



Designing a Talent Management Model with a Good Governance Approach: A Qualitative Study Based on Grounded Theory in Jihad Daneshgahi

Zahra Vazifeh 1* | Abdolali Koshtehgar 2 | Mohammad Ghasemi 3 | Narges Sakavand 4

1- Corresponding Author: Associate Professor, Department of Public Administration, Faculty of Economics and Management, University of Sistan and Baluchestan, Zahedan, Iran | vazifeh@mgmt.usb.ac.ir

2- Associate Professor, Department of Public Administration, Faculty of Economics and Management, University of Sistan and Baluchestan, Zahedan, Iran

3- Associate Professor, Department of Public Administration, Faculty of Economics and Management, University of Sistan and Baluchestan, Zahedan, Iran

4- PhD Student, Public Administration, Faculty of Economics and Management, University of Sistan and Baluchestan, Zahedan, Iran

Volume info

Vol. 18
Series: 63
Spring 2026
P.P: 99-141

Article Type

Research Paper

Article History

Received:

2025-08-20

Revised:

2026-01-04

Accepted:

2026-06-16

Published:

2026-06-17

ISSN – E-ISSN

ISSN: 2008-4528
E-ISSN: 2645-5072



Abstract

This study aims to design a talent management model grounded in a good governance approach within Jihad Daneshgahi. The research employs a qualitative grounded theory approach. Data were collected through semi-structured interviews with academic experts, senior managers, and HR specialists affiliated with Jihad Daneshgahi, and analyzed through open, axial, and selective coding. The findings indicate that talent management based on a good governance approach is shaped by causal conditions, including managerial roles, technology and digital transformation, talent development and empowerment, and talent management strategies. Contextual conditions—such as organizational culture and climate, leadership style, workplace facilities, and knowledge integration—along with intervening conditions—including internal challenges, managerial changes, and economic and political factors—effectively influence this phenomenon. Organizations may achieve outcomes such as improved organizational performance, enhanced employee motivation and well-being, better job–person fit, and improved work policies by adopting strategies like improving the work environment, developing and empowering employees, fostering innovation, and strengthening organizational communication. The primary contribution is an integrated and context-specific model that conceptualizes talent management not merely as a human resource function but as an integral component of organizational governance architecture. Emphasizing the cultivation of human capital aligned with Jihad Daneshgahi's institutional missions, the model offers a distinctive alternative to purely functionalist approaches, serving as a practical roadmap for policymakers and managers seeking to institutionalize talent management based on the principles of transparency, justice, participation, and accountability.

Keywords: Talent Management; Good Governance; Grounded Theory; Jihad Daneshgahi

Cite this Article: Sakavand, Narges; Vazifeh, Zahra; Koshtehgar, Abdolali; and Ghasemi, Mohammad. (2026). Designing a Talent Management Model with a Good Governance Approach: A Qualitative Study Based on Grounded Theory at the Iranian Academic Center for Education, Culture and Research (ACECR). *Research in Human Resource Management*, 18(1), 99–141.

DOR: [20.1001.1.20084528.1405.18.1.4.3](https://doi.org/20.1001.1.20084528.1405.18.1.4.3)



Publisher: Imam Hossein University.

© The Author(s).



طراحی مدل مدیریت استعداد با رویکرد حکمرانی خوب: مطالعه

کیفی بر اساس نظریه داده‌بنیاد در جهاد دانشگاهی

زهره وظیفه^{۱*} | عبدالعلی کشته‌گر^۲ | محمد قاسمی^۳ | نرگس سکوند^۴

- ۱- نویسنده مسئول: دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران
 ۲- دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران
 ۳- دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران
 ۴- دانشجوی دکتری، مدیریت دولتی، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران

vazife@mgmt.usb.ac.ir

چکیده

این پژوهش با هدف طراحی مدل مدیریت استعداد با رویکرد حکمرانی خوب در جهاد دانشگاهی انجام شده است. پژوهش حاضر از نظر ماهیت کیفی بوده و با بهره‌گیری از روش نظریه داده‌بنیاد انجام شده است. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان دانشگاهی، مدیران و کارشناسان حوزه منابع انسانی جهاد دانشگاهی گردآوری و در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی تحلیل شدند. یافته‌ها نشان داد که مدیریت استعداد با رویکرد حکمرانی خوب تحت تأثیر مجموعه‌ای از شرایط علی شامل نقش مدیران، فناوری و تحول دیجیتال، توسعه و توانمندسازی استعدادها و راهبردهای مدیریت استعداد قرار دارد. همچنین شرایط زمینه‌ای نظیر فرهنگ و جو سازمانی، سبک رهبری، امکانات محیط کار و یکپارچه‌سازی دانش و شرایط مداخله‌گر از جمله چالش‌های داخلی سازمان، تغییرات مدیریتی و عوامل اقتصادی و سیاسی، در شکل‌گیری و جهت‌دهی این پدیده نقش مؤثری ایفا می‌کنند. بر این اساس، سازمان‌ها با اتخاذ راهبردهایی مانند بهبود محیط کاری، توسعه و توانمندسازی کارکنان، نوآوری در مدیریت استعداد و تقویت ارتباطات سازمانی می‌توانند به پیامدهایی همچون بهبود عملکرد سازمانی، افزایش انگیزش و رفاه کارکنان، تناسب شغلی و اصلاح سیاست‌های کاری دست یابند. ارزش اصلی این پژوهش در ارائه الگویی یکپارچه و بومی نهفته است که مدیریت استعداد را نه صرفاً به‌عنوان یک کارکرد منابع انسانی، بلکه به‌مثابه بخشی از معماری حکمرانی سازمانی تبیین می‌کند. این الگو با تأکید بر غایت تربیت سرمایه انسانی همسو با مأموریت‌های نهادی جهاد دانشگاهی، چارچوبی متمایز از مدل‌های صرفاً کارکردگرا ارائه می‌دهد و می‌تواند به‌عنوان نقشه راهی برای سیاست‌گذاران و مدیران در نهادینه‌سازی مدیریت استعداد مبتنی بر اصول شفافیت، عدالت، مشارکت و پاسخگویی مورد استفاده قرار گیرد.

کلیدواژه‌ها: مدیریت استعداد، حکمرانی خوب، نظریه داده بنیاد، جهاد دانشگاهی

سال و شماره

سال ۱۸، پیاپی: ۶۳
 بهار ۱۴۰۵
 صص: ۹۹-۱۴۱

نوع مقاله

مقاله پژوهشی

سابقه مقاله

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۵/۲۹
 تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۱۰/۱۴
 تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۳/۲۶
 تاریخ انتشار: ۱۴۰۵/۰۳/۲۷

شابا چاپی و الکترونیکی

شابا چاپی: ۴۵۲۸-۲۰۰۸
 الکترونیکی: ۵۰۷۲-۷۶۴۵



استناد: سکوند، نرگس، وظیفه، زهره، کشته‌گر، عبدالعلی و قاسمی، محمد. (۱۴۰۵). طراحی مدل مدیریت استعداد با رویکرد حکمرانی خوب: مطالعه کیفی بر اساس نظریه داده بنیاد در جهاد دانشگاهی. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۸(۱)، ۹۹-۱۴۱.
[DOR: 20.1001.1.20084528.1405.18.1.4.3](https://doi.org/10.21861/201001.1.20084528.1405.18.1.4.3)

ناشر: دانشگاه جام امام

حسین (ع). نویسندگان.



OPEN ACCESS

مقدمه

اهمیت منابع انسانی نه تنها در درون سازمان، بلکه در عرصه‌های فراملی نیز انکارناپذیر است؛ زیرا این منابع اساس ثروت ملل را تشکیل می‌دهند. هرچند سرمایه، فناوری و منابع طبیعی در توسعه نقش دارند، اما این انسان است که ظرفیت بهره‌برداری از آن‌ها را فراهم می‌سازد و نهادهای اقتصادی، سیاسی و اجتماعی را بنیان می‌گذارد (رفعتی آلاشتی و سید نقوی، ۱۴۰۱). این واقعیت نشان می‌دهد که توسعه و بهره‌برداری مؤثر از سرمایه انسانی، پیش شرط تحول در سایر عرصه‌های سازمانی و اجتماعی است. مطالعات جدید نشان می‌دهند که مدیریت استعداد نقش مهمی در افزایش تاب‌آوری سازمانی و ایجاد مزیت رقابتی پایدار دارد (بوترا^۱ و بوغزیز^۲، ۲۰۲۳). با این حال، بسیاری از سازمان‌ها، به‌ویژه در کشورهای در حال توسعه، با چالش‌هایی نظیر کمبود نیروی کار ماهر، ساختار سنتی مدیریتی و کم‌توجهی به مفاهیم نوین مدیریتی از جمله حکمرانی خوب مواجه‌اند (کالینگز، اسکالیون و وایمن^۳، ۲۰۱۱). حکمرانی به مجموعه‌ای از فرآیندها و سازوکارهایی اطلاق می‌شود که نحوه هدایت، تصمیم‌گیری، کنترل و ارزیابی عملکرد سازمان را مشخص می‌کند. (بحرینی، میروسی، و بیگلری، ۱۴۰۰؛ کاظمی و رحمانی، ۱۳۹۹).

در ادبیات معاصر حکمرانی، تفاوت در نحوه توجه به ارزش‌ها و مطالبات ذی‌نفعان به شکل‌گیری رویکردهای متنوعی از حکمرانی از جمله حکمرانی خوب، حکمرانی سالم و حکمرانی متعالی انجامیده است. حکمرانی خوب، که از اواخر دهه ۱۹۹۰ میلادی وارد ادبیات توسعه شده، حکمرانی را حاصل تعامل متقابل دولت، بخش خصوصی و جامعه مدنی دانسته و بر شاخص‌هایی نظیر مشارکت، حاکمیت قانون، شفافیت، پاسخ‌گویی، کارایی، اثربخشی و مسئولیت‌پذیری تأکید دارد، در حالی که سایر رویکردها بر بومی‌سازی یا ملاحظات ارزشی و اخلاق محور تأکید بیشتری دارند (سعیدی، ۱۴۰۲). با این حال، این رویکردها نه در تعارض، بلکه در امتداد یکدیگر قابل تفسیرند و حکمرانی خوب به‌عنوان چارچوبی جامع و تحلیلی، ظرفیت لازم برای تلفیق ملاحظات نهادی، فرهنگی و ارزشی را در مطالعات مدیریت منابع انسانی فراهم می‌سازد.

3. bouteraa

4. bouaziz

3. Collings, Scullion & Vaiman

با وجود اهمیت مفهوم حکمرانی خوب، تحقیقات محدودی به بررسی تعامل آن با مدیریت استعداد پرداخته‌اند و در این زمینه شکاف‌های نظری قابل توجهی وجود دارد (تاریک و شولر^۱، ۲۰۱۰). این شکاف‌ها به ویژه در سازمان‌های علمی و پژوهشی مانند جهاددانشگاهی^۲ که نیازمند نیروهای متخصص و خلاق هستند، بیشتر احساس می‌شود. در این میان، جهاددانشگاهی به عنوان یک نهاد پیشرو در عرصه علم، فناوری و فرهنگ، با مأموریت خطیر «تربیت نیروی انسانی متخصص، مفید و انقلابی» و حل مسائل کشور، بیش از هر سازمان دیگری نیازمند بهره‌گیری از یک نظام مدیریت استعداد کارآمد و نوآورانه است. تحقق این مأموریت، که بارها مورد تأکید مقام معظم رهبری قرار گرفته، مستلزم خلق محیطی پویا برای شکوفایی استعدادهاست. بر اساس بیانات مقام معظم رهبری (مدظله‌العالی)، نظام مدیریت استعداد و نخبگان باید به صورت فرآیندی پیوسته و درون‌زا طراحی شود. این فرآیند شامل شناسایی دقیق استعدادهای برتر، پرورش و انتخاب افراد ممتاز از میان آنان، و سپس فراهم‌سازی زمینه‌ی رشد، ارتقاء و ایفای نقش در چرخه‌ی «نخبه‌پروری» است. در این نگاه، نگهداشت استعدادها صرفاً به معنای حفظ وضعیت موجود نیست، بلکه به معنای ارتقای مستمر ظرفیت‌ها و تبدیل نخبگان به پرورش‌دهندگان نسل‌های بعدی است. چنین نگرشی موجب می‌شود نظام استعدادپروری از وابستگی بیرونی فاصله گرفته و به سازوکاری خودتقویت‌گر و درون‌زا تبدیل شود (فرهی، صفیان، میری و علیخانی، ۱۴۰۱). از این رو، طراحی الگویی بومی برای مدیریت استعداد در جهاد دانشگاهی ضرورتی نظری و راهبردی به شمار می‌رود. هدف پژوهش حاضر طراحی مدل مدیریت استعداد با رویکرد حکمرانی خوب در جهاد دانشگاهی است. بدین منظور، با استفاده از روش نظریه داده‌بنیاد و از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان، عوامل علّی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای مدیریت استعداد شناسایی و الگوی نهایی ارائه خواهد شد.

1. Tarique & Schuler

2. Academic Center for Education, Culture and Research (ACECR)

چارچوب نظری و پیشینه

مدیریت استعداد

استعداد به عنوان یکی از مفاهیم بنیادین مدیریت منابع انسانی، در سال‌های اخیر از یک ویژگی فردی به سوی یک منبع راهبردی سازمانی بازتعریف شده است (اکبر، پیلائی، خان و آناس^۱، ۲۰۲۵). در این چارچوب، استعداد مجموعه‌ای از توانایی‌های ذاتی و اکتسابی است که در تعامل با شرایط محیطی به عملکرد برتر منجر می‌شود (گالاردو-گالاردو، مولینر و گالو^۲، ۲۰۱۷). مدیریت استعداد نیز به عنوان فرایندی نظام‌مند و مستمر برای شناسایی، جذب، توسعه و نگهداشت کارکنان مستعد تعریف می‌شود که هدف آن بهینه‌سازی سرمایه انسانی در راستای تحقق اهداف راهبردی سازمان است (کولاشینا^۳ و همکاران، ۲۰۲۴). مفهوم مدیریت استعداد در ابتدا در بستر سازمان‌های خصوصی و بنگاه‌های بزرگ اقتصادی مورد توجه قرار گرفت و به تدریج به عنوان رویکردی راهبردی برای شناسایی، توسعه و نگهداشت کارکنان کلیدی گسترش یافت (جواهری زاده، قاسمی بنایری و ملکی، ۱۴۰۳).

در ادبیات مدیریت استعداد، مدل‌های متعددی ارائه شده‌اند که از جمله مهم‌ترین آن‌ها می‌توان به مدل کالینز و ملاحی (۲۰۰۹) اشاره کرد که بر شناسایی مشاغل کلیدی و ایجاد مخزن استعداد^۴ به عنوان مبنای مدیریت راهبردی استعدادها تأکید دارد. در همین راستا، حبیب‌پور، قلی‌پور و معمارزاده (۱۴۰۲) در پژوهشی بر صنعت بانکداری ایران نشان دادند که توسعه استعدادها نیازمند ترکیب عوامل سازمانی و فردی است. در سطح سازمانی، اقداماتی چون مربی‌گری، یادگیری حین کار، مدیریت عملکرد و اشتراک دانش، بیشترین تأثیر را در پرورش و نگهداشت استعدادها دارند، در حالی که در سطح فردی، برنامه‌ریزی رشد حرفه‌ای و یادگیری تخصصی نقش محوری ایفا می‌کنند. این یافته‌ها نشان می‌دهند که توسعه استعداد زمانی موفق است که به صورت نظام‌مند و با حمایت مدیران نهادینه شود. مدل سیلزر و داوول (۲۰۱۰) یکی از جامع‌ترین چارچوب‌ها در حوزه مدیریت استعداد است که بر یکپارچه‌سازی نظام مدیریت استعداد با راهبرد های کلان سازمان

1 . Akbar, Pillai, Khan & Anas

2 . Gallardo-Gallardo, Arroyo Moliner, & Gallo

3 . Kolachina

4 .Talent Pool

تأکید دارد. بر اساس این مدل، مدیریت استعداد نباید به عنوان فعالیتی مجزا یا صرفاً یک وظیفه اداری تلقی شود، بلکه باید در تعامل مستقیم با چشم‌انداز، مأموریت و برنامه‌های راهبردی سازمان قرار گیرد تا به توسعه سرمایه انسانی در راستای اهداف کلان کمک کند. در این چارچوب، فرایندهای کلیدی نظیر برنامه‌ریزی نیروی انسانی، توسعه رهبری و جانشین‌پروری به صورت هم‌افزا و هدفمند طراحی می‌شوند تا استمرار رهبری و پایداری عملکرد سازمان تضمین شود. این دیدگاه بیان می‌کند که سازمان‌های موفق، به جای تمرکز صرف بر جذب استعدادها، باید چرخه‌ای پویا از شناسایی، پرورش و نگهداشت استعدادهای داخلی ایجاد کنند تا جایگزینی مؤثر و تدریجی در پست‌های کلیدی صورت گیرد. پژوهش‌های جدید نیز با تأیید این رویکرد، نشان داده‌اند که هم‌راستایی نظام مدیریت استعداد با اهداف راهبردی سازمانی نقش بسزایی در افزایش تاب‌آوری، بهبود عملکرد پایدار و ارتقای مزیت رقابتی ایفا می‌کند (پامبودی، پیپه و سارگیه، ۲۰۲۴).

حکمرانی خوب

حکمرانی خوب یکی از مفاهیم محوری در مدیریت دولتی و سازمانی است که به نظامی از اداره امور اشاره دارد که در آن شفافیت، پاسخگویی، مشارکت، عدالت، کارایی و حاکمیت قانون به عنوان اصول بنیادین مورد توجه قرار می‌گیرند. در سال‌های اخیر، مفهوم حکمرانی خوب با تکیه بر شاخص‌های جهانی بانک جهانی، به ابزاری برای ارزیابی کیفیت اداره امور و کارآمدی نهادهای در کشورها و سازمان‌ها تبدیل شده است (کافمن و کرای، ۲۰۲۴، ۲). حکمرانی خوب مستلزم وجود فرایندهایی است که حاصل آن تأمین نیازها همراه با بهره‌برداری بهینه از منابع موجود باشد. بر این اساس، کارایی و اثربخشی حکمرانی خوب در گرو طراحی نظام‌مند فرایندهای مدیریتی و سازمان‌دهی منابع انسانی است، به گونه‌ای که ضمن پاسخگویی و شفافیت، به تخصیص بهینه منابع و تحقق توسعه پایدار منجر شود (تونگ‌ویجیت، نومنیان، سیریسون‌هیرون، و آراکپوتچونگ، ۲۰۲۳). در این چارچوب، حکمرانی خوب می‌تواند به عنوان بستر نهادی و فرهنگی مؤثر برای توسعه نظام‌های مدیریت استعداد در سازمان‌ها عمل کند، زیرا اصولی مانند شفافیت، پاسخگویی و

1 . Pambudi, Pepe & Saragih

2 . Kaufmann & Kraay

3 . Tongvijit, Nomniam, Sirisunhirun & Arakpothchong

عدالت، زمینه‌ساز شناسایی و پرورش شایسته‌سالارانه استعدادها هستند (تونگ‌ویجیت و همکاران، ۲۰۲۳)

شاخص‌های حکمرانی خوب

بنا بر راهنمای کمیسیون اقتصادی و اجتماعی آسیا و اقیانوسیه سازمان ملل ۱، حکمرانی خوب مجموعه‌ای از مؤلفه‌های به‌هم‌پیوسته شامل مشارکت، مسئولیت‌پذیری، اجماع‌محوری، شفافیت، پاسخگویی، اثربخشی و کارایی، برابری و عدالت است که همگی بر بستر حاکمیت قانون عمل می‌کنند. این مؤلفه‌ها با هدف ارتقای کیفیت اداره امور عمومی، کاهش فساد، لحاظ کردن منافع گروه‌های ذی‌نفع و تقویت پاسخگویی نهادها نسبت به نیازهای حال و آینده جامعه طراحی شده‌اند. در همین راستا بانک جهانی ۲، نیز کیفیت حکمرانی را از طریق شاخص‌هایی نظیر حق اظهارنظر و پاسخگویی، ثبات سیاسی و نبود خشونت، اثربخشی دولت، کیفیت قوانین و مقررات، حاکمیت قانون و کنترل فساد مورد سنجش قرار می‌دهد. این شاخص‌ها چارچوبی تحلیلی برای ارزیابی عملکرد نهادی و کارآمدی نظام‌های مدیریتی در سطح ملی و سازمانی فراهم می‌سازند (کافمن، کرای، و ماستروتزی، ۳، ۲۰۲۴: ۴-۵).

از جمله فرآیندهایی که حکمرانی خوب می‌تواند در آن نقش‌آفرینی مؤثر داشته باشد، فرآیند مدیریت استعداد منابع انسانی است. این فرآیند با هدف تضمین عرضه به‌موقع و بهینه استعدادها برای تحقق اهداف راهبردی سازمان طراحی می‌شود (نائینی، طاهری‌عطّار، زارع، و حبیبی، ۱۳۹۸). در این میان کیفیت حکمرانی در سازمان‌ها در بخش عمومی، به دلیل ساختارهای بوروکراتیک و وابستگی‌های قانونی، مدیریت منابع انسانی پیچیدگی‌های خاص خود را دارد. هرچند میان سازمان‌های دولتی و خصوصی شباهت‌هایی در اصول و فرایندهای مدیریتی وجود دارد، اما تفاوت در اهداف، قوانین و الزامات سیاسی، موجب می‌شود نظام مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی به شدت تحت تأثیر سازوکارهای حکمرانی قرار گیرد (ریکوچی و رایزن، ۴، ۲۰۱۶). در مقابل، فقدان چارچوب‌های حکمرانی کارآمد در بخش‌های دولتی و عمومی می‌تواند منجر به ناکارآمدی در سیاست‌های جذب و نگهداشت نیروی انسانی شود (قلی‌پور سوته، حمداللهی،

1. United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific (ESCAP)

2. World Bank

3. Kaufmann, D., Kraay, A., & Mastruzzi, M

4. Riccucci, N. M., Van Ryzin

سیدجوادین، و قربانی‌زاده، ۱۳۹۹). حکمرانی خوب با ایجاد محیطی شفاف و پاسخگو، زمینه را برای جذب و نگهداری استعدادها فراهم می‌کند. همچنین، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی و توسعه استعدادها، از اصول کلیدی حکمرانی خوب است که می‌تواند به افزایش رضایت و تعهد کارکنان منجر شود (کافمن و همکاران، ۲۰۱۱). در همین راستا، مفهوم حکمرانی منابع انسانی به عنوان یکی از رویکردهای نوین در ادبیات مدیریت مطرح شده است. حکمرانی منابع انسانی، تلفیقی از سیاست‌ها و راهبردهای منابع انسانی است که در راستای تحقق اهداف راهبردی سازمان عمل می‌کند. این الگو، ابعاد مالی، روانی و اجتماعی منابع انسانی را در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی در سطح کلان در نظر می‌گیرد و با تقویت پاسخگویی و مشارکت، موجب بهبود کارکرد نظام‌های انسانی و ارتقای مشروعیت تصمیمات مدیریتی می‌شود (زارع، نرگسیان و چراغی، ۱۴۰۲). در نتیجه، اداره امور منابع انسانی در عصر حاضر بیش از پیش با اصول حکمرانی خوب گره خورده است؛ به گونه‌ای که از یک سو، احساس مسئولیت و پاسخگویی واحدهای سازمانی در قبال نتایج افزایش یافته و از سوی دیگر، سازمان‌ها به اقتضای تحولات محیطی و فناوری، در حال بازآفرینی شیوه‌های کاری خود هستند (داس، ۲۰۲۲). بر این اساس، پژوهش حاضر در پی طراحی مدلی از مدیریت استعداد با رویکرد حکمرانی خوب است؛ رویکردی که هنوز در ادبیات داخلی به اندازه کافی مورد توجه قرار نگرفته است.

تحقیقات پیشین

تحقیقات متعددی در زمینه‌های مدیریت استعداد و حکمرانی خوب به طور جداگانه انجام شده است که هر یک به بررسی ابعاد مختلف این دو مفهوم پرداخته‌اند. از جمله سخایی پور (۱۴۰۲) در پژوهشی با عنوان طراحی الگوی مدیریت استعداد در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب، به ارائه مدلی پرداخته است که شامل سه بعد جذب و استخدام، حفظ و نگهداشت، و توسعه استعداد بود. این پژوهش نشان داد که توجه به استعدادها، تشکیل خزانه استعداد و جبران خدمات کارکنان مستعد از جمله عوامل کلیدی در مدیریت استعداد هستند؛ و یا سلیمانی و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهشی با عنوان شناسایی ابعاد و مولفه‌های مدیریت استعداد در بهینه‌سازی برنامه شغلی، به بررسی مدیریت استعداد در یک سازمان نظامی پرداختند. نتایج پژوهش آنان نشان

داد که مدیریت استعداد شامل مؤلفه‌های شناسایی، جذب، حفظ و نگهداری، توسعه و آموزش، نظام جبران خدمت، مدیریت عملکرد، مدیریت یادگیری و جانشین‌پروری است. تشکری و همکاران (۱۴۰۱) نیز در پژوهشی با عنوان بررسی نقش مدیریت استعداد و جانشین‌پروری در توسعه عملکرد موسسات حسابرسی ایران، دریافتند که مدیریت استعداد از طریق جانشین‌پروری در سطوح شایستگی فردی، سازمانی، خلق دانش، کاربرد دانش و توسعه استعدادها، تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد موسسات حسابرسی دارد. شناسایی و تدوین الگوی مدیریت استعداد اداره کل ورزش و جوانان استان فارس، عنوان پژوهشی بود که حسینی مطلق و همکارانش در سال ۱۴۰۰ انجام دادند. آنها در این پژوهش به ارائه مدلی پرداختند که شامل عوامل مداخله‌گر (مانند موانع سیاسی و محدودیت‌های قانونی)، شرایط علی (مانند نظام جبران خدمات و فرصت‌های شغلی)، پدیده محوری (فرایند مدیریت استعداد)، راهبردها (مانند شناسایی و جذب استعداد) و پیامدها (مانند رضایت شغلی و مزیت رقابتی پایدار) بود. طایفه سیفی و همکارانش در پژوهشی با عنوان الگوی مدیریت استعداد مدیران مدارس، به ارائه الگویی شامل ۱۹۴ شاخص در ۲۴ مقوله فرعی و ۷ مقوله اصلی پرداختند. در این پژوهش که در سال ۱۴۰۰ انجام شد، مقوله‌ها شامل شناسایی و کشف منابع استعداد، جذب منابع استعداد، انتخاب، توسعه، حفظ و نگهداری، ارزیابی و نتایج منابع استعداد بودند. نتایج این پژوهش نشان داد که مدیریت استعداد باید به صورت سیستماتیک و جامع در سازمان‌ها اجرا شود. در سطح بین‌المللی نیز تحقیقات گسترده‌ای در زمینه مدیریت استعداد انجام شده است که به بررسی ابعاد مختلف این مفهوم پرداخته‌اند از جمله؛ لويس و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهشی با عنوان شیوه‌های مدیریت استعداد شرکت‌های حسابداری، به بررسی تأثیر مدیریت استعداد بر عملکرد حسابرسان پرداختند. نتایج نشان داد که ویژگی‌های مرتبط با تعادل کار و زندگی و ایجاد خط‌مشی مدیریت استعداد از اهمیت کمتری برخوردار هستند، در حالی که ویژگی‌های آموزشی و توسعه از اهمیت بالایی برخوردارند. او موتوند و آگبلی (۲۰۲۱) نیز در پژوهش خود با عنوان شیوه‌های مدیریت استعداد و عملکرد شغلی کتابداران در کتابخانه‌های دانشگاهی نیجریه، دریافتند که سطح عملکرد شغلی کتابداران متوسط است و برنامه‌های جانشین‌پروری در این سازمان‌ها ضعیف است. همچنین، رابطه مثبت و معناداری بین مدیریت استعداد و عملکرد شغلی کتابداران وجود دارد. پژوهش پارک، لیم و لی (۲۰۲۲) با

1 . Omotunde & Alegbeleye

2 . Park, Lim & Lee

عنوان تأثیر برنامه‌ریزی شغلی بر پشتیبانی شغلی و انتقال آموزش، نشان داد که برنامه‌ریزی شغلی نقش تعدیل‌کننده‌ای در رابطه بین پشتیبانی شغلی و انتقال آموزش دارد. فاخرونیسا و حسین (۲۰۲۰) نیز در پژوهشی با عنوان شیوه‌های مدیریت منابع انسانی مبتنی بر بلاک چین، به بررسی شکاف بین مهارت‌های موردنیاز شرکت‌ها و شایستگی‌های نیروی کار پرداختند. نتایج این پژوهش نیز نشان داد که این شکاف می‌تواند منبعی برای ناکارآمدی سازمان‌ها باشد. تحقیق دیال ۲ و همکاران با عنوان بررسی نقش مدیریت استعداد در سیستم مراقبت بهداشت عربستان سعودی، در سال ۲۰۲۰ نیز نشان داد که مدیریت استعداد نقش پررنگی در پیشرفت و ارتقای نظام مراقبت بهداشت دارد. شیوه‌های مدیریت استعداد در بانک‌های دولتی و خصوصی عنوان پژوهشی بود که وادهوا و تریپاتی ۳ در سال ۲۰۱۸ انجام دادند. نتایج این پژوهش بیان می‌کند که مدیریت استعداد تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد کارکنان در هر دو بخش دارد.

روش و نوع پژوهش

این پژوهش از نظر ماهیت، یک تحقیق کیفی است که با هدف کشف و شناسایی عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد منابع انسانی با رویکرد حکمرانی خوب در سازمان جهاددانشگاهی انجام می‌شود. رویکرد تحقیق مبتنی بر نظریه داده بنیاد (Grounded Theory) بر اساس الگوی اشتراوس و کوربین (۲۰۱۵) است. این رویکرد به پژوهشگر امکان می‌دهد تا از طریق تحلیل داده‌های تجربی، مفاهیم و روابط جدید را شناسایی و در قالب الگویی بومی تبیین کند. انتخاب این روش به دلیل ماهیت اکتشافی و توانایی آن در تبیین پدیده‌های پیچیده سازمانی صورت گرفته است. جامعه مورد مطالعه این پژوهش شامل سه گروه اصلی از مشارکت‌کنندگان است: خبرگان دانشگاهی، مدیران حوزه مدیریت منابع انسانی و کارشناسان فعال در بخش منابع انسانی سازمان جهاد دانشگاهی. انتخاب جهاددانشگاهی به عنوان جامعه مورد مطالعه، مبتنی بر منطق پژوهش‌های کیفی و با هدف تعمیق مفهومی پدیده مدیریت استعداد در بستر واقعی سازمانی انجام شده است. در پژوهش‌های مبتنی بر نظریه داده بنیاد، تمرکز بر تعمیم آماری نتایج نیست، بلکه فهم زمینه‌مند پدیده‌های پیچیده و توسعه الگوهای مفهومی از طریق موارد اطلاعات محور مدنظر قرار می‌گیرد. جهاددانشگاهی به عنوان یک سازمان مأموریت‌محور و دانش‌پایه با ساختار پروژه‌ای و تنوع

1 . Fachrunnisa & Hussain

2 . Dayal

3 . Wadhwa, S., & Tripathi

نقش‌های مدیریتی، بستر مناسبی برای مطالعه تعامل مدیریت استعداد و الزامات حکمرانی خوب فراهم می‌کند. از این رو، تمرکز بر یک مورد سازمانی واحد نه محدودیت پژوهش، بلکه راهبردی آگاهانه برای دستیابی به غنای داده‌ها و انسجام مفهومی در راستای هدف پژوهش تلقی می‌شود. برای انتخاب نمونه از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شده است و مشارکت‌کنندگان بر اساس تجربه و تخصص در حوزه مدیریت استعداد و حکمرانی خوب انتخاب شده‌اند. حجم نمونه تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت، بدین معنا که پس از انجام دوازده مصاحبه، داده‌های جدیدی به یافته‌های قبلی افزوده نشد و اشباع حاصل گردید. در این پژوهش از روش نمونه‌گیری گلوله برفی نیز استفاده شده است، به این صورت که پس از مصاحبه با برخی از خبرگان، از آن‌ها خواسته شد تا افراد دیگری را که دارای تجربه و تخصص مرتبط هستند، معرفی کنند. این روش به محقق کمک کرد تا به نمونه‌های مناسب و دارای اطلاعات غنی دسترسی پیدا کند. در جدول ۱، ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان پژوهش از جمله جنسیت، سطح تحصیلات و جایگاه شغلی ارائه شده است.

جدول ۱. اطلاعات جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان در پژوهش

اعضای جامعه آماری	زمینه کاری	تحصیلات	جنسیت
مدیران منابع انسانی	معاون پشتیبانی	کارشناسی ارشد	مرد
	معاون پشتیبانی	کارشناسی ارشد	مرد
	مدیر امور اداری	کارشناسی ارشد	زن
	مدیر امور اداری	کارشناسی	مرد
	مدیر امور اداری	کارشناسی ارشد	زن
خبرگان دانشگاهی	هیأت علمی	دکتر	زن
	هیأت علمی	دکتر	مرد
	هیأت علمی	دکتر	زن
کارشناسان منابع انسانی	کارشناس منابع انسانی	کارشناسی ارشد	زن
	کارشناس منابع انسانی	دکتر	مرد
	کارشناس منابع انسانی	کارشناسی	مرد
	کارشناس منابع انسانی	کارشناسی ارشد	مرد
مجموع			۱۲ نفر

ابزار گردآوری اطلاعات

برای گردآوری داده‌ها از دو روش کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شد. در بخش کتابخانه‌ای، اطلاعات نظری و پیشینه پژوهش‌های داخلی و خارجی گردآوری شد تا مبنایی برای تدوین چارچوب نظری و طراحی سؤالات مصاحبه فراهم شود. منابع مورد استفاده شامل مقالات علمی، کتاب‌ها، اسناد سازمانی، نمودارهای ساختار، شرح شغل‌ها و گزارش‌های عملکردی بودند.

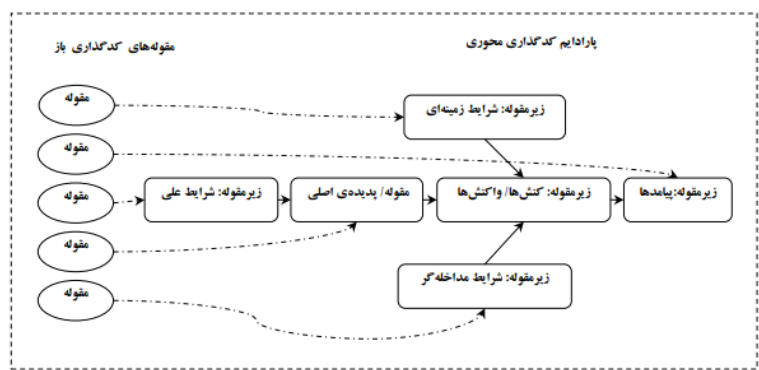
در بخش میدانی، ابزار اصلی گردآوری داده‌ها مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته بود. سؤالات مصاحبه با هدف کشف تجربیات، نگرش‌ها و دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان در زمینه مدیریت استعداد و حکمرانی خوب طراحی شد. این سؤالات بر مبنای مرور ادبیات نظری و چارچوب مفهومی پژوهش تنظیم گردیدند و پنج محور اصلی را پوشش می‌دادند:

۱. تجربه‌های فردی و سازمانی مرتبط با فرصت‌های برابر رشد و توسعه کارکنان؛
 ۲. موانع ایجاد سیستم شفاف و عادلانه مدیریت استعداد؛
 ۳. زیرساخت‌ها و شرایط لازم برای محیط کاری مشارکت‌محور و مبتنی بر شایستگی؛
 ۴. انتظارات از اجرای نظام مدیریت استعداد مبتنی بر اصول حکمرانی خوب؛
 ۵. پیشنهادها برای طراحی نظامی کارآمد و عادلانه در مدیریت استعداد.
- مصاحبه‌ها به صورت حضوری، تلفنی انجام شد. در مواردی که امکان مصاحبه مستقیم وجود نداشت، همان مجموعه سؤالات نیمه‌ساختاریافته برای مشارکت‌کنندگان ارسال شد و پاسخ‌های تشریحی آنان به صورت کتبی دریافت گردید. این شیوه با هدف تسهیل مشارکت خبرگان و حفظ انسجام در داده‌ها مورد استفاده قرار گرفت، بدون آن‌که ساختار یا عمق مصاحبه‌ها تغییر یابد. پیش از هر مصاحبه، هدف پژوهش و محرمانگی اطلاعات برای مشارکت‌کنندگان تشریح شد و رضایت آگاهانه آنان برای ضبط یا استفاده از پاسخ‌ها اخذ گردید. تمامی مصاحبه‌ها ضبط (در صورت رضایت مصاحبه‌شونده) و سپس واژه‌به‌واژه پیاده‌سازی شدند تا برای تحلیل داده‌ها در چارچوب نظریه داده‌بنیاد آماده گردند.

روش تجزیه و تحلیل اطلاعات

تحلیل داده‌های کیفی در این پژوهش بر اساس رویکرد نظریه داده‌بنیاد اشتراوس و کوربین^۱ (۱۹۹۰) انجام شد که شامل ۳ مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی بود. در مرحله کدگذاری باز، داده‌ها به صورت خطبه خط تحلیل گردیده و مفاهیم اولیه استخراج شدند. در مرحله کدگذاری محوری، مفاهیم به دست آمده در قالب مقوله‌های اصلی و زیرمقوله‌ها سازماندهی شده و روابط میان آن‌ها بر اساس مدل پارادایمی اشتراوس و کوربین (شکل ۱) بررسی گردید. در نهایت، در مرحله کدگذاری انتخابی، مقوله‌های اصلی حول پدیده‌ی محوری «مدیریت استعداد با رویکرد حکمرانی خوب» تلفیق و نظریه‌ی نهایی پژوهش تدوین شد. تحلیل داده‌ها به صورت هم‌زمان با جمع‌آوری مصاحبه‌ها انجام گرفت تا امکان مقایسه مداوم داده‌ها، بازنگری در سؤالات و غنای مفاهیم فراهم شود. برای اطمینان از اعتبار و دقت در تحلیل‌ها، از چندین روش مکمل از جمله بازبینی مشارکت‌کنندگان^۲، کنترل همکار پژوهشگر^۳ و مثلث‌سازی داده‌ها^۴ استفاده شد. این رویکرد موجب افزایش اطمینان از ثبات مفاهیم و انطباق یافته‌ها با تجربیات واقعی مشارکت‌کنندگان گردید.

1 .Strauss & Corbin
2 . member checking
3 . peer debriefing
4 . data triangulation



شکل ۱. مدل پارادایمی (طرح منظم) اشتراوس و کوربین (۱۹۹۸)

در فرآیند تحلیل داده‌ها و در مرحله‌ی کدگذاری محوری، پدیده‌ی مرکزی پژوهش تحت عنوان «مدیریت استعداد با رویکرد حکمرانی خوب» شناسایی شد. این پدیده از هم‌پوشانی چند مقوله‌ی اصلی در مصاحبه‌ها - شامل شفافیت در فرآیندهای منابع انسانی، عدالت سازمانی، پاسخگویی مدیریتی، مشارکت‌پذیری کارکنان و اثربخشی تصمیم‌گیری - استخراج گردید. این مقوله‌ها در مجموع نشان دادند که مدیریت استعداد در جهاددانشگاهی تنها یک فرآیند منابع انسانی نیست، بلکه سازوکاری حکمرانی محور برای ارتقای کارایی، اعتماد و سرمایه انسانی محسوب می‌شود.

پدیده‌ی مرکزی به منزله‌ی چارچوبی مفهومی عمل می‌کند که سایر مقوله‌ها و زیرمقوله‌ها پیرامون آن سازماندهی شدند. یافته‌ها حاکی از آن است که «مدیریت استعداد با رویکرد حکمرانی خوب» به طراحی و اجرای فرآیندهایی اشاره دارد که بر شناسایی، جذب، توسعه، نگهداشت و بهره‌برداری از استعدادهای انسانی در راستای تحقق اهداف راهبردی سازمان و استقرار اصول حکمرانی خوب استوار است. این مفهوم بر هم‌ترازی میان ارزش‌های انسانی و الزامات نهادی تأکید دارد و پیوندی نظام‌مند میان سرمایه انسانی و ساختار حکمرانی ایجاد می‌کند.

در چارچوب این پدیده، ابعادی نظیر شفافیت، عدالت، پاسخگویی، مشارکت‌پذیری و اثربخشی نه تنها به عنوان ارزش‌های اخلاقی، بلکه به عنوان محرک‌های راهبردی برای مدیریت استعداد در نظر گرفته شدند. بدین ترتیب، مقوله‌ی محوری نقش پیونددهنده‌ای میان بعد انسانی

مدیریت منابع و بعد نهادی حکمرانی ایفا می‌کند و بنیان نظری لازم برای تبیین مدل نهایی پژوهش را فراهم می‌سازد.

در فرآیند تحلیل داده‌ها، عوامل زمینه‌ساز و محرک‌های اصلی شکل‌گیری پدیده‌ی «مدیریت استعداد با رویکرد حکمرانی خوب» شناسایی شدند. این عوامل به‌عنوان شرایط علی، نقش کلیدی در جهت‌دهی سازمان به سوی استقرار اصول حکمرانی خوب در مدیریت منابع انسانی ایفا می‌کنند. تحلیل مصاحبه‌ها نشان داد که عواملی مانند ضعف شفافیت در فرآیندهای ارزیابی عملکرد، نبود نظام جانشین‌پروری، کم‌رنگ بودن عدالت سازمانی و محدودیت مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها از مهم‌ترین علل بروز نیاز به تحول در مدیریت استعداد محسوب می‌شوند. بررسی این شرایط در چارچوب نظریه داده‌بنیاد، امکان فهم ریشه‌های رفتاری، ساختاری و فرهنگی پدیده را فراهم ساخت و نشان داد که تغییر نگرش مدیریتی به سمت پاسخگویی، عدالت و مشارکت‌پذیری می‌تواند به بهبود کارآمدی نظام مدیریت استعداد و تقویت حکمرانی خوب در سازمان منجر شود.

همچنین شرایط زمینه‌ای به بستر و محیطی اشاره دارند که در آن پدیده مدیریت استعداد با رویکرد حکمرانی خوب شکل می‌گیرد. این شرایط، زمینه‌های سازمانی، فرهنگی، ساختاری و محیطی هستند که بر نحوه ظهور و توسعه پدیده تأثیر می‌گذارند این عوامل هرچند به‌طور مستقیم سبب‌ساز پدیده نیستند، اما به‌عنوان زمینه‌های تسهیل‌کننده یا محدود‌کننده می‌توانند نقش مهمی در جهت‌گیری و پایداری آن ایفا کنند.

شرایط مداخله‌گر نیز به عواملی اشاره دارند که می‌توانند بر روند شکل‌گیری، توسعه یا اجرای پدیده مورد مطالعه که در اینجا مدیریت استعداد با رویکرد حکمرانی خوب است، تأثیر بگذارند. این شرایط ممکن است به‌صورت تسهیل‌کننده یا بازدارنده عمل کرده و معمولاً به‌عنوان عوامل واسطه‌ای یا تعدیل‌کننده در نظر گرفته می‌شوند. شرایط مداخله‌گر، شرایطی هستند که در حین فرآیند تحقیق شناسایی می‌شوند و ممکن است پیش‌بینی نشده باشند، اما تأثیر قابل توجهی بر پدیده دارند. از سوی دیگر راهبردها به اقدامات و فعالیت‌هایی اشاره دارند که توسط افراد یا سازمان‌ها برای مدیریت، کنترل یا پاسخ به پدیده مورد مطالعه انجام می‌شوند.

راهبردها، اقدامات آگاهانه و هدف‌مندی هستند که برای مواجهه با شرایط علی، زمینه‌ای و مداخله‌گر طراحی و اجرا می‌شوند. این راهبردها به‌عنوان بخشی عملیاتی فرآیند مدیریت پدیده نقشی تعیین‌کننده در جهت‌دهی و تحقق اهداف پژوهش ایفا می‌کنند. راهبردهای شناسایی شده در این تحقیق بیانگر واکنش‌های مدیریتی و سازمانی در برابر چالش‌های مرتبط با مدیریت استعداد و حکمرانی خوب بوده و به‌طور مستقیم بر شکل‌گیری پیامدهای نهایی تأثیر می‌گذارند.

در نهایت پیامدها به نتایج و تأثیراتی اشاره دارند که از اجرای راهبردها و مدیریت پدیده مورد مطالعه حاصل می‌شوند این پیامدها ممکن است در سطوح فردی (مانند ارتقای انگیزش و رضایت کارکنان)، سازمانی (مانند افزایش کارایی و شفافیت در فرآیندهای مدیریتی) یا محیطی (مانند ارتقای سرمایه اجتماعی و اعتماد سازمانی) بروز یابند. در مجموع، پیامدها بازتاب‌دهنده تأثیرات نهایی پدیده بر افراد، ساختار سازمانی و محیط پیرامونی آن هستند.

کدگذاری انتخابی

در مرحله کدگذاری انتخابی، نظریه‌ای جامع از روابط میان مقوله‌های استخراج‌شده در مدل کدگذاری محوری تدوین می‌شود. در سطحی انتزاعی، این نظریه به تبیین فرآیند مورد مطالعه در پژوهش می‌پردازد و چارچوبی مفهومی برای درک سازوکارهای درونی آن ارائه می‌دهد. یکپارچه‌سازی و توسعه نظریه در این مرحله، از طریق به‌کارگیری تکنیک‌هایی نظیر تدوین خط داستانی^۱ که ارتباط میان مقوله‌ها را تبیین می‌کند، و یادداشت برداری نظری^۲ برای مستندسازی ایده‌ها و ارتباطات میان مفاهیم، انجام شد. خط داستانی به پژوهشگر این امکان را می‌دهد که تعامل میان عوامل مداخله‌گر، شرایط علی، راهبردهای اتخاذشده و پیامدهای حاصل از آن‌ها را تحلیل کند و بدین ترتیب، سازوکارهای تأثیرگذاری این عوامل بر پدیده مورد مطالعه را به شکلی نظام‌مند تبیین نماید (دانایی فرد و الوانی، ۱۳۸۹). در این پژوهش مرحله کدگذاری انتخابی با هدف یکپارچه‌سازی مقوله‌ها و استخراج یک نظریه منسجم در رابطه با مدیریت استعداد با رویکرد حکمرانی خوب انجام شده است که در این مرحله، از طریق تحلیل روابط بین مقوله‌های استخراج‌شده در کدگذاری محوری، یک مدل مفهومی نهایی تدوین شد که نشان‌دهنده نحوه تأثیرگذاری عوامل مختلف بر مدیریت استعداد و پیامدهای حاصل از آن است.

1 Storyline

2 Theoretical Memos

خط داستانی این پژوهش بر این مبنا شکل گرفته است که مدیریت استعداد با رویکرد حکمرانی خوب تحت تأثیر شرایط علی همچون نقش مدیران، فناوری و تحول دیجیتال، راهبردهای مدیریت استعداد، و توسعه و توانمندسازی استعدادها قرار دارد. در این میان، شرایط زمینه‌ای مانند فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، و امکانات محیط کار، بستر مناسب را برای مدیریت استعداد فراهم می‌کنند. علاوه بر این، شرایط مداخله‌گر نظیر چالش‌های داخلی سازمان، پویایی نیروی انسانی و عوامل اقتصادی و سیاسی، شدت تأثیرگذاری این عوامل را تعدیل می‌کنند. بر این اساس، سازمان‌ها راهبردهایی چون بهبود محیط کاری، توانمندسازی کارکنان، نوسازی نظام مدیریت استعداد و ارتقای ارتباطات سازمانی را اتخاذ می‌کنند که در نهایت منجر به پیامدهایی همچون بهبود بهره‌وری، تناسب شغلی، ارتقای رفاه کارکنان و اصلاح سیاست‌های مدیریتی می‌شود. خروجی نهایی مرحله‌ی کدگذاری انتخابی، مدلی یکپارچه از مدیریت استعداد با رویکرد حکمرانی خوب است که تعامل میان شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها را به صورت نظام‌مند تبیین می‌کند. این مدل به عنوان نظریه‌ی برخاسته از داده‌ها، تصویری بومی از مدیریت استعداد در سازمان جهاد دانشگاهی ارائه می‌دهد.

تحلیل داده‌ها

از مجموع ۱۲ مصاحبه انجام شده، تعداد ۳۰۲ کد یا مفهوم اولیه استخراج گردید. علاوه بر این، تعدادی از کدهای باز نیز از مرور ادبیات پژوهش استخراج شدند، به منظور شفاف‌سازی فرایند تحلیل داده‌ها در این پژوهش، نمونه‌ای از برش متن یکی از مصاحبه‌ها همراه با کدهای باز استخراج شده در جدول ۲ ارائه می‌شود. این جدول صرفاً به عنوان نمونه، نحوه انتقال از داده‌های خام به کدهای اولیه را نشان می‌دهد و مبنایی برای شکل‌گیری مفاهیم و مقوله‌های نهایی بوده است.

جدول ۲. نمونه کدگذاری اولیه مصاحبه‌ها

کد های اولیه	متن مصاحبه
نبود ساختار رسمی برای شنیدن ایده‌ها	یکی از همکارانم که فردی بسیار خلاق و پرانرژی بود، ایده‌های ارزشمندی مطرح می‌کرد. اما به دلیل عدم وجود ساختار مناسب برای شنیدن و پیگیری ایده‌های او، اغلب ایده‌هایش در همان مراحل اولیه نادیده گرفته می‌شدند. این وضعیت باعث شد که به مرور زمان انگیزه او کاهش یابد و در نهایت شرکت را ترک کند
نادیده گرفتن پیشنهادها کارکنان	
کاهش انگیزه و ترک سازمان	

جدول ۲. نمونه کدگذاری اولیه مصاحبه‌ها

کد های اولیه	متن مصاحبه
فقدان صلاحیت فنی/مدیریتی در مدیران	برخی مدیران ممکن است تخصص یا تجربه کافی برای مدیریت استعدادها و فرآیندهای مرتبط نداشته باشند. این کمبود توانایی می‌تواند باعث تصمیم‌گیری‌های نادرست یا ناکارآمد شود.
بی تجربگی مدیران	اینکه مدیری تجربه اجرای یک فعالیت توسعه ای در را نداشته باشد و صرفا با سرچ کردن در گوگل ایده های جذاب را بخواهد به کارشناسان ارجاء دهد تا پیاده سازی کنند یعنی فرایند ایده و پیاده سازی آن غلط است. متاسفانه این دسته از مدیران معمولا به ایده‌های دیگران توجه نمی‌کنند و خود را مرجع اصلی دانش و تصمیم‌گیری می‌دانند. که خب این رویکرد به مرور زمان مانع رشد و شکوفایی سایر استعدادها و یا فرسودگی شغلی و بی انگیزگی سایرین می شود.
فرآیند نادرست ایده یابی	
خودمحورپنداری مدیران و بی‌توجهی به ایده های دیگران	
بی انگیزگی کارکنان	
فرسودگی شغلی	
عدم پذیرش و فقدان فضای بازخورد	همینطور باید اضافه کنم که مدیران فضایی برای دریافت بازخورد را فراهم نمی‌کنند؛ این جنس معمولا تمایل ندارند بازخورد بگیرند یا عملکرد خود را ارزیابی کنند که در نتیجه، شفافیت در سازمان کاهش پیدا می‌کند. از طرفی حتی تمایلی به فرایندهایی مانند عیب یابی نشان نمی‌دهند چرا که ممکن است اشتباهاتشان برای سایرین عیان شود.
کاهش شفافیت سازمانی	
بی توجهی به عیب یابی	
فراموشی نقش حمایتی و تسهیل‌گری مدیران	مدیران عمدتا نیاز است نقش های حمایتی از ایده کارشناسان را پیاده کنند اما حداقل در جهاد در سطحی از مدیران تلاش می شود با بازی با کلمات و رانت فرایندهای عمدتا غیر مفید پیاده سازی کند. مدیران نقش حمایتی و تسهیل‌گری را فراموش کرده‌اند
غلبه رویکردهای غیرمفید و رانتی	

پس از حذف کدهای تکراری و مشترک، در نهایت ۳۴۵ مفهوم اولیه از ترکیب مبانی نظری و داده‌های مصاحبه‌ها به دست آمد. در فرآیند کدگذاری اولیه، تلاش شد تا از تکرار کدهای مشابه در طول یک مصاحبه و نیز در مصاحبه‌های بعدی اجتناب شود، در حالی که تفاوت‌های ظریف در واژگان و عبارات به دقت مورد توجه قرار گرفت. حفظ امانت علمی، اختصار و در عین حال گویا بودن مفاهیم اولیه، از مهم‌ترین ویژگی‌های این مرحله از کدگذاری بود. این امر به ویژه در مواردی حائز اهمیت بود که یک کد خاص می‌توانست در یک مؤلفه یا مقوله معنادار باشد و

نقش کلیدی در تحلیل ایفا کند. کدهای بی‌ارتباط که در طول کدگذاری اولیه و ویرایش متون مصاحبه‌ها شناسایی شده بودند، در مراحل بعدی حذف شدند و تنها کدهای مرتبط و مفید فهرست‌بندی گردیدند. این کدها به عنوان پایه‌ای برای شکل‌گیری مفاهیم سطح بالاتر، یعنی مقولات، مورد بررسی و تحلیل قرار گرفتند. در مرحله دوم کدگذاری باز و مقوله‌بندی مفاهیم، کدهای باز به دست آمده از مرحله اول با توجه به ادبیات پژوهش و نزدیکی مفاهیم در قالب مقوله‌های اصلی مقوله‌بندی گردید. در نتیجه تعداد ۷۱ مقوله فرعی شناسایی شد. کدگذاری محوری، به عنوان دومین مرحله از فرآیند تحلیل داده‌ها در چارچوب روش‌شناسی نظریه‌پردازی داده‌بنیاد، نقشی بنیادین در شکل‌دهی ساختار نظری ایفا می‌کند. هدف محوری در این مرحله، ایجاد و تبیین روابط سیستماتیک میان مقوله‌های استخراج شده در مرحله کدگذاری باز است. این مرحله، با تمرکز بر مفهوم پدیده اصلی، به دنبال سازماندهی و انسجام داده‌ها در قالب یک چارچوب منسجم نظری است. در فرآیند تحلیل داده‌ها و کدگذاری محوری، مقوله محوری، مدیریت استعداد با رویکرد حکمرانی خوب به عنوان هسته مرکزی تحقیق شناسایی شد. این مقوله محوری از طریق تحلیل عمیق داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها و کدگذاری باز و محوری استخراج گردید و به عنوان مفهومی جامع که سایر مقوله‌ها و زیرمقوله‌ها حول آن سازماندهی می‌شوند، انتخاب شد. مقوله محوری مذکور نه تنها به سوال اصلی تحقیق پاسخ می‌دهد، بلکه به عنوان چارچوبی مفهومی برای درک فرآیند مدیریت استعداد در جهاد دانشگاهی با تاکید بر توسعه حکمرانی خوب عمل می‌کند. این مقوله محوری شامل ابعادی همچون شفافیت، عدالت، مشارکت‌پذیری، پاسخگویی و اثربخشی در فرآیندهای مدیریت استعداد است که همگی از اصول کلیدی حکمرانی خوب محسوب می‌شوند. با توجه به تحلیل‌های انجام شده در مراحل کدگذاری باز و محوری، و با استفاده از تکنیک‌های کدگذاری انتخابی، مدل مفهومی نهایی این پژوهش شکل گرفت. این مدل، روابط بین شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای مرتبط با مدیریت استعداد با رویکرد حکمرانی خوب را به صورت نظام‌مند نشان می‌دهد. به منظور شفاف‌سازی فرآیند تحلیل داده‌های کیفی و نمایش نحوه تبدیل مفاهیم اولیه به ساختار نظری، جدول ۳، تطبیق مراحل کدگذاری باز، محوری و انتخابی را ارائه می‌دهد. شایان ذکر است که

برخی مفاهیم، از جمله «بروکراسی»، به دلیل ماهیت چندبعدی داده‌های کیفی، در بیش از یک مقوله ظاهر شده‌اند و در هر مقوله متناسب با سطح تحلیل، نقش مفهومی متفاوتی ایفا می‌کنند

جدول ۳. دسته‌بندی کدها و مفاهیم پژوهش (منبع: یافته‌های محقق)

سوال پژوهش	مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم
مدیریت استعداد مبتنی بر حکمرانی خوب در جهاد دانشگاهی چه ساختارها، عوامل و راهکارهایی دارد؟	مدیریت استعداد با رویکرد حکمرانی خوب	مدیریت زنجیره استعداد	درک صحیح از مدیریت استعداد، برنامه‌ریزی راهبردی برای مدیریت استعداد، شناسایی استعدادها، بالقوه، شناسایی استعدادها، بومی، جذب استعداد از خارج از استان، جذب استعدادها، برتر، جذب کارکنان شایسته، بهره‌برداری از استعدادها، بالقوه، طراحی سیستم مدیریت استعداد عادلانه، تضمین پایداری سیاست‌های مدیریت استعداد
		شفافیت سازمانی	شفافیت انتظارات، طراحی سیستم ارزیابی ۳۶۰ درجه، کاهش شفافیت سازمانی، شفافیت در فرایندها، شفافیت در جذب استعداد، شفافیت در توزیع پاداش و ترفیع، اثر شفافیت بر انگیزه کارکنان، تقویت سیاست‌های شفافیت مالی
		عدالت رویه ای	برابری قانون سازمانی، عدالت سازمانی، ایجاد فرصت‌های عادلانه، طراحی سیستم مشارکت محور، اجرای سیاست‌های شایسته‌محور، ترویج عدالت در ارزیابی عملکرد، عدالت در فرصت‌های شغلی، معیارهای منصفانه در استخدام، ایجاد ساختار شفاف برای ارتقا، جلوگیری از تبعیض در ارتقا، ارائه فرصت‌های برابر آموزشی، ایجاد فرصت رشد برابر
		عدالت توزیعی	تبعیض در نظام جبران خدمات، قدردانی از کارکنان بر اساس شایستگی، تشویق مادی

جدول ۳. دسته‌بندی کدها و مفاهیم پژوهش (منبع: یافته‌های محقق)

سوال پژوهش	مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم
			کارکنان، جایگزینی حقوق ثابت با سیستم درصدی، کاهش تبعیض سازمانی، عدم دیده شدن کارکنان
		مشارکت کارکنان	افزایش تعامل مدیران و کارکنان، توافقات عملکردی میان کارکنان و مدیران، مدیریت مشارکتی، تشکیل شوراهای کارکنان، ایجاد فرصت برای تعامل کارکنان، ایجاد جلسات منظم ایده‌پردازی، بهره‌وری از بازخورد کارکنان
		مدیریت مسیر شغلی و توسعه استعدادها	طراحی مسیر شغلی فردی، ارائه مسیرهای شغلی متنوع، برنامه‌ریزی مسیر پیشرفت شغلی، طراحی مسیر شغلی شفاف، توسعه مسیری شغلی استعدادهای علمی، تناسب استعداد با نیاز سازمان، شناسایی شایستگی‌های کلیدی
		حفظ و نگهداشت کارکنان کلیدی	حفظ و نگهداشت کارکنان، حفظ کارکنان جوان و خلاق، حفظ استعدادهای برتر، حفظ متخصصین کلیدی، کاهش اثرات منفی ترک کار، ایجاد سیاست‌های حفظ کارکنان، حمایت مدیران عالی از مدیریت استعداد، برنامه‌ریزی برای جلوگیری از خروج نیروهای مستعد، تحلیل نیازهای سازمانی، شناسایی و رفع موانع فرهنگی
		رهبری تحول‌گرا و مشارکتی	سبک رهبری تحول‌گرا، سبک رهبری مشارکتی، ارتقای همکاری میان‌بخشی، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، اعتقاد مدیریت به تصمیم‌گیری مشارکتی، حمایت مدیران ارشد

جدول ۳. دسته‌بندی کدها و مفاهیم پژوهش (منبع: یافته‌های محقق)

سوال پژوهش	مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم
عوامل علی تأثیرگذار بر مدیریت استعداد با رویکرد توسعه حکمرانی خوب چیست؟	نقش مدیران	نقش مدیران در تسهیل و پشتیبانی از کارکنان	نقش حمایتی مدیران، نقش تسهیلگری مدیران، اهمیت الگو بودن مدیران، اصلاح رفتار مدیران، انتظارات کارکنان از مدیر، انتظارات مدیر از کارکنان، انتظارات سازمان از مدیر، انتظارات مدیر از سازمان، حمایت از توانمندسازی کارکنان، ایجاد حس ارزشمندی در کارکنان
		مدیریت شایستگی در سازمان‌ها	نبود مدیریت عملکرد مبتنی بر شایستگی، تطابق شایستگی‌ها با نیازهای شغلی، انتخاب مدیران بر اساس شایستگی، جانشین‌پروری مبتنی بر شایستگی، شناسایی شایستگی کارکنان، سیستم ارزیابی شایستگی، تعریف مهارت‌ها و توانمندی‌ها، ارزیابی مهارت‌های کارکنان، شناسایی نقاط قوت و مدیریت آنها
		مشوق‌های نوآوری	حمایت از ایده‌های نو، تشویق نوآوری در تیم‌ها، پاداش برای نوآوری و خلاقیت، ترویج نوآوری
		سیستم جامع منابع انسانی	سامانه مدیریت استعداد، سیستم مدیریت عملکرد، برنامه ریزی نیروی انسانی
	فناوری و تحول دیجیتال	تحول دیجیتال در مدیریت منابع انسانی	استفاده از فناوری‌های نوین مدیریتی، بهره‌گیری از نرم‌افزارهای مدیریتی، استفاده از ابزارهای دیجیتال، استفاده از ابزارهای فناوری پیشرفته، تقویت سیستم‌های اطلاعاتی، ایجاد سیستم‌های دیجیتال ارزیابی عملکرد
		مدیریت استعداد مبتنی بر فناوری	استفاده از فناوری در مدیریت استعداد، توسعه سیستم‌های فناوری اطلاعات مدیریتی، شفافیت در مدیریت استعداد، استفاده از

جدول ۳. دسته‌بندی کدها و مفاهیم پژوهش (منبع: یافته‌های محقق)

سوال پژوهش	مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم
			داده‌های تحلیلی در تصمیم‌گیری
		اعتماد و تعامل با هوش مصنوعی	تقویت اعتماد به هوش مصنوعی، ابزارهای هوشمند در مدیریت
		توسعه سیستم‌های تصمیم‌گیری و مدیریت دانش	مستندسازی فرآیندهای تصمیم‌گیری، گشودگی در تصمیم‌گیری، تفویض قدرت تصمیم‌گیری، بهبود سیستم‌های تصمیم‌گیری
	توسعه و توانمند سازی استعداد	زیرساخت‌های آموزشی	تدوین برنامه‌های آموزشی جامع، برنامه‌ریزی برای نیازهای آموزشی، توسعه برنامه‌های یادگیری مداوم، فراهم کردن زیرساخت‌های آموزشی
		توسعه شایستگی کارکنان	تقویت مهارت‌های نرم کارکنان، تدوین برنامه‌های آموزشی جامع پرورش توانمندی کارکنان، توانمندسازی نیروی انسانی طراحی برنامه‌های توسعه‌ای
		توسعه استعداد	برنامه‌ریزی برای توسعه استعدادها، شناسایی فارغ‌التحصیلان نخبه، فراهم‌سازی امکانات برای نیروهای مستعد
		یادگیری و توسعه سازمانی	تشویق کارکنان به یادگیری، بهره‌گیری از فرصت‌های یادگیری، برگزاری جلسات پرسش و پاسخ تنظیم جلسات منظم با کارکنان، برگزاری نظرسنجی‌های دوره‌ای، برگزاری نظرسنجی‌های منظم

جدول ۳. دسته‌بندی کدها و مفاهیم پژوهش (منبع: یافته‌های محقق)

سوال پژوهش	مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم
	راهبرد های مدیریت استعداد	استراتژی و اهداف سازمانی	تمرکز بر اهداف راهبردی، تعالی عملکرد، اهداف چالشی، سازگاری تصمیم‌های مدیریت با عملکرد
		نگاه راهبردی به منابع انسانی	نگاه سرمایه‌ای به نیروی انسانی، تدوین خط‌مشی مبتنی بر آینده‌نگری، اعتقاد به پرورش افراد متخصص، تغییرات فناورانه و نیاز به نیروی متخصص، رشد اقتصاد دانش‌بنیان، جهانی‌سازی
		برنامه‌ریزی راهبردی و سیاست‌گذاری منابع انسانی	ترویج تنوع و فراگیری در نیروی کار، استفاده از مشاوران منابع انسانی خارجی، تمرکز بر برنامه‌ریزی راهبردی، شناسایی نیازهای آینده سازمان، ایجاد سیاست‌های پایدار مدیریتی، تطبیق سیاست‌ها با معیارهای بین‌المللی، قوانین دولتی و بازار کار
		استراتژی رقابتی	استفاده از خلاقیت نیروهای با استعداد برای متمایز شدن، رقابت با سایر رقبای، کسب مزیت رقابتی، ماندن در محیط رقابتی
عوامل زمینه‌ای مؤثر بر مدیریت استعداد با رویکرد توسعه حکمرانی خوب کدامند؟	فرهنگ و جو سازمانی	فرهنگ سازمانی	فرهنگ سازمانی مثبت، فرهنگ سستی و محافظه‌کارانه، توجه به تغییرات فرهنگی سازمان، تقویت فرهنگ سازمانی مثبت، ترویج فرهنگ سازمانی شفاف، تناسب فرهنگی فرد و سازمان
		جو سازمانی	ترویج فرهنگ بیان آزاد ایده‌ها، ایجاد فضای امن برای بیان نظرات حمایت سازمانی ادراک‌شده
		تنوع و شمول	تنوع و شمول در سیاست‌های سازمانی

جدول ۳. دسته‌بندی کدها و مفاهیم پژوهش (منبع: یافته‌های محقق)

سوال پژوهش	مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم
کیفیت زندگی و رفاهیت روابط اجتماعی رشد و توسعه استعداد با	رهبری و مدیریت	رهبری و مدیریت	نگرش مثبت مدیران به آینده جوانان، پاسخگویی در همه سطوح فراهم کردن بستر رشد فردی کارکنان
		رهبری تحول‌گرا و مشارکتی	سبک رهبری تحول‌گرا، سبک رهبری مشارکتی، ارتقای همکاری میان‌بخشی، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، اعتقاد مدیریت به تصمیم‌گیری مشارکتی، حمایت مدیران ارشد
		مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی مدیریتی	مسئولیت‌پذیری مدیران، تدوین سیاست‌های شفاف سازمانی، پاسخگویی مدیران در قبال تصمیمات، بهبود بهره‌وری منابع انسانی
	امکانات	ایمنی و امکانات محیط کار	محیط کاری مجهز و ایمن، ایجاد فضای امن و حمایتگر
	یکپارچه سازی دانش	انتقال و یکپارچه‌سازی دانش	تسهیل انتقال دانش میان کارکنان، یکپارچه‌سازی دانش و مهارت‌ها، ایجاد فضای یادگیری سازمانی
	ساختار سازمانی	توزیع قدرت	امکان ارتقا عمودی در سازمان، عدم حاکمیت تصمیم‌گیری فردی، عدم تمرکز قدرت، توانمندی جهت انجام تغییرات
		شرایط احراز شغل	شرایط احراز شغلانش مورد نیاز شغل، تجربه مورد نیاز شغل، شایستگی مورد نیاز شغل، علاقه به شغل
	چالش‌های داخلی سازمان	کاهش سوگیری‌های ناخودآگاه	کاهش سوگیری‌های ناخودآگاه

جدول ۳. دسته‌بندی کدها و مفاهیم پژوهش (منبع: یافته‌های محقق)

سوال پژوهش	مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم
		کاهش سیاست‌زدگی و سوگیری در سازمان	سیاسی‌کاری در سیستم‌های سازمانی، حذف سفارشات و سیاسی‌کاری، اجرای مدیریت عملکرد به دور از سیاسی‌کاری، حذف سوگیری‌های ارزیابی، کاهش بروکراسی سنتی اداری، حذف ذهنیت همه‌چیزدانی مدیران، کاهش خودمرجع‌پنداری مدیران
		چالش‌های مدیریت منابع انسانی	نادیده گرفتن ایده‌ها، نبود ساختار مناسب برای ایده‌پردازی، خروج کارکنان خلاق، کاهش انگیزه کارکنان، حذف ذهنیت سنتی در مدیریت، عدم امکان ارتقا کارکنان، فقدان غنی‌سازی مشاغل، توقف بلندمدت کارکنان در پست‌ها
		کاهش موانع و مقاومت در برابر تغییر	مقاومت در برابر تغییر، جلوگیری از تأثیرات منفی بروکراسی، کاهش نارضایتی کارکنان، عادت به روش‌های قدیمی، تغییر دیدگاه مدیران ارشد
		مدیریت تغییرات و تعارضات سازمانی	مدیریت موثر تغییرات سازمانی، کاهش تعارضات سازمانی مدیریت تعارض میان نسل‌ها، پیشگیری از ترک شغل ناشی از سوگیری، کاهش عوامل استرس‌زا و فرسودگی شغلی، طراحی سیاست‌های انگیزشی هدفمند
	تغییرات و پویایی سازمان	تغییرات مدیریتی و پویایی نیروی انسانی	تغییر دیدگاه مدیران ارشد، نیاز به تغییر دیدگاه مدیران، پذیرش نیاز به تغییر، تزریق نیروی جوان به مدیریت، کاهش فاصله سنی کارکنان و مدیران، حمایت از نیروهای خلاق و جدید

جدول ۳. دسته‌بندی کدها و مفاهیم پژوهش (منبع: یافته‌های محقق)

سوال پژوهش	مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم
		پیگیری اقدامات انجام شده	تبادل اطلاعات از طریق گزارش و مشورت، بازنگری میزان پیشرفت، اطمینان از عدم تاثیر منفی بر سایر فرایندها
	عوامل خارجی تاثیر گذار	شرایط اقتصادی و سیاسی جامعه	تورم و عدم ثبات اقتصادی، فرار مغزها، سطح پایین دستمزد ها، مهاجرت نخبگان
عوامل راهبردی مدیریت استعداد با رویکرد توسعه حکمرانی خوب کدامند؟	محیط کاری	فرهنگ‌سازی و بهبود محیط کاری	ایجاد فضای مشارکت‌محور، تغییرات فرهنگی در مدیریت، افزایش احساس امنیت شغلی، فقدان دخالت کارکنان در تصمیم‌گیری، تقویت اعتماد در میان کارکنانف شفافیت در تصمیم‌گیری هموارسازی مسیر مشارکت کارکنان، ایجاد سیستم مشارکت‌محور، همگام‌سازی اهداف مدیران و کارکنانف تشویق به همدلی سازمانی، همدلی میان مدیران و کارکنان، ایجاد محیط مشارکت‌محور، نظرسنجی از کارکنان، کاهش سیاسی کاری در مدیریت، تشویق کار تیمی
		بهبود تجربه کاری و معناداری کار	ایجاد تجربه کاری لذت‌بخش، پرورش حس معنی‌داری، تقویت معناداری کار، خلق ارزش در کار، تجربه کاری معنادار، اثرگذاری مثبت بر جامعه، بها دادن به کارکنان، تقویت کارایی فرآیندها
		بهینه‌سازی منابع	استفاده بهینه از منابع، ابزارهای مناسب تصمیم‌گیری، تصمیم‌گیری نادرست، نگرش خوددانشمنداندار، استفاده از داده‌های صحیح کمبود منابع مالی، کمبود منابع انسانی، مدیریت منابع محدود

جدول ۳. دسته‌بندی کدها و مفاهیم پژوهش (منبع: یافته‌های محقق)

سوال پژوهش	مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم
ارتباطات سازمانی		بهبود مستمر	اصلاح مستمر فرآیندها، پذیرش اشتباهات کارکنان، تعهد به بهبود مستمر، طراحی فرآیند رشد، جلوگیری از فرسودگی شغلی، استفاده از شایسته‌سالاری
		چابکی سازمان	چابکی سازمان، کاهش بروکراسی
		تشکیل کمیته‌ها	تشکیل کمیته‌ها و ایجاد همکاری بین واحدی، تخصیص نیروهای مستعد در پروژه‌ها
		مدیریت بازخورد	طراحی سیستم بازخوردی، عدم ارائه بازخورد، ضعف در پذیرش بازخورد، بهره‌گیری از بازخوردهای مؤثر، جلسات بازخورد مستمر بازخورد صادقانه برای توسعه، پرورش فرهنگ بازخورد در سازمان، بی‌توجهی به عیب‌یابی، بهبود فرآیندهای بازخورددهی، اجرای مدیریت عملکرد شفاف، ارائه بازخورد به صورت آنی
		ارتباطات سازمانی	تقویت سیستم‌های ارتباطی، تقویت ارتباطات درون سازمانی، ایجاد ادبیات مشترک در سازمان، تشویق به تبادل نظر ارتباط صمیمی بین مدیران و کارکنان
		مسئولیت اجتماعی سازمان	توجه مسئولیت‌های اجتماعی
		توجه ویژه به پست‌های کلیدی	اطمینان از انتخاب بهترین افراد در پست‌های کلیدی، برخورد چالشی گرایانه با مسیر توسعه مدیریت، کمبود نیروی اثر بخش و کارآمد
	توسعه و توانمند سازی کارکنان	توسعه مدیریت	توسعه رهبری، گسترش دیدگاه سیستمی در مدیریت، آموزش صحیح مدیران، آموزش

جدول ۳. دسته‌بندی کدها و مفاهیم پژوهش (منبع: یافته‌های محقق)

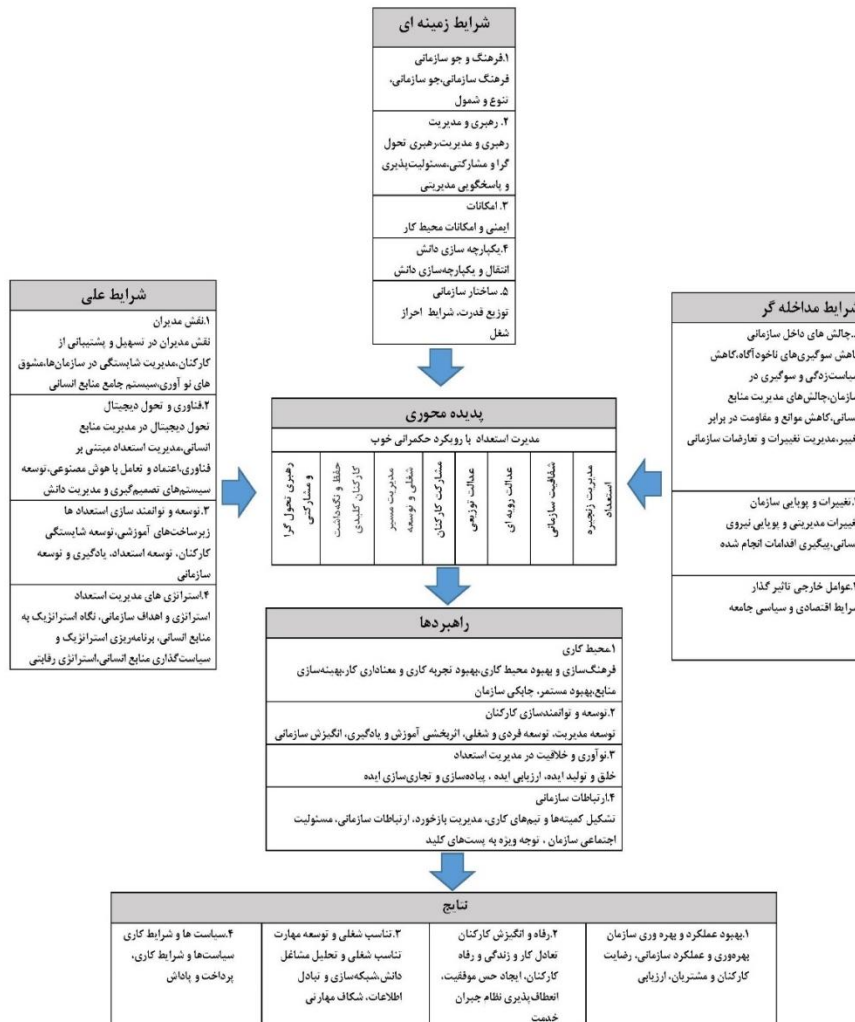
سوال پژوهش	مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم
نواآوری و خلاقیت در مدیریت استعداد			مدیران برای عدالت و شفافیت، توانمندسازی مدیران، توسعه حرفه‌ای مدیران
		توسعه فردی و شغلی	طراحی برنامه توسعه فردی (IDP)، طراحی برنامه‌های توسعه شغلی، سرمایه‌گذاری در رشد شخصی، توانمندسازی کارکنان برای رهبری
		اثربخشی آموزش و یادگیری	پایش مناسب آموزش‌ها، افزایش فرصت‌های یادگیری چندرشته‌ای، برنامه‌های آموزشی متنوع
		انگیزش سازمانی	تقویت روحیه تعلق سازمانی، ایجاد محیط کار انگیزشی، تقویت حس امنیت شغلی، تقویت حس تعلق اجتماعی، پرورش حس خودمختاری
	خلق و تولید ایده		کشف ایده‌های نو، ایجاد فضایی برای شنیدن ایده‌ها، فراهم کردن فرصت ارائه ایده‌ها، تشویق به خلاقیت
		ارزیابی ایده	ارزیابی ایده‌های نوآورانه کارکنان
		پیاده‌سازی و تجاری‌سازی ایده	پیاده‌سازی ایده‌های نو، بهره‌وری از نوآوری‌ها
بهبود عملکرد و بهره‌وری سازمانی		بهره‌وری و عملکرد سازمانی	افزایش بهره‌وری سازمانی، سیستم پاداش مبتنی بر عملکرد، ترک کار کارکنان، بی‌انگیزگی کارکنان، کاهش سیاسی‌کاری در مدیریت
		رضایت کارکنان و مشتریان	نظرسنجی‌های دوره‌ای رضایت کارکنان، افزایش رضایت مشتریان سازمان، برنامه‌ریزی نظام انگیزشی، افزایش نرخ ترک شغل
		ارزیابی	تدوین معیار شفاف ارزیابی، ارزیابی‌های

پایه‌های پیاده‌سازی الگوی مدیریت استعداد با رویکرد توسعه حکمرانی خوب چیست؟

جدول ۳. دسته‌بندی کدها و مفاهیم پژوهش (منبع: یافته‌های محقق)

سوال پژوهش	مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم
رفاه و انگیزش کارکنان	رفاه و انگیزش کارکنان	تعالُد کار و زندگی و رفاه کارکنان	روان‌شناختی، بکارگیر ابزار ارزیابی مناسب، ارزیابی بر اساس معیارها
		ایجاد حس موفقیت	تشویق مستمر دستاوردها، تجلیل از فرایند های صحیح، اطلاع‌رسانی بهبود فرایند ها
		انعطاف‌پذیری نظام جبران خدمت	تنوع مزایا و خدمات رفاهی، بازنگری و اصلاح دوره ای شاخص های ناکارآمد، قابلیت انطباق با نوسانات محیطی
		تناسب شغلی و تحلیل مشاغل	تناسب توانایی و وظایف، استفاده از کارکنان در جایگاه مناسب، تحلیل شغل، شرح شغل
تناسب شغلی و توسعه مهارت	تناسب شغلی و توسعه مهارت	شبکه‌سازی و تبادل اطلاعات	به اشتراک‌گذاری دانش، تسریع تبادل اطلاعات بین کارکنان، ظرفیت‌سازمان برای ترکیب دانش، شبکه‌سازی اجتماعی
		شکاف مهارتی	اندازه‌گیری و پر کردن شکاف قابلیت‌ها، پیش‌بینی شکاف‌های مهارتی، مطابقت توانایی‌های فرد با شغل
سیاست‌ها و شرایط کاری	سیاست‌ها و شرایط کاری	سیاست‌ها و شرایط کاری	تنظیم سیاست‌های شفاف و روشن، استقلال کاری، تنوع وظایف شغلی، ساعات کاری منعطف، دورکاری و کار در منزل، دورکاری
		پرداخت و پاداش	پرداخت مبتنی بر عملکرد، رضایت از حقوق ماهیانه، برابری فرصت‌های شغلی

پیرو مطالب ارائه شده در نتیجه سه مرحله کدگذاری باز، محوری، و گزینشی داده‌های کیفی پژوهش در قالب شکل ۲ قابل ارائه می‌باشد.



شکل ۲- الگوی مدیریت استعداد با توسعه حکمرانی خوب (منبع: یافته های پژوهش)

تحلیل و تفسیر مدل مفهومی

مدل مفهومی این پژوهش، چارچوبی نظام مند برای تبیین مدیریت استعداد با رویکرد حکمرانی خوب ارائه می دهد. این مدل بر پایه تعامل میان شرایط علی، شرایط زمینه ای، شرایط مداخله گر،

راهبردها و پیامدها شکل گرفته است و روابط میان این عناصر را به شیوه‌ای ساختاریافته تحلیل می‌کند که هر یک از این ابعاد به تفصیل بررسی می‌شود.

شرایط علی

در فرآیند طراحی الگوی مدیریت استعداد منابع انسانی با رویکرد توسعه حکمرانی خوب، چندین عامل علی اساسی وجود دارند که تأثیر شگرفی بر موفقیت این مدل و پیاده‌سازی آن در سازمان‌ها، به‌ویژه در جهاددانشگاهی دارند. شرایط علی، مجموعه عواملی هستند که زمینه‌ساز شکل‌گیری پدیده محوری، یعنی مدیریت استعداد با رویکرد حکمرانی خوب، می‌شوند. در این پژوهش، چهار عامل کلیدی به‌عنوان شرایط علی شناسایی شدند؛ نقش مدیران: مدیران از طریق حمایت از کارکنان، ایجاد سیستم‌های جامع منابع انسانی و مدیریت شایستگی‌ها، نقشی محوری در تسهیل فرآیند مدیریت استعداد ایفا می‌کنند. این یافته با مطالعات پیشین (کالینز و همکاران، ۲۰۱۵) هم‌راستا است که بر نقش حیاتی رهبری سازمانی در موفقیت مدیریت استعداد و توسعه راهبردهای اثربخش منابع انسانی تأکید دارند. فناوری و تحول دیجیتال: بهره‌گیری از فناوری‌های نوین نظیر هوش مصنوعی و سیستم‌های تصمیم‌گیری داده‌محور، امکان مدیریت کارآمدتر استعدادها را فراهم می‌کند. این یافته بر لزوم ادغام فناوری در سیاست‌های مدیریت استعداد دلالت دارد. توسعه و توانمندسازی استعدادها: زیرساخت‌های آموزشی، یادگیری سازمانی و برنامه‌های توسعه فردی، به‌عنوان عوامل کلیدی در توانمندسازی کارکنان شناسایی شدند. این نتیجه با نظریه سرمایه انسانی (بکر، ۱۹۶۴) سازگار است که بر اهمیت سرمایه‌گذاری در توسعه کارکنان تأکید دارد. راهبرد های مدیریت استعداد: سیاست‌گذاری منابع انسانی و برنامه‌ریزی استراتژیک، به سازمان‌ها کمک می‌کند تا فرآیندهای مدیریت استعداد را به شیوه‌ای منسجم و هدفمند پیش ببرند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که مدیریت استعداد باید بخشی از استراتژی کلان سازمان باشد.

شرایط زمینه‌ای

شرایط زمینه‌ای بستر مناسب برای اجرای سیاست‌های مدیریت استعداد را فراهم می‌کنند. شرایط زمینه‌ای به‌عنوان زمینه‌های اصلی برای طراحی و پیاده‌سازی الگوی مدیریت استعداد منابع انسانی با رویکرد حکمرانی خوب در جهاددانشگاهی و دیگر سازمان‌ها عمل می‌کنند. این شرایط

1. Becker

زمینه‌ای تأثیرات مهمی بر فرآیندهای داخلی سازمان دارند و به بهبود عملکرد کلی منابع انسانی و حکمرانی خوب در سازمان کمک می‌کنند. در این تحقیق، عوامل زمینه‌ای متعددی شناسایی شده‌اند که می‌توانند به تسهیل یا پیچیدگی فرآیند پیاده‌سازی الگوی مدیریت استعداد با رویکرد حکمرانی خوب در جهاد دانشگاهی کمک کنند. چهار عامل کلیدی در این حوزه شناسایی شدند که شامل فرهنگ و جو سازمانی: ارزش‌هایی مانند تنوع، شمول و نگرش مثبت به مدیریت استعداد، نقشی اساسی در موفقیت این فرآیند دارند. این یافته در هماهنگی با پژوهش‌های شاین (1996) است که نشان داده‌اند فرهنگ سازمانی ساختار رفتار سازمانی و اجرای سیاست‌ها را شکل می‌دهد؛ همچنین تحلیل‌های کالینگر و همکاران (2019) تأکید دارند که فرهنگ سازمانی می‌تواند اجرای مدیریت استعداد را در فرآیند نوسازی استراتژیک تسهیل یا تضعیف کند. سبک رهبری و مدیریت: رهبری تحول‌گرا و مشارکتی، از طریق ایجاد فضای حمایتی و تقویت انگیزش کارکنان، به ارتقای مدیریت استعداد کمک می‌کند. امکانات محیط کار و ایمنی شغلی: ایجاد محیط کاری ایمن و ارائه امکانات رفاهی، تأثیر مستقیمی بر افزایش بهره‌وری کارکنان دارد. این نتیجه با نظریه هرزبرگ در روانشناسی محیط کار همسو است. یکپارچه‌سازی دانش و توزیع قدرت: تسهیل فرآیندهای مدیریت استعداد از طریق به اشتراک گذاری دانش و توزیع قدرت در سازمان، عاملی کلیدی در موفقیت این فرآیند محسوب می‌شود. این شرایط زمینه‌ای با تأثیرگذاری متقابل بر یکدیگر، به پشتیبانی از فرآیند طراحی و پیاده‌سازی الگوی مدیریت استعداد منابع انسانی کمک می‌کنند و در نهایت موجب بهبود فرآیندهای حکمرانی خوب در سازمان خواهند شد. در جهاد دانشگاهی، توجه به این عوامل می‌تواند به افزایش اثربخشی مدیریت استعداد و ارتقای شفافیت و کارایی سازمان منجر شود.

شرایط مداخله‌گر

شرایط مداخله‌گر، عواملی هستند که شدت تأثیر شرایط علی بر مدیریت استعداد را تعدیل می‌کنند. شرایط مداخله‌گر به تحلیل عواملی می‌پردازد که ممکن است به طور مستقیم یا غیرمستقیم بر فرآیند طراحی و پیاده‌سازی الگوی مدیریت استعداد منابع انسانی با رویکرد حکمرانی خوب تأثیرگذار باشند. این عوامل می‌توانند به عنوان موانع یا تسهیل‌کننده‌هایی برای اجرای موفقیت‌آمیز

مدل‌ها و راهبرد های مدیریت استعداد عمل کنند. در فرآیند پیاده‌سازی الگوی مدیریت استعداد با رویکرد حکمرانی خوب در جهاددانشگاهی، عوامل مختلفی ممکن است به‌عنوان شرایط مداخله‌گر تأثیرگذار عمل کنند. این شرایط می‌توانند به‌طور مثبت یا منفی بر نتایج و فرآیندهای اجرایی اثر بگذارند. مهم‌ترین شرایط مداخله‌گر در این پژوهش به شرح زیر شناسایی شدند؛ چالش‌های داخلی سازمان: کاهش سوگیری‌ها، مدیریت تعارضات و کاهش موانع در برابر تغییر، عواملی هستند که می‌توانند مسیر مدیریت استعداد را تسهیل یا مختل کنند. تغییرات و پویایی سازمانی: تحول نیروی انسانی و تغییرات مدیریتی می‌توانند تأثیر شرایط علی را تعدیل کنند. عوامل خارجی تأثیرگذار: شرایط اقتصادی و سیاسی، میزان امکان‌پذیری اجرای سیاست‌های مدیریت استعداد را تعیین می‌کنند. یافته‌های پژوهش بر اهمیت پایش مستمر محیط خارجی توسط سازمان‌ها تأکید دارند. این شرایط مداخله‌گر به‌طور مستقیم بر فرآیندهای پیاده‌سازی مدل‌های مدیریت استعداد و حکمرانی خوب تأثیرگذار هستند. از آنجا که این عوامل می‌توانند به‌طور مثبت یا منفی در مسیر تحقق اهداف سازمانی نقش ایفا کنند، توجه به آنها و ایجاد راهکارهایی برای مدیریت چالش‌های داخلی و خارجی ضروری است. در جهاددانشگاهی، به‌ویژه در مواجهه با شرایط تغییرات مدیریتی و چالش‌های اقتصادی، مدیریت مؤثر منابع انسانی و توجه به حکمرانی خوب می‌تواند به موفقیت در تحقق اهداف راهبردی و ارتقای اثربخشی سازمانی کمک کند.

راهبردها

راهبرد ها به شناسایی و تحلیل استراتژی‌ها و اقدامات خاصی می‌پردازد که سازمان‌ها باید برای پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز الگوی مدیریت استعداد منابع انسانی با رویکرد حکمرانی خوب اتخاذ کنند. این راهبردها به‌طور خاص بر جنبه‌های کلیدی فرآیندهای داخلی سازمان، توسعه کارکنان، نوآوری، و ارتباطات سازمانی تمرکز دارند و می‌توانند به تسهیل و بهینه‌سازی فرآیندهای مدیریت استعداد و حکمرانی خوب کمک کنند. در راستای پیاده‌سازی الگوی مدیریت استعداد منابع انسانی با رویکرد حکمرانی خوب، جهاددانشگاهی باید مجموعه‌ای از راهبردها را به‌منظور بهبود محیط کاری، توسعه کارکنان، نوآوری در مدیریت استعداد و تقویت ارتباطات سازمانی طراحی و به اجرا بگذارد. راهبردهای مدیریت استعداد، اقداماتی هستند که سازمان‌ها در پاسخ به شرایط علی و با هدف تحقق اهداف مدیریت استعداد اتخاذ می‌کنند. در این پژوهش، چهار راهبرد کلیدی

شناسایی شدند: بهبود محیط کاری: فرهنگ‌سازی، بهبود تجربه کاری و ایجاد محیطی پویا و چابک، از جمله راهبردهای کلیدی برای بهینه‌سازی مدیریت استعداد هستند. توسعه و توانمندسازی کارکنان: برنامه‌های آموزشی، توسعه فردی و شغلی، و انگیزش سازمانی، به‌عنوان اقداماتی اساسی در توانمندسازی استعدادها شناسایی شدند. نوآوری در مدیریت استعداد: خلق و پیاده‌سازی ایده‌های نوآورانه در حوزه مدیریت استعداد، یکی از راهبردهای کلیدی سازمان‌ها برای حفظ مزیت رقابتی محسوب می‌شود. تقویت ارتباطات سازمانی: تشکیل تیم‌های کاری، مدیریت بازخورد و افزایش تعاملات بین واحدهای سازمانی، تأثیر بسزایی در مدیریت استعداد دارد. این راهبردها با تمرکز بر بهبود محیط کاری، توسعه منابع انسانی، نوآوری در مدیریت استعداد و تقویت ارتباطات سازمانی، به جهاددانشگاهی کمک خواهند کرد تا فرآیندهای منابع انسانی خود را به‌طور مؤثرتر و مبتنی بر حکمرانی خوب هدایت کند. اتخاذ این راهبردها در کنار دیگر اقدامات مدیریتی، می‌تواند موجب ارتقای عملکرد کلی سازمان، تقویت شفافیت و مسئولیت‌پذیری در تصمیم‌گیری‌ها و در نهایت دستیابی به اهداف بلندمدت سازمانی شود.

پیامدها

بخش پیامدها به تحلیل نتایج و اثرات بلندمدت پیاده‌سازی الگوی مدیریت استعداد منابع انسانی با رویکرد حکمرانی خوب در سازمان‌ها می‌پردازد. این بخش تأثیرات عمده‌ای را که از سیاست‌ها و شرایط کاری، تناسب شغلی، رفاه و انگیزش کارکنان، و همچنین بهبود عملکرد سازمان حاصل می‌شود، بررسی می‌کند. پیامدهای مثبت این فرآیند می‌تواند منجر به ارتقای عملکرد کلی سازمان، افزایش رضایت کارکنان، و بهبود تعاملات با مشتریان شود. پیاده‌سازی الگوی مدیریت استعداد منابع انسانی با رویکرد حکمرانی خوب در جهاددانشگاهی می‌تواند پیامدهای عمده‌ای در زمینه‌های مختلف سازمانی به دنبال داشته باشد. این پیامدها به شرح زیر هستند؛ سیاست‌ها و شرایط کاری: اصلاح سیستم‌های پرداخت و پاداش، یکی از پیامدهای کلیدی مدیریت استعداد است که بر انگیزش کارکنان تأثیر مستقیم دارد. تناسب شغلی و توسعه مهارت‌ها: بهبود تحلیل مشاغل، توسعه قابلیت‌های کارکنان و کاهش شکاف مهارتی، از پیامدهای مثبت این فرآیند محسوب می‌شوند. رفاه و انگیزش کارکنان: افزایش تعادل کار و زندگی، انعطاف‌پذیری در نظام جبران خدمت و ایجاد حس موفقیت در کارکنان، از جمله نتایج حاصل از مدیریت

اثر بخش استعدادها است. بهبود عملکرد و بهره‌وری سازمانی: افزایش رضایت کارکنان و مشتریان و بهینه‌سازی فرآیندهای سازمانی، از پیامدهای نهایی این فرآیند محسوب می‌شوند. این پیامدها نشان‌دهنده نتایج و تأثیرات مثبتی هستند که از پیاده‌سازی الگوی مدیریت استعداد با رویکرد حکمرانی خوب در جهاد دانشگاهی حاصل می‌شوند. بهبود عملکرد و بهره‌وری سازمانی، ارتقای رفاه و انگیزش کارکنان، تناسب شغلی و توسعه مهارت‌ها، و بهبود سیاست‌ها و شرایط کاری همگی عواملی هستند که در کنار یکدیگر باعث ارتقای کیفیت و کارایی کلی سازمان می‌شوند. این پیامدها در نهایت به سازمان جهاد دانشگاهی کمک می‌کنند تا به اهداف راهبردی خود برسد و جایگاه خود را در بازار رقابتی تقویت کند.

یافته‌های پژوهش

همانگونه که ذکر شد هدف اصلی این پژوهش، طراحی الگوی مدیریت استعداد در جهاد دانشگاهی با رویکرد حکمرانی خوب و شناسایی مؤلفه‌های کلیدی آن با استفاده از روش گراند تئوری بود. بر اساس تحلیل داده‌های کیفی و فرآیند کدگذاری انجام‌شده، ایجاد آگاهی سازمانی و بسترسازی فرهنگی برای اجرای اثربخش این برنامه، به‌عنوان گام‌های اولیه و ضروری شناسایی شده‌اند. علاوه بر این، اجرای موفقیت‌آمیز این الگو مستلزم گذار تدریجی و توسعه قابلیت‌های سازمانی در راستای تحقق اصول حکمرانی خوب، از جمله شفافیت، پاسخگویی، مشارکت و عدالت است. با استناد به داده‌های استخراج‌شده از فرآیند گراند تئوری، روابط میان شرایط علی (عوامل محرک)، شرایط زمینه‌ای (عوامل تسهیل‌کننده یا بازدارنده)، شرایط مداخله‌گر (عوامل داخلی و خارجی تأثیرگذار)، راهبردهای اجرایی و پیامدهای ناشی از اجرای الگوی مدیریت استعداد تحلیل شده است. نتایج نشان می‌دهد که برای ارتقای سطح آمادگی سازمان جهاد دانشگاهی جهت اجرای مدیریت استعداد، نیازمند اتخاذ راهکارهای عملیاتی و راهبردی هستیم. این راهکارها شامل توسعه فرهنگ سازمانی مبتنی بر یادگیری مستمر، تقویت سیستم‌های مدیریت دانش، و ایجاد سازوکارهای شفاف برای شناسایی و توسعه استعدادها می‌باشد. همچنین تفاوت معناداری بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب در تمامی ابعاد فرآیند مدیریت استعداد در جهاد دانشگاهی وجود دارد. این تفاوت‌ها به‌ویژه در حوزه‌هایی مانند شناسایی استعدادها، توسعه

قابلیت‌های کارکنان، و ایجاد سیستم‌های پاداش و انگیزش مشهود است. بر این اساس، ایجاد آگاهی و آمادگی سازمانی در خصوص اهمیت مدیریت استعداد و مزایای آن، به‌عنوان گام اول و ضروری شناسایی شد. این راهبرد، مشابه سایر راهرد های نوین مدیریت منابع انسانی، نیازمند زمان، منابع کافی و تعهد مدیریت ارشد است.

مقایسه یافته‌های پژوهش با ادبیات و پژوهش‌های جهانی

نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها نشان داد که «مدیریت استعداد با رویکرد حکمرانی خوب» در سازمان جهاد دانشگاهی، تحت تأثیر عواملی همچون شفافیت، عدالت سازمانی، پاسخگویی مدیریتی و میزان مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها شکل می‌گیرد. این یافته‌ها با نتایج پژوهش‌های بین‌المللی اخیر در زمینه حکمرانی منابع انسانی و مدیریت استعداد هم‌خوانی دارد. به‌عنوان نمونه، پژوهش بوترا و بو عزیز (۲۰۲۳) در کشور تونس نشان داد که میان شاخص‌های مدیریت استعداد شامل جذب، توسعه و نگهداشت استعدادها و سطح تاب‌آوری سازمانی رابطه‌ای مثبت و معنادار وجود دارد؛ موضوعی که با نتایج این پژوهش در زمینه تأثیر عدالت و شفافیت بر پایداری عملکرد در جهاد دانشگاهی همسو است. همچنین نتایج مطالعه تونگ‌ویجیت، نومیان، سیریسون‌هیرون و آراکپو‌تچونگ (۲۰۲۳) درباره کاربرد اصول حکمرانی خوب در مدیریت منابع انسانی در دانشگاه‌های بودایی تایلند، بر نقش کلیدی شفافیت، پاسخگویی و مشارکت به‌عنوان عوامل اصلی ارتقای سرمایه انسانی تأکید کرده است. یافته‌های پژوهش حاضر نیز نشان می‌دهد که وجود سازوکارهای شفاف تصمیم‌گیری و مسئولیت‌پذیری مدیران در فرآیندهای مدیریت استعداد، به افزایش اعتماد سازمانی و انگیزش کارکنان منجر می‌شود. یافته‌های سینگ و وونگ‌ماه‌ساک (۲۰۲۵) درباره حکمرانی مشارکتی و توسعه پایدار در عصر هوش مصنوعی نیز بیان می‌کند که بهره‌گیری از فناوری‌های دیجیتال و تصمیم‌گیری جمعی، پیش‌شرط تحقق حکمرانی مؤثر در سازمان‌های دانشی است؛ نکته‌ای که در نتایج این پژوهش نیز از طریق تأکید بر تحول دیجیتال و چابک‌سازی در فرایندهای استعدادپروری مشهود است. از سوی دیگر، مدل مفهومی حاصل از این پژوهش با یافته‌های گالاردو-گالاردو، تونیس و اسکالیون (۲۰۲۰) هم‌راستا

است. این پژوهشگران معتقدند که اثربخشی مدیریت استعداد زمانی حاصل می‌شود که در چارچوب اصول حکمرانی سازمانی از جمله عدالت، شفافیت و پاسخگویی اجرایی گردد. در مجموع، مقایسه نتایج پژوهش حاضر با مطالعات بین‌المللی نشان می‌دهد که اگرچه اصول حکمرانی خوب ماهیتی جهانی دارند، اما در بستر فرهنگی و نهادی ایران، «عدالت سازمانی» و «مشارکت کارکنان» نقش محوری‌تری در مدیریت استعداد ایفا می‌کنند؛ در حالی که در پژوهش‌های غربی، «کارایی ساختاری» و «ثبات سیاسی» به عنوان عوامل اصلی مؤثر بر حکمرانی مؤثر و مدیریت استعداد مطرح شده‌اند. این تفاوت بیانگر ضرورت بومی‌سازی مدل‌های مدیریت استعداد متناسب با شرایط فرهنگی، ارزشی و سازمانی کشور است.

بحث و نتیجه گیری

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که تحقق مدیریت استعداد با رویکرد حکمرانی خوب در جهاد دانشگاهی، مستلزم بازنگری در سازوکارهای مدیریتی، تصمیم‌گیری و راهبری منابع انسانی است. جهاد دانشگاهی به عنوان نهادی مأموریت‌گرا در حوزه علم، فناوری و فرهنگ، برای ایفای نقش مؤثرتر در تجاری‌سازی دانش و نوآوری، نیازمند چابک‌سازی ساختارها، شفافیت در فرآیندهای مدیریتی، و توسعه نظام انگیزشی بر پایه شایستگی است. در این راستا، حکمرانی شایسته در مدیریت استعداد می‌تواند بستری فراهم سازد تا انتخاب، پرورش و نگهداشت نیروهای نخبه بر اساس معیارهای شایستگی، عدالت و پاسخگویی انجام شود. این امر نه تنها موجب ارتقای کارآمدی سازمان می‌شود، بلکه با رسالت کلان جهاد دانشگاهی در تحقق توسعه علمی کشور هم‌راستا است. با توجه به یافته‌های تحقیق و برای توسعه مدیریت استعداد ها از طریق حکمرانی خوب، ضروری است که مدیران و سیاست‌گذاران منابع انسانی در سازمان جهاد دانشگاهی و سایر سازمان‌های مشابه با توجه به شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای مدیریت استعداد به پیشنهادات ذیل دقت کنند؛ مدیران باید به‌طور مستمر در زمینه مدیریت استعداد و حکمرانی خوب آموزش ببینند. این آموزش‌ها باید شامل مفاهیم پیشرفته مدیریت منابع انسانی، تکنیک‌های شناسایی و توسعه استعدادها، و روش‌های ایجاد انگیزه در کارکنان باشد. همچنین، مدیران باید با اصول حکمرانی خوب آشنا شوند تا بتوانند به‌طور مؤثر از استعدادهای موجود در

سازمان استفاده کنند. برای افزایش شفافیت و پاسخگویی در فرآیندهای مدیریتی، پیشنهاد می‌شود سیستم بازخورد ۳۶۰ درجه برای مدیران طراحی شود. این سیستم به مدیران کمک می‌کند تا نقاط قوت و ضعف خود را شناسایی کرده و بهبود بخشند. سازمان‌ها باید از فناوری‌های نوین مانند هوش مصنوعی و یادگیری ماشین در فرآیندهای جذب، توسعه و نگهداری استعدادها استفاده کنند. این فناوری‌ها می‌توانند به بهبود دقت و کارایی فرآیندهای مدیریت استعداد کمک کنند. برای تسهیل فرآیندهای یادگیری و اشتراک‌گذاری دانش، پیشنهاد می‌شود بسترهای دیجیتال برای مدیریت دانش ایجاد شود. این بسترها می‌توانند به کارکنان کمک کنند تا به‌طور مستمر مهارت‌های خود را ارتقا دهند. جهاد دانشگاهی و سایر سازمان‌ها باید برنامه‌های آموزشی متنوعی را برای کارکنان خود طراحی کنند. این برنامه‌ها باید شامل آموزش‌های تخصصی و عمومی باشند تا کارکنان بتوانند به‌طور مستمر مهارت‌های خود را ارتقا دهند برای توسعه استعدادها و افزایش تعهد کارکنان، پیشنهاد می‌شود سیستم مربی‌گری و منتورینگ در سازمان ایجاد شود. این سیستم می‌تواند به کارکنان کمک کند تا از تجربیات مدیران و همکاران خود بهره‌مند شوند. سازمان‌ها باید به‌طور مستمر فرهنگ شفافیت و مسئولیت‌پذیری را در سازمان ترویج دهند. این فرهنگ می‌تواند به بهبود فرآیندهای مدیریت استعداد و افزایش اعتماد کارکنان به سازمان کمک کند. برای ایجاد محیط کاری فراگیر و منصفانه، پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها برنامه‌هایی برای ترویج تنوع و شمول طراحی کنند. این برنامه‌ها می‌توانند به کارکنان کمک کنند تا با احترام به تفاوت‌ها، محیطی هم‌دلانه و منصفانه ایجاد کنند برای افزایش انگیزه و تعهد کارکنان، پیشنهاد می‌شود سیستم پاداش و تشویق مبتنی بر عملکرد طراحی شود. این سیستم باید به گونه‌ای باشد که کارکنان بر اساس عملکرد خود از مزایا و پاداش‌های متناسب بهره‌مند شوند. سازمان‌ها باید به‌طور مستمر راهبرد های مدیریت استعداد را بازبینی و به‌روزرسانی کنند. این راهبرد ها باید با اهداف بلندمدت سازمان هم‌سو باشند و به‌طور مداوم بر اساس تغییرات محیطی و نیازهای سازمانی تنظیم شوند. برای کاهش مقاومت در برابر تغییر، پیشنهاد می‌شود سازمان‌ها فرآیندهای تغییر سازمانی را به‌طور مؤثر مدیریت کنند. این فرآیندها باید شامل آموزش کارکنان، ایجاد فرهنگ پذیرش تغییر، و طراحی سیستم‌های بازخورد باشد. سازمان‌ها باید به‌طور مستمر تغییرات اقتصادی و سیاسی را رصد کرده و

راهبرد های خود را بر اساس این تغییرات تنظیم کنند. این کار می‌تواند به سازمان کمک کند تا در شرایط بحرانی، به‌طور مؤثر از استعداد های خود استفاده کند.

با توجه به رسالت نهادی جهاد دانشگاهی در تربیت و پرورش نیروی انسانی متعهد، متخصص و خلاق، استقرار حکمرانی خوب در نظام مدیریت استعداد می‌تواند نقش کلیدی در ارتقای کارآمدی، پایداری و اثربخشی این نهاد ایفا کند. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که نهادهای سازنده اصول شفافیت، پاسخگویی، عدالت و مشارکت در فرآیندهای مدیریت استعداد، زمینه بهره‌گیری مؤثر از ظرفیت‌های انسانی، به‌ویژه در شرایط پیچیده و بحرانی را فراهم می‌سازد. بر این اساس، پیشنهاد های کاربردی زیر ارائه می‌شود:

۱. نظام تجاری‌سازی ایده‌ها و نوآوری‌ها را از طریق ایجاد «مرکز حکمرانی دانش و استعداد های فناورانه» تقویت کند تا فرآیند تبدیل ایده به محصول در واحدهای فناور با نظارت مبتنی بر حکمرانی شایسته انجام گیرد.

۲. چابک‌سازی ساختار سازمانی را با تمرکز بر تفویض اختیار، اصلاح فرآیندهای تصمیم‌گیری و دیجیتالی‌سازی امور منابع انسانی دنبال کند.

۳. توسعه مسیرهای شغلی نخبگان جهادی را در قالب نظام ارزیابی عملکرد مبتنی بر شایستگی و ارزش‌های انقلابی طراحی کند تا زمینه حفظ و انگیزش نیروهای متخصص فراهم شود.

ایجاد بانک استعداد های جهادی برای شناسایی، پایش و به‌کارگیری نیروهای متخصص در طرح‌های فناورانه ملی با رویکرد عدالت‌محور و شفاف پیشنهاد می‌شود.

فهرست منابع

- امامی، محمد، و شاکری، حمید. (۱۳۹۴). حکمرانی خوب و قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران. پژوهشنامه حقوق تطبیقی، ۱(۲)، ۲۵-۵۷.
- بحرینی، الهام، میریوسفی، سیدجلیل، و بیگلری، نسرین. (۱۴۰۰). بررسی نقش ابعاد حکمرانی خوب در تبیین توسعه منابع انسانی ادارات ورزش و جوانان. نشریه مدیریت ورزشی، ۱۳(۲)، ۶۵۹-۶۸۶.
- تشکری جهرمی، محمد، صالحی، اله‌کرم، و کوه‌بر، محمدامین. (۱۴۰۱). بررسی نقش مدیریت استعداد و جانشین‌پروری در توسعه عملکرد مؤسسات حسابرسی ایران. ماهنامه جامعه‌شناسی سیاسی ایران، ۵(۶)، ۲۴۱-۲۲۵.
- جوهری زاده، ابراهیم، قاسمی بنابری، فاطمه، و ملکی، محمدحسن. (۱۴۰۳). ارائه چارچوبی برای شناسایی و تحلیل عوامل تأثیرگذار بر جذب استعدادها در استارت‌آپ‌ها. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی- 49، 16(1)، 74.
- حبیب پور، الهویدی، قلی پور، آرین & معمارزاده طهران. (۲۰۲۳). بررسی و شناسایی روش‌های موثر توسعه استعدادها در صنعت بانکداری ایران. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، 85-45، 15(3)، حسینی مطلق، سیدعباس، رفیعی دهبیدی، وحید، و امیرحسینی، سیداحسان. (۱۴۰۰). شناسایی و تدوین الگوی مدیریت استعداد اداره کل ورزش و جوانان استان فارس. مدیریت منابع انسانی در ورزش، ۸(۲)، ۲۹۵-۳۰۸.
- خوشحال کلویز، علی، حقیقی، مسعود، و رزقی رستمی، علیرضا. (۱۴۰۰). ارائه مدل برای عوامل مؤثر بر عملکرد فردی در سازمان‌های دولتی و خصوصی، به‌منظور بهبود عملکرد سازمان (مورد مطالعه: بانک‌های دولتی و خصوصی). ماهنامه جامعه‌شناسی سیاسی ایران، ۴(۱)، ۳۶۳-۳۹۴.
- دانایی‌فرد، حسن، و الوانی، سید مهدی. (۱۳۸۹). روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی با تأکید بر نظریه داده‌بنیاد. تهران: نشر سمت.
- رفعتی آلاشتی، کیمیا، و سیدنقوی، میرعلی. (۱۴۰۱). ارائه الگو و چارچوب مفهومی توسعه منابع انسانی مبتنی بر اقدامات منابع انسانی در سازمان‌های با قابلیت اطمینان بالا. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۴(۳)، ۱۱-۶۲.
- زارع، حمید، نرگسیان، عباس و چراغی، حمیدرضا. (۱۴۰۲). مدل حکمرانی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی: مورد مطالعه سازمان تأمین اجتماعی. مطالعات منابع انسانی، ۱۳(۴)، ۴۲-۷۰.
- سخایی‌پور، لطیف، احمدی، سید علی اکبر، جمشیدی، علی، و دلیر، مالک. (۱۴۰۲). طراحی الگوی مدیریت استعداد در شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب. مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی، ۱۴(۵۶)، ۱۳۳-۱۵۴.

- طایفه سیفی، زهره، هاشمی، سیداحمد، و قاتاش، عباس. (۱۳۹۹). طراحی الگوی مدیریت استعداد مدیران مدارس: رویکرد آمیخته. *مدیریت بر آموزش سازمان‌ها*, ۹(2), ۳۵-۶۳.
- فرهی، علی، صفیان، مهدی، میری، محسن، و علیخانی، محمود. (۱۴۰۱). طراحی الگوی نظام‌مند جذب و به‌کارگیری استعدادهای برتر در یک سازمان دفاعی. *پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*, 48(14), 87-124.
- قلی‌پور سوته، رحمه الله، حمداللهی، هاتف، سیدجوادین، سیدرضا، و قربانی‌زاده، وجه الله. (۱۳۹۹). طراحی مدل مدیریت منابع انسانی بخش دولتی ایران در راستای بهبود شاخص‌های حکمرانی خوب. *فصلنامه حقوق اداری*, ۸(24), ۱۳۵-۱۶۰.
- کاظمی، حیدر، و رحمانی، بیژن. (۱۳۹۹). ارزیابی حکمرانی خوب شهری برای شهرهای ایران: مطالعه موردی شهر اهواز. *آمایش محیط*, ۱۳(48), ۸۹-۱۰۸.
- نائینی، محمدامین، طاهری‌عطار، غزاله، زارع نیستانک، محمد، و حبیبی، شقایق. (۱۳۹۸). تحلیل رابطه بین رهبری اخلاق‌محور و مدیریت استعدادهای سازمانی. *پژوهش اخلاق در علم و فناوری*, ۱۴(1), ۱۲۴-۱۳۰.
- یوسف‌پور سلیمانی، یوسف، نامی، کلثوم، و صباحی‌زاده، محمود. (۱۴۰۱). شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های مدیریت استعداد در بهینه‌سازی برنامه‌ریزی شغلی (مورد مطالعه: یک سازمان نظامی). *مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی*, ۶(23), ۲۶۳-۲۹۲.
- سعیدی، یاسمن. (۲۰۲۳). تاثیر حکمرانی مطلوب بر ارتقای کیفیت عملکرد نظام اداری جمهوری اسلامی ایران. *دولت و حقوق*, 3(1), 71-86.
- Akbar, H., Pillai, M., Khan, F. M., & Anas, M. (2025). Talent Management: A Review and Research Agenda. *Global Business and Organizational Excellence*, 45(1), 125-145.
- Becker, G. S. (1964). Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education. New York, NY: National Bureau of Economic Research; Distributed by Columbia University Press.
- Bouteraa, A., & Bouaziz, F. (2023). Do talent management practices improve organizational resilience? An empirical study within Tunisian companies. *African Journal of Economic and Management Studies*, 14(2), 271-288.
- Charmaz, K. (2015). Teaching theory construction with initial grounded theory tools: A reflection on lessons and learning. *Qualitative health research*, 25(12), 1610-1622.
- 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., & Cascio, W. F. (2015). Talent management: Progress and prospects. *Human Resource Management Review*, 27(3), 301-305. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.11.002>
- Collings, D. G., Scullion, H., & Vaiman, V. (2011). European perspectives on talent management. *European Journal of International Management*, 5(5), 453-462.
- Collings, D. G., Scullion, H., & Vaiman, V. (2019). Talent management: Progress and prospects. *Human Resource Management Review*, 29(2), 100675. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.08.004>

- Das, D. K. (2022). Appraisal of the linkage among urban infrastructure and human resources and the growth of Information Technology (IT) industry in Indian cities. **Cogent Engineering**, 9(1), 2034263.
- Dayal, S., Alotaibi, F., & Aldossary, S. (2020). Talent management in Saudi Arabia's healthcare system: A strategic approach to improving health services. **International Journal of Human Resource Management**, 31(9), 1182–1200.
- Drucker, P. F. (2009). Management challenges for the 21st century (Revised ed.). New York, NY: **HarperCollins Publishers**.
- Fachrunnisa, O., & Hussain, F. K. (2020). Blockchain-based human resource management practices for mitigating skills and competencies gap in workforce. **International Journal of Engineering Business Management**, 12, Article 184797902096640.
- Gallardo-Gallardo, E., Moliner, L. A., & Gallo, P. (2017). Mapping Collaboration Networks in Talent Management Research. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 4(4), 332–358.
- Kaufmann, D. A., & Kraay, A. C. (2024). **The Worldwide Governance Indicators: Methodology and 2024 Update**. World Bank Policy Research Working Paper No. 10952. <https://doi.org/10.1596/1813-9450-10952>
- Kaufmann, D., Kraay, A., & Mastruzzi, M. (2011). The worldwide governance indicators: Methodology and analytical issues. **Hague Journal on the Rule of Law**, 3(2), 220–246.
- Kaufmann, D., Kraay, A., & Mastruzzi, M. (2024). The Worldwide Governance Indicators: Methodology and 2024 update. **World Bank**.
- Kolachina, S., Sumanth, S., Godavarthi, V. R. C., Rayapudi, P. K., Rajest, S. S., & Jalil, N. A. (2024). **The role of talent management to accomplish its principal purpose in human resource management**. In *Data-Driven Intelligent Business Sustainability* (pp. 274–292). IGI Global Scientific Publishing.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. **Human Resource Management Review**, 16(2), 139–154.
- Louis, R. R., Sulaiman, N. A., & Zakaria, Z. (2022). Accounting firms' talent management practices: Perceived importance and its impact on auditors' performance. **Pacific Accounting Review**, 34(2), 274–292. <https://doi.org/10.1108/PAR-09-2020-0127>
- Omotunde, O. I., & Alegbeleye, G. O. (2021). Talent management practices and job performance of librarians in university libraries in Nigeria. **The Journal of Academic Librarianship**, 47(2), Article 102319. <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2021.102319>.
- Pambudi, A. I., Pepe, C. K., & Saragih, E. H. (2024). **Talent management strategy for succession planning at pt k indonesia**. **International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.**, 9(11), 14.
- Park, Y., Lim, D. H., & Lee, J. (2022). Moderating effect of career planning on job support and motivational process of training transfer. **European Journal of Training and Development**, 46(1–2), 194–213.
- Riccucci, N. M., Van Ryzin, G. G., & Li, H. (2016). Representative bureaucracy and the willingness to coproduce: An experimental study. **Public Administration Review**, 76(1), 121–130.
- Schein, E. H. (1996). **Organizational culture and leadership** (2nd ed.). Jossey-Bass.
- Silzer, R., & Dowell, B. E. (2010). Strategic talent management matters. In **Strategy-driven talent management: A leadership imperative** (pp. 3–72).
- Singh, B., & Wongmahesak, K. (2025). Multidimensional Democratization Governance in Participatory Decision-Making and Strengthening Global Democracy: Institutional

- Reforms cConcerning Sustainable Development in the Era of AI. In *Democracy and Democratization in the Age of AI* (pp. 167-186). IGI Global Scientific Publishing.
- Strauss, A. L., & Corbin, J. (1990). Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques (2nd ed.). **Sage Publications**.
- Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. **Journal of World Business**, 45(2), 122–133.
- Tongvijit, P. M., Nomnian, A., Sirisunhirun, S., & Arakpothchong, W. (2023). **The model of good governance application toward human resource management in buddhist university**. International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev., 8(5), 16.
- Wadhwa, S., & Tripathi, V. (2018). Talent management practices and employee performance: A comparative study of public and private sector banks in India. **Management Research Review**, 41(7), 852–872.

