

طراحی مدل مفهومی مدیریت استعداد توانمندساز در دانشگاه فرهنگیان حلیمه نوری^۱، محمود قربانی^۲، احمد اکبری^۳، حسین فکوری حاجی یار^۴

چکیده:

هدف: هدف اصلی این پژوهش، تبیین ابعاد مدل مدیریت استعداد توانمندساز در دانشگاه فرهنگیان با تأکید بر نیازهای بومی و اقتضائات خاص این نهاد تربیت‌محور است.

روش: این پژوهش با رویکرد استقرایی، راهبرد کیفی و با بهره‌گیری از روش تحلیل محتوا انجام شده است. جامعه آماری شامل خبرگان، صاحب‌نظران کلیدی، تصمیم‌گیران نظام آموزش عالی و اساتید حوزه مدیریت آموزشی بود. نمونه‌گیری به صورت غیراحتمالی و هدفمند انجام شد و با رعایت اصل اشباع نظری، ۱۴ نفر به عنوان نمونه انتخاب گردیدند. برای گردآوری داده‌ها از مصاحبه‌های عمیق نیمه‌ساختاریافته استفاده شد. همچنین، برای اعتباربخشی، از روش‌هایی چون درگیری طولانی مدت، مشاهده مداوم و بازبینی مشارکت‌کنندگان بهره گرفته شد. تحلیل داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا صورت گرفت.

یافته‌ها: نتایج تحقیق حاضر منجر به طراحی یک مدل مفهومی با هفت بُعد اصلی شامل: شناسایی و جذب استعداد، حفظ و نگهداشت استعداد، ارزیابی و بازخورد، توان‌افزایی استراتژیک، استعدادپروری آینده‌نگر، مدیریت جانشین‌پروری، و رهبری با رویکرد توانمندسازی شده است. در قالب این ابعاد، ۲۸ مؤلفه و ۱۱۴ شاخص استخراج گردید که می‌تواند مبنایی مهم برای سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی اثربخش در حوزه سرمایه انسانی دانشگاه فرهنگیان باشد.

نتیجه‌گیری: مدل ارائه شده با تلفیق یافته‌های نظری و تجربیات میدانی، نقشه راهی برای توسعه سرمایه انسانی در راستای اهداف راهبردی نظام آموزش و پرورش کشور فراهم می‌آورد.

کلید واژه‌ها: مدیریت استعداد، مدیریت استعداد توانمندساز، دانشگاه فرهنگیان، تحلیل محتوا.

دریافت مقاله: ۱۴۰۴/۴/۳ پذیرش مقاله: ۱۴۰۴/۷/۱

^۱ - دانشجوی دکتری گروه علوم تربیتی، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران.
halimeh.nouri@iau.ac.ir

^۲ - گروه مدیریت دولتی، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران (نویسنده مسئول).
Mahmoud.gh@mshdiau.ac.ir

^۳ - گروه علوم تربیتی، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران. akbari.180@iau.ac.ir

^۴ - گروه علوم تربیتی، واحد آزاد شهر، دانشگاه آزاد اسلامی، آزاد شهر، ایران. dr.hosseinfh43@iau.ac.ir

مقدمه

لفظ استعداد به یونان باستان بر می گردد، در ابتدا این واژه به منظور اندازه گیری وزن به کار برده شده، پس از آن به بخشی از پول تبدیل شد، پس از آن به عنوان ارزش یک شخص یا توانمندی ذاتی استفاده شد. در زبان انگلیسی کنونی، نظیر سایر زبان های اروپایی، استعداد به عنوان توانمندی ویژه ای تلقی می شود که متفاوت با توانمندی های نرمال و بالاتر از سطح توانمندی های متفاوت است و فرد دارای آن توانمندی ویژه در یک حوزه خاص، از سایر افراد موجود در همان حوزه متمایز می گردد (مصدقی و همکاران، ۱۴۰۲). حال بحثی که در اینجا مطرح است، چگونگی مدیریت این گونه افراد در سازمان می باشد. مدیران ترجیح می دهند که مدیریت استعداد را پرورش استعداد بنامند و به دنبال ابعاد مدیریتی نمی روند، غافل از اینکه اگر این افراد مدیریت نشوند، از سازمان بیرون می روند. مدیران خواهان شناسایی، استخدام، پرورش، ارتقاء و نگهداری افراد مستعد، به منظور تحقق اهداف و استراتژی سازمان هستند. در محیط رقابتی امروز مسئله جذب و نگهداری استعدادها بسیار مشکل شده و دلیل تاکید سازمانها بر جذب افراد مناسب برای مشاغل مناسب و در زمان مناسب تبدیل شدن عصر صنعتی به عصر سرمایه فکری است. سازمان ها بر اساس مهارت و استعداد کارکنان خود با هم رقابت می کنند و می دانند که با جذب و نگهداری بهترین و مستعدترین کارکنان می توانند جایگاه سازمان خود را نسبت به بقیه بهبود بخشند (دیوکار و رامان^۱، ۲۰۲۰).

مدیریت استعداد به عنوان راه حلی برای چالش های کنونی منابع انسانی و کلید بهره وری سازمان ظهور کرده است. کارکنان در صورتی بزرگ ترین سرمایه اند که دارای بهره وری، تخصص، تجربه و استعداد باشند، در غیر اینصورت به عنوان سرمایه به شمار نمی آیند و حضورشان بی فایده و حتی گاه مضر است و باعث هزینه برای سازمان می شوند (عبدالعظیم مصطفی و همکاران^۲، ۲۰۲۱). یکی از فرایندهای مهم مدیریت استعداد که نقشی محوری در توسعه سرمایه انسانی دارد و به تازگی توجه پژوهشگران را به خود جلب کرده است، توانمندسازی^۳ است. توانمندسازی در ادبیات سازمانی به معنای تغییر در فرهنگ، جو و ساختار سازمان به منظور محیطی با آزادی عمل

^۱ -Divekar

^۲ -Abdel Azem Mostafa

^۳ -Empowerment

مبتنی بر شایستگی برای نیروی انسانی است. توانمندسازی با مفهوم قدرت بخشی به افراد در سازمان گره خورده است، اما به معنی دادن قدرت به افراد نیست، بلکه در واقع آزاد کردن قدرتی است که افراد به واسطه دانش و انگیزه خود دارند (خوشحال و همکاران، ۱۴۰۳). در واقع فرایند توانمندسازی ظرفیت های بالقوه ای را برای استفاده از توانایی های انسانی، که از آن استفاده نمی شود در اختیار می گذارد (پیلیانگ و همکاران^۱، ۲۰۲۵).

توانمندسازی به فرایندی اطلاق می شود که طی آن منابع انسانی در سازمانها از طریق دانش افزایی، افزایش اختیارات و تشویق به خلاقیت و مشارکت دهی در تصمیم گیری کمک میشود تا توانایی لازم برای ایفای یک نقش برجسته در سازمان را بدست آورد و جنبه های ویژه در شغلش ارتقا پیدا کند. این فرایند نه تنها در عملکرد افراد بلکه در شخصیت آنان نیز موثر است (اویس، موسوی، ۱۴۰۱). توانمندسازی کارکنان با تغییر در درون مدیر آغاز می شود، یعنی مدیر باید درک کند که اختیار دادن، رها کردن نیست، بلکه مدیریت از طریق نظارت و بازخورد می باشد. توانمندسازی باید در رفتار و طرز تلقی سازمان، مدیر و کارکنان ریشه بدواند و اساسا توانمندسازی جهت گیری در کار کردن با دیگران است (بنایی، ۱۴۰۱). در سال های اخیر، درک فزاینده ای از اهمیت مدیریت استعداد^۲ TM به عنوان یک استراتژی کلیدی برای سازمان ها به منظور دستیابی به مزیت رقابتی و عملکرد پایدار وجود داشته است (آنلسینیا، آمپونساه طویه^۳، ۲۰۲۰). مدیریت استعداد به عنوان سازوکاری برای ارتقای نتایج کارکنان و سازمان عمل می کند. (رازالی و همکاران^۴، ۲۰۲۴).

بنابراین سازمان ها ملزم به تمایز بین کارکنان خود بر اساس عملکردشان هستند. سرمایه انسانی ترکیبی از مهارت ها، تجربیات، دانش، انگیزه و توانایی های کارکنان است. به همین دلیل، مهم است که بدانیم چگونه کارمند با استعداد را مدیریت و کنترل کنیم، در مهارت ها، تجربه، دانش آنها سرمایه گذاری کنیم و بهره وری و عملکرد سازمان را افزایش دهیم (مها لطفی الدلهمه^۵، ۲۰۲۰). در حال حاضر، کالج ها و دانشگاه ها در سراسر جهان در حال تغییرات برای پاسخگویی به نیازهای جامعه هستند. موفقیت یا شکست یک سازمان ممکن است به شدت تحت تأثیر عملکرد کارکنان

¹ -Riza Saharah

² -Talent management

³ -Anlesinya

⁴ -Razlina Razali

⁵ -Maha Lutfi

آن قرار گیرد. هر سازمان به منظور دستیابی به اهداف خاصی تأسیس می‌شود. با این حال، موفقیت کلی یک سازمان وابسته به نوع افرادی است که استخدام می‌کند و توانایی سازمان در مدیریت مؤثر آن‌ها می‌باشد (اشفاق احمد و همکاران^۱، ۲۰۲۴). مدیریت استعدادها نیروی محرکه اساسی برای موفقیت محیط‌های آموزشی است. در مواجهه با جهانی‌سازی، بخش آموزشی نگران چگونگی طراحی استراتژی مدیریت استعدادها است که متناسب با بافت ملی باشد. محیط‌های آموزشی باید تا حد امکان کارکنان با استعداد خود را جذب، توسعه، ایجاد انگیزه و حفظ کنند، به ویژه کسانی که استعداد فوق‌العاده‌ای دارند. بنابراین، محیط‌های آموزشی برای به دست آوردن و حفظ استعدادها با یکدیگر رقابت می‌کنند تا عملیات خود را حفظ کرده و به رشد خود ادامه دهند (ساد صالح علی و ساد خالد^۲، ۲۰۲۲). کارکنان توانمند به خود و سازمانشان نفع می‌رسانند، زندگی و شغل خود را هدفمند می‌دانند. در سازمان توانمند، کارکنان با احساس هیجان، مالکیت و افتخار، بهترین ابداعات و افکار خود را به کار می‌گیرند، با احساس مسئولیت کار می‌کنند و منافع سازمان را بر منافع خود ترجیح می‌دهند. توجه به این نکته ضروری است که انسانها به مهارت‌های جدید نیاز دارند و باید پیوسته یاد بگیرند تا بتوانند نیازهای سازمان را پاسخ گویند. انسانها باید فرصت برای بروز استعدادها و یادگیری داشته باشند تا بتوانند شرکای واقعی به شمار آیند (صفری، صفری، ۱۴۰۲).

دانشگاه را می‌توان مبدا تحولات در هر کشور در نظر گرفت به شرطی که دانشگاه، این ظرفیت را در خود ایجاد کرده باشد. مهم‌ترین سرمایه هر دانشگاهی مدیران و اعضای آن است. بنابراین دانشگاه‌ها باید بهترین‌ها را برای این امر در نظر بگیرند و دست به یارگیری از بهترین‌ها بزنند. آن‌ها باید بهترین‌ها، که همان استعدادهای علمی و افراد نخبه محسوب می‌شوند را شناسایی و موقعیتی را فراهم کنند که این افراد راغب به همکاری و عضویت در دانشگاه‌ها باشند. در ضمن توجه به این موضوع نیز ضروری است که دانشگاه‌ها، دارای اهداف چند وجهی بوده، با مخاطبان گسترده‌ای در ارتباط هستند، سازمان پیچیده محسوب می‌شوند و استانداردها و رویه‌هایی که در نهاد دانشگاه برای دسترسی به اهداف تعیین می‌شود، متفاوت از سازمان‌های صنعتی است (دانشگاه، سازمانی با کارکردهای معین و از قبل تعیین شده نیست) لذا جذب، توسعه و نگهداری استعدادها

¹- Dr Ashfaq Ahmad

²- Mohamed Saadsaleh

در چنین سازمانی و با ویژگی های فردی متفاوت کارکنان دانشی نسبت به دیگر کارکنان، اتخاذ رویکردهای متمایز را طلب می نماید. با وجود اهمیت مدیریت استعداد و توانمندسازی کارکنان، متأسفانه در دانشگاه فرهنگیان، این موضوع به طور جدی مورد توجه قرار نگرفته است. بررسی ها نشان می دهد که فرایندهای جذب، استخدام، آموزش و توسعه کارکنان در این دانشگاه، با چالش هایی روبرو است و نظام ارزیابی عملکرد کارکنان، به طور کامل کارآمد نیست. همچنین، فرصت های کافی برای رشد و پیشرفت شغلی کارکنان فراهم نیست و نظام انگیزشی مناسبی برای تشویق کارکنان مستعد و توانمند وجود ندارد.

این مسائل، منجر به کاهش رضایت شغلی، کاهش تعهد سازمانی، افزایش نرخ ترک خدمت، و در نهایت، کاهش کیفیت خدمات آموزشی ارائه شده توسط دانشگاه فرهنگیان شده است. از طرفی دیگر، تغییرات سریع در نظام آموزش و پرورش، نیاز به معلمان توانمند و نوآور را افزایش داده است. معلمان امروزی، نه تنها باید دانش و مهارت های لازم را داشته باشند، بلکه باید بتوانند به طور مداوم یاد بگیرند، با فناوری های نوین آموزشی آشنا باشند، و با چالش های جدید روبرو شوند. برای تربیت چنین معلمان، دانشگاه فرهنگیان نیازمند کارکنان توانمند و متعهدی است که بتوانند این رسالت خطیر را به انجام برسانند. ممکن است این تصور وجود داشته باشد که این دسته از سرمایه انسانی به دلیل استعدادهای ویژه ای که دارند نیاز زیادی به آموزش نداشته باشند، اما پژوهش ها نشانگر آن است که حتی استعداد نیز به «توانمندسازی» برای بهبود رفتار نوآورانه خود در پی اطلاعات جدید و نیز استفاده از اطلاعات موجود نیازمند است. در واقع، هم مدیران عالی و هم متخصصان منابع انسانی تأکید دارند که توانمندسازی و ارتقاء مهارت های لازم در نسل بعدی رهبران، یک چالش برای سازمان هایی است که در اقتصاد جهانی و دانش بنیان فعالیت می کنند. بر این اساس اکثر سازمان ها به عنوان بخشی از راهبرد منابع انسانی در برنامه های آموزشی و توانمندسازی سرمایه گذاری می کنند. (درگاهی و همکاران، ۱۴۰۱). در این میان، یافتن تعاریفی منحصر به فرد در زمینه توانمندسازی استعدادهای امری ساده نمی باشد و به سهولت دست یافتنی نیست اما در تعریفی از این مفهوم آمده است که توانمندسازی استعداد به فرایند فراهم کردن ابزارها و منابع لازم برای افراد یا گروه ها به منظور توسعه مهارت ها، خصوصیات و استعدادهای خود اشاره می کند که در محیط کار منجر به افزایش بازدهی، تعهد و رضایت شغلی می گردد (اکاوهیو

کاسیح و همکاران^۱، ۲۰۲۲: ۲۸۹). به منظور توانمندسازی پتانسیل های موجود توسط مدیریت موثر استعدادها راه حل هایی وجود دارد که ارجحیت این راه حل ها بر اساس تناسب آنها با نیازهای سازمانی است.

مطالعاتی راجع موضوع حاضر انجام شده است. نوگرو و ولانداری^۲ (۲۰۲۵) در پژوهشی پیچیدگی مدیریت استعداد در عصر دیجیتال را نشان داده و موفقیت آن را وابسته به عوامل ساختاری سازمانی، فرهنگ نوآوری، رهبری و فناوری می داند. رازلینا رازالی و همکاران^۳ (۲۰۲۴) در پژوهش خود با عنوان نقشه برداری از چشم انداز تحقیق در مدیریت استعداد در آموزش عالی، نتیجه گرفتند که از ۲۰۰۶ تاکنون این حوزه رشد داشته و مفاهیمی چون رهبری، جذب و نگهداشت استعداد از موضوعات کلیدی آن هستند. وینی دستی فبریان، آگونگ سولیهین^۴ (۲۰۲۴) در پژوهش خود، نقش مشارکت کارکنان، مدیریت استعداد و آموزش و توسعه منابع انسانی را در بهبود فرهنگ سازمانی بررسی کرده است. این مطالعه کیفی با مرور پژوهش های پیشین، نشان می دهد این عوامل تأثیر مثبتی بر فرهنگ سازمانی دارند. محمد راشد خان^۵ (۲۰۲۴) در پژوهش خود، با مرور سیستماتیک ادبیات، به بررسی فرصت ها و چالش های استفاده از هوش مصنوعی در مدیریت استعداد می پردازد. نتایج نشان می دهد که هوش مصنوعی می تواند فرآیندهای استخدام و توسعه کارکنان را بهبود دهد، اما چالش هایی مانند حریم خصوصی داده ها و سوگیری الگوریتمی نیز وجود دارد. این مطالعه بینش هایی کاربردی برای پیاده سازی مؤثر هوش مصنوعی در استراتژی های مدیریت استعداد ارائه می دهد. اشفاق احمد و همکاران^۶ (۲۰۲۴) در پژوهش خود، رابطه بین مدیریت استعداد، توانمندسازی روانشناختی و عملکرد شغلی معلمان در کالج های دولتی پاکستان را بررسی کرده است. نتایج نشان می دهد مدیریت استعداد تأثیر مستقیمی بر عملکرد شغلی دارد و توانمندسازی روانشناختی نقش میانجی گر جزئی در این رابطه ایفا می کند. این مطالعه بر اهمیت سرمایه گذاری در مدیریت استعداد برای ارتقای عملکرد کارکنان تأکید دارد. اکاو هیو کاسیح و

1- Okawhiyo Kasih

2- Nugroho & Valandari

3- Razlina Razali

4- Winnie Desti Febrian, Agung Solihin

5- Mohammad Rashid Khan

6- Ashfaq Ahmed

همکاران^۱ (۲۰۲۲) در پژوهش خود با عنوان توانمندسازی استعدادها در عصر هوش مصنوعی، با رویکرد پدیدارشناختی به بررسی تأثیر هوش مصنوعی بر مدیریت منابع انسانی پرداخته است. یافته‌ها نشان می‌دهد که هوش مصنوعی نقش مهمی در بهبود فرآیندهایی مانند جذب، آموزش، ارزیابی و توسعه شغلی ایفا می‌کند. این مطالعه بر اهمیت نوآوری‌های فناوری در توانمندسازی استعدادها تأکید دارد. حاجیان و دانایی (۱۴۰۲) در پژوهش خود به بررسی روابط بین سازوکارهای جذب، توسعه، توانمندسازی و حفظ استعداد می‌پردازند. نتایج نشان می‌دهد سازوکارهای توسعه و توانمندسازی نقش مؤثری در حفظ استعداد دارند. این تحقیق بر اهمیت این دو سازوکار در سیاست‌گذاری منابع انسانی دانشگاهی تأکید دارد. رحیمی و همکاران (۱۴۰۳) پژوهش با هدف شناسایی ابعاد توانمندسازی در توسعه شایستگی‌های حرفه‌ای و اخلاقی مدیران مدارس ابتدایی تهران انجام شده است. نتایج نشان داد مؤلفه‌های مهارت‌های مدیریتی و ویژگی‌های فردی بیشترین نقش را در توسعه شایستگی‌های مورد نظر دارند. این یافته‌ها می‌توانند در برنامه‌ریزی‌های آموزشی و ارتقای کیفیت مدیریت مدارس مؤثر باشند. تخت روان و همکاران (۱۴۰۲) در پژوهش خود با عنوان طراحی الگوی مدیریت استعداد برای رؤسای دانشگاه آزاد اسلامی استان تهران، به روش کیفی و داده‌بنیاد انجام شده است. با استفاده از مصاحبه نیمه‌ساختار یافته با خبرگان، ابعاد مدیریت استعداد شامل توسعه کارکنان، انگیزش، نگهداری و تضمین جذب شناسایی و طبقه‌بندی شدند. این مطالعه با ارائه یک الگوی بومی برای مدیریت استعداد در آموزش عالی، به درک بهتر عوامل مؤثر بر عملکرد مدیران و توسعه مزیت رقابتی دانشگاه‌ها کمک می‌کند. قربانیان و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهش خود با عنوان شناسایی مولفه‌های جذب، نگهداشت و توانمندسازی دانشجویان در نظام آموزش عالی تربیت معلم ایران، با رویکرد کیفی و استفاده از مطالعه موردی انجام شده است. نتایج نشان می‌دهد که برای استقرار الگوی جامع، شایستگی‌های حرفه‌ای معلمان طراز جمهوری اسلامی ایران باید به صورت یکپارچه و پویا در دانشجو معلمان توسعه یابد و نظام آموزشی تربیت معلم شرایط و زمینه‌های مناسب را برای این منظور فراهم سازد. خوشحال (۱۴۰۳) در پژوهش خود نتیجه گرفت که مدل توانمندسازی کارکنان با متغیرهای مورد بررسی، برازش مناسبی دارد و توانمندسازی کارکنان به توسعه قدرت و موفقیت آن‌ها در ایفای نقش‌ها و

^۱- Okawhiyo Kasih

کارکردهایشان منجر می‌شود. ویسی نژاد و همکاران (۱۴۰۲) در پژوهش خود با عنوان طراحی مدل مدیریت منابع انسانی در راستای توانمندسازی کارکنان وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی، با روش کیفی گراند تئوری انجام شده است. داده‌ها از طریق مصاحبه با مدیران، کارشناسان و خبرگان منابع انسانی و با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا تحلیل شدند. نتایج نشان داد که مبارزه با فساد، نظارت بر اجرای صحیح قوانین و دانش‌مداری به عنوان شرایط علی و محوری، هدایت توانمندسازی در مسیر صحیح و توسعه نیروی انسانی را زمینه‌سازی می‌کنند.

سوالات تحقیق

(۱) الگوی مدیریت استعداد توانمندساز چگونه است؟

(۲) ابعاد مدیریت استعداد توانمندساز کدام‌اند؟

روش تحقیق

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت و رویکرد، کیفی است و با استفاده از روش تحلیل محتوا به شیوه کدگذاری سه مرحله‌ای (باز، محوری و انتخابی) انجام شده است. در رویکرد کیفی، هدف اصلی دستیابی به درک عمیق و تفسیر تجربیات و دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان در بستر طبیعی آن‌هاست (اشتراوس و کوربین^۱، ۱۳۹۴)؛ دنزین و لینکلن^۲ (۲۰۱۸). در این تحقیق، از ابزار مشاهده میدانی دقیق توسط مصاحبه‌کننده و داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۴ نفر از نخبگان آگاه دانشگاه فرهنگیان گردآوری گردید. زمانی که پژوهشگر اطمینان یافت که دیگر یافته‌هایی به اطلاعات به دست آمده اضافه نمی‌شود انجام مصاحبه‌های علمی را خاتمه داد. مشارکت‌کنندگان به شیوه نمونه‌گیری غیراحتمالی هدفمند انتخاب شدند. معیار انتخاب شامل برخورداری از دانش تخصصی و تجربه پژوهشی و مدیریتی در حوزه موضوع پژوهش بود. مصاحبه‌ها بین ۴۰ تا ۵۵ دقیقه به طول انجامید و با رضایت مصاحبه‌شوندگان ضبط و سپس پیاده‌سازی شدند. این نوع مصاحبه انعطاف‌پذیری لازم را برای تعامل عمیق با مشارکت‌کنندگان فراهم می‌سازد و امکان پیگیری موضوعات کلیدی را مهیا می‌کند (دلور، ۱۴۰۲)، تحلیل داده‌ها با استفاده از روش تحلیل محتوا با رویکرد استقرایی و کدگذاری سه مرحله‌ای انجام شد. ابتدا کدگذاری باز برای شناسایی مفاهیم اولیه صورت گرفت، سپس در مرحله کدگذاری محوری،

^۱- Strauss & Corbyn

^۲- Denzin & Lincoln

مفاهیم مشابه در قالب مقولات اصلی دسته‌بندی شدند و در نهایت در مرحله کدگذاری انتخابی، هسته مرکزی پژوهش و روابط بین مقولات مشخص شد (اشتراوس و کوربین، ۱۳۹۴). برای اعتباربخشی به یافته‌ها، از معیارهای (لینکلن و گوبا^۱، ۱۹۸۵) شامل قابلیت تأیید، قابلیت انتقال، اتکاپذیری و اعتبار بهره گرفته شد. بازبینی توسط مشارکت‌کنندگان، بازبینی توسط همکار پژوهشی، و ثبت دقیق مراحل تحلیل، از جمله اقدامات انجام‌شده جهت تقویت روایی و پایایی داده‌ها بود. بعد از انجام مصاحبه، داده‌های مصاحبه با مصاحبه‌شوندگان کنترل گردید. نتایج ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان در مصاحبه به شرح ذیل است:

جدول ۱. ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان در مصاحبه

ردیف	جنسیت	تحصیلات	سمت
۱	زن	دکتری علوم تربیتی	هیئت علمی دانشگاه
۲	مرد	دکتری مدیریت آموزشی	هیئت علمی دانشگاه
۳	زن	دکتری مدیریت آموزشی	معاونت و هیئت علمی دانشگاه
۴	مرد	دکتری مدیریت آموزشی	معاونت دانشجویی و پشتیبانی دانشگاه
۵	مرد	دکتری برنامه ریزی درسی	هیئت علمی دانشگاه
۶	مرد	دکتری روانشناسی تربیتی	هیئت علمی دانشگاه
۷	زن	دکتری روانشناسی تربیتی	ریاست و هیئت علمی دانشگاه
۸	زن	دکتری برنامه ریزی آموزشی	هیئت علمی دانشگاه
۹	مرد	فوق لیسانس علوم تربیتی	هیئت علمی دانشگاه
۱۰	زن	فوق لیسانس زبان شناسی	معاونت پشتیبانی دانشگاه
۱۱	مرد	دکتری برنامه ریزی درسی	ریاست استان و هیئت علمی دانشگاه
۱۲	مرد	دکتری مدیریت آموزشی	هیئت علمی دانشگاه

^۱ Lincoln & Guba

۱۳	زن	دکتری برنامه ریزی درسی	هیئت علمی دانشگاه
۱۴	مرد	دکتری علوم تربیتی	هیئت علمی دانشگاه

جهت اطمینان از اعتبار یافته ها، در مرحله کیفی از مشاهده مداوم و اصلاح و بازبینی توسط مشارکت کنندگان استفاده شد. برای افزایش قابلیت تایید، پژوهشگر به بررسی داده های اولیه، تفسیر ها و یافته ها به طور دقیق پرداخته است. در نهایت برای تحلیل داده های این تحقیق در مرحله پژوهش کیفی از تجزیه و تحلیل داده های حاصل از مصاحبه ها با استفاده از روش کد گذاری از نرم افزار مکس کیودا استفاده گردید که در آن ابعاد، مولفه ها و شاخص ها به روش کد گذاری باز، محوری و انتخابی دسته بندی شده اند.

یافته ها

در این پژوهش، به منظور شناسایی ابعاد، مؤلفه ها و شاخص های مدل مدیریت استعداد توانمندساز در دانشگاه فرهنگیان، از روش کیفی تحلیل محتوا بهره گیری شد. داده ها از طریق انجام مصاحبه های نیمه ساختاریافته با ۱۴ نفر از خبرگان مطلع و صاحب نظر در حوزه منابع انسانی، آموزش عالی و مدیریت دانشگاه فرهنگیان گردآوری شد. مشارکت کنندگان بر اساس معیارهایی نظیر سابقه مدیریتی، آشنایی با موضوع و تجربه کاری مرتبط به صورت هدفمند انتخاب شدند. فرآیند تحلیل داده ها در سه مرحله کد گذاری باز، کد گذاری محوری و کد گذاری انتخابی صورت گرفت. در مرحله کد گذاری باز، مفاهیم اولیه از متن مصاحبه ها استخراج و طبقه بندی شدند. سپس در مرحله کد گذاری محوری، این مفاهیم با توجه به محور ها و زمینه های مفهومی مشترک، در قالب مقوله های میانی سامان دهی شدند. نهایتاً در مرحله کد گذاری انتخابی، مقوله های اصلی شناسایی و مدل نهایی تحقیق تبیین شد. بر اساس تحلیل داده ها، در مجموع ۷ بعد اصلی شامل: شناسایی و جذب استعداد، حفظ و نگهداشت استعداد، ارزیابی و بازخورد، توان افزایی استراتژیک، استعداد پروری آینده نگر، مدیریت جانشین پروری و رهبری با رویکرد توانمندسازی به عنوان ارکان مدل استخراج گردید. همچنین در چارچوب این ابعاد، ۲۸ مؤلفه و ۱۱۴ شاخص شناسایی شد که هر یک از آن ها بیانگر جنبه های کاربردی و قابل اندازه گیری مدیریت استعداد توانمندساز در بستر دانشگاه فرهنگیان هستند.

جدول ۲. مقوله بندی کدهای مستخرج از تحلیل محتوا ادبیات تحقیق و مصاحبه های نیمه ساختار یافته

ابعاد	مولفه	شاخص	منبع	فراوانی
شناسایی و جذب استعداد	انطباق با استراتژیک سازمانی	تطابق ارزشهای فرد با ارزشهای سازمان	p1-p4-p7	۳
		هم راستایی فرد با اهداف و استراتژی های سازمان	(خوشحال و همکاران، ۶۷:۱۴۰۲)	۱
		مصاحبه و استخدام متناسب با استعداد افراد و اهداف سازمان	P2-p6-p13 (پاشاخانو و همکاران، ۹۵:۱۴۰۱)	۴
		انطباق مهارت ها و دانش فرد با نیازهای شغلی	(نوروزیان و همکاران، ۱۱۷:۱۴۰۲) (بابایی و همکاران، ۴۱:۱۴۰۰)	۲
	تعیین مشاغل کلیدی	میزان تاثیر شغل در حفظ مزیت رقابتی برای سازمان	P2 (پاشاخانو و همکاران، ۹۵:۱۴۰۱)	۲
		میزان دانش فنی یا مهارت ویژه ای که برای انجام شغل نیاز است	P1-p7-p12 (سالار، علیزاده، ۹۹:۱۴۰۰) (۱)	۵
		اهمیت این شغل بر فرایندها و عملکرد سازمان	P2-p9 (بابایی و همکاران، ۴۱:۱۴۰۱)	۳
	تخصص و مهارت های کاربردی	توانایی انتقال موثر ایده ها و برقراری ارتباط سازنده با افراد مختلف	P1-p2-p7-p14	۶
		دانش و تخصص فرد در رابطه با شغل	P4-p7 (سالار، علیزاده، ۱۰۰:۱۴۰۱) (ذهبیون و همکاران، ۸۷:۱۴۰۰)	۵
		سابقه فرد در انجام فعالیت های مشابه در گذشته	(سالار، علیزاده، ۹۹:۱۴۰۱)	۱
به کار گیری فناوری نوین		آشنایی با ماموریت و اهداف سازمان	(خوشحال و همکاران، ۶۸:۱۴۰۲)	۱
		طراحی ازمون دیجیتال فردی توسط هوش مصنوعی و تحلیل نتایج آزمون برای تشخیص سطح مهارت های فرد	(راشد خان، محمد، ۳۲۴:۲۰۲۴)	۱

در شناسایی استعداد	حذف سوگیری انسانی در ارزیابی اولیه	(بابایی و همکاران، ۱۴۰۰:۴۱) (راشد خان، محمد، ۲۰۲۴:۳۲۴)	۲
	استفاده از رسانه های اجتماعی و پورتال های کاریابی آنلاین برای دسترسی به مخاطبان گسترده تر	(فانمیلاو آریبیدسی آجایی، چیوما آن اوده، ۲۰۲۴:۱۱۱۸)	۱
	استفاده از تحلیل داده ها برای شناسایی استعداد و تعیین مهارت های مورد نیاز	(الکساندرو و همکاران، ۲۰۲۲)	۱
ارتقا سازمان با تنوع استعدادها	پذیرش تفاوت های فرهنگی، جنسیتی، نسلی و فردی در سازمان	(پاشاخانو و همکاران، ۱۴۰۱:۹۵)	۱
	ارائه فرصت های برابر در استخدام و جذب برای همه افراد	P1-p5-p8-p10	۴
	خلق تیم های متنوع و نوآور که با جذب افراد با تخصص های گوناگون میسر است	P4-p7-p13	۳
	طراحی فرایندهای استخدامی که به جذب استعدادهای متنوع کمک کند	P1-p6-p14	۳
سیستم جبران خدمات و پاداش	ایجاد نظام پاداش و تنبیه عادلانه و کاهش نابرابری	P1-p11 (گلرد و همکاران، ۱۴۰۲:۸۵)	۴
	پرداخت حقوق و پاداش منصفانه و رقابتی بین کارکنان	P1-p3-p6-p7	۵
	ارائه پاداش های انگیزشی	P1-p4 (سالار، علیزاده، ۱۴۰۱:۱۰۳) (جهرمی تشکری و همکاران، ۱۴۰۱:۱۵۳)	۴
فرهنگ سازمانی	میزان تعامل و ارتباط موثر بین کارکنان و مدیران	P2-p10- (نوبری صالح زاده، ۱۴۰۰:۶۵۶)	۴
حمایت محور	مشارکت کارکنان در تصمیم گیری های سازمان	P3-p7-p11 (پاشاخانو و همکاران، ۱۴۰۱:۹۵)	۵

حفظ و نگهداشت استعداد

۱	(خوشحال و همکاران، ۳۰۳:۱۴۰۲)	رضایت افراد از جو سازمان، امکانات و شرایط فیزیکی	
۳	P2- (بیگدلی و همکاران، ۱۵۴:۱۴۰۱) (پاشاخانو و همکاران، ۹۵:۱۴۰۱)	ایجاد کارراهه شغلی برای ارتقا در سازمان	فرصت های رشد و توسعه
۱	(گلرد و همکاران، ۸۵:۱۴۰۲)	حمایت از رشد فردی و حرفه ای کارکنان از طریق راهنمایی های فعال	
۴	P4-p6-p11-p14	ارائه دوره های آموزشی متناسب با نیاز و علائق کارکنان	
۱	P5	تقبل هزینه دوره های آموزشی جهت ارتقا توانمندی افراد	
۲	P2-p5	در دسترس قرار دادن امکانات و ابزارهای آموزشی و مهارتی	
۲	(گلرد و همکاران، ۸۶:۱۴۰۲) (بیگدلی و همکاران، ۱۵۸:۱۴۰۱)	برقراری تعادل و توازن بین کار و زندگی	تعادل کار و زندگی
۴	P1-p3-p10-p14	ایجاد فضای دورکاری موثر	
۲	P1 (جهرمی تشکری و همکاران، ۱۵۳:۱۴۰۱)	لزوم مرخصی های به موقع و منعطف با شرایط زندگی افراد	
۲	P4-p13	تضمین محیط بدون قضاوت	توسعه
۳	P4-p7-p11	خلاقیت و ریسک پذیری بیشتر در افراد	سلامت روان
۲	(نوروزیان و همکاران، ۱۱۷:۱۴۰۲) (سالار، علیزاده، ۱۰۳:۱۴۰۱)	ایجاد امنیت شغلی	کارکنان
۱	(جهرمی تشکری و همکاران، ۱۵۳:۱۴۰۱)	ایجاد رضایت شغلی	
۲	(بابایی و همکاران، ۴۱:۱۴۰۰)	تعریف دقیق نیازمندی ها و موقعیت شغلی افراد	

شفافیت و وضوح اهداف	تدوین مشخصات فردی مورد نیاز جهت انجام شغل	P5-p12-p14 (سالار، علیزاده، ۱۴۰۱:۱۰۰)	۴
	مشخص نمودن نقش هر فرد در دستیابی به اهداف	P12 (بیگدلی و همکاران، ۱۴۰۱:۱۵۷)	۲
سیستم بازخورد ۳۶۰ درجه	خود ارزیابی افراد	P1-p5-p7-p8	۴
	ارزیابی فرد، توسط دیگران	P5-p7-p8 (مصدقی و همکاران، ۱۴۰۲:۳۲)	۴
	ارائه بازخورد سازنده جهت بازبینی عملکرد فرد	P2-p5	۳
	تدوین عملکرد افراد جهت پیشبرد اهداف سازمان	(مصدقی و همکاران، ۱۴۰۲:۳۲)	۱
	سنجش افزایش توانایی های کارکنان در حوزه های کلیدی پس از ارائه آموزش یا بازخورد	P3-p5-p14	۳
	ارزیابی مهارتها قبل و بعد از برنامه های توسعه حرفه ای	P5-p14	۲
مربیگری و پشتیبانی مستمر	ارائه بازخورد مستمر و به موقع در طول دوره عملکرد	P3-p10-p12 (سالار، علیزاده، ۱۴۰۱:۱۰۱)	۶
	فراهم کردن فرصت های آموزشی و توسعه ای برای بهبود عملکرد کارکنان و رفع نقاط ضعف	(پاشاخانو و همکاران، ۱۴۰۱:۹۵)	۱
	حمایت و راهنمایی لازم جهت دستیابی به اهداف تعیین شده	(مصدقی و همکاران، ۱۴۰۲:۳۲)	۱
توانمندسازی فردی	تفویض اختیارات به کارکنان برای تصمیم گیری و مدیریت وظایف خود	P2-p9 (بیگدلی و همکاران، ۱۴۰۱:۱۵۴)	۴
	احساس خودمختاری و استقلال نسبت به تصمیمات و وظایف محوله	P2 -p13 (خوشحال و همکاران، ۱۴۰۲:۶۷)	۴

۳	P5-p10-p13	احساس خودکارآمدی فرد برای دستیابی به اهداف و غلبه بر چالش ها	
۴	P4-p7-p14	خلاقیت فرد در ارائه راه حل های نوآورانه و حل مسائل	
۲	P14 (جهرمی تشکری و همکاران، ۱۴۰۱:۱۵۳)	شناسایی نقاط قوت فردی کارکنان و کمک به آنها برای استفاده بهینه از توانایی شان	
۲	P11-p13	توانایی سازگاری با تغییرات محیط کاری	
۲	(خوشحال و همکاران، ۳۰۲:۱۴۰۲)	احساس تعهد فرد نسبت به شغل وظایف کاری	
۲	P1-p12	ایجاد فرهنگی که کارکنان در آن تشویق به یادگیری، رشد و مشارکت شوند	توانمندسازی سازمانی
۱	(نوروزیان و همکاران، ۱۱۸:۱۴۰۲)	سبک رهبری تفویضی که مدیر نقش حامی را ایفا کند و کارکنان را در فرایند تصمیم گیری مشارکت دهد	
۲	P6-p14	ایجاد سیستم هایی برای جمع آوری، اشتراک گذاری و بهره گیری از دانش سازمانی	
۲	P10- (خوشحال و همکاران، ۶۷:۱۴۰۲)	ساختار سازمانی پویا و منعطف در پیش بینی و واکنش سریع به تغییرات روز	
۱	P2	استفاده از دیدگاه کارکنان به عنوان بازخورد برای بهبود فرایند و عملکرد سازمان	
۳	P12-p14 (مصدقی و همکاران، ۳۱:۱۴۰۲)	استفاده از فناوری های نوین برای بهبود فرایندها	
۲	p11 (گلرد و همکاران، ۸۶:۱۴۰۲)	ارتباط موثر و ارتقای هم افزایی تیمی	توانمندسازی اجتماعی
۲	(بیگدلی و همکاران، ۱۵۸:۱۴۰۱) (خوشحال و همکاران، ۳۰۳:۱۴۰۲)	مدیریت تعارضات بین فردی	
۳	P3-p9-	ایجاد فضای پذیرش تنوع و احترام به دیدگاه های مختلف	

(پاشاخانلو و همکاران، ۹۵:۱۴۰۱)			توانمندسازی دیجیتال
۳	p8-p12- (بابایی و همکاران، ۴۲:۱۴۰۰)	تقویت فرهنگ کار گروهی بین کارکنان در راستای تحقق اهداف مشترک	
۴	P2-p10-p14	آموزش و توسعه مهارت های دیجیتال	
۱	اکاو هیو کاسیح و همکاران، ۲۹۱:۲۰۲۲)	دسترسی به ابزارها و فناوری دیجیتال	
۱	p14	اشتراک گذاری منابع اطلاعاتی از طریق بسترهای دیجیتال سازمانی	
۱	p14	استفاده از پلتفرم های دیجیتال برای ارتباطات	
۱	(فانمیلا یو آریبیدی آجایی، چیوما آن اوده، ۱۱۱۸:۲۰۲۴)	ایجاد و توسعه پلتفرم های یادگیری آنلاین	
۳	p11 (گلرد و همکاران، ۸۵:۱۴۰۲)	دسترسی به منابع اطلاعاتی	توانمندسازی دانشی
۲	(نوروزیان و همکاران، ۱۱۸:۱۴۰۲) (خوشحال و همکاران، ۳۰۴:۱۴۰۲)	تسهیم و به اشتراک گذاری دانش	
۳	P2-p8 (بابایی و همکاران، ۴۲:۱۴۰۰)	ایجاد محیط یادگیری پیوسته	
۲	(بیگدلی و همکاران، ۱۵۵:۱۴۰۱)	فراهم کردن مسیرهای پیشرفت شغلی که نیازمند توسعه دانش و مهارت است	
۳	P2-p8-p14	ارائه منتورینگ و کوچینگ برای رفع نیازهای آموزشی	توانمندسازی معنوی
۱	(خوشحال و همکاران، ۳۰۴:۱۴۰۲)	به روز رسانی اطلاعات	
۱	P8	ترویج رفتارهای اخلاقی و مسئولیت پذیری در تمامی بخش های سازمان	

استعداد پروری آینده نگر	چشم انداز هوشمند استعدادهای	۳	P2-p8 (خوشحال و همکاران، ۳۰۴:۱۴۰۲)	تقویت محیطی که در آن احترام به انسانیت و نیازهای روحی کارکنان رعایت شود
		۳	P1-p8-p2	تغییر نگرش کارکنان به زندگی و کار
		۱	(بابایی و همکاران، ۴۱:۱۴۰۰)	ایجاد شرایطی برای جذب استعدادها از طیف های مختلف با قابلیت های گوناگون
		۳	P6-p11 (گلرد و همکاران، ۸۴:۱۴۰۲)	بررسی تکنولوژی و نیازهای شغلی آینده
	توسعه یادگیری تطبیقی و مادام العمر	۳	P4-p9-p10	پیش بینی کمبودهای مهارتی و شکاف های استعداد در سازمان
		۳	P11-p14 (مصدقی و همکاران، ۳۱:۱۴۰۲)	تطبیق برنامه های آموزشی متناسب با پیش بینی نیازهای آموزشی آینده
		۱	(گلرد و همکاران، ۸۵:۱۴۰۲)	یادگیری شخصی سازی شده و مبتنی بر نیازهای آینده
		۳	P1-p5-p11	فرهنگ یادگیری مادام العمر جهت سازگاری با تغییرات
	ایجاد فرهنگ تفکر آینده نگر	۱	P13	میزان آمادگی و پذیرش افراد برای تغییرات
		۴	P11-p13 (بیگدلی و همکاران، ۱۵۴:۱۴۰۱) (پاشاخانو و همکاران، ۹۵:۱۴۰۱)	سرعت فراگیری و به کارگیری مهارت های جدید برای مواجهه با تغییرات
		۳	P11-p13-p14	برگزاری جلسات آموزشی مرتبط با آینده نگری
		۲	P1-p13	مشارکت کارکنان در تدوین چشم انداز سازمان
مدیریت :		۲	P14 (بیگدلی و همکاران، ۱۵۷:۱۴۰۱)	پشتیبانی از کارآفرینی درون سازمانی جهت توسعه ایده های جدید کارکنان
		۴	P4-p10-p14 (خوشحال و همکاران، ۳۰۴:۱۴۰۲)	بهره گیری از فناوری برای جمع آوری، ذخیره سازی و بازیابی دانش

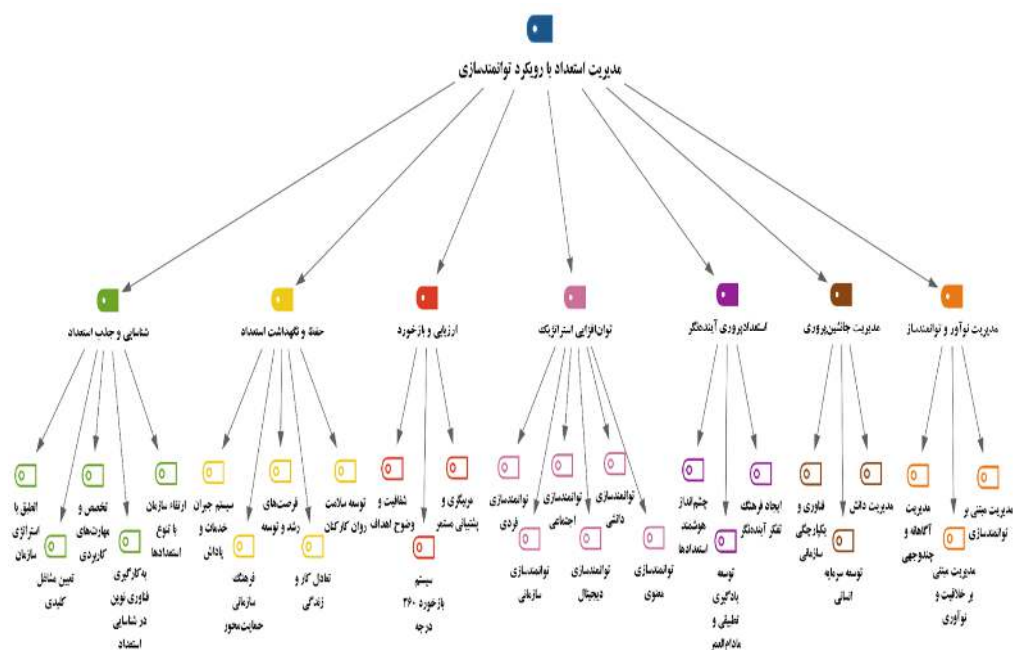
۳	P4-p9 (بیگدلی و همکاران، ۱۵۴:۱۴۰۱)	ایجاد استانداردهای یکپارچه در ثبت و مستندسازی دانش کلیدی	فناوری و یکپارچگی سازمانی
۳	P6-p12-p14	طراحی و توسعه سامانه دیجیتال برای مدیریت جانشین پروری	
۲	P10-p13	استفاده از ابزارهای ارزیابی و شبیه سازی برای سنجش آمادگی جانشینان	
۵	P2-p8-p9-p13 (نوبری صالح زاده، ۶۵۶:۱۴۰۰)	شناسایی و انتخاب کارکنان با پتانسیل بالا برای جانشینی	توسعه سرمایه انسانی
۵	P2-p5-p13 (بابایی و همکاران، ۴۱:۱۴۰۰)	برگزاری کارگاه های آموزشی و عملی برای انتقال تجارب	
۱	P1	ایجاد مخزن استعداد	
۴	P3-p5-p14 (خوشحال و همکاران، ۶۸:۱۴۰۲)	تدوین و اجرای برنامه های توسعه فردی برای افراد منتخب	
۴	P2-p9-p13 (جهرمی تشکری و همکاران، ۱۵۳:۱۴۰۱)	مستندسازی فرایندها و تجربیات افراد کلیدی	مدیریت دانش
۲	P8 (سالار، علیزاده، ۱۰۱:۱۴۰۱)	تلاش برای تبدیل دانش ذهنی به دانش عینی و قابل استفاده	
۶	P4-p8-p11 (سالار، علیزاده، ۱۰۱:۱۴۰۱) (خوشحال و همکاران، ۶۸:۱۴۰۲)	طراحی سامانه انتقال تجربیات با هدف مدیریت موثر دانش سازمانی	
۴	P4-p8-p11-p13	تسهیل دسترسی جانشینان به دانش کلیدی سازمان	
۴	P1-p7	مدیریت با دیدگاه جذب افراد مستعد و توانمند	مدیریت آگاهانه و چند وجهی
۱	(خوشحال و همکاران، ۶۸:۱۴۰۲)	مدیریت منعطف جهت انطباق با تغییرات	
۵	P1-p6-p14	مدیریت با رسالت و چشم انداز قوی	

رهبری با رویکرد توانمندسازی

مدیریت	ایجاد محیطی که کارکنان در آن احساس آزادی	(سالار، علیزاده، ۹۹:۱۴۰۱)	۱
مبتنی بر	کنند و ایده های جدید ارائه نمایند		
خلاقیت و نوآوری	میزان مشارکت کارکنان در فرایند نوآوری و عملی کردن ایده ها	P4-p7-p11 (بابایی و همکاران، ۴۱:۱۴۰۰)	۴
	پذیرش شکست به عنوان بخشی از فرایند یادگیری و نوآوری	P7	۱
	ایجاد فرصت هایی برای چالش ذهنی و حل مشکلات پیچیده	P7-p11-p14	۳
	انعطاف پذیری سازمان برای پذیرش تغییرات ناشی از ایده های جدید	P4-p7-p13	۳
مدیریت	نظارت مناسب بدون ایجاد فشار یا محدودیت پیش از حد	(خوشحال، فاطمه، ۷:۱۴۰۳)	۲
مبتنی بر	مشارکت در تصمیم گیری ها	P1-p4-p6-p10-p13	۵
توانمندسازی	تعادل بین کنترل و آزادی عمل	P6-p13 (گلرد و همکاران، ۸۵:۱۴۰۲)	۳
	تخصیص مسئولیت به کارکنان براساس علائق و توانمندی شان	P2-p5-p9-p11	۴

مفاهیم شناسایی شده در ۷ بعد اصلی دسته بندی شده و مدل نهایی این پژوهش را تشکیل دادند. بعد شناسایی و جذب استعداد شامل ۵ مولفه انطباق با استراتژی سازمان، تعیین مشاغل کلیدی، تخصص مهارت های کاربردی، به کارگیری فناوری نوین در شناسایی استعداد و ارتقا سازمان با تنوع استعدادها است. بعد حفظ و نگهداشت استعداد شامل ۵ مولفه سیستم جبران خدمات و پاداش، فرهنگ سازمانی حمایت محور، فرصت های رشد و توسعه، تعادل کار و زندگی و توسعه سلامت روان کارکنان است. بعد ارزیابی و بازخورد شامل ۳ مولفه شفافیت و وضوح اهداف، سیستم بازخورد ۳۶۰ درجه و مربیگری و پشتیبانی مستمر است. بعد توان افزایش استراتژیک شامل ۶ مولفه توانمندسازی فردی، توانمندسازی سازمانی، توانمندسازی اجتماعی، توانمندسازی دیجیتال، توانمندسازی دانشی و توانمندسازی معنوی است. بعد استعداد پروری آینده نگر شامل ۳ مولفه چشم

انداز هوشمند استعدادهای، توسعه یادگیری تطبیقی و مادام العمر و ایجاد فرهنگ تفکر آینده نگر است. بعد مدیریت جانشین پروری شامل ۳ مولفه فناوری و یکپارچگی سازمانی، توسعه سرمایه انسانی و مدیریت دانش است. در نهایت بعد رهبری با رویکرد توانمندسازی شامل ۳ مولفه مدیریت آگاهانه و چند وجهی، مدیریت مبتنی بر خلاقیت و نوآوری و مدیریت مبتنی بر توانمندسازی است. در انتها بر مبنای یافته های مرحله کیفی پژوهش، مدل مناسب مدیریت استعداد توانمندساز در دانشگاه فرهنگیان در شکل ذیل نشان داده شده است.



شکل ۱. مدل مدیریت استعداد توانمندساز کارکنان دانشگاه فرهنگیان با نرم افزار مکس کیودا
در ادامه هر یک از عناصر این مدل به تفصیل و با جزئیات مبتنی بر مصادیق گفتاری مصاحبه
شوندگان تشریح داده می شود.

بعد شناسایی و جذب استعداد: در طراحی مدل مدیریت استعداد، مرحله «شناسایی و جذب استعداد» یکی از ارکان کلیدی و آغازین فرایند محسوب می شود که نقش تعیین کننده ای در اثربخشی کل مدل دارد. این مرحله شامل شناسایی افراد با شایستگی ها، انگیزش و ظرفیت های بالقوه برای رشد در سازمان است. به ویژه در محیط های آموزشی مانند دانشگاه فرهنگیان، تمرکز بر تناسب ارزش ها، ظرفیت یادگیری و تعهد به مأموریت تربیتی از اهمیت بالایی برخوردار است. مدل مدیریت استعداد استراتژیک ارائه شده توسط کالینگز و ملاهی^۱ (۲۰۰۹) تأکید دارد که شناسایی استعداد باید بر مبنای نیازهای راهبردی سازمان انجام شود و تنها محدود به افراد با عملکرد فعلی بالا نباشد، بلکه باید بر افرادی متمرکز شود که «در نقش های کلیدی آینده» می توانند بیشترین تأثیر را داشته

^۱- Collins & Mullahi

باشند. همچنین طبق مدل اکو سیستم استعداد که توسط کاپلی و کلر^۱ (۲۰۱۷) مطرح شده، جذب استعداد باید از طریق روش‌های چندمسیره، از جمله ایجاد برند کارفرمایی، شبکه‌سازی حرفه‌ای و همکاری با مراکز آموزش عالی صورت گیرد تا سازمان بتواند به‌طور فعال و رقابتی افراد شایسته را جذب کند. در این خصوص یکی از مصاحبه‌شوندگان عنوان می‌کند که: من معتقد هستم که فرآیندهای کنونی قادر به شناسایی و جذب صحیح افرادی که باید وارد دانشگاه شوند، نیستند. لذا پیشنهاد می‌کنم قبل از هر چیز، داشته‌ها و ویژگی‌های بالقوه افراد، فراتر از آنچه در مصاحبه‌ها مورد سنجش قرار می‌گیرد، مورد بررسی قرار گیرد. به عبارت دیگر، باید پتانسیل‌ها و استعدادهای پنهان و غیرمنتظره‌ای که فرد با خود به همراه دارد و تاکنون توسط سیستم مدیریت استعداد انسانی نادیده گرفته شده‌اند، شناسایی و مورد استفاده قرار گیرند؛ چرا که این ظرفیت‌های بالقوه می‌تواند ارزش افزوده قابل توجهی برای دانشگاه ایجاد کنند و به کارآمدی آن بیفزایند. در نهایت، هدف اصلی باید جذب افرادی باشد که هم انعطاف ذهنی لازم برای انطباق با شرایط متغیر را داشته باشند و هم استعدادهایشان با شایستگی‌های مورد نیاز سازمان و مأموریت‌های دانشگاه همسو باشد.

کد شناسایی و جذب استعداد از مصاحبه فوق استخراج شده است.

نظر یکی دیگر از مصاحبه‌شوندگان این است که:

نقش اساتید و کارکنان دانشگاه در شکل‌دهی به دانشجو معلمان بسیار مهم است. بنابراین، جذب و نگهداشت افراد مستعد و متخصص در این جایگاه‌ها، یک سرمایه‌گذاری اساسی است. در مورد شناسایی استعدادها، فرآیندهای فعلی احتمالاً نیاز به بازنگری دارند. صرفاً تکیه بر مصاحبه‌های سنتی و ارزیابی‌های محدود، کافی نیست. باید از ابزارهای سنجش عملکرد پیشرفته‌تر، مانند ارزیابی‌های ۳۶۰ درجه و هم‌راستایی فرد با اهداف سازمان، استفاده کنیم تا استعدادهای پنهان را نیز شناسایی کنیم. همچنین، فرآیند جذب باید جذاب و رقابتی باشد. استفاده از فناوری‌های نوین در شناسایی استعداد، ایجاد فرصت‌های رشد و توسعه حرفه‌ای و ایجاد یک فرهنگ سازمانی پویا و مبتنی بر یادگیری، عوامل کلیدی در جذب استعدادها برتر هستند.

کد شناسایی و جذب استعداد از مصاحبه‌های فوق استخراج شده است. در تفسیر آن بیان می‌گردد که به زعم سایلتر و داوول^۲ (۲۰۱۰) مدیریت استعداد مؤثر باید بر مبنای راهبردهای کلان سازمان

^۱- Copley & Claire

^۲- Siltzer & Dowell

طراحی شود و صرفاً به روش‌های سنتی مانند بررسی رزومه یا مصاحبه‌های سطحی اکتفا نکند. از نگاه آن‌ها، شناسایی استعدادها و واقعی نیازمند به کارگیری ابزارهای علمی و چندبُعدی می باشد و آن‌ها تأکید دارند که استعداد فقط به عملکرد فعلی محدود نمی‌شود، بلکه شامل پتانسیل رشد آینده افراد نیز هست. بنابراین، سازمان‌ها باید با نگاهی پیش‌نگر و بر اساس شواهد علمی، به دنبال شناسایی افرادی باشند که قابلیت‌های رشد، رهبری و اثرگذاری راهبردی در آینده را دارند.

بعد حفظ و نگهداشت استعداد: در طراحی مدل مدیریت استعداد با رویکرد توانمندسازی، بُعد «نگهداشت استعداد» از اهمیت راهبردی برخوردار است، زیرا شناسایی و جذب استعداد بدون توانایی در حفظ آن، منجر به هدررفت منابع و تضعیف سرمایه انسانی می‌شود. نگهداشت، به مجموعه اقداماتی گفته می‌شود که سازمان برای حفظ کارکنان مستعد و باززش خود در بلندمدت انجام می‌دهد. همپنین کالینگز و ملاهی^۱ (۲۰۰۹) تأکید می‌کنند که سازمان‌ها باید با ایجاد پیشنهاد ارزشی منحصر به فرد برای کارکنان، محیطی ایجاد کنند که در آن افراد مستعد احساس تعلق، معناداری شغلی و امکان اثرگذاری داشته باشند. در این خصوص یکی از مصاحبه شوندگان عنوان می‌کند که:

در شرایط اقتصادی و اجتماعی فعلی، جبران خدمات عادلانه و مکفی بسیار اهمیت دارد؛ به گونه‌ای که حقوق پایه به اندازه‌ای باشد که نیازهای اولیه فرد را تامین کند و تمرکز او بر وظایف محول شده حفظ شود. علاوه بر آن، باید امکان دریافت اضافه کار و پاداش‌های انگیزشی برای عملکرد موثر وجود داشته باشد که این موارد بر اساس ارزیابی و رصد دقیق عملکرد کارکنان تعیین می‌شود. اما نباید تنها به انگیزه‌های مالی تکیه کرد؛ چراکه مولفه‌های غیرمادی مانند ایجاد کارراه شغلی مشخص و جذاب، نقش کلیدی در نگهداشت استعدادهای برتر دارند. افراد مستعد و با توانایی‌های ویژه باید فرصت‌های متنوع و چالش‌برانگیزی برای رشد و توسعه حرفه‌ای داشته باشند، چراکه محدود کردن مسیرهای شغلی آنها ممکن است منجر به دلزدگی، کاهش انگیزه و حتی ترک سازمان شود. بنابراین، نیاز است سیستمی منظم و استراتژیک برای مدیریت استعداد طراحی و پیاده‌سازی شود که مسیرهای پیشرفت شغلی متنوع، انگیزه‌های غیرمادی قوی و جبران خدمات کافی را در

^۱- Collins & Mullahi

برگردد تا بتوانیم آنان را در سازمان نگه داریم و انگیزه لازم برای خلاقیت و اثربخشی در محیط کار را فراهم کنیم.

کد حفظ و نگهداشت استعداد از مصاحبه فوق استخراج شده است.

دی بوک و همکاران^۱ (۲۰۱۸) در پژوهش خود با عنوان واکنش کارکنان به مدیریت استعداد نشان می‌دهد که موفقیت در حفظ نیروهای مستعد تنها به طراحی برنامه‌های رسمی مدیریت استعداد وابسته نیست، بلکه به نحوه درک و تجربه کارکنان از این فرایندها نیز بستگی دارد. آنان تأکید می‌کنند که ادراک کارکنان از عدالت در انتخاب استعدادها، فرصت‌های برابر برای رشد و توسعه، و وجود گفت‌وگوی سازنده درباره مسیر شغلی از عوامل کلیدی در ماندگاری آنان در سازمان است. در واقع، اگر کارکنان احساس کنند که سازمان به آن‌ها صرف‌نظر از جایگاه‌شان توجه کرده و بستری عادلانه و مشارکت‌محور برای رشد فراهم کرده است، احتمال بیشتری وجود دارد که کارکنان مستعد، به سازمان متعهد مانده و در مسیر اهداف آن مشارکت فعال داشته باشند. این رویکرد، به‌ویژه در محیط‌های دانشگاهی مانند دانشگاه فرهنگیان، که سرمایه انسانی محور اصلی موفقیت است، اهمیتی دوچندان می‌یابد.

بعد ارزیابی و بازخورد: ارزیابی مستمر و بازخورد اثربخش از ارکان کلیدی در طراحی مدل‌های مدیریت استعداد به‌شمار می‌آید، به‌ویژه زمانی که هدف، توانمندسازی کارکنان و رشد مستمر آن‌ها باشد. بر اساس دیدگاه آرمسترانگ (۲۰۰۶)، مدیریت مؤثر عملکرد و استعداد، مستلزم یک سیستم ارزیابی شفاف، مشارکتی و توسعه‌گرا است که نه تنها عملکرد گذشته را بررسی کند، بلکه بر شناسایی پتانسیل آینده و فرصت‌های یادگیری فردی نیز متمرکز باشد. در این خصوص یکی از مصاحبه‌شوندگان بیان می‌کند که: بنظر بنده ارزیابی و بازخورد در هر سازمان، به‌ویژه در محیط‌های آموزشی، حکم نبض را دارد. اگر درست عمل نکنند، سیستم از کار می‌افتد. برای یک مدل مدیریت استعداد توانمندساز، ما نیاز داریم فراتر از ارزیابی‌های سنتی برویم. سیستم بازخورد ۳۶۰ درجه ابزاری قدرتمند است؛ به شرطی که به درستی پیاده‌سازی شود. یعنی بازخوردها باید سازنده، مشخص و قابل اقدام باشند، نه صرفاً لیستی از نقاط ضعف و قوت کلی. در واقع شفافیت و وضوح اهداف، پیش‌نیاز هر ارزیابی اثربخش است. افراد باید دقیقاً بدانند چه انتظاری از آن‌ها می‌رود و موفقیت

^۱- De Book et al

چگونه تعریف می شود. اهداف مبهم یا غیرواقع بینانه، ارزیابی را بی معنا می کند و انگیزه را از بین می برد. و در نهایت مربیگری مستمر، حلقه مفقوده بسیاری از سیستم های ارزیابی است. بازخورد به تنهایی کافی نیست. افراد نیاز دارند که راهنمایی شوند، مهارت هایشان تقویت شود و از حمایت لازم برای رسیدن به اهدافشان برخوردار باشند. مربیگری مستمر به افراد کمک می کند تا بازخوردها را درک کنند، بر چالش ها غلبه کنند و به پتانسیل کامل خود برسند.

کد ارزیابی و بازخورد از مصاحبه فوق استخراج شده است.

در تفسیر و تحلیل مصاحبه فوق به زعم فیلیپس و روپر^۱ (۲۰۰۹) در مدیریت استعداد، بازخورد مؤثر باید مستمر، سازنده و دوسویه باشد. در واقع، بازخورد صرفاً نباید به ارزیابی بالا به پایین محدود شود، بلکه باید فرصتی برای گفت و گوی توسعه محور میان مدیر و کارمند فراهم کند تا به توانمندی های شخصی، نیازهای یادگیری و مسیر رشد حرفه ای فردی پرداخته شود. علاوه بر این، در مدل های نوین مدیریت استعداد، مانند مدل سایلترز و داول^۲ (۲۰۱۰)، بر اهمیت استفاده از ابزارهایی مانند ارزیابی های ۳۶۰ درجه، سنجش شایستگی ها، مصاحبه های توسعه ای و نقشه راه رشد فردی تأکید شده است. این ابزارها به افراد کمک می کنند تا بازخورد دقیق و متنوع تری دریافت کرده و نقش فعالی در مسیر توسعه خود ایفا کنند.

بعد توان افزایی استراتژیک: توان افزایی استراتژیک در مدیریت استعداد به معنای طراحی نظامی است که در آن شایستگی ها و ظرفیت های کارکنان به صورت چندبعدی و هماهنگ با اهداف کلان سازمان توسعه می یابد. در این چارچوب، توانمندسازی صرفاً به افزایش مهارت های فردی محدود نمی شود، بلکه شامل ابعاد متنوعی چون توانمندی های فردی، سازمانی، دانشی و ... می شود. هاتوم و همکاران^۳ (۲۰۱۰) نیز در الگوی خود به اهمیت پیوند بین توسعه استعداد و استراتژی های کلان سازمانی اشاره کرده اند؛ آن ها باور دارند که سازمان ها باید زیرساخت هایی را برای رشد سرمایه انسانی در تمامی ابعاد فراهم کنند تا بتوانند در محیط های رقابتی پایدار بمانند. آرمسترانگ^۴ (۲۰۰۶) در مدل خود تأکید می کند که توانمندسازی مؤثر نیازمند تقویت احساس مالکیت، خودکارآمدی و استقلال در کارکنان است و این موضوع زمانی تحقق می یابد که نظام

^۱- Phillips & Roper

^۲- Siltzer & Dowell

^۳- Hatum et al

^۴- Armstrong

مدیریت استعداد، با راهبردهای توسعه فردی و سازمانی هم‌راستا شود در این خصوص یکی از مصاحبه‌شوندگان عنوان می‌کند که: در مدل مدیریت استعداد توانمندساز، کارکنان دانشگاه فرهنگیان باید به‌صورت جامع و چندبُعدی توانمند شوند؛ چرا که نقش حیاتی در تربیت نسل آینده معلمان دارند. و در واقع معلمان توانمند باعث تربیت نسل توانمند می‌شوند. در این چارچوب، پنج نوع توانمندی اصلی قابل‌توجه است: توانمندی فردی که بر خودآگاهی، انگیزش درونی و مسئولیت‌پذیری تمرکز دارد و پایه رشد حرفه‌ای افراد است؛ توانمندی دانشی که شامل تسلط بر مبانی آموزشی، فناوری‌های نوین و فعالیت‌های پژوهشی است و موجب ارتقای کیفیت علمی و آموزشی می‌شود؛ توانمندی اجتماعی که با مهارت‌های ارتباطی، تعامل مؤثر و کار تیمی در جهت ایجاد محیطی هم‌افزا نقش‌آفرین است؛ توانمندی معنوی که ناظر بر تعهد اخلاقی، مسئولیت‌پذیری اجتماعی و پایبندی به ارزش‌های انسانی و الهی است و رفتار حرفه‌ای کارکنان را معنا می‌بخشد؛ و در نهایت، توانمندی سازمانی که به درک مأموریت، برنامه‌ریزی، مدیریت تغییر و مشارکت در تصمیم‌سازی‌ها مربوط می‌شود و به پویایی و اثربخشی سازمان کمک می‌کند. توانمندسازی مؤثر، زمانی تحقق می‌یابد که این ابعاد در تعامل با یکدیگر توسعه یابند و در مسیر ارتقای سرمایه انسانی و تحقق مأموریت دانشگاه به کار گرفته شوند.

کد توان افزایشی استراتژیک از مصاحبه فوق استخراج شده است. از سوی دیگر، فیلیپس و روپر^۱ (۲۰۰۹) بیان می‌کنند که سرمایه‌گذاری در توسعه توانمندی‌های دانشی و اجتماعی، به همراه تقویت اخلاق حرفه‌ای و معنویت سازمانی، به ایجاد کارکنانی منسجم، خلاق و متعهد منجر می‌شود. در همین راستا، توانمندی دیجیتال نیز به‌عنوان یک نیاز نوظهور در مدیریت استعداد مطرح است که بر بهره‌گیری از فناوری‌های نوین در یادگیری، ارتباطات و تصمیم‌گیری تأکید دارد. بنابراین، در طراحی مدل مدیریت استعداد با رویکرد توانمندسازی، «توان‌افزایی استراتژیک» باید به‌عنوان یک محور کلیدی در نظر گرفته شود؛ محوری که به توسعه متوازن و هدفمند قابلیت‌های کارکنان در سطوح فردی، دانشی، اجتماعی، معنوی، دیجیتال و سازمانی منجر شده و در نهایت سرمایه انسانی، سازمان را به‌طور پایدار توانمند می‌سازد.

^۱ - Phillips & Roper

بعد استعداد پروری آینده نگر: در طراحی مدل های نوین مدیریت استعداد، رویکرد آینده نگر به عنوان یک اصل کلیدی برای ارتقای پایداری و اثربخشی سازمانی مطرح است. استعداد پروری آینده نگر بر آن است که سازمان ها نه تنها به شایستگی های فعلی کارکنان توجه کنند، بلکه بر توسعه قابلیت هایی تمرکز داشته باشند که پاسخگوی نیازهای متغیر و چالش های آتی محیط باشند. ویلیام ای اسکیمین^۱ (۲۰۱۴) در مقاله ای با عنوان «از مدیریت استعداد به بهینه سازی استعداد» به اهمیت آینده نگری در مدیریت استعداد اشاره می کند. او تأکید می کند که سازمان ها باید به جای تمرکز صرف بر مدیریت فعلی استعدادها، به بهینه سازی سرمایه انسانی با نگاهی به آینده بپردازند. این رویکرد شامل پیش بینی نیازهای آینده، توسعه مهارت های لازم و ایجاد سیستمی برای رشد مستمر کارکنان است. شیمان بیان می کند که مدیریت مؤثر استعدادها نیازمند دیدگاهی استراتژیک و آینده نگر است که بتواند تغییرات محیطی و نیازهای سازمان را پیش بینی و برای آن ها برنامه ریزی کند.

نظر یکی دیگر از مصاحبه شوندگان اینست که: در شرایط امروز، مدیریت استعداد دیگر صرفاً شناسایی افراد توانمند نیست، بلکه فرآیندی پویا، آینده نگر و یادگیرنده است که باید بر توانمندسازی مستمر نیروی انسانی تمرکز کند. در دانشگاه فرهنگیان، که مأموریت تربیت معلم را بر عهده دارد، این موضوع اهمیت مضاعفی دارد. مدل پیشنهادی باید دارای چشم اندازی هوشمند نسبت به استعدادها باشد؛ یعنی استعدادها را نه تنها بر اساس مهارت های فعلی، بلکه با در نظر گرفتن ظرفیت رشد، یادگیری و سازگاری افراد در مواجهه با تحولات آتی شناسایی و پرورش دهد. این نگاه کمک می کند تا سرمایه انسانی به گونه ای توانمند شود که بتواند در آینده نیز پاسخگوی نیازهای پیچیده نظام آموزشی باشد. در این مسیر، توسعه یادگیری مادام العمر نقش اساسی دارد. توانمندسازی واقعی زمانی شکل می گیرد که افراد تشویق شوند به یادگیری مداوم، به روزرسانی دانش و ارتقاء شایستگی های حرفه ای خود، نه صرفاً از طریق آموزش رسمی، بلکه در فرآیند کار و تعامل مستمر با محیط. عنصر سوم که نباید از آن غفلت کرد، ایجاد فرهنگ تفکر آینده نگر در سازمان است. یعنی مدیران و کارکنان باید فراتر از وضعیت موجود بیندیشند، مسائل را با نگاه راهبردی تحلیل کنند و

^۱- William E. Skiman

برای تغییرات احتمالی آماده باشند. این فرهنگ موجب می‌شود که دانشگاه فرهنگیان نه تنها با تحولات هماهنگ شود، بلکه خود نیز در شکل‌دهی به آینده آموزش کشور نقش آفرین گردد.

کد استعداد پروی آینده نگر از مصاحبه فوق استخراج شده است.

در تفسیر و تحلیل مصاحبه فوق آندرس هاتوم^۱ (۲۰۱۰) در کتاب خود با عنوان «مدیریت استعداد نسل بعدی» به اهمیت آینده‌نگری در مدیریت استعداد اشاره می‌کند. او تأکید می‌کند که سازمان‌ها باید استراتژی‌های بلندمدتی برای جذب، توسعه و نگهداشت استعدادها داشته باشند. هاتوم بیان می‌کند که در محیط‌های کاری پیچیده و متغیر امروزی، سازمان‌ها باید به جای واکنش به تغییرات، پیش‌بینی‌کننده و آماده برای آن‌ها باشند. این امر مستلزم ایجاد فرهنگ یادگیری مستمر و توسعه مهارت‌های آینده‌محور در بین کارکنان است. مایکل آرمسترانگ^۲ (۲۰۰۶) نیز در کتاب «راهنمای مدیریت منابع انسانی» به اهمیت آینده‌نگری در مدیریت استعداد اشاره می‌کند. او بیان می‌کند که سازمان‌ها باید برنامه‌های توسعه‌ای برای کارکنان خود طراحی کنند که نه تنها نیازهای فعلی، بلکه نیازهای آینده سازمان را نیز پوشش دهد. آرمسترانگ تأکید می‌کند که مدیریت استعداد مؤثر نیازمند برنامه‌ریزی استراتژیک و آینده‌نگر است که بتواند استعدادهای لازم برای تحقق اهداف بلندمدت سازمان را شناسایی و توسعه دهد.

بعد مدیریت جانشین پروری: مدیریت جانشین پروری فرآیندی نظام‌مند و استراتژیک است که با هدف شناسایی، پرورش و آماده‌سازی افراد مستعد برای ایفای نقش‌های کلیدی در آینده سازمان طراحی می‌شود. این فرآیند نه تنها بر جایگزینی صرف افراد متمرکز است، بلکه بر توانمندسازی، یادگیری مستمر، و آمادگی برای رهبری آینده تأکید دارد. در سازمان‌های پیشرو، جانشین‌پروری بخشی از فرهنگ سازمانی است، نه صرفاً یک پروژه سرمایه‌انسانی. بر اساس مدل کاپلی^۳ (۲۰۰۸)، مدیریت جانشین‌پروری باید به صورت چابک و انعطاف‌پذیر طراحی شود، به طوری که سازمان بتواند در پاسخ به تغییرات محیطی، افراد مستعد را در زمان مناسب برای نقش‌های کلیدی جایگزین کند. او تأکید دارد که جانشین‌پروری نباید صرفاً یک فرآیند اداری باشد، بلکه باید مبتنی بر داده، شایستگی و توسعه مستمر انجام شود. در مدل هاتوم^۴ (۲۰۱۰) نیز بر ضرورت توسعه رهبران از درون

^۱- Anders Hatum

^۲- Michael Armstrong

^۳- Copley

^۴- Hatum

سازمان و ایجاد مسیرهای شغلی مشخص برای افراد مستعد تأکید شده است. این مدل بر پیوند میان جانشین پروری و اهداف استراتژیک سازمان تأکید دارد. شیمان^۱ (۲۰۱۴) نیز در مدل خود به لزوم هم راستایی بین جانشین پروری، سرمایه انسانی و آینده نگری اشاره دارد. او بیان می کند که پرورش رهبران آینده باید بر مبنای ارزیابی عملکرد، پتانسیل و ظرفیت سازگاری با تغییرات باشد.

نظر یکی دیگر از مصاحبه شوندگان اینست که: برای انتخاب جانشین های مناسب برای پست های کلیدی یا در واقع خزانه استعداد بنظر بنده، توجه به مؤلفه هایی مثل بهره گیری از فناوری های نوین، ارتقای سرمایه انسانی و مدیریت دانش، از اهمیت ویژه ای برخوردار است. اگر بخواهیم یک نظام کارآمد داشته باشیم، باید از ابزارهای دیجیتال و سامانه های هوشمند منابع انسانی استفاده کنیم تا بتوانیم شناسایی، تحلیل و توسعه استعدادها را هدفمند انجام دهیم. این کار نه تنها دقت تصمیم گیری ها را بالا می برد، بلکه به یکپارچگی عملکرد سازمانی هم کمک می کند. در کنار فناوری، تمرکز بر توانمندسازی حرفه ای کارکنان دانشگاه اهمیت بالایی دارد. به ویژه در دانشگاه فرهنگیان، که مأموریت تربیت معلم را دارد، باید به سرمایه انسانی به عنوان یک مزیت راهبردی نگاه کرد و زمینه رشد شایستگی ها را فراهم کرد تا کارکنان آمادگی پذیرش مسئولیت های کلیدی آینده را داشته باشند. همچنین، نباید از نقش مدیریت دانش غافل شد. حفظ و انتقال دانش سازمانی، به ویژه دانش ضمنی و تجربیات ارزشمند کارکنان، می تواند نقش مهمی در پایداری یادگیری سازمانی و تقویت فرآیند جانشین پروری ایفا کند.

کد مدیریت جانشین پروری از مصاحبه فوق استخراج شده است. که با پژوهش های زیر همراستا می باشد. در پژوهش های انجام شده از جمله آرمسترانگ^۲ (۲۰۰۶) و فیلیپس و روپر^۳ (۲۰۰۹) نیز به این نکته اشاره شده که سازمان های موفق در جانشین پروری، دارای فرآیندهای شفاف توسعه استعداد، استفاده از مربی گری و بازخورد مستمر و بهره گیری از برنامه های آموزشی و ارتقایی هستند. **بعد رهبری با رویکرد توانمندسازی:** رهبری با رویکرد توانمندسازی^۴ به سبکی از رهبری گفته می شود که هدف آن افزایش حس مالکیت، خودکارآمدی، انگیزش درونی و شایستگی در کارکنان است. در این رویکرد، رهبر نقش تسهیل گر دارد و به جای تمرکز صرف بر کنترل، تلاش

^۱- Shiman

^۲- Armstrong

^۳- Phillips & Roper

^۴- Empowering Leadership

می‌کند با اعتمادسازی، مشارکت‌جویی، آموزش، تفویض اختیار و حمایت از نوآوری، ظرفیت‌های فردی و جمعی اعضای سازمان را شکوفا کند. در مدل شیمان^۱ (۲۰۱۴) و مدل سوئیم^۲ (۲۰۱۳)، تأکید شده که رهبران باید در مسیر توسعه استعدادها، بین اهداف استراتژیک و نیازهای فردی کارکنان تعادل برقرار کنند. چنین رهبری باعث می‌شود افراد به‌صورت فعال در فرآیند توسعه و ارتقای سازمان مشارکت کنند.

در این خصوص نظر یکی دیگر از مصاحبه‌شوندگان این است که: به باور من، نقطه آغاز واقعی برای طراحی و اجرای مؤثر مدیریت استعداد در هر سازمان، به‌ویژه در دانشگاه‌هایی مانند دانشگاه فرهنگیان، نه صرفاً در فرایندها و ابزارها، بلکه در انتخاب و به‌کارگیری افراد توانمند و چندبعدی به‌عنوان مسئولان این فرایند نهفته است. مدیر یا تیمی که قرار است مدیریت استعداد را در سازمان بر عهده بگیرد، خود باید از سطح بالایی از شایستگی، خلاقیت، آگاهی و توانمندی‌های فردی برخوردار باشد. در واقع، اگر این افراد فاقد بینش لازم، مهارت‌های چندجانبه و درک عمیق از ماهیت استعدادها باشند، نمی‌توان انتظار داشت که بتوانند دیگران را به‌درستی شناسایی، پرورش و نگهداری کنند. از این رو، پیش‌نیاز بنیادین برای شکل‌گیری نظام مدیریت استعداد، یافتن، جذب، توانمندسازی و نگهداشت افرادی است که خود توانایی طراحی و هدایت این فرایند را دارند. به بیان دیگر، همه سازوکارهای بعدی در مدیریت استعداد، فرع بر این اصل اساسی‌اند: اینکه چه کسی و با چه ویژگی‌هایی مسئول اجرای این مأموریت مهم است. بدون تمرکز بر این عنصر انسانی محوری، حتی پیشرفته‌ترین مدل‌ها نیز در عمل به نتیجه مطلوب نخواهند رسید.

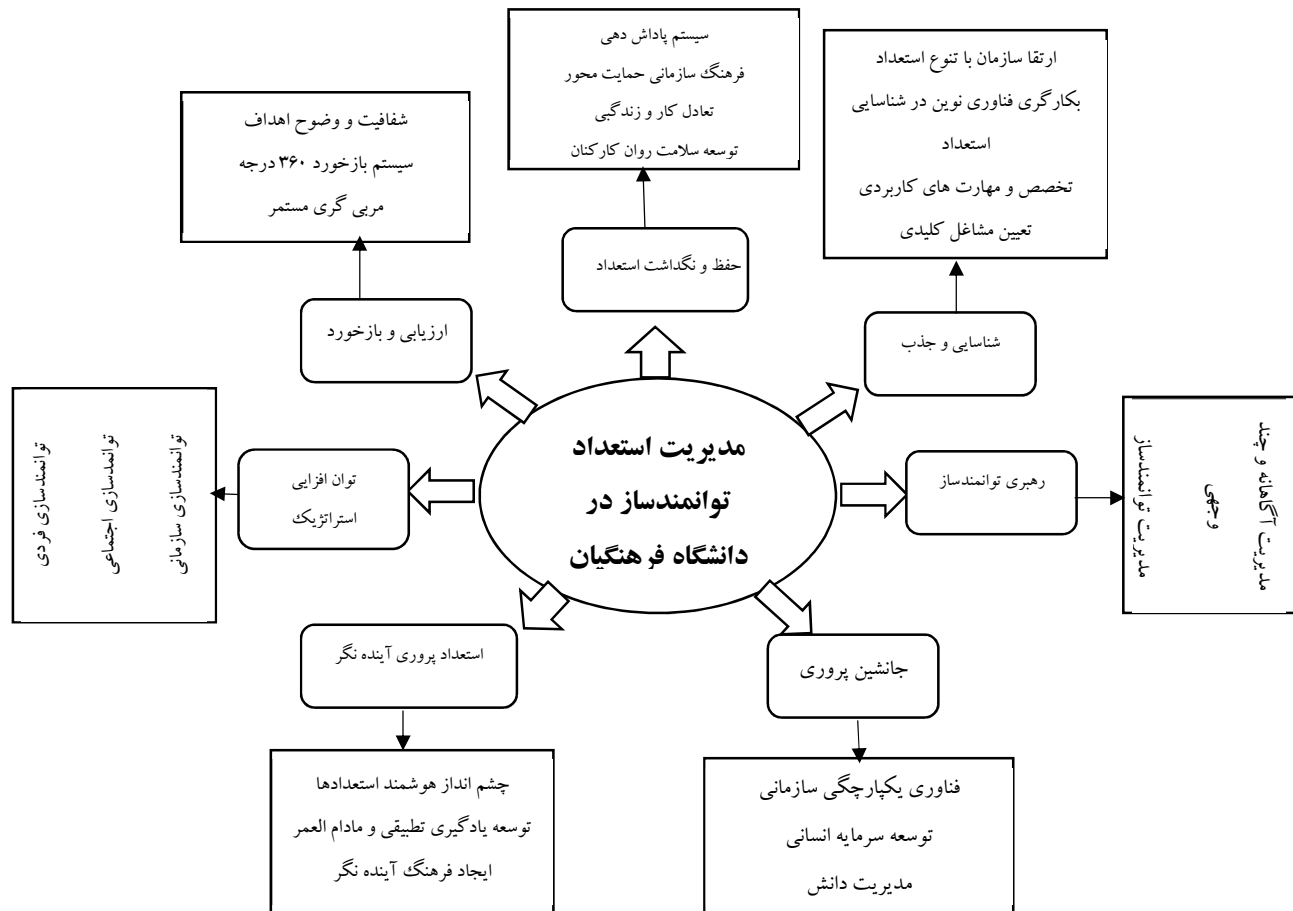
کد رهبری با رویکرد توانمندسازی از مصاحبه فوق استخراج شده است. در تفسیر و تحلیل مصاحبه فوق رهبران توانمند باید فضای امنی برای تجربه‌گری، ایده‌پردازی و آزمون و خطا ایجاد کنند. الگوی هاتوم^۳ (۲۰۱۰) بر ایجاد فرهنگ خلاقیت و یادگیری از طریق مربی‌گری، بازخورد مؤثر و پشتیبانی از نوآوری فردی تأکید دارند. رهبرانی که نوآوری را تشویق می‌کنند، بستر رشد استعدادها را فراهم کرده و امکان توسعه جانشینان خلاق و اثربخش را بالا می‌برند. در مجموع، مدل پیشنهادی این پژوهش با ترکیب رویکردهای نظری بین‌المللی و اقتضائات بومی، می‌تواند به عنوان نقشه راهی

^۱- Shiman

^۲- swim

^۳- Hatum

برای سیاست گذاری و برنامه ریزی سرمایه انسانی در دانشگاه فرهنگیان مورد استفاده قرار گیرد. تحقق موفق این مدل، نیازمند هم افزایی میان سیاست های کلان، فرهنگ سازمانی یادگیرنده، رهبری تحول آفرین و بهره مندی از منابع حمایتی کافی است. لذا با توجه به یافته های بدست آمده در فصول قبل مدل مورد نظر طراحی و تبیین گردید در شکل زیر الگوی نهایی مستخرج شده از پژوهش ترسیم شده است.



شکل ۲. الگوی مفهومی پژوهش

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج پژوهش حاضر منجر به تبیین مدل مفهومی برای مدیریت استعداد توانمندساز در دانشگاه فرهنگیان شد؛ مدلی که بر پایه هفت بعد کلیدی شکل گرفته و هدف آن پاسخ به نیازهای خاص این دانشگاه برای پرورش و بهره‌برداری بهینه از منابع انسانی توانمند و مستعد در راستای تحقق اهداف توسعه‌ای آموزش و پرورش کشور است. در گام نخست، شناسایی و جذب استعدادها بر اساس دیدگاه‌های آرمسترانگ (۲۰۱۲) و برسین (۲۰۱۵)، با تأکید بر شایستگی‌ها، نگرش‌ها و ویژگی‌های کلیدی افراد برای موفقیت در نقش‌های حیاتی دانشگاهی مورد توجه قرار گرفت. در این راستا، بهره‌گیری از رویکردهای علمی و داده‌محور در انتخاب داوطلبان و نیروهای انسانی موجود، نقش اساسی دارد. پس از جذب، حفظ و نگهداشت استعدادها به عنوان یکی از چالش‌های اساسی در نهادهای دانشگاهی مطرح می‌شود. مطالعات فیلیپس و روپر^۱ (۲۰۰۹) و پریش^۲ (۲۰۱۰) نشان می‌دهند که عوامل انگیزشی، رضایت شغلی، مسیر شغلی روشن و پاداش‌های غیرمادی در نگهداشت نیروهای مستعد اهمیت بالایی دارند. یافته‌های این پژوهش نیز تأکید دارد که بدون فراهم‌سازی محیطی حمایتی، مشارکتی و معنادار، امکان نگهداشت بلندمدت استعدادها وجود ندارد. ارزیابی مستمر و ارائه بازخورد اثربخش، یکی دیگر از ارکان کلیدی این مدل است. مطابق با دیدگاه آرمسترانگ، تلفیق ارزیابی سنتی با بازخوردهای توسعه‌محور و مربی‌گری، زمینه‌ساز رشد حرفه‌ای کارکنان است.

در مدل حاضر نیز، بازخورد به عنوان یک فرآیند دوسویه و مستمر، از مکانیزم‌های توانمندسازی محسوب می‌شود. توان‌افزایی استراتژیک از دیگر ابعاد بنیادین مدل پیشنهادی است. این بُعد بر اساس مدل هاتوم^۳ (۲۰۱۴)، زمانی اثربخش خواهد بود که با استراتژی‌های کلان سازمان هم‌راستا باشد. نتایج پژوهش نشان می‌دهد توسعه مهارت‌های استراتژیک در کارکنان دانشگاه فرهنگیان باید با نیازهای آتی نظام تعلیم و تربیت کشور و تحولات سیاستی آن هم‌سو باشد. نگاه آینده‌نگر به استعدادپروری نیز وجه تمایز مهم این مدل است. برخلاف رویکردهایی که صرفاً به تأمین نیازهای کنونی توجه دارند، این مدل بر سرمایه‌گذاری بر ظرفیت‌های بالقوه تأکید دارد. در این زمینه،

1- Phillips & Roper

2- parish

3- Hatum

مطالعات برسین و پریش بر ایجاد مسیرهای رشد فردی و سازمانی در بلندمدت تأکید کرده‌اند؛ رویکردی که در دانشگاه فرهنگیان با توجه به نقش حیاتی آن در تربیت معلمان آینده، اهمیتی دوچندان پیدا می‌کند. مدیریت جانشین‌پروری نیز از ارکان ضروری تداوم عملکرد اثربخش سازمانی به شمار می‌رود. این پژوهش با الهام از دیدگاه‌های اویی و نیز فیلیپس و روپر، بر توسعه تدریجی و هدفمند استعدادها برای تصدی مسئولیت‌های کلیدی آموزشی و مدیریتی در آینده تأکید دارد. در نهایت، رهبری با رویکرد توانمندسازی به عنوان زیرساختی اساسی برای اجرای موفق این مدل مطرح می‌شود. طبق مدل مک لاگان و نل^۱ (۱۹۹۷) و پژوهش‌های کانگر و کانگو^۲ (۱۹۸۱)، رهبری توانمندساز مبتنی بر واگذاری اختیار، اعتماد به کارکنان، ایجاد انگیزه درونی و فراهم‌سازی بستر یادگیری مستمر است. یافته‌های این تحقیق نیز نشان می‌دهد رهبران در دانشگاه فرهنگیان باید نقش تسهیل‌گر در رشد و شکوفایی استعدادها ایفا کنند.

مدل ارائه‌شده در این پژوهش با هدف پاسخ‌گویی به نیازهای خاص دانشگاه فرهنگیان و با تکیه بر اقتضائات بومی نظام تربیت معلم، شامل هفت بعد کلیدی است: شناسایی و جذب استعداد، حفظ و نگهداشت استعداد، ارزیابی و بازخورد، توان‌افزایی استراتژیک، استعدادپروری آینده‌نگر، مدیریت جانشین‌پروری و رهبری با رویکرد توانمندسازی. برای بررسی جایگاه این مدل در ادبیات نظری، مقایسه‌ای تطبیقی با مدل‌های معتبر بین‌المللی در حوزه مدیریت استعداد صورت گرفته است. مدل آرمسترانگ با تمرکز بر چرخه جذب، توسعه و نگهداشت، همچنین یکپارچگی فرایندهای منابع انسانی با راهبردهای کلان سازمانی، در مدل حاضر در قالب سه بعد نخست یعنی شناسایی و جذب، حفظ و نگهداشت، و ارزیابی و بازخورد بازتاب یافته است. افزون بر آن، مدل تحقیق با افزودن ابعاد توان‌افزایی استراتژیک و رهبری توانمندساز این ساختار را توسعه داده است. در مدل فیلیپس و روپر نیز بر نگهداشت نیروی انسانی مستعد، رضایت شغلی و انگیزش درونی تأکید شده است. این مؤلفه‌ها در بعد حفظ و نگهداشت مدل پژوهش حاضر با جزئیات بیشتری در شاخص‌های معنابخشی شغلی، پاداش‌های غیرمادی و حمایت سازمانی لحاظ شده‌اند. مدل برسین به شکلی جامع به مسیر رشد، جانشین‌پروری و توسعه رهبری پرداخته است. مدل بومی پژوهش با لحاظ ابعاد استعدادپروری آینده‌نگر، مدیریت جانشین‌پروری و رهبری توانمندساز، ضمن حفظ این رویکرد کل‌نگر، آن را با

^۱- McLagan & Nell

^۲- Kangaroo & Congo

رویکرد توانمندسازی و تربیت معلم هم‌راستا ساخته است. مدل اوایی بر پرورش تدریجی نیروهای کلیدی آینده تمرکز دارد. در مدل حاضر، این رویکرد در قالب مدیریت جانشین‌پروری بازنمایی شده و با هدف تضمین تداوم رهبری آموزشی در دانشگاه فرهنگیان توسعه یافته است. الگوی هاتوم با تأکید بر هم‌راستایی توانمندسازی با راهبردهای کلان، بنیان بعد توان‌افزایی استراتژیک در مدل حاضر را فراهم کرده است. این بعد بر توسعه ظرفیت‌های تطابق‌پذیر با تحولات آینده نظام تعلیم و تربیت تأکید دارد. مدل کالینگر و ملاهی بر شناسایی نقش‌های کلیدی و سرمایه‌گذاری بر افراد استراتژیک تمرکز دارد. مدل پژوهش حاضر این نگاه را با غنای بیشتری در بعد شناسایی و جذب استعداد لحاظ کرده و آن را با اولویت‌های آموزشی تربیتی تطبیق داده است. مدل کاپلی با تمرکز بر تطابق عرضه و تقاضای استعداد و مدیریت هزینه‌ها، بیشتر نگاه بازارمحور دارد. گرچه این دیدگاه در مدل حاضر به صورت مستقیم بازتاب نیافته، اما در ابعاد توان‌افزایی استراتژیک و استعدادپروری آینده‌نگر مفاهیمی چون بهره‌وری، آینده‌نگری و سیاست‌گذاری منابع انسانی دیده می‌شود. مدل کوکران بر یادگیری مستمر، بازخورد اثربخش و رهبری مشارکتی تمرکز دارد که در مدل پژوهش، این مؤلفه‌ها به شکلی یکپارچه در ابعاد ارزیابی و بازخورد و رهبری توانمندساز تلفیق شده‌اند. مدل سوئیم با محوریت عدالت سازمانی در مدیریت استعداد، بر توزیع منصفانه فرصت‌های رشد تمرکز دارد. مدل حاضر نیز با تأکید بر رهبری توانمندساز و فضای مشارکتی، عدالت و اعتماد را در بافت سازمانی دانشگاه مورد توجه قرار داده است. در نهایت، مدل پریش با رویکرد توسعه فردی و ایجاد مسیرهای رشد بلندمدت، در بعد استعدادپروری آینده‌نگر مدل پژوهش به گونه‌ای ساختاریافته‌تر و منطبق بر چشم‌انداز تربیت معلم بومی بازآفرینی شده است. در مجموع، مدل پیشنهادی این پژوهش با تلفیق مفاهیم نظری موجود و نیازهای بومی، نسبت به مدل‌های پیشین از جامعیت بیشتری برخوردار بوده و ابعاد راهبردی، انگیزشی، فرهنگی و ساختاری را به صورت یکپارچه و با نگاهی کل‌نگر پوشش داده است.

مدل رازلینا رازالی و همکاران (۲۰۲۴) نقشه‌برداری از چشم‌انداز تحقیق در مدیریت استعداد در آموزش عالی بیشتر به تحلیل روند پژوهش‌ها در زمینه مدیریت استعداد در دانشگاه‌ها با رویکرد کتاب‌سنجی پرداخته است. این مقاله تمرکز خود را بر موضوعاتی چون جذب، توسعه، نگهداشت، درگیری کارکنان، و رهبری قرار داده است. مدل سخایی‌پور و همکاران (۱۴۰۲) با تمرکز بر سه بُعد

کلیدی جذب، نگهداشت و توسعه استعدادها، بیشتر به ساختار اجرایی و عملیاتی مدیریت استعداد در یک سازمان صنعتی (شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب) توجه دارد. مدل درگاهی و همکاران (۱۴۰۱) بررسی تأثیر مدیریت استعداد بر توانمندسازی و بهره‌وری نیروی انسانی نیز تمرکز خود را بر سه مؤلفه اصلی یعنی مدیریت استعداد، توانمندسازی روانشناختی و بهره‌وری گذاشته است و به صورت عملیاتی به مؤلفه‌هایی چون استخدام، آموزش، ارزیابی و ایجاد رابطه مثبت با مدیران می‌پردازد. مدل بابایی و همکاران (۱۴۰۰) فرآیندی و سلسله‌مراتبی به مدیریت استعداد نگاه کرده و بر مراحل عملیاتی مانند کشف، جذب، انتخاب، توسعه، حفظ، ارزیابی و نتایج استعدادها تأکید دارد. مدل کرمی گیلوند و همکاران (۱۴۰۰) رویکردی ساختاری و مبتنی بر نیازهای صنعت پتروشیمی دارد و به صورت عملیاتی به ابعاد جذب، شناسایی، توسعه، نگهداشت و عوامل مؤثر سازمانی و بیرونی می‌پردازد. این مدل با تأکید بر برند سازمانی، جبران خدمات، و جذب درون سازمانی و برون سازمانی، بیشتر به جنبه‌های سازمان محور توجه دارد. بنابراین با توجه به مقایسه مدل مدیریت استعداد توانمندساز در این تحقیق با سایر تحقیقات و مدل‌های پیشین می‌توان گفت در این پژوهش مدل مفهومی فراتر رفته و با گسترش مفاهیم به حوزه‌هایی چون توانمندسازی دیجیتال، معنوی، اجتماعی و دانشی، چشم‌انداز هوشمند استعداد و رهبری مبتنی بر خلاقیت و نوآوری، نگاهی جامع و استراتژیک دارد و فراتر از مدیریت منابع انسانی صرف، به توسعه سرمایه انسانی در سطح فردی، سازمانی و اجتماعی می‌پردازد. و توسعه پایدار سرمایه انسانی را هدف گرفته است.

منابع

- اویس، کبری، موسوی، فرانک. (۱۴۰۱). بررسی راهکارهای ارتقای سطح توانمندی معلمان ابتدایی جهت استفاده از شیوه‌های نوین آموزش در فضای مجازی، **نشریه علمی روان‌شناسی اجتماعی**، ۱۰ (۶۴): ۱۰-۴۰.
- بنایی، امین. (۱۴۰۱). تأثیر توانمندسازی کارکنان بر چابکی سازمانی با نقش میانجی مدیریت مسیر شغلی. **فصلنامه پژوهش‌های علوم مدیریت**، (۱۰): ۸۷-۱۰۹.
- تخت روان، معصومه، مرادی، سعید، خورشیدی، عباس، سوسه‌بایی، پری. (۱۴۰۲). طراحی الگوی مدیریت استعداد برای روسای دانشگاه آزاد اسلامی استان تهران. **مجله تغییرات اجتماعی-فرهنگی**، ۲۱ (۷۸/۳): ۱۷۳-۱۳۳.

حاجیان، هادی، دانایی، ابوالفضل. (۱۴۰۲). طراحی مدل ساختاری مدیریت استعداد کارکنان در دانشگاه های دولتی. **فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی**، ۱۷(۱): ۲۴۸-۲۷۵.

خوشحال، فاطمه، سرگلزایی، علیرضا، وظیفه، زهرا. (۱۴۰۳). شناسایی مؤلفه های الگوی توانمندسازی کارکنان نظام اداری بر مبنای هوشمندی سازمانی و روابط بین فردی. **فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش**، ۶(۱): ۳۱۴-۲۹۲.

درگاهی، حسین، بیگلر، محمود، مهدی، مهناز. (۱۴۰۱). بررسی تاثیر مدیریت استعداد بر توانمندسازی و بهره وری نیروی انسانی در دانشگاه علوم پزشکی تهران، **نشریه پژوهشکده علوم بهداشتی جهاد دانشگاهی**، ۲۱(۳): ۲۵۵-۲۷۲.

رحیمی، طاهره، معظمی، مجتبی، جاهد، حسینعلی. (۱۴۰۳). شناسایی ابعاد و مؤلفه های توانمندسازی در توسعه شایستگی های حرفه ای و اخلاقی مدیران مدارس ابتدایی. **فصلنامه رهبری و مدیریت آموزشی**، ۱۸(۱): ۱۷۹-۱۹۷.

قربانیان، حسین، ابراهیمی، عباس، زارعی، عظیم الله. (۱۴۰۰). شناسایی مؤلفه های جذب، نگهداشت و توانمندسازی دانشجویان در نظام آموزش عالی تربیت معلم ایران: مورد مطالعه دانشگاه فرهنگیان. **دوفصلنامه علمی راهبردهای نوین تربیت معلمان**، ۷(۱۲): ۱-۲۴.

صفری، امید، صفری، غلامرضا. (۱۴۰۲). تعیین ارتباط بین مدیریت استعداد با توانمندسازی روان شناختی از طریق فناوری اطلاعات در معلمان تربیت بدنی. **مجله تحقیق در آموزش علوم ورزشی**، ۱(۳): ۷۳-۶۷.

مصدقی، مصطفی، شریفی، سید مهدی، نصراللهی، اکبر. (۱۴۰۲). الگوی تربیتی توانمندسازی و ارتقا استعدادها در خبر رسانه ملی. **پژوهش در مسائل تعلیم و تربیت اسلامی**، ۳۱(۵۸): ۴۰-۱۱.

ویسی نژاد، نورمحمد، امیرنژاد، قنبر، درخشان، رستم، طاهری گودرزی، حجت. (۱۴۰۲). طراحی مدل مدیریت منابع انسانی در راستای توانمندسازی کارکنان وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی. **فصلنامه جغرافیا**، ۱۳(۵۱): ۲۵۰-۲۷۲.

Abdel Azem Mostafa, H, Hassan El-Sayed, Mahfouz, H, Mohammed Araby Ebraheem, S. (2021). Effect of educational program about talent management for nursing managers on their job affiliation and organizational excellence. **Egyptian Journal of Health Care**, 12(2): 718-740.

Ashfaq Ahmad, Nazim Ali, Aqsa Siddiq, Neelam Akbar, Palwasha Bibi, Haji Rahman. (2024). Impact of talent management on job performance of teachers of government colleges: **Mediating role of psychological empowerment**. 21(3): 1119-1127.

Ageng Nugroho, Otti Wulandhari. (2025). Talent management and its influence on organizational performance: **A phenomenological study in information technology companies**. 8 (1): 9-20

- Anlesinya, A, & Amponsah-Tawiah, K. (2020). Towards a responsible talent management model. **European Journal of Training and Development**, 44(2/3): 1–15.
- Divekar, R, & Raman, R. (2020). Talent management in academia – The Indian business school scenario. **International Journal of Higher Education**, 9(2): 184–192.
- Ekawahyu Kasi, Farah Qalbia, Novrizal. (2022). Empowering talent in the age of artificial intelligence: **Innovations in human resource management**. 1(2): 287–295.
- Febrian, Wahyu Dwi, & Solihin, Agus. (2024). Analysis of improving organizational culture through employee engagement, talent management, training and development human resources. **Siber Journal of Advanced Multidisciplinary**, 1(4): 185–195.
- Maha Lutfi Al-Dalahmeh . (2020). Talent management: A systematic review. **Oradea Journal of Business and Economics**, 27(4):114–123.
- Mohammad Rashed Khan. (2024). Application of artificial intelligence for talent management: **Challenges and opportunities**. (119): 324–329.
- Mohammed Saad Saleh Ali, Asmaa Mohamed Saad Khaled. (2022). Talent management and its effect on school personnel' performance at Alexandria school setting. **Tanta Scientific Nursing Journal**, 24(15): 370–394.
- Razlina Razali, Muhammad Aiman Arifin, Latisha Asmaak Shafie, Farah Lina Azizan & Mohd Azlan Mohd Ishak. (2024). Mapping the landscape of talent management research in higher education: **A bibliometric analysis**. **Cogent Business & Management**, 11(1): 1-17
- Riza Sahrah Piliyang, Waizul Qarni, Purnama Ramadani Silalahi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, UiN Sumatera Utara. (2025). **A model for community empowerment based on Islamic philanthropy**, 12(1): 46–62.

Development of a Conceptual Model for Empowering Talent Management at Farhangian University

Quarterly Journal of Educational Leadership
& Administration
Islamic Azad University Garmsar Branch
Vol.19, No 2, Summer 2025, No.72

Development of a Conceptual Model for Empowering Talent Management at Farhangian University

Halimeh Nouri¹, Mahmoud Ghorbani², Ahmad Akbari³, Hossein Fakouri Hajiyar⁴

Abstract:

Purpose: The primary aim of this study is to explain the dimensions of an empowering talent management model at Farhangian University, with an emphasis on indigenous needs and the specific requirements of this teacher-training institution.

Method: This research follows an inductive approach, employs a qualitative strategy, and utilizes content analysis. The statistical population consisted of experts, key opinion leaders, decision-makers in higher education, and faculty members in the field of educational management. Using purposive non-probability sampling and based on the principle of theoretical saturation, 14 participants were selected. Data were collected through in-depth semi-structured interviews. To ensure the trustworthiness of the findings, prolonged engagement, continuous observation, and participant validation were applied. Data analysis was conducted using MAXQDA software.

Findings: The results led to the development of a conceptual model with seven main dimensions: talent identification and attraction, talent retention, evaluation and feedback, strategic empowerment, future-oriented talent development, succession planning management, and leadership with an empowerment approach. Within these dimensions, 28 components and 114 indicators were identified, which can serve as a foundation for effective human capital policy-making and planning at Farhangian University.

Conclusion: The proposed model, by integrating theoretical insights and field experiences, offers a roadmap for human capital development in alignment with the strategic objectives of the national education system.

Keywords: Talent Management, Empowering Talent Management, Farhangian University, Content Analysis.

¹- PhD student in Department of Educational Sciences, Ma.C., Islamic Azad University, Mashhad, Iran.

²- Department of Public administration, Ma.C., Islamic Azad University, Mashhad, Iran (corresponding author).

³- Department of Educational Sciences, Ma.C., Islamic Azad University, Mashhad, Iran.

⁴- Department of Educational Sciences, Az.C., Islamic Azad University, Azadshahr, Iran.