا، قادر است به توسعه پایدار سرمایه انسانی و رهبری علمی منجر شود یا بالعکس، زمینه‌ساز ناکارآمدی نهادی و خروج استعدادها گردد.

یافته‌های پژوهش نشان داد که استقرار مدیریت استعداد در آموزش عالی تحت تأثیر مجموعه‌ای از شرایط علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر قرار دارد. ضرورت ارتقاء عملکرد، افزایش رقابت‌پذیری علمی و حفظ سرمایه انسانی متخصص به‌عنوان مهم‌ترین شرایط علی شناسایی شد. این یافته با نتایج پژوهش‌های بین‌المللی هم‌راستا است که مدیریت استعداد را عامل کلیدی مزیت رقابتی دانشگاه‌ها و ارتقاء کیفیت آموزش و پژوهش می‌دانند (Miller, 2022; Lee, 2023)؛ در همین راستا، پژوهش حاضر نشان می‌دهد که فشارهای محیطی و انتظارات فزاینده از دانشگاه‌ها، ضرورت حرکت از مدیریت منابع انسانی سنتی به مدیریت استعداد استراتژیک را تشدید کرده است. در سطح شرایط زمینه‌ای، وجود بستر فرهنگی و سازمانی حمایتی، شفافیت، تعاملات اثربخش و فضای امن برای بیان ایده‌ها نقش تعیین‌کننده‌ای در شناسایی و پرورش استعدادها دارد. این یافته با مطالعاتی همخوان است که بر اهمیت فرهنگ سازمانی و سرمایه اجتماعی در موفقیت برنامه‌های مدیریت استعداد تأکید

دارند (Smith, 2024; Brown, 2024). در مقابل، ضعف در این بسترها مانند؛ برابری در ارزیابی عملکرد کارکنان می‌تواند، موجب پنهان ماندن استعدادها و کاهش انگیزش اعضای هیأت علمی شود؛ موضوعی که در پژوهش‌های داخلی نیز به‌عنوان یکی از چالش‌های ساختاری آموزش عالی ایران مطرح شده است (Soleimani, 2023; Ghasempour Ganji, 2023). یافته‌های مربوط به شرایط مداخله‌گر پژوهش نشان داد که مدیریت دانشگاهی دارای نقشی دوگانه است؛ از یک سو، ثبات مدیریتی، حمایت هدفمند و تصمیم‌گیری مبتنی بر شایستگی می‌تواند راهبردهای مدیریت استعداد و جانشین‌پروری را تقویت کند و از سوی دیگر بی‌ثباتی مدیریتی، مداخلات غیرتخصصی و فشارهای بیرونی باعث اختلال در این فرآیند می‌شود. این نتایج با مطالعات اخیر در مؤسسات آموزش عالی هم‌راستا است که بر لزوم طراحی برنامه‌های ساختاریافته برای توسعه توان رهبری و تضمین تداوم جایگزینی تأکید می‌کنند (Oppong, 2025; Mihir, 2025). در بخش راهبردها، یافته‌ها نشان داد که کنشگران دانشگاهی از مجموعه‌ای از راهبردهای تطبیقی نظیر توانمندسازی، نگه‌داشت استعدادها، شبکه‌سازی علمی، شفافیت عملکردی و استفاده از منابع جایگزین برای مواجهه با محدودیت‌ها استفاده می‌کنند. این راهبردها با ادبیات نظری مدیریت استعداد استراتژیک همخوانی دارد؛ به‌گونه‌ای که برنامه‌ریزی جانشین‌پروری به‌عنوان بخشی اساسی از راهبردهای مدیریت استعداد در پژوهش‌های جدید نشان داده شده است که توسعه سیستماتیک استعدادها، داخلی و آماده‌سازی آنان برای نقش‌های کلیدی می‌تواند پویایی سازمان را در مواجهه با چالش‌های آینده تقویت کند (Mihir, 2025). در سطح پیامدها، یافته‌ها حاکی از پیامدهای دوگانه مدیریت استعداد است. از یک سو، اجرای اثربخش آن منجر به افزایش انگیزش، نوآوری آموزشی و پژوهشی،

برنامه‌های مدیریت استعداد را با اخلاص مواجه می‌سازد. این یافته، به‌ویژه در بستر آموزش عالی ایران، نشان‌دهنده پیوند عمیق مدیریت استعداد با الگوهای حکمرانی دانشگاهی است.

در سطح راهبردی، پژوهش نشان داد که کنشگران دانشگاهی برای مواجهه با محدودیت‌های ساختاری و منابعی، از راهبردهای تطبیقی متنوعی همچون توانمندسازی، نگه‌داشت استعدادها، شبکه‌سازی علمی، شفافیت عملکردی و بهره‌گیری از منابع جایگزین استفاده می‌کنند. با این حال، یکی از نتایج انتقادی پژوهش آن است که این راهبردها غالباً ماهیتی واکنشی، کوتاه‌مدت و فردمحور دارند و کمتر در قالب یک نظام یکپارچه، بلندمدت و نهادمند طراحی و اجرا می‌شوند.

یافته‌های پژوهش همچنین بر پیامدهای دوگانه مدیریت استعداد تأکید دارد. در یک سوی این طیف، اجرای اثربخش و عادلانه مدیریت استعداد می‌تواند به افزایش انگیزش، نوآوری آموزشی و پژوهشی، تقویت فرهنگ مشارکتی و تربیت رهبران آینده منجر شود و در سوی دیگر، اجرای صوری و غیرشفاف آن می‌تواند زمینه‌ساز بی‌اعتمادی، رانت‌گرایی، تضعیف سرمایه اجتماعی و خروج استعدادها از نظام آموزش عالی گردد. این دوگانگی، نشان می‌دهد که مدیریت استعداد به‌خودی‌خود ضامن موفقیت نیست، بلکه کیفیت حکمرانی و نحوه اجرای آن تعیین‌کننده نتایج نهایی است.

در مجموع، پژوهش حاضر با ارائه یک مدل بومی و مبتنی بر داده‌های تجربی، به ادبیات مدیریت استعداد در آموزش عالی افزوده و نشان می‌دهد که مدیریت استعداد زمانی می‌تواند نقش «اهرم تحول» را ایفا کند که به‌عنوان یک سازوکار کلیدی در حکمرانی آموزش عالی درک و اجرا شود. این مدل می‌تواند مبنایی نظری و عملی برای سیاست‌گذاران، مدیران دانشگاهی و برنامه‌ریزان منابع انسانی در جهت اصلاح ساختارها و ارتقاء کیفیت نظام آموزش عالی ایران فراهم کند.

تقویت فرهنگ مشارکتی و توسعه رهبران آینده می‌شود و از سوی دیگر، اجرای صوری یا غیرعادلانه می‌تواند به تشدید بی‌اعتمادی، رانت‌گرایی و خروج استعدادها بینجامد. این نتایج همسو با یافته‌های پژوهش‌های اخیر است که مشارکت فعال مدیریت منابع انسانی را در فرآیند جانشین‌پروری عامل افزایش مشارکت کارکنان، بهبود فرهنگ سازمانی و تقویت پیوندهای راهبردی می‌داند (Hudiyah, 2025).

نتیجه‌گیری

نتایج پژوهش نشان داد که مدیریت استعداد در آموزش عالی ایران فراتر از یک مجموعه رویه‌های منابع انسانی عمل می‌کند و ماهیتی عمیقاً راهبردی و حکمرانی‌محور دارد. به بیان دیگر، مدیریت استعداد نه تنها ابزاری برای شناسایی و توسعه افراد توانمند، بلکه سازوکاری تعیین‌کننده در جهت‌دهی به مسیر تحول یا رکود نظام دانشگاهی است.

مدل داده‌بنیاد استخراج‌شده از داده‌ها نشان داد که تحقق مدیریت استعداد اثربخش، در گرو هم‌زمانی و تعامل میان شرایط علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر است. ضرورت ارتقاء عملکرد دانشگاه‌ها، افزایش رقابت‌پذیری علمی و حفظ سرمایه انسانی متخصص به‌عنوان نیروهای پیشران (شرایط علی)، دانشگاه‌ها را ناگزیر به بازاندیشی در شیوه‌های سنتی مدیریت منابع انسانی کرده است. با این حال، یافته‌ها نشان می‌دهد که این ضرورت‌ها تنها در صورتی به نتایج مثبت منجر می‌شوند که بسترهای فرهنگی، سازمانی و ساختاری مناسب برای شناسایی و پرورش استعدادها فراهم باشد.

از سوی دیگر، نقش دوگانه مدیریت دانشگاهی به‌عنوان یک عامل مداخله‌گر، یکی از یافته‌های کلیدی و متمایز پژوهش حاضر است. ثبات مدیریتی، تصمیم‌گیری مبتنی بر شایستگی و حمایت هدفمند می‌تواند مدیریت استعداد را به ابزاری توانمندساز و تحول‌آفرین تبدیل کند؛ درحالی‌که بی‌ثباتی مدیریتی، مداخلات غیرتخصصی و فشارهای بیرونی، حتی کارآمدترین

پیشنهادهای کاربردی

با اتکا به مدل پارادایمی استخراج شده و در راستای ارتقاء کاربست‌پذیری یافته‌ها، پیشنهادهای کاربردی پژوهش به شرح زیر ارائه می‌شود:

۱. شرایط علی: نهادهای سازی مدیریت استعداد به‌عنوان راهبرد توسعه رهبری دانشگاهی؛ پیشنهاد می‌شود دانشگاه‌ها مدیریت استعداد و جانشین‌پروری را به‌صورت یک نظام جامع، مکتوب و مبتنی بر شایستگی‌های علمی، مدیریتی و اخلاقی در اسناد راهبردی خود نهادهای کنند. این نظام باید به‌گونه‌ای طراحی شود که پیوند روشنی میان شناسایی استعدادها، توسعه مسیرهای شغلی و آماده‌سازی برای نقش‌های رهبری برقرار کند و از نگاه مقطعی و سلیقه‌ای فاصله بگیرد.

۲. شرایط زمینه‌ای: تقویت بسترهای فرهنگی و سازمانی حامی استعداد؛ ایجاد و تقویت فرهنگ سازمانی مبتنی بر اعتماد، تعامل، شفافیت و آزادی بیان ایده‌ها ضروری است. مشارکت معنادار اعضای هیأت علمی در تصمیم‌گیری‌های آموزشی و پژوهشی، حمایت نهادی از نوآوری و تقویت حس تعلق سازمانی می‌تواند به شناسایی استعدادها، پنهان و افزایش انگیزش برای ماندگاری در دانشگاه منجر شود.

۳. شرایط مداخله‌گر: کاهش اثرات بی‌ثباتی مدیریتی و مداخلات غیر تخصصی؛ برای کنترل نقش اخلاقی مدیریت، پیشنهاد می‌شود سازوکارهای شفاف، پاسخ‌گو و قابل نظارت برای انتخاب، ارزیابی و ارتقاء مدیران دانشگاهی طراحی و اجرا شود. همچنین تفکیک حوزه‌های تخصصی از مداخلات غیرعلمی و تعریف حدود اختیارات مدیریتی می‌تواند به ثبات برنامه‌های مدیریت استعداد و جانشین‌پروری کمک کند.

۴. راهبردها: توسعه برنامه‌های نظام‌مند توانمندسازی و نگه‌داشت استعداد؛ دانشگاه‌ها می‌توانند با طراحی برنامه‌های مرحله‌بندی‌شده توسعه رهبری، منتورینگ هدفمند، آموزش

مهارت‌های نرم و مدیریتی و ایجاد مسیرهای شغلی شفاف، زمینه توانمندسازی و نگه‌داشت استعدادها، علمی را فراهم کنند. این برنامه‌ها باید فراتر از آموزش‌های مقطعی بوده و به‌صورت مستمر پایش و بازنگری شوند. گسترش شبکه‌های همکاری و بهره‌گیری از منابع مکمل؛ با توجه به محدودیت‌های مالی و ساختاری، توسعه شبکه‌های همکاری علمی، ارتباط با صنعت، نهادهای پژوهشی و بخش خصوصی می‌تواند به‌عنوان راهبردی مؤثر برای حمایت از استعدادها و تداوم برنامه‌های توسعه‌ای مورد استفاده قرار گیرد.

۵. پیامدها: پیشگیری از پیامدهای منفی و تقویت جانشین‌پروری واقعی؛ برای جلوگیری از جانشین‌پروری صوری، رانت‌گرایی و بی‌اعتمادی، لازم است نظام‌های ارزیابی عملکرد و شایستگی به‌صورت مستند، شفاف و قابل پاسخ‌گویی اجرا شود. این امر می‌تواند به تقویت اعتماد نهادی، افزایش انگیزش و شکل‌گیری جانشین‌پروری واقعی و اثربخش منجر شود.

۶. پدیده مرکزی: بازتعریف مدیریت استعداد به‌عنوان سازوکار حکمرانی؛ درنهایت، پیشنهاد می‌شود مدیریت استعداد در دانشگاه‌ها، نه به‌عنوان یک وظیفه اداری کوتاه‌مدت، بلکه به‌مثابه یکی از ارکان اصلی حکمرانی آموزش عالی تلقی شود. پایش مستمر سیاست‌ها، دریافت بازخورد از کنشگران دانشگاهی و بازنگری دوره‌ای برنامه‌ها می‌تواند نقش تحول‌آفرین این سازوکار را در ارتقاء کیفیت آموزش عالی تقویت کند.

نقاط قوت و محدودیت‌ها

از نقاط قوت این پژوهش می‌توان به بهره‌گیری از رویکرد نظریه داده‌بنیاد، استفاده از داده‌های عمیق کیفی و مشارکت خبرگان آموزش عالی اشاره کرد. در مقابل، این پژوهش با وجود رعایت اصول روش‌شناختی، با محدودیت‌هایی همراه بوده است. نخست، مطالعه در بستر آموزش عالی ایران انجام شده و یافته‌ها متأثر از شرایط نهادی و فرهنگی این

رویکردهای ترکیبی، پایداری پیامدهای مدیریت استعداد و جانشین‌پروری در بازه‌های زمانی مختلف ارزیابی شود. درنهایت، بررسی تجربه زیسته اعضای هیأت علمی بااستعداد می‌تواند به تبیین عمیق‌تر پیامدهای مثبت و منفی این فرآیند در سطح فردی و نهادی کمک کند.

تقدیر و تشکر

نگارندگان از راهنمایی‌ها و مشورت‌های ارزنده اعضای محترم هیأت علمی دانشگاه ارومیه و دانشگاه مازندران و نیز از همکاری اعضای محترم هیأت علمی دانشگاه‌ها، مدیران و کارشناسان حوزه آموزش عالی و منابع انسانی در انجام مصاحبه‌های این پژوهش، صمیمانه قدردانی می‌کنند.

تعارض منافع

نگارندگان این مقاله بدین وسیله اعلام می‌کنند که هیچ‌گونه تعارض منافع مالی، حرفه‌ای یا شخصی در فرآیند انجام این پژوهش و نگارش مقاله وجود ندارد.

سهم نویسندگان

سهم نویسندگان در این مقاله برابر است.

نظام است؛ ازاین‌رو تعمیم نتایج به سایر زمینه‌ها نیازمند احتیاط است. دوم، داده‌ها براساس مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و ادراکات مشارکت‌کنندگان گردآوری شده و ممکن است در برخی موارد تحت تأثیر سوگیری‌های فردی یا ملاحظات سازمانی قرار گرفته باشد. سوم، حساسیت موضوع مدیریت استعداد و جانشین‌پروری و دسترسی محدود به برخی مدیران ارشد، می‌تواند بر عمق برخی روایت‌ها اثر گذاشته باشد. درنهایت، ماهیت کیفی و نظریه‌پردازانه پژوهش با رویکرد داده‌بنیاد، هدف تعمیم آماری را دنبال نمی‌کند و یافته‌ها بیشتر واجد اعتبار تحلیلی و مفهومی هستند.

پیشنهاد برای پژوهش‌های آینده

با توجه به خلأهای شناسایی‌شده در مدل پژوهش، پیشنهاد می‌شود مطالعات آینده به بررسی نقش ثبات مدیریتی و الگوهای حکمرانی دانشگاهی در تسهیل یا تضعیف مدیریت استعداد بپردازند. همچنین انجام مطالعات تطبیقی بین انواع دانشگاه‌ها می‌تواند اثر شرایط زمینه‌ای متفاوت را بر کارآمدی راهبردهای مدیریت استعداد روشن کند. پیشنهاد می‌شود با استفاده از مطالعات طولی و

منابع

- Alizadeh, m., hosseini, a., aminimajd, A., & anvari, f. (2019). The Impact of psycho-social work characteristics on occupational well-being: The role of moderating recovery experiences. *Journal of Sustainable Human Resource Management*, 1(1), 231–253.
<https://doi.org/10.22080/shrm.2019.2914>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice: A guide to the theory and practice of people management*. Kogan Page Publishers .
- Brown, T., & Lee, J. (2024). Talent management in higher education: The impact of technological change on faculty retention. *Higher Education Management Review*, 26(2), 56–72 .
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313 .
- Collings, D. G., Mellahi, K., Nyberg, A. J., & Wright, P. M. (2024). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 34(1), Article 100976.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2023.100976>

- De Boeck, G., Meyers, M. C., & Dries, N. (2025). Talent management and sustainability in higher education institutions. *Journal of Organizational Effectiveness*, 12(1), 1–18 .
- GartnerGroup. (2006). *Talent management: Driver for organizational success*. Stamford, CT: Gartner Research .
- Groves, K. S. (2007). Integrating leadership development and succession planning best practices. *Journal of management development*, 26(3), 239–260 .
- Hosseini, A., & Ghasempour Ganji, S. F. (2023). Diversity Management Practices and it's Consequences in Governmental Organizations. *Journal of Sustainable Human Resource Management*, 5(8), 76–55. <https://doi.org/10.22080/shrm.2023.4158>
- Hudiyah, D., Sutarto, B., Marthalia, L., Prayudo, G., & Prihatini, P .(2025) .The role of human resource management in the succession planning process. *Research Horizons*, 5(3), Article 630. <https://doi.org/https://doi.org/10.54518/rh.5.3.2025.630>
- Johns, M., & Roberts, A. (2024). Key dimensions of talent management and its impact on university productivity. *Journal of Higher Education Management*, 56(2), 201–220 .
- Jones, S. (2024). Talent management and retention in higher education institutions: A global perspective. *Journal of Educational Leadership*, 32(4), 123–135 .
- khosravi, m .,hosseini, a., & ghasemi, j. (2020). Design a fuzzy inference system to identify talented faculty members. *Journal of Sustainable Human Resource Management*, 2(3), 45–27. <https://doi.org/10.22080/shrm.2020.2980>
- Kim, S., & McLean, G. N. (2024). Talent management in higher education: A strategic human resource perspective. *Studies in Higher Education*, 49(2), 321–336 .
- Lee, J., & Kim, S. (2023). Talent management strategies in higher education and their impact on faculty job satisfaction. *Educational Research Review*, 40(1), 75–94 .
- Mihir, M., & Padroo, B. S. (2025). Systematic literature review – Talent management, succession planning and organizational sustainability. *GRS Journal of Multidisciplinary Research and Studies*, 2(8), 23–39 .
- Miller, R., & Chen ,L. (2022). Governance policies and brain drain: A systematic review. *Journal of Human Resource Policy and Management*, 39(4), 340–360 .
- Nazarpoori, a. h., Rezaeinejad, H., Hasanvand, M., & kohneshin, e. (2024). Designing the pattern of communication apprehension of employees of Khorramabad administrative units with the grounded theory approach. *Journal of Sustainable Human Resource Management*, 6(11), 28–27. <https://doi.org/10.22080/shrm.2024.4835>
- Oppong, N. Y., & Oduro Asabere, N. (2025). Leadership talent development in higher educational institutions: Evidence from the University of Cape Coast, Ghana. *International Journal of Educational Development*, 113, Article 103196. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijeducdev.2024.10319>
- Rothwell, W. J. (2011). Replacement planning: A starting point for succession planning and talent management. *International Journal of Training and Development*, 15(1), 87–99 .
- Smith. (2024). Succession Planning and Leadership Development in Academia. *International Journal of Educational Leadership*, 29(1), 67–89 .
- Soleimani, M. (2023). Designing a talent management model for heads of Islamic Azad Universities in Tehran Province. *Journal of Socio-Cultural Changes*, 17(3), 98–115 .
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work*. John Wiley & Sons .

- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research (2nd ed.)*. Sage .
- Taghvaei Yazdi, M. (2022). Investigating the relationship between smart talent management and succession planning in higher education. *Journal of Modern Management Engineering*, 12(3), 56–73 .
- Ulrich, D. (1996). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business Press .
- Vaiman, V., Sparrow, P., Schuler, R., & Collings, D. G. (2023). *Macro talent management: A global perspective*. Routledge .
- Wang, L., & Zhang, Y. . (2024). Succession planning in higher education: A framework for talent development. *Journal of Education Policy*, 28(1), 45–59 .
- Rezaei, Morteza; Abdollahi, Farhad. (2023). Talent Management and Succession Planning in Iranian Universities: Challenges and Solutions. *Quarterly Journal of Human Resource Development and Management*, 15(4), 56–72.