

Identifying an Indigenous Model of Strategic Talent Management with Emphasis on Human Capital: A Qualitative Study

1. Marzieh Yaghoubi[✉]: Department of Educational Sciences, Boj.C., Islamic Azad University, Bojnord, Iran

2. Roya Afrassiabi^{✉*}: Department of Educational Sciences, Boj.C., Islamic Azad University, Bojnord, Iran.

3. Fariman Ebrahimzadeh[✉]: Department of Educational Sciences, Boj.C., Islamic Azad University, Shirvan, Iran

*Corresponding Author's Email Address: Afrassiabi@bojnourdiau.ac.ir



Abstract:

Objective: This study aimed to identify the components, concepts, and principal themes of an indigenous strategic talent management model emphasizing human capital at North Khorasan University of Medical Sciences and Health Services.

Methods and Materials: This applied-developmental study employed a qualitative and exploratory design. Participants consisted of experts and specialists in human resource management and health services who were recruited through purposive, criterion-based, and snowball sampling. Sampling continued until theoretical saturation was achieved, resulting in 12 participants. Data were collected through face-to-face and remote semi-structured interviews, each lasting approximately 60 minutes. Interviews were transcribed verbatim and analyzed using Braun and Clarke's thematic analysis approach with the support of MAXQDA software. Member checking was employed to enhance the credibility of the qualitative findings, and ethical principles, including informed consent, confidentiality, anonymity, and the right to withdraw, were observed throughout the study.

Findings: The thematic analysis generated 97 initial codes, which were organized into 20 preliminary concepts and five overarching themes: strategic orientation of human capital, talent management infrastructure, talent development and nurturing system, motivation and retention of human capital, and organizational culture challenges. Analysis of the interrelationships among the themes revealed a systemic and hierarchical pattern in which weaknesses in strategic orientation contributed to deficiencies in talent management infrastructure, which subsequently impaired talent development processes and ultimately increased the risk of diminished motivation, organizational commitment, and human capital retention. Organizational culture additionally functioned as a contextual factor that moderated the strength and effectiveness of the other dimensions.

Conclusion: The indigenous strategic talent management model identified in this study is multidimensional, hierarchical, and systemic. Its effective implementation requires alignment of human capital policies with university strategies, establishment of coherent mechanisms for talent identification and performance assessment, systematic development and succession planning, strengthening of motivational and retention mechanisms, and improvement of organizational culture. Consequently, isolated interventions in a single domain are unlikely to produce sustainable talent management outcomes; rather, coordinated interventions across strategic, structural, developmental, and cultural levels are required.

Keywords: Strategic Talent Management; Human Capital; Indigenous Model; Thematic Analysis; Medical University; Qualitative Research.

How to Cite: Yaghoubi, M., Afrassiabi, R., & Ebrahimzadeh, F. (2027). Identifying an Indigenous Model of Strategic Talent Management with Emphasis on Human Capital: A Qualitative Study. *Journal of Experimental and Cognitive Psychology*, 4(3), 1-25.

Received: 30 June 2026
Revised: 07 October 2026
Accepted: 15 October 2026
Initially Published: 25 October 2026
Final Publication: 23 August 2027



Copyright: © 2027 by the authors.
Published under the terms and
conditions of Creative Commons
Attribution-NonCommercial 4.0
International (CC BY-NC 4.0) License.

شناسایی مدل بومی مدیریت راهبردی استعداد با تأکید بر سرمایه انسانی: مطالعه‌ای کیفی

۱. مرضیه یعقوبی¹: گروه علوم تربیتی، واحد بجنورد، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران

۲. رویا افراسیابی²: گروه علوم تربیتی، واحد بجنورد، دانشگاه آزاد اسلامی، بجنورد، ایران. (نویسنده مسئول)

۳. فریمان ابراهیم زاده³: گروه علوم تربیتی، واحد شیروان، دانشگاه آزاد اسلامی، شیروان، ایران

*پست الکترونیک نویسنده مسئول: Afrasiabi@bojnourdiau.ac.ir

چکیده

هدف: پژوهش حاضر با هدف شناسایی مؤلفه‌ها، مفاهیم و مضامین اصلی مدل بومی مدیریت راهبردی استعداد با تأکید بر سرمایه انسانی در دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی خراسان شمالی انجام شد.

مواد و روش: این پژوهش از نظر هدف کاربردی - توسعه‌ای و از نظر ماهیت، کیفی و اکتشافی بود. مشارکت‌کنندگان شامل خبرگان و متخصصان حوزه مدیریت منابع انسانی و خدمات بهداشتی بودند که با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند، معیارمحور و گلوله‌برفی انتخاب شدند. نمونه‌گیری تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت و در نهایت ۱۲ نفر در پژوهش مشارکت کردند. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته حضوری و غیرحضوری با میانگین مدت تقریبی ۶۰ دقیقه گردآوری و پس از پیاده‌سازی کلمه‌به‌کلمه، با استفاده از روش تحلیل مضمون براون و کلارک و نرم‌افزار MAXQDA تحلیل شدند. برای افزایش اعتبار داده‌ها از بازبینی مشارکت‌کنندگان استفاده شد و اصول اخلاقی شامل رضایت آگاهانه، محرمانگی و حق انصراف رعایت گردید.

یافته‌ها: تحلیل مصاحبه‌ها به استخراج ۹۷ کد اولیه، ۲۰ مفهوم اولیه و پنج مضمون اصلی منجر شد. مضامین اصلی شامل «جهت‌گیری راهبردی سرمایه انسانی»، «زیرساخت‌های مدیریت استعداد»، «نظام توسعه و پرورش استعداد»، «انگیزش و نگهداشت سرمایه انسانی» و «چالش‌های فرهنگ سازمانی» بودند. تحلیل روابط میان مضامین نشان داد که ضعف در جهت‌گیری راهبردی می‌تواند به اختلال در زیرساخت‌های مدیریت استعداد منجر شود؛ این اختلال، فرایندهای توسعه و پرورش استعداد را تضعیف کرده و در نهایت خطر کاهش انگیزش، تعهد و نگهداشت سرمایه انسانی را افزایش می‌دهد. همچنین، فرهنگ سازمانی به‌عنوان بستر زمینه‌ای، شدت و کیفیت اثرگذاری سایر ابعاد را تعدیل می‌کند.

نتیجه‌گیری: مدل بومی مدیریت راهبردی استعداد در دانشگاه علوم پزشکی ماهیتی چندبعدی، سلسله‌مراتبی و سیستمی دارد و اثربخشی آن مستلزم هم‌راستایی سیاست‌های سرمایه انسانی با راهبردهای دانشگاه، ایجاد زیرساخت‌های منسجم شناسایی و ارزیابی استعداد، توسعه نظام‌مند قابلیت‌ها و جانشین‌پروری، تقویت سازوکارهای انگیزشی و نگهداشت و بهبود فرهنگ سازمانی است. بنابراین، اصلاح منفرد یک مؤلفه برای دستیابی به مدیریت پایدار استعداد کافی نیست و مداخلات باید به‌صورت یکپارچه در سطوح راهبردی، ساختاری، توسعه‌ای و فرهنگی طراحی و اجرا شوند.

کلیدواژگان: مدیریت راهبردی استعداد؛ سرمایه انسانی؛ مدل بومی؛ تحلیل مضمون؛ دانشگاه علوم پزشکی؛ پژوهش کیفی.

نحوه استناددهی: یعقوبی، مرضیه، افراسیابی، رویا، و ابراهیم زاده، فریمان. (۱۴۰۶). شناسایی مدل بومی مدیریت راهبردی استعداد با تأکید بر سرمایه انسانی: مطالعه‌ای کیفی. *روانشناسی تجربی و شناختی*، ۴(۳)، ۲۵-۱.



تاریخ دریافت: ۹ تیر ۱۴۰۵

تاریخ بازنگری: ۱۵ مهر ۱۴۰۵

تاریخ پذیرش: ۲۳ مهر ۱۴۰۵

تاریخ انتشار اولیه: ۳ آبان ۱۴۰۵

تاریخ انتشار نهایی: ۱ شهریور ۱۴۰۶



مجوز و حق نشر: © ۱۴۰۶ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به‌صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.

Extended Abstract

Introduction

Human capital constitutes one of the most critical strategic resources of contemporary organizations, particularly in knowledge-intensive institutions in which organizational performance depends substantially on the expertise, competencies, learning capacity, adaptability, and commitment of employees. In this context, human resource management has increasingly shifted from an administrative and operational orientation toward a strategic perspective in which human resources are regarded as a source of sustainable organizational value. Strategic human resource management therefore requires organizations to align recruitment, development, performance management, compensation, career advancement, and employee retention with their broader missions and long-term objectives (Armstrong & Taylor, 2023). Although strategic human resource management, human capital management, and talent management are conceptually distinguishable, they share the underlying objective of effectively mobilizing human capabilities to achieve organizational priorities and improve organizational performance (Sohel-Uz-Zaman et al., 2022). Within this framework, strategic talent management has emerged as an integrated approach to identifying, developing, deploying, and retaining individuals whose competencies and potential are particularly important for current and future organizational needs.

Effective talent management requires more than the identification of high-performing individuals. It involves an integrated architecture through which talent identification, competency assessment, development, succession planning, deployment, performance management, motivation, and retention are systematically connected. Principles of effective talent management emphasize alignment with organizational strategy, internal consistency among human resource practices, management commitment, and sensitivity to organizational context (Stahl et al., 2021). Similarly, multilevel perspectives indicate that talent

management systems are shaped by interactions among individual, organizational, and broader institutional factors and therefore cannot be designed effectively through a uniform or context-independent approach (Tarique & Schuler, 2021). Inclusive talent development further broadens this perspective by highlighting the need to create developmental opportunities across a wider segment of the workforce rather than confining development exclusively to a narrowly defined elite group (Kaliannan et al., 2023).

The strategic significance of talent management is particularly evident in universities of medical sciences. These institutions simultaneously pursue educational, research, administrative, public health, and clinical missions and therefore rely on diverse groups of academic, managerial, professional, clinical, and administrative personnel. Evidence from healthcare organizations indicates that talent management can contribute to human capital productivity (Adri et al., 2022), while research conducted at Tehran University of Medical Sciences has emphasized its relationship with employee empowerment and human capital productivity (Dargahi et al., 2022). Similarly, the identification and validation of talent management components at Ahvaz University of Medical Sciences demonstrate the importance of developing context-sensitive systems appropriate to the distinctive characteristics of medical universities (Taheri et al., 2023). These findings suggest that talent management in medical universities should not be restricted to staffing or training activities but should constitute an integrated strategic process responsive to organizational missions and workforce requirements.

A central requirement of such a system is the reliable identification and development of human capabilities. Research on cognitive and educational development demonstrates that individual capabilities are multidimensional and can be systematically assessed and strengthened. Studies addressing the standardization of multidimensional measures of fluid intelligence (Seadatee Shamir, 2025; Shams et al., 2025), metacognitive

empowerment and cognitive functioning (Abbasi et al., 2025), cognitive empowerment interventions (Ershadi Chahardeh et al., 2024), and educational interventions targeting crystallized, fluid, and sociocultural intelligence (Zelli et al., 2024, 2025) reinforce the broader principle that human capacities should be identified using explicit criteria and can be developed through appropriately designed interventions. Studies concerning executive functions, learning, and specialized educational development similarly support the developmental nature of individual capacities (Amini et al., 2024; Khandani et al., 2023). From a talent management perspective, these findings underscore the need for competency frameworks, reliable evaluation procedures, individualized development plans, and mechanisms for translating potential into effective organizational performance.

Human talent is also influenced by motivational, psychological, interpersonal, and contextual conditions. Research addressing academic buoyancy and motivational processes has demonstrated the importance of motivation, grit, mental toughness, and perceived control in maintaining effective functioning (Tammeh et al., 2025). Studies of academic engagement, adaptation, emotional intelligence, and self-efficacy similarly highlight the interaction between personal resources and environmental conditions (Hassani et al., 2022; Nikooyeh et al., 2025). Other studies concerning adaptation and psychological processes further illustrate the multidimensional nature of human functioning (Ghanjali et al., 2022; Moeinzadeh et al., 2025; Zandkarimi et al., 2025). Accordingly, organizations seeking to retain capable employees need to address not only financial incentives but also professional growth, fairness, psychological security, recognition, participation, and supportive leadership.

Leadership and organizational culture are likewise integral to talent development. Studies addressing managerial intelligence (Ghayebi Mehmandoost et al., 2023), human excellence (Bateni et al., 2022), and ethical development (Shahbazi et al., 2023) point to the significance

of managerial, behavioral, and value-based dimensions in human development. Furthermore, changing technological and educational environments require continual adaptation of workforce competencies. Research on faculty members' experiences with virtual education and students' perceptions of opportunities in cyberspace illustrates how emerging environments create new developmental requirements and possibilities (Faridi Sfanjany et al., 2025; Faridy Sfanjany et al., 2022). Individual differences in cognitive and educational functioning also demonstrate that talent should not be conceptualized as a single fixed characteristic (Seadatee Shamir, 2023). Comparative research on talent management systems further indicates that talent identification and development models should be adapted to cultural and institutional circumstances (Mirarabshahi et al., 2023).

Despite this growing body of evidence, a major challenge remains the development of an integrated and locally appropriate talent management framework capable of reflecting the strategic, structural, developmental, motivational, and cultural realities of a specific medical university. Accordingly, the present study aimed to identify the components, concepts, and major themes of an indigenous strategic talent management model emphasizing human capital at North Khorasan University of Medical Sciences and Health Services.

Methods and Materials

This study was applied-developmental in purpose and qualitative and exploratory in design. The qualitative phase was conducted to identify the indigenous components, dimensions, and themes of strategic talent management with an emphasis on human capital at North Khorasan University of Medical Sciences and Health Services. The participant population consisted of experts and specialists in human resource management and health services, including faculty members and individuals with substantial academic or managerial experience relevant to human resource development, organizational development, and talent management.

Participants were selected through purposive, criterion-based sampling, supplemented by snowball sampling to identify additional eligible experts. Eligibility criteria included at least five years of professional experience in human resource management, academic affiliation, relevant expertise or experience in organizational development or talent management, and a doctoral degree or higher qualification. Sampling continued until theoretical saturation was reached, meaning that subsequent interviews no longer generated substantively new information for the emerging concepts and categories. Ultimately, 12 experts participated in the study.

Data were collected through semi-structured interviews conducted either face-to-face or remotely. Each interview lasted approximately 60 minutes. With participants' consent, interviews were recorded, supplemented by field notes, and subsequently transcribed verbatim. Interview questions addressed employee training and professional development, training and occupational needs, motivation and commitment, compensation and retention, strategic alignment of human resources, merit-based managerial selection and promotion, challenges of talent management, and characteristics required for a contextually appropriate model.

The qualitative data were analyzed using thematic analysis. The analysis involved familiarization with the data, initial coding, aggregation of similar codes, formation of preliminary concepts, categorization, identification of overarching themes, and examination of relationships among the themes. MAXQDA was used to facilitate the organization and management of qualitative data. Credibility was enhanced through participant review of the findings. Ethical principles included informed consent, confidentiality, anonymity, voluntary participation, and participants' right to withdraw from the study.

Findings

Analysis of the 12 semi-structured interviews generated 97 initial codes. Through comparison, aggregation, and conceptual refinement, these codes were organized into 20

preliminary concepts. Further thematic analysis resulted in five overarching themes that constituted the principal dimensions of the proposed indigenous strategic talent management model.

The first theme was strategic orientation of human capital, comprising strategic disconnection of human resources, absence of a long-term perspective, misalignment between individual and organizational goals, and weaknesses in strategic monitoring. The findings indicated that short-term decision-making, insufficient forecasting of future workforce requirements, weak integration of human resource policies with organizational strategy, and the absence of systematic strategic indicators impaired the strategic role of talent management.

The second theme was talent management infrastructure. It incorporated meritocracy, ambiguity in promotion processes, weaknesses in talent identification, ineffective performance appraisal, weaknesses in knowledge management, and deficiencies in integrated human resource systems. Relevant codes included relationship-based appointments, precedence of seniority over competence, non-specialized managerial appointments, absence of objective selection criteria, lack of a talent database, failure to identify potential and younger talent, formalistic performance appraisal, insufficient competency indicators, and inadequate documentation of employee capabilities.

The third theme, talent development and nurturing system, included weaknesses in development and succession planning, ineffective training systems, and insufficient readiness for change. Interviewees emphasized the absence of systematic succession planning, individualized development plans, clearly defined career paths, needs-based training, evaluation of training effectiveness, and systematic preparation of employees for future responsibilities.

The fourth theme was motivation and retention of human capital. It included weaknesses in motivational systems, risk of human capital loss, and declining organizational commitment. Participants identified inadequate

differentiation in rewards, insufficient recognition of superior performance, dissatisfaction with benefits, limited nonfinancial incentives, job insecurity, turnover among capable employees, intention to leave, possible migration of talented personnel, and lack of structured retention programs as major concerns.

The fifth theme was organizational culture challenges, incorporating weak psychological safety, limited participatory culture, managerial instability, and inadequate supportive leadership and knowledge-sharing conditions. Participants described organizational mistrust, weak internal communication, inadequate mechanisms for expressing concerns, limited teamwork, insufficient participation in decision-making, fear of criticism, frequent managerial changes, inconsistency in policies, and inadequate managerial support.

Analysis of relationships among the themes demonstrated a hierarchical and systemic structure. Weak strategic orientation was interpreted as a fundamental condition contributing to deficiencies in formal talent management infrastructure. Structural deficiencies subsequently impaired talent development processes, while inadequate development contributed to motivational and retention difficulties. Organizational culture operated as a contextual condition that could strengthen or weaken the effectiveness of all other dimensions. Consequently, the proposed indigenous model conceptualized strategic talent management as a multidimensional system rather than a set of isolated human resource practices.

Discussion and Conclusion

The findings indicate that strategic talent management in a medical university requires simultaneous attention to strategic direction, organizational infrastructure, employee development, motivation and retention, and organizational culture. The identified hierarchical pattern suggests that weaknesses observed at the employee level may originate from more fundamental strategic or structural shortcomings. For example, ineffective training cannot be fully addressed by increasing the number of courses when training needs are

not connected to competency frameworks, career pathways, succession plans, and future organizational requirements.

Strategic orientation emerged as the foundation of the model because talent management depends on an explicit understanding of the human capabilities required to fulfill the university's educational, research, healthcare, and administrative missions. Without long-term workforce planning and clear strategic indicators, talent-related decisions are likely to remain reactive and fragmented. Establishing formal talent management infrastructure is therefore necessary to translate strategic priorities into consistent organizational practices.

The findings also demonstrate that merit-based identification and advancement are central to the credibility of a talent management system. Transparent competency criteria, reliable performance appraisal, documented talent profiles, and equitable promotion mechanisms can enable the organization to recognize capable employees and make defensible developmental and appointment decisions. Such infrastructure should be connected directly to professional development and succession planning so that talent identification produces meaningful opportunities for growth rather than functioning as a purely classificatory exercise.

Development and succession planning constitute another essential link in the proposed model. Employees should receive development opportunities that correspond both to their capacities and to anticipated institutional needs. Training must therefore be needs-based, competency-oriented, evaluated for effectiveness, and connected to opportunities for applying acquired capabilities. Systematic succession planning can also reduce vulnerability to managerial turnover and prevent the loss of organizational continuity and accumulated experience.

The results further indicate that employee development alone is insufficient when motivational and retention conditions are weak. Organizations may invest considerably in capable personnel but fail to retain them if employees perceive limited recognition, unfair advancement, inadequate rewards, uncertain career prospects, or

insufficient managerial support. Retention should thus be understood as the outcome of a broader employment experience encompassing justice, recognition, growth, psychological security, professional identity, and meaningful participation.

Organizational culture was identified as the contextual environment surrounding the entire model. A culture characterized by mistrust, restricted participation, weak knowledge sharing, and frequent managerial instability can undermine even technically well-designed talent systems. Conversely, psychological safety, participation, continuity, supportive leadership, and knowledge exchange can strengthen the implementation of strategic human capital policies. Culture should therefore not be treated as a secondary variable but as a condition affecting the sustainability of the entire talent management architecture.

In conclusion, the proposed indigenous model conceptualizes strategic talent management at North Khorasan University of Medical Sciences and Health Services as a multidimensional, hierarchical, and systemic process. Sustainable improvement requires alignment of human capital policies with institutional strategy, development of transparent talent management infrastructure, systematic talent development and succession planning, effective motivational and retention mechanisms, and an organizational culture supportive of trust, learning, participation, and knowledge sharing. Interventions focused on a single component are unlikely to produce enduring outcomes because deficiencies in one dimension can restrict the functioning of others. An integrated approach across strategic, structural, developmental, motivational, and cultural levels is therefore necessary for transforming human capabilities into sustainable organizational capital.

مقدمه

سرمایه انسانی در سازمان‌های معاصر صرفاً مجموعه‌ای از نیروی کار یا ظرفیت اجرایی برای انجام وظایف روزمره نیست، بلکه یکی از بنیادی‌ترین منابع راهبردی برای خلق ارزش، توسعه قابلیت‌های سازمانی، یادگیری، نوآوری و دستیابی به اهداف بلندمدت محسوب می‌شود. در محیط‌های پیچیده و دانش‌بنیان، کیفیت عملکرد سازمان بیش از گذشته به توانایی آن در شناسایی، توسعه، به‌کارگیری و نگهداشت افرادی وابسته است که از دانش، مهارت، تجربه، ظرفیت یادگیری و شایستگی‌های متناسب با نیازهای حال و آینده برخوردارند. از این منظر، مدیریت منابع انسانی زمانی از سطح اداری و عملیاتی فراتر می‌رود که سیاست‌ها و تصمیم‌های مرتبط با کارکنان با راهبرد کلان سازمان، مأموریت، ساختار و الزامات محیطی آن پیوند یابند. آرمسترانگ و تیلور مدیریت منابع انسانی را حوزه‌ای می‌دانند که باید از طریق ایجاد انسجام میان جذب، توسعه، عملکرد، پاداش و روابط کارکنان، در تحقق اهداف سازمانی مشارکت کند (Armstrong & Taylor, 2023). در همین چارچوب، مدیریت راهبردی منابع انسانی، مدیریت سرمایه انسانی و مدیریت استعداد گرچه از نظر مفهومی و اجرایی تفاوت‌هایی دارند، در نهایت بر یک هدف مشترک، یعنی استفاده اثربخش از ظرفیت‌های انسانی برای دستیابی به عملکرد پایدار سازمانی، متمرکز هستند (Sohel-Uz-Zaman et al., 2022). مدیریت استعداد در این میان، بر گروه‌ها، قابلیت‌ها و موقعیت‌هایی متمرکز می‌کند که برای استمرار موفقیت سازمان اهمیت راهبردی دارند و مستلزم طراحی مجموعه‌ای هماهنگ از فرایندهای شناسایی، جذب، توسعه، استقرار، ارزیابی، جانشین‌پروری و نگهداشت استعدادهاست. اصول مدیریت اثربخش استعداد نیز بر آن است که سیاست‌های استعداد باید به‌جای اقدامات منفصل و کوتاه‌مدت، با راهبرد کسب‌وکار یا مأموریت سازمان، فرهنگ، نظام‌های منابع انسانی و نیازهای آینده یکپارچه شوند (Stahl et al., 2021).

بنابراین، مدیریت استعداد را نمی‌توان صرفاً یک برنامه استخدامی یا آموزشی دانست، بلکه باید آن را معماری منسجمی برای تبدیل ظرفیت‌های انسانی به سرمایه راهبردی سازمان تلقی کرد.

اهمیت این موضوع در دانشگاه‌ها و به‌ویژه دانشگاه‌های علوم پزشکی دوچندان است؛ زیرا این سازمان‌ها دارای مأموریت‌های چندگانه آموزشی، پژوهشی، مدیریتی، بهداشتی و درمانی هستند و کیفیت تحقق هر یک از این مأموریت‌ها مستقیماً تحت تأثیر توانمندی سرمایه انسانی قرار دارد. دانشگاه علوم پزشکی برای انجام اثربخش وظایف خود به طیف وسیعی از اعضای هیئت علمی، مدیران، کارشناسان، متخصصان و نیروهای حرفه‌ای نیاز دارد که شایستگی‌های آنان باید متناسب با تحول دانش، فناوری، نیازهای سلامت جامعه و الزامات سازمانی به‌طور مستمر توسعه یابد. شواهد پژوهشی در محیط‌های سلامت نیز بر نقش مدیریت استعداد در بهبود بهره‌وری سرمایه انسانی تأکید کرده‌اند؛ برای نمونه، بررسی انجام‌شده در بیمارستان‌های دولتی تهران نشان داده است که مدیریت استعداد با بهره‌وری سرمایه انسانی در این محیط‌ها ارتباط معنا داری دارد (Adri et al., 2022). همچنین، مطالعه انجام‌شده در دانشگاه علوم پزشکی تهران، مدیریت استعداد را در ارتباط با توانمندسازی و بهره‌وری سرمایه انسانی بررسی کرده و اهمیت اتخاذ رویکردی منسجم نسبت به ظرفیت‌های انسانی را در محیط دانشگاهی و سلامت‌محور برجسته ساخته است (Dargahi et al., 2022). در سطحی نزدیک‌تر به موضوع دانشگاه‌های علوم پزشکی، شناسایی و اعتبارسنجی مؤلفه‌های مدیریت استعداد در دانشگاه علوم پزشکی اهواز نشان می‌دهد که این حوزه نیازمند توجه به مجموعه‌ای از مؤلفه‌های متناسب با ویژگی‌های سازمانی دانشگاه است (Taheri et al., 2023). چنین یافته‌هایی بیانگر آن‌اند که الگوهای عمومی مدیریت استعداد هرچند مبنای نظری مهمی فراهم

شاخص‌های روشن و شواهد معتبر درباره توانایی‌ها و ظرفیت‌های رشد افراد است.

از سوی دیگر، استعداد زمانی ارزش راهبردی پیدا می‌کند که سازمان بتواند زمینه لازم برای توسعه مستمر آن را فراهم کند. رویکرد توسعه فراگیر استعداد، به‌جای تمرکز انحصاری بر گروه محدودی از کارکنان از پیش تعیین‌شده، بر ایجاد فرصت‌های رشد، یادگیری و ارتقای قابلیت‌ها برای طیف گسترده‌تری از سرمایه انسانی تأکید دارد (Kaliannan et al., 2023). این دیدگاه برای دانشگاه‌های علوم پزشکی اهمیت ویژه‌ای دارد، زیرا چنین سازمان‌هایی از گروه‌های حرفه‌ای متنوع تشکیل شده‌اند و نیازهای توسعه‌ای آنان نیز یکسان نیست. مدیریت استعداد در چنین بافتی باید بتواند میان آموزش، توسعه شغلی، یادگیری سازمانی، ارزیابی عملکرد و فرصت‌های پیشرفت پیوند برقرار کند. پژوهش درباره آموزش مهارت‌های ریاضی و افزایش هوش متبلور نشان داده است که قابلیت‌های شناختی و عملکردی می‌توانند تحت تأثیر برنامه‌های آموزشی ساختاریافته قرار گیرند (Seadatee Shamir, 2024). همچنین، مداخله آموزشی - روان‌شناختی مبتنی بر هوش متبلور برای ارتقای هوش سیال و اجتماعی - فرهنگی، نقش برنامه‌های طراحی‌شده و هدفمند را در توسعه ظرفیت‌های فردی برجسته ساخته است (Zelli et al., 2025)؛ مطالعه پیشین همین حوزه نیز اثربخشی مداخله روانی - آموزشی را در افزایش هوش اجتماعی - فرهنگی بررسی کرده بود (Zelli et al., 2024). به همین ترتیب، مقایسه آموزش کارکردهای اجرایی و بازی‌درمانی در ارتقای یادگیری مفاهیم ریاضی نشان می‌دهد که انتخاب مداخله مناسب باید با نوع نیاز و ویژگی مخاطبان هماهنگ باشد (Khandani et al., 2023). چنین شواهدی اگرچه عمدتاً در محیط‌های آموزشی تولید شده‌اند، از منظر نظری بر یک اصل بنیادین در مدیریت استعداد تأکید دارند: ظرفیت انسانی ماهیتی توسعه‌پذیر دارد و

می‌کند، کاربرد اثربخش آنها در سازمان‌های سلامت‌محور نیازمند انطباق با بافت مأموریتی، ساختاری، حرفه‌ای و فرهنگی هر دانشگاه است.

یکی از مسائل بنیادی در مدیریت راهبردی استعداد، چگونگی تعریف و شناسایی «استعداد» و نحوه تبدیل قابلیت‌های بالقوه افراد به عملکرد مؤثر و پایدار است. استعداد مفهومی ثابت و تک‌بعدی نیست و می‌تواند شامل توانایی‌های شناختی، حرفه‌ای، مدیریتی، اجتماعی، انگیزشی، خلاقانه و یادگیری باشد. پژوهش‌های حوزه تعلیم و تربیت نیز نشان داده‌اند که قابلیت‌های انسانی را می‌توان از طریق مداخلات هدفمند شناسایی و توسعه داد. طراحی بسته مداخله‌ای آموزشی برای ارتقای هوش هنری بر پایه تجربه زیسته استعدادها برتر، اهمیت شناخت ویژگی‌های افراد مستعد و طراحی فرصت‌های متناسب با قابلیت‌های آنان را نشان می‌دهد (Amini et al., 2024). در مطالعات دیگری نیز آموزش و توانمندسازی شناختی توانسته‌اند ابعادی از عملکرد شناختی و ظرفیت‌های فردی را تحت تأثیر قرار دهند؛ برای مثال، توانمندسازی فراشناختی با متغیرهایی مانند انعطاف‌پذیری شناختی، سرعت پردازش اطلاعات، بازداری شناختی و توجه انتخابی مرتبط بوده است (Abbasi et al., 2025) و مداخلات مبتنی بر Lumosity نیز در قالب برنامه‌های توانمندسازی شناختی و کارکردهای شناختی مورد بررسی قرار گرفته‌اند (Ershadi Chahardeh et al., 2024). همچنین، استانداردسازی ابزارهای چندبعدی سنجش هوش سیال بر مبنای نظریه فراشناخت نشان‌دهنده اهمیت برخورداری از معیارها و ابزارهای معتبر برای شناسایی و ارزیابی تفاوت‌های فردی و ظرفیت‌های بالقوه است (Seadatee Shamir, 2025). از منظر مدیریت استعداد، این دسته از مطالعات یادآور این نکته‌اند که تصمیم‌گیری درباره استعداد نباید بر برداشت‌های ذهنی یا معیارهای غیرشفاف استوار باشد، بلکه شناسایی و توسعه استعدادها مستلزم ابزارهای سنجش،

فرصت رشد و تصمیم‌گیری عادلانه هستند، زمینه تبدیل توان بالقوه کارکنان به سرمایه انسانی بالفعل را فراهم می‌کنند. مطالعه هوش مدیریتی اسلامی و هوش موفق مدیران مدارس استثنایی، توجه به ظرفیت‌های شناختی و مدیریتی رهبران سازمانی را برجسته کرده است (Ghayebi Mehmandoost et al., 2023). از سوی دیگر، الگوهای تربیت و تعالی انسانی نیز نشان می‌دهند که توسعه انسان در سازمان یا محیط آموزشی تنها به مهارت‌های فنی محدود نمی‌شود، بلکه ابعاد ارزشی، اخلاقی و انسانی نیز در شکل‌گیری عملکرد و تعالی فردی اهمیت دارند (Bateni et al., 2022). پژوهش درباره عوامل علمی مؤثر بر تربیت اخلاقی و ارائه الگو در این زمینه نیز مؤید ضرورت نگاه چندبعدی به توسعه انسانی است (Shahbazi et al., 2023). در سازمان‌های دانشگاهی، این مسئله زمانی اهمیت بیشتری می‌یابد که تصمیم‌گیری درباره انتصاب مدیران، ارتقای کارکنان، جانشین‌پروری و تخصیص فرصت‌های حرفه‌ای مطرح باشد. مدیریت استعداد بدون شایسته‌سالاری و بدون وجود معیارهای روشن برای انتخاب و ارتقا ممکن است به فرایندی اداری تبدیل شود که نه تنها استعدادهای شکوفا نمی‌کند، بلکه احساس بی‌عدالتی، کاهش انگیزش و تمایل به خروج افراد توانمند را افزایش می‌دهد.

مدیریت استعداد از منظر راهبردی همچنین باید به سازوکارهای نگهداشت توجه کند. شناسایی و توسعه کارکنان مستعد، در صورتی که با سیاست‌های مؤثر برای ایجاد انگیزش، تعلق، امنیت روانی، عدالت، مسیر شغلی و فرصت مشارکت همراه نباشد، ممکن است حتی به افزایش قابلیت جابه‌جایی آنان و خروج سرمایه انسانی از سازمان منجر شود. بنابراین، چرخه مدیریت استعداد تنها با جذب یا آموزش تکمیل نمی‌شود؛ بلکه نگهداشت افراد توانمند و ایجاد محیطی که کارکنان بتوانند قابلیت‌های خود را در آن به کار گیرند، از ارکان اصلی این چرخه است. چارچوب‌های چندسطحی مدیریت استعداد نیز نشان می‌دهند که نظام‌های استعداد تحت تأثیر هم‌زمان عوامل فردی، سازمانی و

سازمان برای بهره‌گیری از استعدادهای باید فرصت‌های هدفمند، متناسب و مستمر رشد را فراهم کند.

توسعه استعداد همچنین نمی‌تواند مستقل از انگیزش، درگیری، تاب‌آوری، سازگاری و سایر ویژگی‌های روان‌شناختی افراد تحلیل شود. مدل‌سازی شناوری تحصیلی بر اساس عوامل انگیزشی و نقش واسطه‌ای پشتکار، سرسختی ذهنی و کنترل نشان داده است که عملکرد و پایداری فردی محصول تعامل چندین عامل انگیزشی و روان‌شناختی است (Tammeh et al., 2025). آموزش درگیری تحصیلی نیز به‌عنوان مداخله‌ای برای تأثیرگذاری بر استرس تحصیلی دانش‌آموزان مورد توجه قرار گرفته است (Hassani et al., 2022). در حوزه سازگاری، بررسی عوامل مؤثر بر سازگاری والدین دارای کودک مبتلا به اوتیسم نشان‌دهنده اهمیت شبکه‌ای از عوامل روان‌شناختی و زمینه‌ای در شکل‌گیری سازگاری است (Ghanjali et al., 2022). همچنین، پژوهش درباره نقش میانجی قلدری سایبری، خودکارآمدی و سبک‌های فرزندپروری در رابطه میان هوش هیجانی صفتی و سازگاری مدرسه‌ای بر پیچیدگی روابط میان ویژگی‌های فردی، محیطی و سازگاری تأکید دارد (Nikooyeh et al., 2025). حتی در مطالعات بالینی، مقایسه رویکردهای مبتنی بر شفقت و ذهن‌آگاهی در زمینه باورهای ارتباطی ناکارآمد نشان داده است که ویژگی‌ها و الگوهای شناختی - هیجانی افراد قابل مداخله و تعدیل هستند (Moeinzadeh et al., 2025). در منطق مدیریت سرمایه انسانی، این مجموعه شواهد اهمیت توجه به ابعاد روان‌شناختی کارکنان را یادآور می‌شود؛ زیرا استعداد نه فقط برخورداری از مهارت، بلکه توان استفاده پایدار از ظرفیت‌ها در شرایط واقعی سازمان است.

در کنار توسعه قابلیت‌های فردی، کیفیت رهبری و مدیریت نیز نقش تعیین‌کننده‌ای در شکوفایی یا تضعیف استعدادهای سازمانی دارد. مدیرانی که قادر به تشخیص شایستگی‌ها، ارائه بازخورد، حمایت از یادگیری، ایجاد

برنامه‌ریزی راهبردی سازمان باشد و مدیریت استعداد باید سازوکاری برای آماده‌سازی نیروی انسانی در برابر تغییرات آینده فراهم کند.

همزمان، مفهوم استعداد و توسعه آن باید در پیوند با تفاوت‌های فردی، شناختی و زمینه‌ای بررسی شود. مطالعات مرتبط با حافظه کوتاه‌مدت، عملکرد خواندن و پیشرفت تحصیلی در افراد دوزبانه و تک‌زبانه نشان داده‌اند که ویژگی‌های شناختی و تجربه‌های فردی می‌توانند در عملکرد افراد نقش داشته باشند (Seadatee Shamir, 2023). پژوهش‌های مربوط به سنجش هوش سیال چندوجهی نیز بر اهمیت در نظر گرفتن ابعاد متنوع قابلیت شناختی در ارزیابی افراد تأکید دارند (Shams et al., 2025). از این منظر، مدیریت استعداد نباید بر معیارهای تک‌بعدی و ساده‌انگارانه استوار باشد. کارکنان ممکن است در اشکال متفاوتی از توانمندی، از قابلیت تحلیل و حل مسئله گرفته تا رهبری، ارتباطات، یادگیری، خلاقیت یا تخصص حرفه‌ای، ظرفیت‌های برجسته‌ای داشته باشند. بنابراین، ایجاد نظام‌های دقیق شناسایی استعداد مستلزم تعریف شایستگی‌ها متناسب با مشاغل و نقش‌های سازمانی و استفاده از ارزیابی چندمنبعی و مستند است. همین منطق ضرورت ایجاد بانک استعداد، نقشه شایستگی، نظام ارزیابی عملکرد معتبر و مسیرهای روشن ارتقا را تقویت می‌کند.

بعد فرهنگی نیز یکی از مؤلفه‌های بنیادین در موفقیت مدیریت استعداد است. حتی پیشرفته‌ترین نظام‌های ارزیابی، آموزش و جانشین‌پروری در فرهنگی که با بی‌اعتمادی، فردگرایی افراطی، ضعف ارتباطات، فقدان مشارکت و عدم پذیرش تغییر همراه باشد، نمی‌توانند به نتایج مطلوب دست یابند. از این رو، مدیریت راهبردی استعداد مستلزم فرهنگی است که یادگیری، مشارکت، انتقال دانش، بازخورد، نوآوری و رشد حرفه‌ای را حمایت کند. مطالعات حوزه روابط انسانی و تعارض نیز اهمیت کیفیت تعاملات، باورهای ارتباطی و سازوکارهای تنظیم هیجان را در عملکرد فردی و بین‌فردی نشان

محیطی قرار دارند و طراحی آنها باید با توجه به تعامل میان این سطوح انجام گیرد (Tarique & Schuler, 2021). مقایسه مدل‌های مدیریت استعداد دانش‌آموزان تیزهوش در ایران و کانادا و ارائه الگویی مبتنی بر سلامت برای استعدادیابی نیز اهمیت تفاوت‌های زمینه‌ای و ضرورت طراحی نظام‌های متناسب با شرایط فرهنگی و نهادی را برجسته می‌کند (Mirarabshahi et al., 2023). این اصل در دانشگاه‌های علوم پزشکی نیز مصداق دارد؛ زیرا سیاست‌هایی که در یک محیط دانشگاهی یا سازمانی موفق هستند، الزاماً بدون تعدیل و بومی‌سازی در محیطی دیگر همان پیامدها را ایجاد نخواهند کرد.

یکی دیگر از ابعاد مهم مدیریت راهبردی استعداد، سازگاری آن با تحولات محیطی و فناوری است. توسعه فضای دیجیتال و تغییر شکل یادگیری، ارتباطات و کار حرفه‌ای، دامنه شایستگی‌های مورد نیاز سرمایه انسانی را گسترش داده است. بررسی تجربه زیسته اعضای هیئت علمی از چالش‌ها و فرصت‌های آموزش در فضای مجازی طی همه‌گیری کووید-۱۹ نشان داد که تغییر محیط آموزشی می‌تواند هم‌زمان فرصت‌ها و محدودیت‌های تازه‌ای برای فعالیت حرفه‌ای ایجاد کند (Faridy Sfanjany et al., 2022). در ادامه، شناسایی فرصت‌های فضای مجازی در محیط‌های یادگیری از منظر دانشجویان نیز نشان‌دهنده تداوم اهمیت محیط‌های دیجیتال برای یادگیری و توسعه قابلیت‌های افراد است (Faridi Sfanjany et al., 2025). این تحولات برای مدیریت استعداد به معنای ضرورت بازنگری مستمر در شایستگی‌های مورد انتظار، روش‌های آموزش، شیوه‌های ارزیابی و مسیرهای توسعه کارکنان است. سازمانی که نیازهای آینده را پیش‌بینی نکند و بانک اطلاعاتی مناسبی از توانمندی‌ها، شایستگی‌ها و قابلیت توسعه کارکنان نداشته باشد، در مواجهه با تغییرات محیطی ناگزیر به تصمیم‌گیری‌های کوتاه‌مدت و واکنشی خواهد شد. از این رو، نگاه بلندمدت به سرمایه انسانی باید بخشی از

می‌دهند؛ برای نمونه، پژوهش مربوط به درمان تعارض‌های هیجانی زوجها بر اساس معیارهای حوزه پژوهشی، توجه به سازوکارهای زیربنایی رفتار و تعامل را برجسته می‌سازد (Zandkarimi et al., 2025). اگرچه این مطالعه در حوزه‌ای متفاوت انجام شده است، اصل توجه به عوامل زیربنایی و تعاملات انسانی برای تحلیل رفتار سازمانی نیز قابل تأمل است. در سازمان، فرهنگ و روابط بین‌فردی می‌توانند بر اعتماد، تعهد، مشارکت و آمادگی کارکنان برای یادگیری و پذیرش مسئولیت اثر بگذارند. به همین ترتیب، توجه به ویژگی‌های روان‌شناختی و شناختی انسان در مطالعات متعدد اخیر نشان می‌دهد که سیاست‌های توسعه سرمایه انسانی باید فرد را موجودی چندبعدی در نظر گیرند، نه صرفاً دارنده یک عنوان شغلی یا مجموعه‌ای از مهارت‌های فنی.

با وجود افزایش پژوهش‌ها درباره استعداد و سرمایه انسانی، یکی از چالش‌های مهم، فاصله میان مدل‌های نظری و واقعیت‌های خاص سازمان‌هاست. مدل بومی مدیریت استعداد زمانی معنا پیدا می‌کند که علاوه بر بهره‌گیری از دانش موجود، ساختار سازمانی، فرهنگ، مأموریت، محدودیت منابع، ویژگی‌های نیروی انسانی و نیازهای آینده سازمان مورد مطالعه را منعکس کند. پژوهش‌های مختلف ایرانی درباره آموزش، استعداد، شناخت و توسعه فردی نشان داده‌اند که طراحی مداخلات و الگوها زمانی اثربخش‌تر است که ویژگی‌های جامعه هدف و زمینه اجرای آنها مدنظر قرار گیرد. برای مثال، پژوهش‌های متمرکز بر آموزش و توانمندسازی شناختی (Abbasi et al., 2025)، توسعه استعدادهای برتر (Amini et al., 2024)، و طراحی الگوهای استعدادیابی مبتنی بر اقتضائات نظام آموزشی (Mirarabshahi et al., 2023) همگی به‌طور غیرمستقیم اهمیت رویکرد زمینه‌مند را نشان می‌دهند. افزون بر این، پژوهش‌های مرتبط با فرایندهای فردی و سازمانی در حوزه‌های مختلف، از جمله مطالعه عوامل مؤثر بر سازگاری (Ghanjali et al., 2022) و بررسی ویژگی‌های شناختی و عملکردی افراد (Seadatee

Shamir, 2023)، نشان می‌دهند که پدیده‌های انسانی به‌ندرت با یک عامل منفرد قابل توضیح هستند. بنابراین، یک مدل کارآمد مدیریت راهبردی استعداد نیز باید به‌جای تمرکز بر یک فرایند خاص، شبکه‌ای از عوامل راهبردی، ساختاری، توسعه‌ای، انگیزشی و فرهنگی را در ارتباط با یکدیگر در نظر گیرد. در این میان، برخی مطالعات جدید نیز ابعاد مکملی از توسعه ظرفیت انسانی را برجسته کرده‌اند. پژوهش‌های مربوط به مداخلات شناختی و هوشی نشان می‌دهند که قابلیت‌های افراد را می‌توان به‌صورت هدفمند ارزیابی و تقویت کرد (Shams et al., 2025; Zelli et al., 2025). مطالعات حوزه آموزش و یادگیری نیز بر اهمیت طراحی تجربه‌های یادگیری متناسب با ویژگی‌های مخاطب و محیط تأکید کرده‌اند (Faridi Sfanjany et al., 2025). از سوی دیگر، بررسی عوامل مرتبط با هوش مدیریتی و موفقیت مدیران نشان می‌دهد که کیفیت سرمایه انسانی در سطوح مدیریتی خود می‌تواند به یک مؤلفه تعیین‌کننده در کیفیت تصمیم‌گیری و هدایت سازمان تبدیل شود (Ghayebi Mehmandoost et al., 2023). حتی مطالعاتی که در حوزه‌های متفاوتی نظیر درمان، روان‌شناسی یا آموزش انجام شده‌اند، بر توسعه‌پذیری توانایی‌ها، اهمیت تفاوت‌های فردی و نقش زمینه در اثربخشی مداخلات تأکید دارند (Hassani et al., 2022; Moeinzadeh et al., 2025). در نتیجه، مدیریت راهبردی استعداد باید از یک سو نظامی برای شناسایی و طبقه‌بندی قابلیت‌های موجود باشد و از سوی دیگر، بستری برای رشد و تبدیل این قابلیت‌ها به شایستگی‌های سازمانی فراهم کند.

برخی پژوهش‌ها همچنین نشان می‌دهند که مدیریت استعداد نباید به رویکردی نخبه‌گرایانه و محدودکننده تبدیل شود. اگر تنها تعداد اندکی از کارکنان در گروه «استعداد» قرار گیرند و فرصت توسعه برای سایر افراد محدود شود، ممکن است پیامدهایی مانند ادراک بی‌عدالتی، کاهش مشارکت و تضعیف سرمایه اجتماعی شکل گیرد؛ ازاین‌رو، رویکرد توسعه فراگیر

استعداد می‌تواند زمینه مناسبی برای ترکیب شناسایی ظرفیت‌های برجسته با فراهم‌سازی فرصت رشد برای گروه‌های گسترده‌تر کارکنان فراهم سازد (Kaliannan et al., 2023). این موضوع با دیدگاه‌های جدید مدیریت منابع انسانی نیز همسو است که بر تجربه کارکنان، عدالت، مشارکت و توسعه مستمر تأکید دارند (Armstrong & Taylor, 2023). مدیریت استعداد در چنین چارچوبی باید میان نیاز سازمان به افراد دارای قابلیت‌های حیاتی و ضرورت حفظ فرصت‌های منصفانه رشد تعادل ایجاد کند. افزون بر این، پژوهش‌های مرتبط با تعالی انسانی و تربیت اخلاقی، اهمیت ارزش‌ها و زمینه اخلاقی رشد فرد را مطرح کرده‌اند (Bateni et al., 2022; Shahbazi et al., 2023). بنابراین، الگوی بومی مدیریت استعداد در دانشگاه علوم پزشکی باید علاوه بر کارایی، شایستگی و عملکرد، به عدالت، اعتماد، مشارکت، مسئولیت‌پذیری و سازگاری فرهنگی نیز توجه داشته باشد.

همچنین، مطالعات انجام‌شده درباره مدیریت استعداد در محیط‌های دانشگاهی و سلامت نشان می‌دهد که هنوز نیاز به الگویی یکپارچه وجود دارد که بتواند فرایندهای پراکنده مدیریت منابع انسانی را در قالب یک منطق راهبردی به یکدیگر متصل کند. یافته‌های مربوط به اثر مدیریت استعداد بر توانمندسازی و بهره‌وری سرمایه انسانی در دانشگاه علوم پزشکی تهران (Dargahi et al., 2022) و شناسایی مؤلفه‌های مدیریت استعداد در دانشگاه علوم پزشکی اهواز (Taheri et al., 2023) اهمیت این حوزه را تأیید می‌کنند، اما تفاوت در شرایط سازمانی و محیطی دانشگاه‌ها نشان می‌دهد که تعمیم مستقیم یک مدل از یک دانشگاه به دانشگاه دیگر ممکن است پاسخگوی همه اقتضائات نباشد. همچنین، رویکردهای چندسطحی مدیریت استعداد تأکید دارند که طراحی یک نظام استعداد باید روابط میان فرد، واحد سازمانی، سازمان و محیط بیرونی را در نظر گیرد (Tarique & Schuler, 2021). اصول مدیریت جهانی استعداد نیز نشان می‌دهند که انسجام داخلی

فرایندها و سازگاری آنها با راهبرد و فرهنگ سازمان از شرایط اصلی اثربخشی است (Stahl et al., 2021). از این رو، دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی خراسان شمالی، با توجه به ماهیت چندمأموریتی، تنوع گروه‌های حرفه‌ای و ضرورت حفظ و توسعه سرمایه انسانی متخصص، نیازمند الگویی است که علاوه بر برخورداری از پشتوانه نظری، تجربه و ادراک خبرگان آشنا با واقعیت سازمانی را نیز منعکس کند. در چنین رویکردی، شناسایی استعداد، شایسته‌سالاری، ارزیابی عملکرد، آموزش، توسعه شغلی، جانشین‌پروری، انگیزش، نگهداشت، مدیریت دانش، فرهنگ مشارکتی و هم‌راستایی سیاست‌های منابع انسانی با راهبرد دانشگاه نه به‌صورت عناصر جداگانه، بلکه به‌عنوان اجزای یک نظام به‌هم‌پیوسته تحلیل می‌شوند. این ضرورت با ماهیت چندلایه‌ای که در ادبیات سرمایه انسانی، مدیریت استعداد و توسعه قابلیت‌های فردی مشاهده می‌شود سازگار است و امکان تدوین مدلی را فراهم می‌کند که هم از مبانی نظری بهره‌گیرد و هم به شرایط واقعی دانشگاه پاسخ دهد. در کنار این مباحث، مطالعات معاصر درباره توسعه قابلیت‌های فردی و شناختی (Ershadi Chahardeh et al., 2024)، تحول ظرفیت‌های آموزشی و هوشی (Zelli et al., 2024) و توسعه الگوهای عملکرد و انگیزش (Tammeh et al., 2025) نیز بر ضرورت نگاه پویا به استعداد تأکید دارند؛ یعنی استعداد باید پدیده‌ای قابل شناسایی، توسعه، هدایت و نگهداشت تلقی شود و نه ویژگی ثابت و تغییرناپذیر افراد.

بر همین اساس، مسئله اصلی در طراحی یک مدل بومی آن است که مشخص شود چه عوامل و سازوکارهایی در بافت واقعی دانشگاه می‌توانند چرخه مدیریت استعداد را از سطح سیاست‌گذاری تا پیامدهای سرمایه انسانی شکل دهند. مطالعات موجود درباره مدیریت استعداد و بهره‌وری در بخش سلامت (Adri et al., 2022)، مدیریت سرمایه انسانی و مدیریت استعداد در سطح راهبردی (Sohel-Uz-Zaman et al., 2022) و توسعه فراگیر

استعداد (Kaliannan et al., 2023) مبانی ارزشمندی ارائه کرده‌اند، اما شناخت نحوه ترکیب این ابعاد در یک دانشگاه مشخص نیازمند بررسی تجربیات و ادراکات خبرگانی است که با چالش‌های واقعی منابع انسانی، ساختار مدیریتی و شرایط فرهنگی آن آشنایی دارند. افزون بر این، پژوهش‌های جدید در زمینه آموزش، شناخت، سازگاری و توسعه ظرفیت انسانی (Faridy Sfanjany et al., 2022; Ghayebi Mehmandoost et al., 2025; Nikooyeh et al., 2025) نشان می‌دهند که تعامل فرد و محیط باید در تحلیل توسعه انسانی مورد توجه قرار گیرد. بر این پایه، مدل مطلوب مدیریت استعداد باید ضمن توجه به جهت‌گیری راهبردی سرمایه انسانی، زیرساخت‌هایی برای شناسایی و ارزیابی استعدادها فراهم کند، نظامی برای آموزش، توسعه و جانشین‌پروری ایجاد نماید، انگیزش و نگهداشت را تقویت کند و بستر فرهنگی لازم برای مشارکت، اعتماد، یادگیری و انتقال دانش را توسعه دهد؛ زیرا ضعف در هر یک از این اجزا می‌تواند کارایی سایر اجزا را نیز محدود سازد. چنین نگاهی امکان عبور از اقدامات پراکنده و اداری و حرکت به سوی یک نظام منسجم، زمینه‌مند و راهبردی مدیریت استعداد را فراهم می‌کند.

بنابراین، هدف پژوهش حاضر شناسایی مؤلفه‌ها، مفاهیم و مضامین اصلی و تدوین مدل بومی مدیریت راهبردی استعداد با تأکید بر سرمایه انسانی در دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی خراسان شمالی بود.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی - توسعه‌ای و از نظر ماهیت، کیفی و اکتشافی است. بخش کیفی پژوهش با هدف شناسایی مؤلفه‌ها، ابعاد و مضامین بومی مدیریت راهبردی استعداد با تأکید بر سرمایه انسانی در دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی خراسان شمالی انجام شد. با توجه به اینکه شناخت ابعاد این پدیده به درک دیدگاه‌ها و تجربه‌های افراد آگاه به

موضوع نیاز داشت، داده‌ها از طریق مصاحبه با خبرگان گردآوری و با روش تحلیل مضمون بررسی شدند. در این رویکرد، تلاش شد الگوهای معنایی تکرارشونده و مفاهیم مرتبط با مدیریت راهبردی استعداد از داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها استخراج و در قالب مضامین سازمان‌دهی شوند. جامعه مشارکت‌کنندگان در بخش کیفی شامل خبرگان و متخصصان حوزه مدیریت منابع انسانی و خدمات بهداشتی، از جمله اعضای هیئت علمی دانشگاه‌های علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی بود که از دانش و تجربه کافی در زمینه موضوع پژوهش برخوردار بودند. انتخاب مشارکت‌کنندگان به روش نمونه‌گیری هدفمند و با تأکید بر نمونه‌گیری معیارمحور انجام شد. همچنین، برای دسترسی به افراد واجد شرایط بیشتر، از روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی استفاده شد. معیارهای انتخاب مشارکت‌کنندگان عبارت بودند از: داشتن حداقل پنج سال سابقه کار در حوزه مدیریت منابع انسانی، عضویت در هیئت علمی دانشگاه، برخورداری از تخصص یا سابقه فعالیت در زمینه توسعه سازمانی یا مدیریت استعداد و داشتن مدرک تحصیلی دکتری یا بالاتر. نمونه‌گیری تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت؛ به این معنا که گردآوری داده‌ها زمانی پایان یافت که مصاحبه‌های جدید اطلاعات تازه‌ای برای توسعه مفاهیم و مقوله‌های پژوهش فراهم نمی‌کردند. در نهایت، با ۱۲ نفر از خبرگان و متخصصان مصاحبه حضوری یا غیرحضوری انجام شد. ابزار اصلی گردآوری داده‌ها در بخش کیفی، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود. پرسش‌های مصاحبه با استفاده از مطالعه ادبیات نظری، کتاب‌ها، مقالات، پایان‌نامه‌ها و رساله‌های مرتبط با مدیریت راهبردی استعداد تدوین شدند. انتخاب مصاحبه نیمه‌ساختاریافته این امکان را فراهم کرد که ضمن طرح پرسش‌های محوری و مرتبط با اهداف پژوهش، مشارکت‌کنندگان بتوانند دیدگاه‌ها، تجربه‌ها و پیشنهادها را با جزئیات بیان کنند. مصاحبه‌ها به صورت حضوری و غیرحضوری انجام شدند و میانگین مدت هر مصاحبه حدود ۶۰ دقیقه بود.

در مجموع، ۱۲ مصاحبه انجام گرفت که با رضایت مشارکت‌کنندگان ضبط و یادداشت‌برداری شدند. سپس محتوای مصاحبه‌ها به صورت کلمه‌به‌کلمه پیاده‌سازی شد تا مبنای تحلیل داده‌های کیفی قرار گیرد. پرسش‌های مصاحبه بر موضوعاتی همچون برنامه‌های آموزش و توسعه شغلی، شناسایی نیازهای آموزشی و شغلی، عوامل مؤثر بر انگیزش و تعهد کارکنان، نظام پاداش و نگهداشت استعدادها، ارتباط مدیریت منابع انسانی با راهبردهای کلان دانشگاه، شایسته‌محوری در انتخاب و ارتقای مدیران، چالش‌های مدیریت استعداد و ویژگی‌های مدل متناسب با فرهنگ و نیازهای دانشگاه متمرکز بودند. داده‌های بخش کیفی با استفاده از روش تحلیل مضمون براون و کلارک (۲۰۰۶) تحلیل شدند. این روش با هدف شناسایی، تحلیل و گزارش الگوهای معنایی موجود در داده‌ها به کار گرفته شد برای مدیریت و سازمان‌دهی داده‌های کیفی، در رساله از نرم‌افزار MAXQDA نام برده شده است. به منظور بررسی اعتبار داده‌های کیفی، از روش بازبینی توسط مشارکت‌کنندگان استفاده شد. همچنین، در اجرای پژوهش، رضایت آگاهانه مشارکت‌کنندگان اخذ شد، محرمانگی اطلاعات و ناشناس ماندن هویت افراد مورد تأکید قرار گرفت و حق انصراف از ادامه همکاری برای مشارکت‌کنندگان در نظر گرفته شد.

جدول ۱ مشخصات شرکت‌کنندگان در مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته بخش کیفی پژوهش

ردیف	جنسیت	تحصیلات	سابقه کار	سابقه مدیریت	سمت و سوابق مدیریتی	محل خدمت
۱	مرد	دکتری آموزشی	مدیریت ۱۷ سال	۱۱ سال	مدیر منابع انسانی، مدیر توسعه و تحول اداری	علوم پزشکی بجنورد
۲	مرد	دکتری آموزشی	مدیریت ۱۸ سال	۷ سال	مسئول کارگزینی دانشکده بهداشت	علوم پزشکی بجنورد
۳	مرد	دکتری آموزشی	مدیریت ۲۰ سال	۱۶ سال	مدیر آموزش، رئیس امور هیات علمی، مدیر امور عمومی، مدیر امور پشتیبانی و رفاهی	علوم پزشکی نیشابور
۴	مرد	دکتری آموزشی	مدیریت ۲۴ سال	۸ سال	مدیر توسعه و تحول اداری، رئیس گروه تحول اداری، سیستم‌ها و روش‌ها	علوم پزشکی کرمانشاه
۵	مرد	دکتری آموزشی	مدیریت ۳۱ سال	۲۵ سال	مدیر بیمارستان، رئیس گزینش، رئیس اداره نظارت بر درمان، رئیس اداره بازرسی دانشکده	علوم پزشکی ساوه
۶	مرد	دکتری دولتی-منابع انسانی	مدیریت ۱۶ سال	۱۲ سال	مدیر منابع انسانی، رئیس اداره امور اداری و کارگزینی، رئیس اداره امور عمومی، معاون شبکه بهداشت، قائم مقام و جانشین رئیس دانشکده علوم پزشکی و شبکه بهداشت و درمان	علوم پزشکی نیشابور
۷	زن	دکتری خدمات بهداشتی و درمانی	مدیریت ۱۸ سال	۸ سال	رئیس گروه تحول اداری، رئیس گروه سیستم‌ها و روش‌ها، مسئول اقتصاد درمان بیمارستان قائم	علوم پزشکی مشهد
۸	مرد	دکتری مدیریت دولتی گرایش رفتار سازمانی	۲۹ سال	۲۷ سال	معاون اجرایی معاونت بهداشتی، مدیر حراست، مدیر گروه گسترش شبکه‌های معاونت بهداشتی، مدیر گروه سلامت خانواده معاونت بهداشتی، ریاست جمعیت هلال احمر	علوم پزشکی سبزوار
۹	مرد	دکتری آموزشی	مدیریت ۱۶ سال	۳ سال	مسئول edc و هیات علمی آموزشی	دانشگاه علوم پزشکی سبزوار
۱۰	مرد	دکتری خدمات بهداشتی و درمانی	مدیریت ۱۴ سال	۴ سال	مدیر گسترش دانشگاه علوم پزشکی تربت جام	دانشگاه علوم پزشکی تربت جام

دوره چهارم، شماره سوم

۱۱	مرد	دکتری خدمات درمانی	مدیریت بهداشتی	۱۷ سال	۵ سال	سرپرست معاونت توسعه مدیریت، منابع و برنامه ریزی، سرپرست معاونت آموزشی، سرپرست معاونت بهداشتی	علوم پزشکی خمین
۱۲	مرد	دکتری برنامه ریزی عالی	مدیریت و آموزش	۱۵ سال	۷ سال	معاون فرهنگی و دانشجویی	دانشگاه علوم پزشکی بجنورد

یافته‌ها

استعداد استخراج گردیده است. خروجی مرحله اول شامل مجموعه‌ای نظام‌مند از داده‌های آماده تحلیل، یادداشت‌های تحلیلی اولیه و چارچوبی ذهنی برای ورود به فرآیند کدگذاری می‌باشد که مبنای مرحله دوم تحلیل، یعنی استخراج کدهای اولیه، قرار گرفته است. پس از استخراج ۹۷ کد اولیه در مرحله دوم، تحلیل وارد سطحی عمیق‌تر شد. در نتیجه این مرحله، ۹۷ کد اولیه در قالب ۲۰ مفهوم اولیه سازمان‌دهی شدند. این مفاهیم بیانگر ابعاد ساختاری و ادراکی مدیریت راهبردی استعداد در دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی خراسان شمالی می‌باشند که نتایج در جدول ۲ ارائه شده است.

برای پاسخ به سوال: مؤلفه‌ها و شاخص‌های کلیدی مدیریت راهبردی استعداد در دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی خراسان شمالی با تمرکز بر ویژگی‌های بومی کدام‌اند؟ داده‌های گردآوری‌شده با استفاده از روش تحلیل مضمون مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته شده است. این روش با تمرکز بر شناسایی الگوهای معنایی تکرارشونده در داده‌ها، امکان سازمان‌دهی یافته‌های پراکنده در قالب ساختار مفهومی منسجم را فراهم می‌آورد. فرآیند تحلیل شامل مراحل آشنایی با داده‌ها، کدگذاری اولیه، تشکیل مفاهیم، مقوله‌بندی و استخراج مضامین اصلی می‌باشد. در نهایت، با بررسی روابط میان مضامین، چارچوب مفهومی اولیه مدل بومی مدیریت راهبردی

جدول ۲ مفاهیم شکل گرفته و کدهای مرتبط با آن‌ها

ردیف	کدهای مرتبط	مفهوم شکل گرفته
۱	روابط محوری در انتصابات، تقدم سابقه بر شایستگی، انتصاب غیر تخصصی مدیران، نفوذ ملاحظات غیر حرفه‌ای، نبود معیار عینی انتخاب مدیران، سلطه سبک مدیریتی اقتدارگرا، نبود پایگاه داده شایستگی‌ها	شایسته‌سالاری
۲	نبود نظام شفاف ارتقاء، عدم پاسخگویی در انتصابات، نبود تمایز در پاداش‌دهی، ضعف نظام جبران خدمات، نبود رقابت سالم در ارتقاء، بی‌عدالتی ادراک‌شده کارکنان	ابهام در فرآیندهای ارتقاء
۳	نبود شاخص شایستگی، نبود بانک اطلاعات استعداد، عدم شناسایی استعدادهای بالقوه، بی‌توجهی به استعدادهای جوان، فقدان استعدادپروری نظام‌مند، فقدان نگاه راهبردی به استعداد، نبود فرآیند رسمی شناسایی استعداد، نبود نقشه شایستگی سازمانی،	ضعف نظام شناسایی استعداد
۴	ارزیابی عملکرد صوری، عدم تحلیل داده‌های منابع انسانی، نبود شاخص ارزیابی شایستگی، عدم پذیرش ایده‌های نو	ناکارآمدی نظام ارزیابی عملکرد
۵	نبود برنامه جانشین‌پروری، نبود برنامه رشد فردی، فقدان مسیر شغلی مشخص، توسعه غیرهدفمند کارکنان، ضعف برنامه‌ریزی جانشینی راهبردی	ضعف توسعه و جانشین‌پروری
۶	آموزش‌های غیرهدفمند، عدم نیازسنجی آموزشی، نبود ارزیابی اثربخشی آموزش، نبود ارزیابی نیازهای آموزشی، آموزش مبتنی بر سلیقه مدیران، عدم پیوند آموزش با ارتقاء	ناکارآمدی نظام آموزشی

روانشناسی تجربی و شناختی

۷	بی‌انگیزگی کارکنان، نبود تمایز پاداش، نبود قدردانی از عملکرد برتر، نارضایتی از مزایا، نبود مشوق‌های غیرمالي، احساس ناامنی شغلی	ضعف نظام انگیزشی
۸	ترک خدمت نیروهای توانمند، تمایل به مهاجرت نخبگان، نبود برنامه نگهداشت استعداد، تمایل به خروج ریسک از دست‌دادن سرمایه انسانی	سازمانی، عدم ارزیابی سرمایه انسانی، عدم مستندسازی توانمندی کارکنان
۹	نبود امنیت روانی، بی‌اعتمادی سازمانی، ضعف ارتباطات داخلی، نبود سازوکار اعتراض سازمانی	ضعف امنیت روانی
۱۰	ضعف کار تیمی، فرهنگ فردگرایی، نبود مشارکت در تصمیم‌گیری، نبود فضای گفت‌وگوی آزاد، نبود مشارکت در سیاست‌گذاری، ترس از بیان انتقاد	ضعف فرهنگ مشارکتی
۱۱	ناهماهنگی منابع انسانی با استراتژی سازمان، تمرکز بر امور اداری، نبود استراتژی منابع انسانی	گسست راهبردی منابع انسانی
۱۲	نبود برنامه آینده‌نگری سرمایه انسانی، ضعف تصمیم‌گیری کوتاه مدت، عدم پیشبینی نیازهای آینده	نبود نگاه بلندمدت
۱۳	بی‌ثباتی مدیریتی، تغییرات مکرر سیاست‌ها، تغییر مکرر مدیریتی، نبود استمرار برنامه‌ها، ضعف توانمندسازی مدیریتی	ناپایداری مدیریتی
۱۴	نبود نظام مدیریت دانش، عدم انتقال تجربیات، نبود پایگاه اطلاعاتی توانمندی‌ها، نبود شاخص‌های کلیدی عملکرد سرمایه انسانی	ضعف مدیریت دانش
۱۵	نبود حمایت مدیریتی، نبود بازخورد سازنده، نبود برنامه مربی‌گری	ضعف رهبری حمایتی
۱۶	عدم هم‌سویی اهداف فردی و سازمانی، نبود شاخص‌های مشترک عملکرد، تعارض اولویت	عدم هم‌راستایی هدف‌ها
۱۷	کاهش تعهد سازمانی، نبود یادگیری سازمانی، نبود انگیزش پیشرفت، فرسودگی شغلی کارکنان، پراکندگی اطلاعات کارکنان	افت تعهد سازمانی
۱۸	نبود شاخص‌های راهبردی منابع انسانی، بی‌توجهی به برنامه توسعه بلندمدت، نبود استراتژی مدون منابع انسانی، فقدان سیستم یکپارچه منابع انسانی، ضعف ساختار منابع انسانی	فقدان سنجش راهبردی
۱۹	مقاومت در برابر تغییر، ناهماهنگی بین واحدها، عدم شفافیت تصمیمات مدیریتی، عدم شفافیت اطلاعات	ضعف آمادگی تغییر
۲۰	ضعف نظام ارزیابی عملکرد، نبود برنامه‌ریزی بلندمدت سرمایه انسانی، عدم پایش مستمر عملکرد راهبردی، ضعف سرمایه اجتماعی	ضعف نظام پایش

تحلیل نتایج مرحله سوم نشان می‌دهد که مسائل مدیریت راهبردی	مفاهیم نه‌تنها در سه سطح ساختاری، فرهنگی و راهبردی قرار می‌گیرند، بلکه
استعداد در دانشگاه صرفاً محدود به یک بُعد اجرایی نیست، بلکه در سه سطح	در یک الگوی علی - سیستمی با یکدیگر مرتبط هستند. نتایج تحلیل نشان
اصلی بسته به ویژگی مشترک مفاهیم قابل مشاهده است: سطح ساختاری	می‌دهد که:
(زیرساخت و سیستم‌ها)، سطح فرهنگی (نگرش‌ها و رفتارهای	ضعف در سطح راهبردی ← موجب اختلال ساختاری می‌شود؛
سازمانی)، سطح راهبردی (هم‌سویی با اهداف کلان سازمان). این یافته نشان	اختلال ساختاری ← پیامدهای فرهنگی ایجاد می‌کند؛
می‌دهد که مسئله مدیریت راهبردی استعداد در سازمان مورد مطالعه ماهیتی	پیامدهای فرهنگی ← سرمایه انسانی را تضعیف می‌کند. بر این اساس، ۵
چندلایه و سیستمی دارد و اصلاح آن نیازمند مداخله هم‌زمان در ابعاد مختلف	مضمون اصلی شکل گرفت که هسته مدل بومی مدیریت راهبردی استعداد را
است. مفاهیم استخراج‌شده در مرحله سوم در سطحی انتزاعی‌تر تحلیل شده‌اند	تشکیل می‌دهد که نتایج در جدول ۳ ارائه شده است.
تا مضامین اصلی شکل گیرند. در بازخوانی ۲۰ مفهوم اولیه، مشخص شد این	

جدول ۳ تبدیل مفاهیم به مضامین اصلی

مفاهیم زیرمجموعه	مضمون اصلی	ردیف
مفاهیم ۱۱، ۱۲، ۱۶، ۲۰	جهت‌گیری راهبردی سرمایه انسانی	۱
مفاهیم ۱، ۳، ۴، ۱۴، ۱۸	زیرساخت‌های مدیریت استعداد	۲

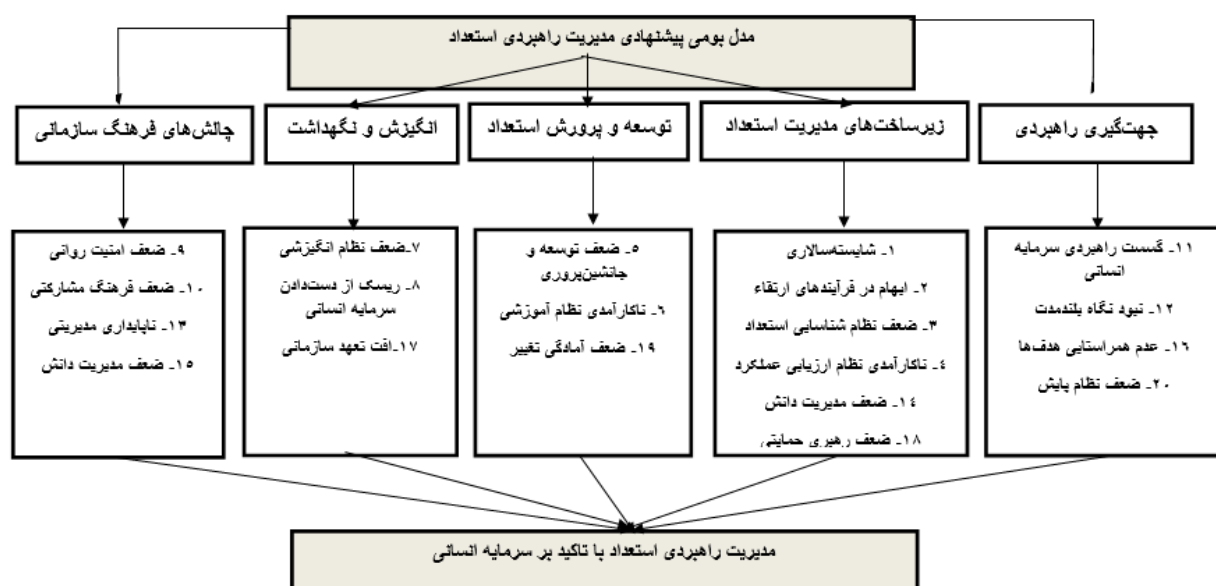
دوره چهارم، شماره سوم

مفاهیم ۵، ۶، ۱۹	نظام توسعه و پرورش استعداد	۳
مفاهیم ۷، ۸، ۱۷	انگیزش و نگهداشت سرمایه انسانی	۴
مفاهیم ۹، ۱۰، ۱۳، ۱۵	چالش‌های فرهنگ سازمانی	۵

تحلیل داده‌های کیفی آشکار ساخت که اختلال در سطح جهت‌گیری‌های راهبردی، به‌عنوان عامل بنیادین، موجب تضعیف زیرساخت‌های رسمی مدیریت استعداد می‌شود. این اختلال ساختاری به نوبه خود فرآیندهای توسعه‌ای را ناکارآمد کرده و نهایتاً در سطح پیامدی، بحران نگهداشت سرمایه انسانی را رقم می‌زند. همچنین نتایج نشان داد که فرهنگ سازمانی به‌عنوان بستر زمینه‌ای، شدت و ضعف اثرگذاری سایر ابعاد را تعدیل می‌کند. در واقع، حتی در صورت اصلاح زیرساخت‌ها، بدون بهبود فرهنگ سازمانی، پایداری سرمایه انسانی تضمین نخواهد شد. بر این اساس، مدل بومی پیشنهادی پژوهش، مبتنی بر یک چارچوب علی - سیستمی است که پنج بُعد کلیدی را در تعامل با یکدیگر قرار می‌دهد. نمودار -مدل بومی پیشنهادی مدیریت راهبردی استعداد را نشان می‌دهد.

نتایج مرحله چهارم نشان می‌دهد که مسئله مدیریت راهبردی استعداد در دانشگاه، صرفاً ناشی از ضعف اجرایی در یک حوزه خاص نیست؛ بلکه نتیجه تعامل پیچیده میان جهت‌گیری‌های کلان، ساختارهای رسمی، فرآیندهای توسعه‌ای و بستر فرهنگی سازمان است. به عبارت دیگر، یافته‌های کیفی پژوهش نشان می‌دهد که مدیریت راهبردی استعداد یک پدیده چندبعدی و سیستماتیک است که برای اصلاح آن، مداخلات باید هم‌زمان در سطوح راهبردی، ساختاری و فرهنگی انجام گیرد. در مرحله ۵ تحلیل از سطح توصیفی عبور کرده و وارد سطح تبیینی می‌شود. بر اساس بازخوانی مصاحبه‌ها و تطبیق مفاهیم، مشخص شد که مضامین پنج‌گانه در یک رابطه سلسله‌مراتبی و علی قرار دارند.

یافته‌های این مرحله نشان می‌دهد که مدیریت راهبردی استعداد در دانشگاه علوم پزشکی خراسان شمالی، پدیده‌ای چندلایه و سیستمی است.



شکل ۱. مدل نهایی مدیریت راهبردی استعداد با تاکید بر سرمایه انسانی

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که مدیریت راهبردی استعداد با تأکید بر سرمایه انسانی در دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی خراسان شمالی، پدیده‌ای چندبعدی، به هم پیوسته و نظام‌مند است که نمی‌توان آن را به مجموعه‌ای از اقدامات منفرد در حوزه استخدام، آموزش یا ارزیابی عملکرد تقلیل داد. تحلیل داده‌های حاصل از ۱۲ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته به استخراج ۹۷ کد اولیه، ۲۰ مفهوم اولیه و در نهایت پنج مضمون اصلی شامل «جهت‌گیری راهبردی سرمایه انسانی»، «زیرساخت‌های مدیریت استعداد»، «نظام توسعه و پرورش استعداد»، «انگیزش و نگهداشت سرمایه انسانی» و «چالش‌های فرهنگ سازمانی» منجر شد. افزون بر این، الگوی حاصل از تحلیل داده‌ها نشان داد که این مضامین صرفاً در کنار یکدیگر قرار ندارند، بلکه در قالب یک رابطه سلسله‌مراتبی و سیستمی با یکدیگر تعامل دارند؛ به گونه‌ای که ضعف در جهت‌گیری راهبردی سرمایه انسانی می‌تواند به اختلال در زیرساخت‌های رسمی مدیریت استعداد منجر شود، اختلال زیرساختی می‌تواند فرایندهای توسعه و پرورش استعداد را تضعیف کند و این وضعیت در نهایت به کاهش انگیزش، تعهد و نگهداشت سرمایه انسانی بینجامد. در این میان، فرهنگ سازمانی نقش بستر زمینه‌ای را ایفا می‌کند و می‌تواند اثربخشی یا ناکارآمدی سایر ابعاد را تشدید یا تعدیل کند. این یافته کلی با دیدگاه‌هایی همسو است که مدیریت استعداد را بخشی از نظام یکپارچه مدیریت منابع انسانی می‌دانند و بر ضرورت پیوند آن با اهداف و راهبردهای سازمان تأکید دارند (Armstrong & Taylor, 2023; Sohel-Uz-Zaman et al., 2022). همچنین، اصول مدیریت اثربخش استعداد نشان می‌دهد که موفقیت این حوزه وابسته به انسجام میان شناسایی، توسعه، استقرار و نگهداشت استعدادها و همچنین تناسب این فرایندها با راهبرد و فرهنگ سازمان است (Stahl et al., 2021).

نخستین مضمون استخراج‌شده، یعنی جهت‌گیری راهبردی سرمایه انسانی، نشان داد که مدیریت استعداد در دانشگاه مورد مطالعه زمانی می‌تواند اثربخش باشد که تصمیم‌ها و سیاست‌های مرتبط با نیروی انسانی به‌طور مستقیم با مأموریت‌ها، اولویت‌ها و نیازهای بلندمدت دانشگاه هماهنگ شوند. مفاهیمی مانند گسست راهبردی منابع انسانی، نبود نگاه بلندمدت، عدم هم‌راستایی اهداف فردی و سازمانی و ضعف نظام پایش در این مضمون قرار گرفتند. این یافته بیانگر آن است که یکی از مشکلات اساسی مدیریت استعداد، برخورد کوتاه‌مدت، اداری و واکنشی با سرمایه انسانی است. زمانی که مدیریت منابع انسانی از برنامه‌ریزی راهبردی سازمان جدا باشد، آموزش، ارزیابی، ارتقا و جذب کارکنان نیز ممکن است بدون جهت‌گیری مشخص انجام شوند و نتوانند نیازهای آینده سازمان را پاسخ دهند. این نتیجه با دیدگاه آرمسترانگ و تیلور همسو است که مدیریت منابع انسانی را زمانی راهبردی می‌دانند که سیاست‌ها و فرایندهای آن با اهداف کلان سازمان یکپارچه شده باشند (Armstrong & Taylor, 2023). همچنین، تحلیل رابطه میان مدیریت راهبردی منابع انسانی، مدیریت سرمایه انسانی و مدیریت استعداد نشان داده است که اگرچه این مفاهیم مسیرهای متفاوتی دارند، همگی بر استفاده برنامه‌ریزی‌شده از قابلیت‌های انسانی برای تحقق اهداف سازمانی تأکید دارند (Sohel-Uz-Zaman et al., 2022). چارچوب چندسطحی مدیریت استعداد نیز نشان می‌دهد که مدیریت استعداد باید هم‌زمان عوامل فردی، سازمانی و محیطی را در نظر گیرد و از رویکردهای محدود به سطح عملیاتی فراتر رود (Tarique & Schuler, 2021). بنابراین، می‌توان استنباط کرد که در دانشگاه علوم پزشکی، مدیریت استعداد زمانی قادر به ایجاد ارزش پایدار خواهد بود که به بخش جدایی‌ناپذیر برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه تبدیل شود. مضمون دوم، یعنی زیرساخت‌های مدیریت استعداد، مجموعه‌ای از چالش‌ها در زمینه شایسته‌سالاری، فرایندهای ارتقا، شناسایی استعداد، ارزیابی

عملکرد، مدیریت دانش و سازوکارهای رسمی منابع انسانی را دربرگرفت. وجود روابط محوری در انتصابات، تقدم سابقه بر شایستگی، نبود معیارهای عینی، ضعف بانک اطلاعات استعدادها، ارزیابی عملکرد صوری و نبود شاخص‌های دقیق شایستگی نشان می‌دهد که حتی در صورت پذیرش اهمیت مدیریت استعداد در سطح سیاست‌گذاری، نبود زیرساخت‌های اجرایی می‌تواند مانع تحقق آن شود. این یافته با پژوهش انجام‌شده در دانشگاه علوم پزشکی اهواز همسو است که بر ضرورت شناسایی و اعتبارسنجی مجموعه‌ای از مؤلفه‌های مشخص و قابل اجرا برای مدیریت استعداد در محیط دانشگاه علوم پزشکی تأکید کرده است (Taheri et al., 2023). همچنین، مطالعه مدیریت استعداد در دانشگاه علوم پزشکی تهران نشان داده است که کیفیت مدیریت استعداد می‌تواند با توانمندسازی و بهره‌وری سرمایه انسانی مرتبط باشد (Dargahi et al., 2022). از سوی دیگر، مدیریت استعداد اثربخش نیازمند وجود نظام‌هایی برای تشخیص قابلیت‌های واقعی افراد است. پژوهش‌های مرتبط با سنجش و توسعه قابلیت‌های شناختی نیز بر اهمیت برخورداری از ابزارهای معتبر و معیارهای مشخص برای ارزیابی توانایی‌های افراد تأکید کرده‌اند (Seadatee Shamir, 2025; Shams et al., 2025). اگرچه این مطالعات در حوزه سنجش شناختی و آموزشی انجام شده‌اند، از منظر مفهومی از این اصل حمایت می‌کنند که تصمیم‌گیری درباره قابلیت‌ها باید مبتنی بر ارزیابی نظام‌مند و معتبر باشد. بنابراین، در نظام مدیریت استعداد نیز اتکا به ارزیابی‌های سلیقه‌ای و غیرشفاف می‌تواند دقت شناسایی استعدادها و اعتماد کارکنان به تصمیم‌های سازمانی را کاهش دهد.

یافته‌های مربوط به شایسته‌سالاری و شناسایی استعداد همچنین نشان می‌دهند که سازمان برای بهره‌برداری اثربخش از سرمایه انسانی نیازمند تعریف روشن شایستگی‌ها، ایجاد بانک اطلاعاتی استعدادها و طراحی سازوکارهایی برای انطباق ویژگی‌های افراد با الزامات مشاغل است. این نتیجه با مطالعه

مقایسه‌ای مدل مدیریت استعداد دانش‌آموزان تیزهوش در ایران و کانادا و ارائه مدل استعدادیابی مبتنی بر سلامت هم‌راستا است؛ زیرا آن پژوهش نیز بر ضرورت شناسایی نظام‌مند استعدادها و توجه به تفاوت‌های زمینه‌ای در طراحی مدل‌های استعداد تأکید کرده است (Mirarabshahi et al., 2023). همچنین، پژوهش درباره هوش مدیریتی اسلامی و هوش موفق مدیران مدارس استثنایی، اهمیت ظرفیت‌های شناختی و مدیریتی رهبران را برجسته کرده است (Ghayebi Mehmandoost et al., 2023). بر این اساس، انتصاب و ارتقای مدیران در یک دانشگاه علوم پزشکی باید بیش از سابقه یا روابط سازمانی، بر مجموعه‌ای از شایستگی‌های مدیریتی، تخصصی، شناختی و بین‌فردی استوار باشد. از سوی دیگر، توجه به تربیت اخلاقی و الگوهای توسعه انسانی نیز نشان می‌دهد که شایستگی صرفاً ماهیتی فنی ندارد و ابعاد ارزشی و رفتاری نیز باید در تصمیم‌های مرتبط با سرمایه انسانی مورد توجه قرار گیرند (Bateni et al., 2022; Shahbazi et al., 2023).

سومین مضمون اصلی، نظام توسعه و پرورش استعداد، بر ضعف برنامه‌های توسعه، جانشین‌پروری، آموزش هدفمند و آمادگی برای تغییر تأکید داشت. یافته‌ها نشان دادند که شناسایی افراد توانمند، بدون فراهم کردن مسیر توسعه حرفه‌ای و فرصت‌های واقعی برای ارتقای قابلیت‌ها، به‌تنهایی نمی‌تواند به مدیریت راهبردی استعداد منجر شود. این نتیجه با رویکرد توسعه فراگیر استعداد همخوان است که بر ایجاد فرصت‌های توسعه برای طیف وسیعی از کارکنان و پرهیز از محدود کردن مفهوم استعداد به گروهی کوچک تأکید می‌کند (Kaliannan et al., 2023). در چنین رویکردی، سازمان باید محیطی ایجاد کند که یادگیری، توسعه مهارت و آماده‌سازی افراد برای نقش‌های آینده بخشی مستمر از چرخه مدیریت منابع انسانی باشد. شواهد حاصل از مطالعات آموزشی و شناختی نیز از توسعه‌پذیری قابلیت‌های انسانی حمایت می‌کنند. برای نمونه، پژوهش‌های مربوط به مداخلات آموزشی و

تأکید داشت (Faridi Sfanjany et al., 2025). از این رو، نظام توسعه استعداد در دانشگاه علوم پزشکی باید انعطاف‌پذیر و آینده‌نگر باشد و علاوه بر آموزش‌های رسمی، از ظرفیت‌های دیجیتال، یادگیری تجربی، مربی‌گری و برنامه‌های توسعه فردی نیز بهره‌گیرد.

چهارمین مضمون، انگیزش و نگهداشت سرمایه انسانی، نشان داد که ضعف نظام انگیزشی، خطر از دست دادن کارکنان توانمند و افت تعهد سازمانی از مهم‌ترین چالش‌های مدیریت استعداد هستند. این یافته بسیار مهم است، زیرا سرمایه‌گذاری در شناسایی و توسعه استعدادها زمانی برای سازمان ارزش ایجاد می‌کند که امکان ماندگاری و به‌کارگیری مؤثر این افراد نیز فراهم باشد. وجود نظام پاداش نامتمایز، عدم قدردانی از عملکرد برتر، احساس ناامنی شغلی و فقدان مسیرهای روشن پیشرفت می‌تواند انگیزش افراد توانمند را کاهش دهد و احتمال خروج آنان را افزایش دهد. مطالعه انجام‌شده در بیمارستان‌های دولتی تهران نیز تأثیر مدیریت استعداد بر بهره‌وری سرمایه انسانی را برجسته کرده است (Adri et al., 2022). همچنین، پژوهش دانشگاه علوم پزشکی تهران نشان می‌دهد که مدیریت استعداد می‌تواند از طریق توانمندسازی و ارتقای بهره‌وری سرمایه انسانی بر عملکرد سازمان اثرگذار باشد (Dargahi et al., 2022). از این منظر، نگهداشت صرفاً به پرداخت مالی وابسته نیست، بلکه نتیجه تعامل میان عدالت، فرصت توسعه، کیفیت مدیریت، امنیت روانی، مشارکت و ادراک کارکنان از ارزشمند بودن نقش آنان است.

یافته مربوط به انگیزش با مطالعاتی که نقش عوامل روان‌شناختی را در پایداری عملکرد و سازگاری نشان داده‌اند نیز قابل تبیین است. پژوهش درباره شناوری تحصیلی نشان داده است که عوامل انگیزشی همراه با پشتیبان، سرسختی ذهنی و کنترل می‌توانند در پایداری عملکرد افراد نقش داشته باشند (Tammeh et al., 2025). همچنین، آموزش درگیری تحصیلی در ارتباط

روان‌شناختی نشان داده‌اند که توانایی‌های شناختی و اجتماعی - فرهنگی را می‌توان از طریق برنامه‌های هدفمند بهبود بخشید (Zelli et al., 2024, 2025). همچنین، آموزش مهارت‌های مشخص توانسته است بر هوش متبلور اثر بگذارد (Seadatee Shamir, 2024) و مداخلات توانمندسازی شناختی نیز با بهبود برخی کارکردهای شناختی همراه بوده‌اند (Abbasi et al., 2024; Ershadi Chahardeh et al., 2025). این یافته‌ها در سطح مفهومی از این دیدگاه حمایت می‌کنند که ظرفیت افراد ثابت نیست و سازمان می‌تواند از طریق طراحی برنامه‌های یادگیری و توسعه مناسب، قابلیت‌های انسانی را ارتقا دهد.

در تبیین بیشتر مضمون توسعه و پرورش استعداد، باید به اهمیت جانشین‌پروری و آمادگی برای نقش‌های آینده نیز توجه کرد. ضعف جانشین‌پروری در یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که سازمان ممکن است در صورت خروج یا جابه‌جایی افراد کلیدی با خلأ مدیریتی و حرفه‌ای مواجه شود. بنابراین، توسعه استعداد باید علاوه بر نیازهای فعلی، نیازهای آینده دانشگاه را نیز مدنظر قرار دهد. این امر با اصول مدیریت جهانی استعداد همخوان است که بر ایجاد ذخیره‌ای از استعدادها و فراهم کردن مسیرهای رشد برای مسئولیت‌های آتی تأکید دارد (Stahl et al., 2021). همچنین، رویکرد چندسطحی مدیریت استعداد بر آن است که برنامه‌های توسعه باید با الزامات نقش، سازمان و محیط هماهنگ باشند (Tarique & Schuler, 2021). نتایج پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه آموزش و یادگیری نیز اهمیت انطباق برنامه‌های توسعه با ویژگی‌های مخاطب و شرایط محیط را نشان داده‌اند؛ از جمله مطالعه تجربه اعضای هیئت علمی از آموزش مجازی که فرصت‌ها و محدودیت‌های محیط جدید یادگیری را برجسته کرد (Faridy Sfanjany et al., 2022) و پژوهش مربوط به فرصت‌های فضای مجازی در محیط‌های یادگیری که بر ظرفیت محیط‌های جدید برای توسعه یادگیری

تعامل با منابع انسانی اهمیت داشته باشد (Ghayebi Mehmandoost et al., 2023).

ضعف مدیریت دانش نیز در یافته‌های پژوهش حاضر اهمیت قابل توجهی داشت. نبود سازوکار انتقال تجربه، بانک اطلاعات توانمندی‌ها و شاخص‌های سرمایه انسانی می‌تواند موجب شود دانش ضمنی افراد با جابه‌جایی یا خروج آنان از سازمان از دست برود. این مسئله به‌ویژه در دانشگاه علوم پزشکی که بخش مهمی از دانش سازمانی ماهیتی تخصصی و تجربه‌محور دارد، اهمیت زیادی دارد. مطالعات مربوط به تجربه‌های آموزشی در فضای مجازی نشان داده‌اند که نحوه سازمان‌دهی و انتقال دانش در شرایط متغیر می‌تواند فرصت‌ها و چالش‌های متفاوتی ایجاد کند (Faridi Sfanjany et al., 2025; Faridy Sfanjany et al., 2022). بنابراین، مدیریت دانش باید بخشی از زیرساخت مدیریت استعداد باشد و ارتباط میان دانش فردی و حافظه سازمانی را برقرار کند. این امر همچنین می‌تواند از وابستگی بیش از حد سازمان به افراد خاص بکاهد و زمینه جانشین‌پروری و یادگیری سازمانی را تقویت کند.

در مجموع، نتایج پژوهش نشان می‌دهند که پنج مضمون استخراج‌شده باید به‌صورت یک منظومه واحد تفسیر شوند. جهت‌گیری راهبردی، سطح پایه و هدایت‌کننده مدل را تشکیل می‌دهد؛ زیرساخت‌های مدیریت استعداد، سیاست‌های راهبردی را به سازوکارهای اجرایی تبدیل می‌کند؛ نظام توسعه و پرورش، قابلیت‌های انسانی را تقویت می‌کند؛ انگیزش و نگهداشت، تداوم حضور و مشارکت سرمایه انسانی را تضمین می‌کند؛ و فرهنگ سازمانی زمینه‌ای است که کیفیت عملکرد تمام این اجزا را تحت تأثیر قرار می‌دهد. این تفسیر با دیدگاه‌های یکپارچه مدیریت استعداد سازگار است که بر تعامل میان سطوح مختلف و اجزای متعدد نظام استعداد تأکید می‌کنند (Sohel-Uz-Zaman et al., 2022; Tarique & Schuler, 2021). همچنین، مطالعات مربوط به مدیریت استعداد در دانشگاه‌های علوم پزشکی ایران از

با استرس تحصیلی مورد بررسی قرار گرفته و اهمیت مشارکت و درگیری فعال فرد را در تجربه عملکردی نشان داده است (Hassani et al., 2022). مطالعه نقش خودکارآمدی و دیگر عوامل میانجی در سازگاری مدرسه‌ای نیز نشان داده است که ادراک فرد از توانایی خود و شرایط محیطی می‌تواند با سازگاری ارتباط داشته باشد (Nikooyeh et al., 2025). هرچند این پژوهش‌ها در محیط‌های آموزشی انجام شده‌اند، از نظر نظری می‌توان آنها را مؤید این دیدگاه دانست که عملکرد پایدار افراد تنها محصول شایستگی فنی نیست، بلکه انگیزش، خودکارآمدی، درگیری و کیفیت تجربه فرد از محیط نیز در آن نقش دارند. بنابراین، برای نگهداشت استعدادها در دانشگاه علوم پزشکی، لازم است سیاست‌های منابع انسانی علاوه بر حقوق و مزایا، بر فرصت رشد، عدالت، مشارکت و حمایت مدیریتی نیز متمرکز شوند.

پنجمین مضمون، چالش‌های فرهنگ سازمانی، شامل ضعف امنیت روانی، ضعف فرهنگ مشارکتی، ناپایداری مدیریتی و ضعف مدیریت دانش بود. یافته‌ها نشان دادند که فرهنگ سازمانی نه یک عامل حاشیه‌ای، بلکه بستر اثرگذاری سایر اجزای مدیریت استعداد است. حتی اگر نظام‌های شناسایی، ارزیابی و توسعه طراحی شوند، در محیطی که کارکنان احساس امنیت روانی نداشته باشند، امکان اظهارنظر آزاد محدود باشد، مشارکت در تصمیم‌گیری ضعیف باشد و تغییرات مدیریتی مکرر رخ دهد، پایداری مدیریت استعداد با مشکل مواجه خواهد شد. این یافته با تأکید مدیریت منابع انسانی معاصر بر نقش فرهنگ، مشارکت و تجربه کارکنان در موفقیت سیاست‌های منابع انسانی همسو است (Armstrong & Taylor, 2023). همچنین، اصول مدیریت اثربخش استعداد نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی باید با سیاست‌های استعداد همخوان باشد و رفتارهای مدیریتی باید توسعه و مشارکت افراد را حمایت کنند (Stahl et al., 2021). در سطح دیگری، پژوهش درباره هوش مدیریتی نیز نشان می‌دهد که کیفیت ویژگی‌های مدیران می‌تواند در نحوه هدایت و

ضرورت طراحی مدل‌هایی متناسب با اقتضائات محیط سلامت و دانشگاهی حمایت می‌کنند (Dargahi et al., 2022; Taheri et al., 2023). از این رو، مدل بومی حاصل از پژوهش حاضر را می‌توان چارچوبی دانست که تلاش می‌کند مدیریت سرمایه انسانی را از مجموعه‌ای از اقدامات پراکنده به یک نظام راهبردی، توسعه‌محور و زمینه‌مند تبدیل کند.

پژوهش حاضر با چند محدودیت همراه بود که باید در تفسیر یافته‌ها مورد توجه قرار گیرد. نخست، ماهیت کیفی پژوهش و استفاده از ۱۲ مصاحبه با خبرگان سبب می‌شود یافته‌ها بیشتر بازتاب‌دهنده ادراک، تجربه و تفسیر مشارکت‌کنندگان باشند و نتوان آنها را به‌صورت آماری به تمامی دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور تعمیم داد. دوم، بخش اصلی پژوهش بر شرایط و اقتضائات دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی خراسان شمالی متمرکز بود؛ بنابراین، تفاوت‌های ساختاری، مدیریتی، اقتصادی و فرهنگی میان دانشگاه‌های مختلف ممکن است بر میزان کاربردپذیری مدل در سایر محیط‌ها اثر بگذارد. سوم، استفاده از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته می‌تواند تحت تأثیر تمایل مشارکت‌کنندگان به ارائه پاسخ‌های اجتماعی‌پسند یا احتیاط در بیان مسائل سازمانی قرار گیرد. افزون بر این، مطالعه حاضر مدل را در سطح کیفی استخراج کرده و اثربخشی یا قدرت تبیینی روابط میان ابعاد مدل از طریق داده‌های کمی، طولی یا آزمایشی ارزیابی نشده است.

پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده مدل استخراج‌شده را در نمونه‌های بزرگ‌تر و در دانشگاه‌های علوم پزشکی مناطق مختلف کشور مورد اعتبارسنجی قرار دهند تا پایداری ساختار پنج‌بعدی و میزان تعمیم‌پذیری آن مشخص شود. استفاده از طرح‌های آمیخته می‌تواند امکان ترکیب عمق داده‌های کیفی با آزمون تجربی روابط میان مؤلفه‌ها را فراهم سازد. همچنین، پیشنهاد می‌شود روابط علی مفروض در مدل، از جمله اثر جهت‌گیری راهبردی بر زیرساخت‌های مدیریت استعداد، نقش فرایندهای توسعه‌ای در

انگیزش و نگهداشت و نقش تعدیل‌کننده فرهنگ سازمانی، با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری بررسی شوند. انجام مطالعات طولی نیز می‌تواند نشان دهد که اجرای مداخلات مبتنی بر مدل در طول زمان چه تأثیری بر ماندگاری کارکنان، عملکرد، تعهد سازمانی، بهره‌وری سرمایه انسانی و جانشین‌پروری دارد. علاوه بر این، بررسی دیدگاه گروه‌های مختلف شامل اعضای هیئت علمی، کارکنان اداری، مدیران، متخصصان بالینی و نیروهای جوان می‌تواند به شناسایی تفاوت‌های ادراکی و تکمیل مدل کمک کند.

پیشنهاد می‌شود مدیران دانشگاه علوم پزشکی مدیریت استعداد را به‌عنوان بخشی از نظام برنامه‌ریزی راهبردی سرمایه انسانی در نظر گیرند و برای آن ساختار، مسئولیت و شاخص‌های عملکرد مشخص تعریف کنند. تدوین نقشه شایستگی مشاغل کلیدی، ایجاد بانک جامع استعدادها، طراحی معیارهای شفاف برای انتصاب و ارتقا، اصلاح نظام ارزیابی عملکرد و پیوند دادن نتایج آن با آموزش، توسعه و جانشین‌پروری می‌تواند از اقدامات اولویت‌دار باشد. همچنین، لازم است برای کارکنان مستعد مسیرهای رشد حرفه‌ای و برنامه‌های توسعه فردی مشخص طراحی شود و آموزش‌ها بر اساس نیازسنجی واقعی و الزامات آینده دانشگاه سازمان‌دهی شوند. تقویت نظام‌های انگیزشی مالی و غیرمالی، ایجاد سازوکارهای قدردانی از عملکرد برتر، افزایش مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری، ارتقای امنیت روانی، کاهش بی‌ثباتی مدیریتی و ایجاد سازوکارهای نظام‌مند انتقال و مستندسازی دانش نیز می‌تواند به نگهداشت سرمایه انسانی کمک کند. در نهایت، اجرای مدل باید به‌صورت یکپارچه انجام شود؛ زیرا اصلاح یک جزء بدون توجه هم‌زمان به راهبرد، ساختار، توسعه، انگیزش و فرهنگ سازمانی احتمالاً به تغییر پایدار در مدیریت استعداد منجر نخواهد شد.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

حمایت مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

موازن اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازن و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در طی مراحل این پژوهش یاری رساندند تشکر و

قدردانی می‌گردد.

References

- Education and Cognitive Sciences, 5(3), 86-93.
<https://doi.org/10.61838/kman.ijecs.5.3.11>
- Faridi Sfanjany, J., Rezaee, S., & Seadatee Shamir, A. (2025). Identifying the opportunities of cyberspace in learning environments from the perspective of students. *Learner-based Curriculum and instruction Journal*, 4(1), 87-106.
<https://magiran.com/p2883189>
- Faridy Sfanjany, J., Rezaei, S., & Seadatee Shamir, A. (2022). A review of faculty members' lived experiences of the challenges and opportunities of cyberspace education during the COVID-19 pandemic: A phenomenological study. *Clinical Cancer Investigation Journal*.
<https://ccij-online.org/storage/files/article/c19bb27b-952c-4608-adda-8ebf16a086ca-wrGwkEhnMbnaGMZ1/441-ccl.pdf>
- Ghanjali, M., Seadatee Shamir, A., & Asaseh, M. (2022). Inquiry factors affecting parents' compatibility with autism child. *Journal of Psychological Science*, 21(117), 1867-1878.
<https://psychologicalscience.ir/article-1-1599-fa.html>
- Ghayebi Mehmandooost, M., Ghadami, M., Seadatee Shamir, A., & Rezaei, S. (2023). Islamic managerial intelligence and successful intelligence of exceptional school administrators. *Political Sociology of Iran*, 5(11), 4551-4566.
<https://doi.org/10.30510/psi.2022.362716.3993>
- Hassani, F., Dortaj, F., Bagheri, F., & Seadatee Shamir, A. (2022). The effectiveness of teaching academic engagement on academic stress students school. *Journal of Modern Psychological Research*.
<https://ensani.ir/fa/article/download/421465>
- Kaliannan, M., Darmalinggam, D., Dorasamy, M., & Abraham, M. (2023). Inclusive talent development as a key talent management approach: A systematic literature review. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100926.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100926>
- Khandani, F., Farrokhi, N., & Seadatee Shamir, A. (2023). Comparison of the effectiveness of executive function training and play therapy on promoting the learning of mathematical concepts in students with learning disabilities. *Journal of Exceptional Children*. <http://joec.ir/article-1-1735-en.html>
- Mirarabshahi, S. M., Seadatee Shamir, A., & Abulmaali, K. (2023). Comparing the talent management model of gifted students in the educational system of Iran and Canada and presenting a health-based talent search mode. *Quran and Medicine*, 7(5), 1-17.
https://www.quraniimed.com/article_196521.html
- Moeinzadeh, N., Sour, A., & Seadatee Shamir, A. (2025). Comparison of the effectiveness of compassion-based and mindfulness-based therapies on dysfunctional communication beliefs in women with multiple sclerosis. *Iranian Journal of Neurodevelopmental Disorders*, 4(2), 1-10.
<https://maherpub.com/jnidd/article/view/538>
- Nikooyeh, E., Seadatee Shamir, A., & Mohammadi Aria, A. (2025). The mediating role of cyberbullying, self-efficacy, and parenting styles in the relationship between trait emotional intelligence and school adjustment in adolescents. *Journal of Cognition, Behavior, Learning*, 2(2), 11.
<https://magiran.com/p2887242>
- Seadatee Shamir, A. (2023). Comparison short term memory, reading performance and academic achievement of early bilingual and monolinguals. *Journal of Psychological Dynamics in Mood Disorders*.
- Abbasi, S., Dortaj, F., Sadipour, E., & Seadatee Shamir, A. (2025). The effectiveness of metacognitive empowerment on cognitive flexibility, speed of information processing, cognitive inhibition and selective attention.
<https://doi.org/10.22059/japr.2025.378595.644956>
- Adri, Z., Naderi, M., & Najafi, B. (2022). The effect of talent management on human capital productivity in public hospitals in Tehran. *Human Resource Management in Health*, 9(4), 45-60. <https://civilica.com/doc/1490138>
- Amini, R., Hosseini Khah, A., & Seadatee Shamir, A. (2024). Designing an educational intervention package to enhance students' artistic intelligence based on the lived experiences of top talents. *Journal of Cognition, Behavior, Learning*.
<https://doi.org/10.61838/jcbl.1.4.1>
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page.
<https://doi.org/10.4324/9781003329172>
- Bateni, S., Khanifar, H., & Seadatee Shamir, A. (2022). The foundations of human education and excellence in Hussein's discourse. *Islamic Life Journal*, 6(3), 29-41.
<https://sid.ir/paper/1115522/fa>
- Dargahi, H., Biglar, M., & Mahdi, M. (2022). The effect of talent management on empowerment and human capital productivity at Tehran University of Medical Sciences. *Payesh*, 21(3), 255-272. <http://payeshjournal.ir/article-1-1773-fa.html>
- Ershadi Chahardeh, S., Seadatee Shamir, A., & Zabihi, R. (2024). The effectiveness of Lumosity-based cognitive empowerment on Maher fluid intelligence and cognitive functions in elementary school boys. *International Journal of*

- <https://www.sid.ir/filesserver/je/39911-284242-x-1363725.pdf>
- Seadatee Shamir, A. (2024). The effectiveness of teaching math skills on increasing the crystallized intelligence of secondary school students of Shahed schools. *Journal of Psychological Dynamics in Mood Disorders*. <https://sid.ir/filesserver/je/39911-284245-x-1363769.pdf>
- Seadatee Shamir, A. (2025). Standardization of the five-factor model of the Maher Multifaceted Fluid Test of Intelligence (MMFTI) for fourth to sixth-grade students (first version) based on metacognition theory. *International Journal of Body, Mind and Culture*, 12(1), 188-200. <https://doi.org/10.61838/ijbmc.v12i1.554>
- Shahbazi, Z., Karimi Bagh Malek, A., & Seadatee Shamir, A. (2023). Investigating the affecting scientific factors on the moral education of senior school female students and presenting a pattern. *Iranian Journal of Educational Society*, 9(2), 389-399. <https://www.jedusocio.com/index.php/se/article/view/392>
- Shams, S., Seadatee Shamir, A., & Sadat Kazemi, A. (2025). Psychometric properties and standardization of the Maher Multiple Fluid Intelligence Test (MMFTI) in students aged 4 to 6. *Quarterly of Experimental and Cognitive Psychology*, 2(2), 106-131. <https://quarterlyecp.com/index.php/ecp/article/view/200>
- Sohel-Uz-Zaman, A. S. M., Kabir, A. I., Osman, A. Z. M. R., & Jalil, M. B. (2022). Strategic human resource management, human capital management and talent management: Same goals, many routes. *Academy of Strategic Management Journal*, 21(1), 1-15.
- Stahl, G. K., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., & Stiles, P. (2021). Six principles of effective global talent management. *MIT Sloan management review*, 62(3), 45-53.
- Taheri, F., Hosseinpour, M., & Siadat, S. A. (2023). Identifying and validating talent management components at Ahvaz University of Medical Sciences. *Education Strategies in Medical Sciences*, 16(3), 215-225. <http://edcbmj.ir/article-1-2235-fa.html>
- Tammeh, B., Dortaj, F., Seadatee Shamir, A., & Farokhi, N. (2025). Developing a structural model for academic buoyancy based on motivational factors and mediator roles of grit, mental toughness, and control. *Educational Psychology*, 20(74), 7-32. <https://doi.org/10.22054/jep.2024.33439.2302>
- Tarique, I., & Schuler, R. S. (2021). A multi-level framework for understanding global talent management systems for high talent expatriates. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(5), 1052-1075.
- Zandkarimi, G., Farhadi, F., & Seadatee Shamir, A. (2025). Treatment of emotional conflicts of couples based on the criteria of the field of research (RDoC).
- Zelli, M. H., Seadatee Shamir, A., & Kazemi, A. (2024). Effectiveness of psycho-educational intervention of Maher crystallized intelligence on increasing socio-cultural intelligence in elementary second period students of Tehran City. *Sociology of Education*, 10(3), 275-288. <https://doi.org/10.22034/ijes.2021.541983.1184>
- Zelli, M. H., Seadatee Shamir, A., & Kazemi, A. (2025). The effectiveness of the Maher Crystallized Intelligence educational-psychological intervention on enhancing fluid intelligence and socio-cultural intelligence. *Mental Health and Lifestyle Journal*, 3(1), 1-14. <https://doi.org/10.61838/mhlj.3.1.3>