



Organizational Intelligence-Based Talent-Cultivating Higher Education Systems: A Qualitative Thematic Analysis

Davood Gholamrezaei¹, Fakhriyeh Sadehnejad², Naser Barkhordar³

1. Corresponding Author, Assistant Professor of Management, Department of Management, Payame Noor University, Tehran, Iran.

dgholamrezaei@pnu.ac.ir

2. Ph.D. Candidate of Management, Department of Management, Payame Noor University, Tehran, Iran.

modiriyatha@gmail.com

3. Assistant Professor of Management, Department of Management, Payame Noor University, Tehran, Iran.

barkhordar@pnu.ac.ir

Abstract

In the era of digital transformation and the knowledge-based economy, the smartization of managerial processes within academic institutions is a necessity for enhancing competitiveness and sustainability; thus, the transition from traditional human resource management toward intelligent talent management systems is considered a primary pillar of transformation within university structures. This research, designed within the framework of the pragmatism paradigm and employing a combined inductive-deductive approach, is an applied-developmental study with an exploratory design aimed at elucidating a talent-nurturing higher education system based on organizational intelligence. This descriptive, non-experimental study was conducted through thematic analysis and semi-structured interviews with 12 academic experts (management professors) and practical experts (university managers) based on purposive sampling. The data were cyclically coded and analyzed using Maxqda software. The findings provided a systematic framework of intelligent talent management indicators in the Iranian higher education system, consisting of 11 main themes (including smart career path planning, competency-based reward systems, talent attraction and retention, technology and innovation in education, international interactions, and data-driven evaluation) and 55 sub-themes. Ultimately, this research developed a conceptual model for intelligent talent management, providing a theoretical and practical basis for designing transformation-oriented strategies within the country's higher education system.

Keywords: *Intelligent Talent Management, Iranian Higher Education System, Smartization.*

Citation to article: Gholamrezaei, Davoud; Sadeh-Nejad, Fakhriyeh; and Barkhordar, Nasser (2026). Qualitative Analysis of a Talent-Nurturing Higher Education System Based on Organizational Intelligence: A Thematic Analysis Approach. **Cultural Governance**, 18(72): 9–25 DOI: 10.



© 2025 by the authors. Published by The Secretariat of the Supreme Council of the Cultural Revolution. This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

تحلیل کیفی نظام آموزش عالی استعدادپرور مبتنی بر هوشمندی سازمانی: رویکرد تحلیل مضمون

داود غلامرضایی^۱، فخریه ساده‌نژاد^۲، ناصر برخوردار^۳

۱. نویسنده مسئول، استادیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، اقتصاد و حسابداری، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

dgholamrezaei@pnu.ac.ir

۲. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

modiriyatha@gmail.com

۳. استادیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، اقتصاد و حسابداری، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

barkhordar@pnu.ac.ir

چکیده

در عصر تحول دیجیتال و اقتصاد دانش‌بنیان، هوشمندسازی فرایندهای مدیریتی در نهادهای علمی ضرورتی برای ارتقای رقابت‌پذیری و پایداری است؛ لذا گذار از مدیریت سنتی منابع انسانی به‌سوی نظام‌های هوشمند مدیریت استعداد، رکن اصلی تحول در ساختارهای دانشگاهی به‌شمار می‌رود. این پژوهش در چارچوب پارادایم عمل‌گرایی و با رویکرد ترکیبی استقرایی - قیاسی، در زمره مطالعات کاربردی - توسعه‌ای با طرح اکتشافی، به‌منظور تبیین نظام آموزش عالی استعدادپرور مبتنی بر هوشمندی سازمانی طراحی شد. این مطالعه توصیفی - غیرآزمایشی از راه تحلیل مضمون و مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۲ نفر از خبرگان علمی (استادان مدیریت) و تجربی (مدیران دانشگاهی) بر اساس نمونه‌گیری هدفمند انجام گرفت. داده‌ها به‌صورت چرخه‌ای شناسه‌گذاری، و توسط نرم‌افزار Maxqda تحلیل شد. یافته‌ها ساختاری نظام‌مند از شاخص‌های مدیریت استعداد هوشمند در نظام آموزش عالی ایران در قالب ۱۱ مضمون اصلی (ازجمله برنامه‌ریزی مسیر شغلی هوشمند، نظام پاداش شایستگی‌محور، جذب و نگهداشت استعدادها، فناوری و نوآوری در آموزش، تعاملات بین‌المللی و ارزیابی داده‌محور) و ۵۵ مضمون فرعی ارائه داد. سرانجام، این پژوهش الگویی مفهومی برای مدیریت استعداد هوشمند ترسیم کرد که مبنای نظری و کاربردی برای طراحی راهبردهای تحول‌محور در نظام آموزش عالی کشور فراهم می‌آورد.

کلیدواژه: مدیریت استعداد هوشمند، نظام آموزش عالی ایران، هوشمندسازی.

استناد به مقاله: غلامرضایی، داود؛ ساده‌نژاد، فخریه و برخوردار، ناصر (۱۴۰۴). تحلیل کیفی نظام آموزش عالی استعدادپرور مبتنی بر هوشمندی سازمانی: رویکرد تحلیل مضمون، حکمرانی فرهنگ، ۱۸(۷۲): ۲۵-۹. DOI: 10.

نوع مقاله: پژوهشی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۹/۱۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۵/۰۷



مقدمه

نظام آموزش عالی در رویارویی با جهان چندلایه و داده‌محور، دیگر نمی‌تواند تنها به‌عنوان بستری برای انتقال دانش عمل کند؛ بلکه باید به زیست‌بوم پویایی برای خلق ظرفیت‌های نوآورانه و تربیت کنشگران دیجیتال تبدیل شود (Bhalla et al., 2025:351-380). در چنین تحولی، مفاهیم سنتی مدیریت استعداد دیگر قادر نیست به‌تنهایی پیچیدگی‌ها و چالش‌های مدیریت پتانسیل‌های انسانی در دانشگاه‌های آینده را پاسخ دهد. از این‌رو، نیاز مبرمی به گذار از رویکردهای کلاسیک شناسایی و حفظ استعداد به‌سوی «منطق مدیریتی نوین» احساس می‌شود؛ منطقی که امکان پیش‌بینی، تطبیق و هم‌آفرینی با فناوری‌های تحول‌آفرین را به‌صورت درون‌زا در سازمان نهادینه کند (عبداللهی و همکاران، ۱۴۰۴: ۱-۲۰). این ضرورت گذار، به‌طور مستقیم با ظهور فناوری‌های هوشمند مانند هوش مصنوعی و سامانه‌های تصمیم‌یار گره خورده است که با بازتعریف بنیان‌های تعامل انسان و سازمان، ماهیت نقش‌ها و مهارت‌های نسل‌های آینده را دگرگون کرده است (Cristine, 2025:26-33)؛ بنابراین، مدیریت استعداد در عصر حاضر باید بتواند نگاهی فراسازمانی و آینده‌نگر اتخاذ کند و به‌جای تمرکز بر کارکردهای اداری، بر «معماری ظرفیت‌های تطبیق‌پذیر انسانی» تمرکز کند (تقوایی یزدی، ۱۴۰۱: ۱-۱۸). در این میان، آموزش عالی به عنوان حیاتی‌ترین نهاد مولد سرمایه انسانی، با چالشی دوگانه روبه‌رو است. از یک‌سو ضرورت انطباق با مقتضیات زیست‌بوم هوشمند، و از سوی دیگر الزام به شناسایی و پرورش استعدادهایی که بتوانند آینده را بسازند، (حاجیان و همکاران، ۱۴۰۲: ۲۷۵-۲۴۸). پاسخ به این چالش، نیازمند تدوین الگوهای نوین مدیریت استعداد است؛ الگوهایی که نه‌تنها واقعیت‌های فناورانه امروز را تفسیر کند، بلکه به ابزارهایی برای کشف و هدایت پتانسیل‌های نهفته دانشجویان تبدیل شود (تمدنی و مرادیان، ۱۴۰۱). زمانی که این ضرورت‌های جهانی را در بستر نظام آموزش عالی ایران تحلیل می‌کنیم، نیاز به تحول حیاتی‌تر جلوه می‌کند. در شرایطی که دانشگاه‌های کشور با چالش‌هایی مانند تطابق‌نداشتن توانمندی‌های دانش‌آموختگان با نیازهای جامعه و فرسایش مهارت‌های نوآورانه دست به‌گریبان است، «مدیریت استعداد هوشمند» به‌عنوان ضرورتی راهبردی مطرح می‌شود (قاضی سعیدی و عبادی، ۱۴۰۳). اگرچه شناسایی مؤلفه‌های مدیریت استعداد ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است (دلفان بیرانوند و همکاران، ۱۴۰۱: ۱-۲۹)، اما در فضای علمی کشور، همچنان الگوی جامع و بومی‌شده که مدیریت استعداد را با اقتضائات فناوری‌های نوین همسو سازد، مغفول مانده است. افزون بر این شکاف‌های ساختاری، چالش بنیادین

و بسیار مهم در نظام آموزش عالی ایران، مغفول ماندن مدیریت نظام مند استعداد دانشجویان است. در حالی که مدیریت استعداد در سازمان های پیشرو، از همان مراحل اولیه ورود به زیست بوم دانشگاه آغاز می شود، در ایران تمرکز اصلی همچنان بر مدیریت خروجی ها (بازار کار) یا مدیریت هیئت علمی است. در نتیجه، فرایند شناسایی، هدایت، حمایت و توسعه پتانسیل های برتر دانشجویان در طول دوران تحصیل، از نگاه مدیریت راهبردی دانشگاه مغفول مانده است. این فقدان در مدیریت استعداد دانشجویان، به اتلاف سرمایه های انسانی ارزشمند و عدم توانایی نظام آموزش عالی در بازآفرینی نقش خود در زیست بوم نوآوری منجر شده است. از این رو، این پژوهش می کوشد با رویکردی کیفی و تفسیرگرایانه، با هدف پرکردن این شکاف علمی، شاخص ها، ابعاد و مؤلفه های «مدیریت استعداد هوشمند دانشجویان» را در بستر آموزش عالی کشور شناسایی و تبیین کند. هدف نهایی پژوهش، ارائه الگویی است که از طریق تلفیق فناوری های نوین و تحلیل داده محور، امکان شناسایی دقیق تر استعدادهای دانشجویی و هم راستاسازی ظرفیت های آن ها با تحولات دیجیتال را فراهم آورد. با توجه به متنی که بازنویسی شد، در واقع سؤال اصلی این پژوهش به این صورت است که شاخص ها، ابعاد و مؤلفه های نظام مدیریت استعداد هوشمند دانشجویان در بستر آموزش عالی ایران چیست؟

مبانی نظری

بخش اول: تبیین هوشمندی سازمان^۱ (زیربنای مدیریتی)

در راستای تبیین زیربنای نظری این پژوهش، ابتدا باید مفهوم «هوشمندی سازمان» در بستر نظام آموزش عالی مورد واکاوی قرار گیرد. هوشمندی سازمان در سطح کلان، به معنای توانمندی هر نهادی در جمع آوری، پردازش و تحلیل داده ها به منظور پیش بینی تغییرات محیطی و اتخاذ واکنش های چابک است. این مفهوم بر پایه تعامل میان «هوش جمعی» و «هوش مصنوعی» استوار است تا از ساختارهای سلسله مراتبی صلب به سوی سازمان های یادگیرنده و خودتنظیم گذار یابد. در این رویکرد، هوشمندی سازمان نه به عنوان ابزاری فنی، بلکه به مانند یک «قابلیت استراتژیک» تلقی می شود که دانشگاه را قادر می سازد توان های انسانی خود را با اهداف کلان توسعه ملی هم راستا کند. با این حال، در بررسی ادبیات، شکافی نظری در زمینه تأکید بر زیرساخت های فناورانه در برابر

«نظریات یادگیری» مشاهده می‌شود. این امر به سوق یافتن هوشمندی سازمانی به سمت «هوش ماشین» منجر شده است؛ در حالی که ماهیت نظام آموزش عالی اساساً بر پایه «یادگیری» استوار است؛ لذا، برای جلوگیری از تبدیل شدن هوشمندسازی به اتوماسیون سرد و بی‌روح، ضروری است که هوشمندی سازمان در پیوندی تنگاتنگ با مبانی علمی یادگیری را بازتعریف کرد (Obradovich et al., 2024: 219-220).

بخش دوم: مبانی نظری یادگیری در عصر دیجیتال (زیربنای تربیتی)

برای اینکه هوشمندی سازمان در حوزه آموزش بتواند به شکوفایی استعدادها منجر شود، باید بر سه محور اصلی نظریات یادگیری استوار شود. نخست، «یادگیری تطبیقی»^۱ که بر اساس آن، مسیرهای یادگیری نه به صورت خطی و یکسان، بلکه بر اساس پاسخ‌های لحظه‌ای و نیازهای منحصربه‌فرد هر یادگیرنده تغییر می‌یابد؛ این نظریه، مبنای علمی «شخصی‌سازی» در الگوهای هوشمند است. دوم، «یادگیری شناختی»^۲ که بر چگونگی پردازش اطلاعات در ذهن و تبدیل داده‌ها به دانش تأکید می‌کند و به سازمان اجازه می‌دهد به جای تکیه بر نتایج نهایی (نمرات)، الگوهای ذهنی و توان‌های نهفته دانشجو را شناسایی کند. سوم، «یادگیری تجربه‌محور و اجتماعی»^۳ که یادگیری را در بستر تعامل با دیگران و رویارویی با مسائل واقعی می‌بیند. در الگوی هوشمند، این نظریه از طریق به‌کارگیری استعدادها در گروه‌های مسئله‌محور و طرح‌های نوآورانه محقق می‌شود. تلفیق این سه نظریه، «هوش ماشین» را به «هوشمندی آموزشی» تبدیل می‌کند تا ابزارهای دیجیتال، در خدمت رشد واقعی انسان قرار گیرد (Martin, 2017: 28-29).

بخش سوم: تکوین مفهومی و گذار پارادایمی در مدیریت استعداد دانشجویان

تکوین مفهومی مدیریت استعداد دانشجویان را می‌توان در قالب سیر تکاملی در سه سطح تحلیل کرد. در سطح نخست، «رویکرد آموزشی کلاسیک» بر مبنای پارادایم «همگانی‌سازی» استوار بود؛ رویکردی که در آن سیاست‌های آموزشی و ارزیابی به صورت یکسان و صلب برای تمام دانشجویان اعمال می‌شد و غایت آن، تنها انتقال دانش و صیانت از نظم اداری بود. با ظهور نیاز به شناسایی توان‌های متمایز، «مدیریت استعداد سنتی» با اتخاذ رویکردی «تفکیکی» جایگزین شد تا تمرکز سرمایه‌گذاری بر گروه کوچکی از دانشجویان برتر معطوف شود. با این حال، این رویکرد به دلیل اتکا بر معیارهای ایستایی مانند نمرات و شهود استادان، به طور اجتناب‌ناپذیری با سوگیری‌های

-
1. Adaptive Learning
 2. Cognitive Learning
 3. Social Learning Social Learning

ادراکی همراه بود و نتوانست تصویری جامع از استعدادهای پنهان ارائه کند. در پاسخ به این محدودیت‌ها و همسو با تحولات دیجیتالی، «مدیریت استعداد هوشمند» به‌عنوان تکامل نهایی مدیریت توان‌های دانشجویی ظهور کرد. در این رویکرد، فرایندهای شناسایی و توسعه از حالت ایستا و نمره‌محور به‌سوی رویکردی «داده‌محور و پویا» تغییر جهت داده است تا از طریق تحلیل‌های پیش‌بینی‌کننده استعدادهای در لحظه شناسایی شده و در مسیر بهینه هدایت شود (غلامی و همکاران، ۱۴۰۲: ۶۹: ۷۲-۳۹). در مقام مقایسه‌ای، می‌توان تفاوت بنیادین مدیریت استعداد هوشمند با رویکردهای پیشین را در تغییر ماهیت «سنجش» و «زمان‌بندی» دانست؛ در حالی که مدیریت استعداد سنتی بر پایه ارزیابی‌های مقطعی، نتایج گذشته (نمرات) و شهود فردی (سوژگی) استوار بود، مدیریت استعداد هوشمند بر محوریت تحلیل‌های پیوسته، پیش‌بینی آینده و داده‌های ابژکتیو (عینی) حرکت می‌کند. در واقع، گذار از الگوی سنتی به هوشمند، به‌معنای جایگزینی «تصورات احتمالی» با «تحلیل‌های پیش‌بینانه» است تا شکاف میان پتانسیل‌های نهفته و فرصت‌های توسعه به حداقل برسد. این رویکرد در سطح عملیاتی بر چهار محور کلیدی استوار است: نخست، شناسایی مبتنی بر داده که در آن ارزیابی‌های مقطعی جای خود را به تحلیل‌های پیش‌بینی‌کننده برای کشف شایستگی‌های نهفته می‌دهد. دوم، توسعه شخصی‌سازی‌شده که از طریق طراحی «نقشه‌های راه یادگیری» منحصربه‌فرد بر اساس نقاط قوت و ضعف لحظه‌ای دانشجو محقق می‌شود. سوم، بهره‌برداری چابک که با به‌کارگیری پویا و منعطف استعدادهای طرح‌های نوآورانه و گروه‌های مسئله‌محور صورت می‌گیرد. و سرانجام، پایش و نگهداشت پیش‌بینانه که با هدف شناسایی زود هنگام ریسک‌های افت تحصیلی یا مهاجرت نخبگان، بستری برای ارائه راهکارهای حمایتی پیشگیرانه فراهم می‌آورد (Karageorgou et al., 2024).

بخش چهارم: چارچوب‌های نظری پشتیبان و محوریت نظریه سیستم‌های انطباقی پیچیده^۱

برای تبیین علمی این نظام، این پژوهش بر سه سازه نظری استوار است. نخست، «نظریه سرمایه انسانی» که مبنای پذیرش مدیریت استعداد است و آموزش را سرمایه‌گذاری می‌بیند؛ در الگوی هوشمند، این نظریه به مفهوم «سرمایه انسانی دیجیتال» ارتقا می‌یابد. دوم، «نظریه منابع - قابلیت‌ها - رقابت»^۲ که بیان می‌کند دانشگاه‌ها از راه شناسایی منابع کمیاب و غیر قابل تقلید (دانشجویان نخبه)،

-
1. Complex Adaptive Systems (CAS)
 2. Resource-Based View (RBV)

به مزیت رقابتی پایدار دست می‌یابند. با این حال، «نظریه سیستم‌های انطباقی پیچیده» به‌عنوان ستون فقرات و نظریه اصلی این پژوهش قرار می‌گیرد. براساس این دیدگاه، نظام آموزش عالی موجودیتی زنده، پیچیده و پویا است. مدیریت استعداد هوشمند در واقع تجسم عملی «نظریه سیستم‌های انطباقی پیچیده» است؛ چرا که به دانشگاه اجازه می‌دهد به‌جای تکیه بر الگوهای صلب و ایستا، بر اساس داده‌های لحظه‌ای و تعاملات پویا، پتانسیل‌های دانشجویی خود را به‌صورت پیوسته «بازپیکربندی» کند تا در رویارویی با تغییرات سریع جهانی، بقای خود را تضمین کند (Liu et al., 2026).

پیشینه پژوهش

جدول ۱. مروری بر مطالعات پیشین

نام نویسنده (سال)	موضوع / هدف	یافته‌های کلیدی	نتیجه‌گیری	تمرکز	کاستی‌ها نسبت به این پژوهش
رحیمی باغملک و همکاران (۱۴۰۲)	تبیین مدل توسعه مدیریت استعداد در گردشگری هوشمند (بر اساس نظریه داده‌بنیاد)	شناسایی اهمیت استعدادهای فناورانه، آموزش‌های دیجیتال‌محور و نظام‌های مشوق خلاق	نقش محوری سیاست‌های دولتی، زیرساخت‌های فناوری و فرهنگ نوآوری در موفقیت الگوی مدیریت استعداد	این دسته از پژوهش‌ها بر طراحی الگوهای هوشمند در محیط‌های اداری، گردشگری و سازمان‌های دولتی	این منابع بر «کارکنان» متمرکز است، در حالی که این پژوهش بر «دانشجویان» به‌عنوان سرمایه انسانی در حال شکل‌گیری تمرکز دارد.
غلامی و همکاران (۱۴۰۲)	طراحی الگوی مدیریت هوشمند استعداد در سازمان‌های دولتی ایران (وزارت ارتباطات)	شناسایی ابعاد شناسایی داده‌محور، تحلیل عملکرد فناورانه، آموزش‌های هدفمند و مسیرهای شغلی هوشمند	نقش تسهیل‌گر رهبری فناورانه، زیرساخت‌های اطلاعاتی پیشرفته و فرهنگ شایسته‌محور در موفقیت الگو	متمرکز است و بر مفاهیمی مانند «مسیرهای شغلی» و «رهبری تحول‌آفرین» تأکید دارد.	
محروف و همکاران (۲۰۳۵)	تبیین نقش رهبری تحول‌آفرین و مقاومت در برابر تغییر در مدیریت استعداد دیجیتال	نقش مؤثر رهبری در ایجاد چشم‌انداز مشترک و شناسایی «مقاومت در برابر تغییر» به‌عنوان مانع اصلی	ضرورت ارتقای مشارکت کارکنان و آموزش‌های فناورانه برای کاهش مقاومت در برابر تحولات دیجیتال		

نام نویسنده (سال)	موضوع / هدف	یافته‌های کلیدی	نتیجه‌گیری	تمرکز	کاستی‌ها نسبت به این پژوهش
احمدی و صباغ‌پور (۱۴۰۱)	شناسایی راهبردها و بسترهای مدیریت استعداد در آموزش عالی ایران	شناسایی راهبردهای توسعه حرفه‌ای هیئت علمی، ارزیابی مبتنی بر شایستگی و مسیرهای انگیزشی	ضرورت وجود زیرساخت فناوری اطلاعات، سیاست‌های حمایتی کلان و فرهنگ شایسته‌سالاری به‌عنوان بسترهای لازم	این آثار به شناسایی راهبردهای کلی مدیریت استعداد در دانشگاه‌ها پرداخته است و بر توسعه حرفه‌ای اعضای هیئت علمی و کاهش مهاجرت نخبگان تأکید کرده‌اند.	نبود رویکرد هوشمند: این الگوها بیشتر توصیفی هستند و به «هوشمندی سازمانی» به‌عنوان قابلیت استراتژیک و پویا بر اساس نظریه «سیستم‌های انطباقی پیچیده» نپرداخته‌اند.
سلیمانی و همکاران (۱۳۹۹)	طراحی الگوی مدیریت استعداد در نظام آموزش عالی ایران (با رویکرد داده‌بنیاد)	شناسایی پدیده محوری (مدیریت یکپارچه استعداد) تحت تأثیر شرایط علی (سیاست‌گذاری آموزشی و زمینه‌ای فرهنگ دانشگاهی).	لزوم تدوین سیاست‌های جامع برای کاهش مهاجرت نخبگان و ارتقای بهره‌وری علمی		
بهره و بهره (۲۰۲۴)	تحلیل روندهای جهانی مدیریت استعداد در مؤسسات آموزش عالی (مطالعه کتاب‌سنجی)	تمرکز بر توسعه حرفه‌ای اعضای هیئت علمی، نگهداشت نخبگان دانشگاهی و تلفیق فناوری در منابع انسانی	ضرورت انطباق سیاست‌های منابع انسانی با تحولات جهانی و افزایش سهم کشورهای در حال توسعه در تولید دانش		
داهد (۲۰۲۲)	بررسی رابطه مدیریت استعداد با ساخت سازمان هوشمند و نقش میانجی حمایت فنی	تأثیر مستقیم مدیریت استعداد بر تقویت ابعاد سازمان هوشمند در حضور زیرساخت‌های فناوری و آموزش‌های دیجیتال	لزوم تلفیق سیاست‌های منابع انسانی با سرمایه‌گذاری فناورانه برای تحقق هوشمندسازی سازمان	این دسته بر رابطه بین ابزارهای هوشمند (تحلیل‌های پیش‌بینی‌کننده و اهداف SMART) با خروجی‌هایی مانند «جانشین‌پروری» و «ساختار سازمان هوشمند» متمرکز هستند.	این منابع هوشمندی را در سطح «ابزار و نرم‌افزار» (Tool- Based) تحلیل کرده‌اند، در حالی که این پژوهش به دنبال تبیین «نظام استعدادپرور» بر پایه «هوشمندی سازمانی» (System-Based) است.
تقوایی یزدی (۱۴۰۱)	تحلیل رابطه مدیریت استعداد هوشمند با فرآیند جانشین‌پروری در آموزش عالی	تأیید رابطه مثبت بین مؤلفه‌های هوشمند (شناسایی، توسعه هدفمند و نگهداشت داده‌محور) با اثربخشی جانشین‌پروری	رویکردهای هوشمند در منابع انسانی منجر به شناسایی دقیق‌تر استعدادهای کلیدی و بهبود جانشین‌پروری می‌شود.		
احمد و همکاران (۲۰۲۴)	بررسی اثربخشی اصول هوشمند اهداف SMART در برنامه‌ریزی منابع انسانی	بهبود فرایندهای شناسایی، توسعه و نگهداشت استعدادها از راه اهداف مشخص، اندازه‌گیری شده و زمان‌دار	افزایش شفافیت عملکردی و هم‌راستایی اهداف فردی با اهداف سازمانی از راه رویکردهای هوشمند		

نام نویسنده (سال)	موضوع / هدف	یافته‌های کلیدی	نتیجه‌گیری	تمرکز	کاستی‌ها نسبت به این پژوهش
کریستین (۲۰۲۵)	بررسی نقش راهبردهای هوشمند در جذب و نگهداشت نسل هزاره در عصر آشفستگی	تأثیر مثبت شخصی‌سازی مسیرهای شغلی، فناوری‌های تحلیلی و نظام‌های پاداش مبتنی بر ارزش‌های نسل جدید	سازگاری هوشمند با ترجیحات نسل جدید، کلید حفظ مزیت رقابتی در بازارهای ناپایدار است.	این منابع بر جنبه‌های انسانی، اعتماد، انسجام اجتماعی و ترجیحات نسل جدید (نسل هزاره) در	عدم تلفیق با هوشمندی سازمانی: اگرچه این منابع به نیازهای نسل جدید اشاره کرده‌اند، اما راهکار ارائه‌شده برای پاسخ به این نیازها، «مدیریت استعداد هوشمند» و «تحلیل داده‌محور» نیست. این پژوهش‌ها بیشتر به توصیف وضعیت پرداخته‌اند و به‌دنبال استخراج «الگوی کیفی و جامع» برای نظام آموزش عالی استعدادپرور نبوده‌اند.
اردلان و معجونی (۱۴۰۲)	تحلیل رابطه میان مؤلفه‌های مدیریت استعداد و سرمایه اجتماعی معلمان	شناسایی رابطه مثبت و معنادار بین فرایندهای جذب، توسعه و نگهداشت استعدادها با شاخص‌های اعتماد، انسجام و مشارکت	ارتقای سیاست‌های مدیریت استعداد به بهبود سرمایه اجتماعی در نظام آموزشی منجر می‌شود.	محیط‌های کاری و آموزشی تأکید دارند.	

چارچوب نظری پژوهش

مرور نظام‌مند پیشینه پژوهش نشان می‌دهد که به‌رغم پیشرفت در طراحی الگوهای هوشمند مدیریت استعداد، همچنان سه خلأ بنیادین در ادبیات علمی هست. نخست، شکاف موضوعی؛ به‌گونه‌ای که نگاه غالب در پژوهش‌ها بر مدیریت استعداد کارکنان و اعضای هیئت علمی متمرکز است و نقش راهبردی دانشگاه‌ها در شناسایی و پرورش «استعدادهای دانشجویی» به‌مثابه مسئولیت اجتماعی و راهبردی، مغفول مانده است. دوم، شکاف ساختاری؛ به‌گونه‌ای که تمرکز بر ابزارهای دیجیتال و فناوریانه در اولویت است، اما تطابق فرهنگی و آمادگی سازمانی برای پذیرش این تحولات کمتر مورد واکاوی قرار گرفته است. سوم، شکاف بومی و روش‌شناختی؛ به‌گونه‌ای که الگوهای بین‌المللی بیشتر بر سازمان‌های اقتصادی متمرکز است و مطالعات داخلی نیز به‌دلیل اتکای زیاد بر رویکردهای کیفی، از تعمیم‌پذیری و ابزارهای اجرایی - عملیاتی کافی برخوردار نیست. افزون بر این، نبود انسجام مفهومی میان رویکردهای فردی - رفتاری و پیامدهای کلان سازمانی (مانند چابکی و سرمایه اجتماعی)، ضرورت بازنگری در الگوهای موجود را ایجاب می‌کند؛ بنابراین، طراحی الگوی جامع و بومی که «مدیریت استعداد هوشمند دانشجویان» را با مقتضیات فرهنگی، ساختاری

و فناوریانه نظام آموزش عالی ایران تطبیق دهد، ضرورتی علمی و راهبردی است. این پژوهش درصدد است تا با پرکردن این خلأ، چارچوبی عملیاتی برای شناسایی و توسعه ظرفیت‌های نهفته دانشجویان در راستای تحقق اهداف تحول‌آفرین دانشگاه‌ها ارائه کند.

روش پژوهش

این پژوهش در زمره مطالعات کاربردی - توسعه‌ای، و بر پایه رویکرد برساخت‌گرایی، با اتخاذ رویکردی صرفاً کیفی و استقرایی طراحی شده است که در آن روش تحلیل مضمون^۱ به دلیل انعطاف‌پذیری در شناسایی الگوهای معنایی و توانایی استخراج مفاهیم بنیادین از دل داده‌های متنی، مناسب‌ترین سازوکار برای تبیین ابعاد مدیریت استعداد هوشمند در آموزش عالی تشخیص داده شد. گردآوری داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان (بر اساس نمونه‌گیری هدفمند) صورت پذیرفت و این فرایند تا دستیابی به اشباع نظری در مصاحبه دهم (INT10) ادامه یافت تا اطمینان حاصل شود که اطلاعات جدیدی برای گسترش الگو به دست نمی‌آید. تحلیل داده‌ها در شش گام عملیاتی (آشنایی، شناسه‌گذاری باز، تشکیل مضمون‌ها، پالایش، شناسه‌گذاری محوری و گزارش‌نویسی) و با بهره‌گیری از نرم‌افزار Maxqda اجرا شد که در نهایت به استخراج ۵۵ شناسه توصیفی در قالب ۱۱ مضمون اصلی منجر شد. به‌منظور تضمین کیفیت و پایایی، روایی پژوهش بر اساس معیارهای لینکلن و گوبا تأیید شد؛ همچنین فرایند شناسه‌گذاری دوم به‌صورت مستقل توسط پژوهشگر خبره انجام شد که تطبیق نتایج آن با محاسبه ضریب هولستی (۰.۸۵۱) و کاپای کوهن (۰.۷۰۱)، حاکی از اعتبار و پایایی مطلوب تحلیل‌های کیفی در این پژوهش است. در جدول شماره ۲ مشخصات جامعه شرکت‌کنندگان در این پژوهش ارائه شده است.

جدول ۲. مشخصات جامعه مشارکت‌کنندگان

تخصصیات	سن	جنسیت	سابقه کاری	تعداد	خبرگان
استادیار و دانشیار	۴۸-۶۴ سال	زن - مرد	۱۹-۳۰ سال	۶ نفر	خبرگان نظری (استادان دانشگاه در حوزه‌های مدیریت آموزشی و منابع انسانی)
دکتری تخصصی	۳۸-۶۱ سال	زن - مرد	۱۵-۳۰ سال	۶ نفر	خبرگان تجربی (مدیران، معاونان آموزشی و برنامه‌ریزان دانشگاهی)

مشخصات دموگرافیک خبرگان در مصاحبه به تفکیک جنسیت، سن، تحصیلات و سابقه کاری در جدول ذیل ارائه شده است.

جدول ۳. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی بخش کیفی

تألیفات	سمت سازمانی	سابقه کاری	تحصیلات	جنسیت	سن	نام خبره
مقاله و کتاب	عضو هیئت علمی در حوزه مدیریت آموزشی - دانشگاه پیام نور مرکز تبریز	۲۸ سال	استادیار	مرد	۶۰	خبره ۱
مقاله و کتاب	معاون آموزشی - دانشگاه آزاد کرمانشاه	۲۶ سال	دکتری تخصصی	مرد	۵۹	خبره ۲
دو کتاب تألیفی	مدیر برنامه‌ریزی و توسعه منابع انسانی - دانشگاه پیام نور مرکز اهواز	۱۷ سال	دکتری تخصصی	زن	۴۵	خبره ۳
مقاله و کتاب	رئیس گروه آموزشی مدیریت - دانشگاه آزاد یزد	۳۰ سال	دکتری تخصصی	مرد	۶۱	خبره ۴
ندارد	مشاور منابع انسانی در آموزش عالی - دانشگاه پیام نور مرکز رشت	۱۹ سال	استادیار	زن	۴۸	خبره ۵
مقاله علمی	عضو هیئت علمی مدیریت منابع انسانی - دانشگاه آزاد تهران جنوب	۲۲ سال	دانشیار	مرد	۵۳	خبره ۶
مقاله و کتاب	مدیر امور نخبگان - دانشگاه پیام نور مرکز مشهد	۱۵ سال	دکتری تخصصی	زن	۳۸	خبره ۷
مقاله و کتاب	معاون پژوهشی - دانشگاه آزاد کرج	۲۵ سال	استادیار	مرد	۵۲	خبره ۸
چهار کتاب تألیفی	مدیر گروه آموزش‌های تخصصی - دانشگاه پیام نور مرکز شیراز	۲۹ سال	دکتری تخصصی	مرد	۵۸	خبره ۹
مقاله علمی	مسئول توسعه حرفه‌ای اعضای هیئت علمی - دانشگاه پیام نور مرکز اصفهان	۲۶ سال	دانشیار	زن	۵۰	خبره ۱۰
مقاله و کتاب	رئیس دانشکده علوم انسانی - دانشگاه آزاد سندج	۳۰ سال	دانشیار	مرد	۶۴	خبره ۱۱
مقاله علمی	پژوهشگر ارشد منابع انسانی - دانشگاه پیام نور مرکز زنجان	۲۱ سال	دکتری تخصصی	زن	۴۵	خبره ۱۲

یافته‌های پژوهش

در این پژوهش، به منظور دستیابی به درک عمیق و چندلایه از تجربیات و دیدگاه‌های خبرگان نسبت به مدیریت استعداد هوشمند در نظام آموزش عالی ایران، روش تحلیل مضمون به عنوان یکی از راهکارهای کیفی معتبر و ساختاریافته انتخاب شد. تحلیل مضمون این امکان را فراهم می‌سازد تا فراتر از داده‌های سطحی، به الگوهای معنایی، ساختارهای پنهان و مفاهیم بنیادینی که در سخنان مشارکت‌کنندگان نهفته است، دست یافت. از آنجا که هدف پژوهش، شناسایی شاخص‌ها و ابعاد

مفهومی پدیده‌ای نوظهور و بومی‌سازی نشده است، این روش با انعطاف‌پذیری زیاد، قدرت اکتشاف و امکان نظریه‌پردازی در تعامل مستقیم با داده‌های میدانی، بهترین سازوکار برای استخراج معنا و طراحی چارچوب مفهومی به‌شمار می‌رود. در این راستا، تحلیل مضمون به‌مانند پلی میان داده‌های تجربی و الگوی نظری، نقشی محوری در ساختاربندی یافته‌ها و شکل‌دهی به الگوی نهایی ایفا می‌کند. مراحل زیر نشان‌دهنده انجام تحلیل کیفی مضمون با رویکرد اترید استرلینگ^۱ (۲۰۰۱) در این پژوهش است.

مرحله اول: آشنایی عمیق با داده‌ها^۲

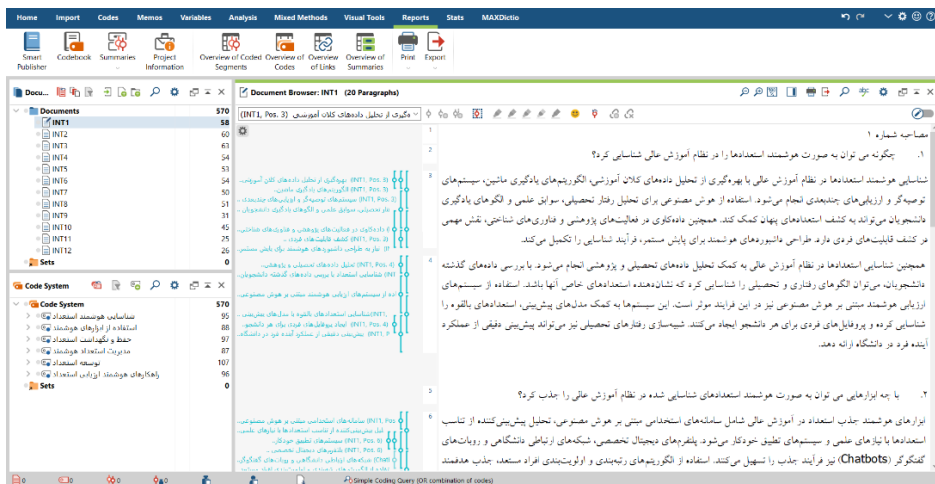
در گام نخست، داده‌های حاصل از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته به‌طور کامل پیاده‌سازی و بازخوانی چندمرحله‌ای شد تا پژوهشگر در فضای معنایی و بافت تعاملی گفت‌وگوها غوطه‌ور شود. این فرایند به شناخت الگوهای ضمنی، نشانه‌های زبانی و مفاهیم مکرر در اظهارات مشارکت‌کنندگان منجر، زمینه‌ساز شکل‌گیری پیش‌کدهای مفهومی شد.

مرحله دوم: استخراج شناسه‌های اولیه^۳

در این مرحله، با بهره‌گیری از روش شناسه‌گذاری باز، واحدهای معنایی معنادار از متن داده‌ها استخراج شد. شناسه‌ها به‌صورت توصیفی و تحلیلی بر اساس عبارات کلیدی، تکرارشونده یا دارای بار مفهومی بالا شناسایی، و در نرم‌افزار تحلیل داده‌های کیفی سازماندهی شد. این شناسه‌ها پایه اولیه برای خوشه‌بندی مفاهیم و ساختاردهی به داده‌ها را فراهم کردند.

در شکل زیر چگونگی شناسه‌گذاری در نرم‌افزار Maxqda ارائه شده است.

-
1. Attride-Stirling
 2. Immersion and Familiarization
 3. Generating Initial Codes



شکل ۱. چگونگی شناسه‌گذاری در نرم‌افزار Maxqda

مرحله سوم: تشکیل مضمون‌های اولیه^۱

پس از استخراج شناسه‌های اولیه، فرایند خوشه‌بندی و دسته‌بندی شناسه‌های هم‌معنا و مرتبط آغاز شد. شناسه‌ها به شیوه تطبیقی در قالب خُرده‌مضمون‌ها گردآوری شد و سرانجام در ساختار مضمون‌های اولیه قرار گرفت. این مضمون‌ها، روایت‌گر مفاهیم بنیادینی بود که به‌صورت تکرارشونده در تجربیات مشارکت‌کنندگان بازتاب یافته بود و با اهداف پژوهش هم‌راستا بود. در جدول زیر، نمونه چگونگی شناسه‌گذاری در نرم‌افزار MAXQDA ارائه شده است.

1. Constructing Preliminary Themes

جدول ۴: شناسه‌گذاری اولیه (باز) متون مصاحبه ۱

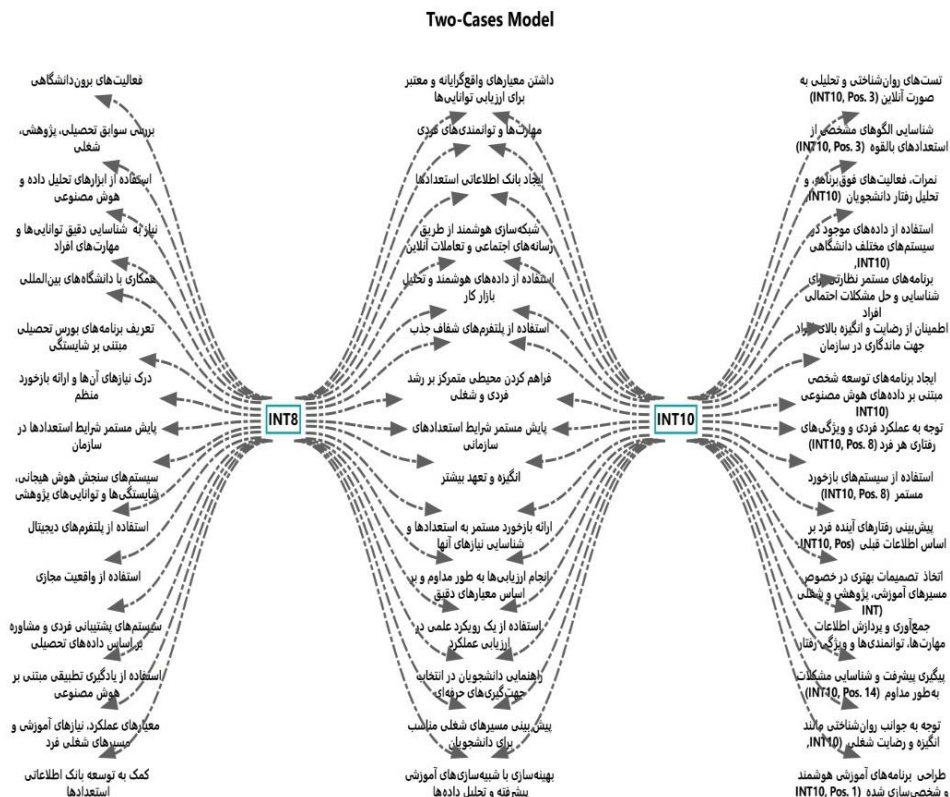
شناسه سند	شناسه	حوزه/ بازه
INT1	شناسایی هوشمند استعداد/ بهره‌گیری از تحلیل داده‌های کلان آموزشی (INT1, Pos. 3)	شناسایی هوشمند استعدادها در نظام آموزش عالی با بهره‌گیری از تحلیل داده‌های کلان آموزشی
INT1	شناسایی هوشمند استعداد / الگوریتم‌های یادگیری ماشین (INT1, Pos. 3)	الگوریتم‌های یادگیری ماشین
INT1.	شناسایی هوشمند استعداد / سامانه‌های توصیه‌گر و ارزیابی‌های چندبعدی (INT1, Pos. 3)	سامانه‌های توصیه‌گر و ارزیابی‌های چندبعدی انجام می‌شود.
INT1.	شناسایی هوشمند استعداد / تحلیل رفتار تحصیلی، سوابق علمی و الگوهای یادگیری دانشجویان	استفاده از هوش مصنوعی برای تحلیل رفتار تحصیلی، سوابق علمی و الگوهای یادگیری دانشجویان می‌تواند به کشف استعدادها ی پنهان کمک کند.
INT1	شناسایی هوشمند استعداد/ کشف قابلیت‌های فردی (INT1, Pos. 3)	همچنین داده‌کاوی در فعالیت‌های پژوهشی و فناوری‌های شناختی، نقش مهمی در کشف توانایی‌های فردی دارد.
INT1	شناسایی هوشمند استعداد/ داده‌کاوی در فعالیت‌های پژوهشی و فناوری‌های شناختی (INT1, Pos. 3)	همچنین داده‌کاوی در فعالیت‌های پژوهشی و فناوری‌های شناختی، نقش مهمی در کشف توانایی‌های فردی دارد.
INT1	شناسایی هوشمند استعداد/ نیاز به طراحی داشبوردهای هوشمند برای پیش پیوسته (INT1, Pos. 3)	طراحی داشبوردهای هوشمند برای پیش پیوسته، فرایند شناسایی را تکمیل می‌کند.
INT1	شناسایی هوشمند استعداد/ تحلیل داده‌های تحصیلی و پژوهشی (INT1, Pos. 4)	همچنین شناسایی استعدادها در نظام آموزش عالی به کمک تحلیل داده‌های تحصیلی و پژوهشی انجام می‌شود.
INT1	شناسایی هوشمند استعداد/ شناسایی استعداد با بررسی داده‌های گذشته دانشجویان	با بررسی داده‌های گذشته دانشجویان، می‌توان الگوهای رفتاری و تحصیلی را شناسایی کرد که نشان‌دهنده استعدادها ی خاص آن‌ها باشد.
INT1	شناسایی هوشمند استعداد/ استفاده از سیستم‌های ارزیابی هوشمند مبتنی بر هوش مصنوعی	استفاده از سامانه‌های ارزیابی هوشمند مبتنی بر هوش مصنوعی نیز در این فرایند مؤثر است.
INT1	شناسایی هوشمند استعداد/ شناسایی استعدادها ی بالقوه با مدل‌های پیش‌بینی (INT1, Pos. 4)	این سیستم‌ها به کمک مدل‌های پیش‌بینی، استعدادها ی بالقوه را شناسایی کرده
INT1	شناسایی هوشمند استعداد/ ایجاد پروفایل‌های فردی برای هر دانشجو (INT1, Pos. 4)	برای هر دانشجو پروفایل‌های فردی ایجاد می‌کند.
INT1	شناسایی هوشمند استعداد/ پیش‌بینی دقیقی از عملکرد آینده فرد در دانشگاه (INT1, Pos. 4)	شبیه‌سازی رفتارهای تحصیلی نیز می‌تواند پیش‌بینی دقیقی از عملکرد آینده فرد در دانشگاه ارائه دهد.
INT1	استفاده از ابزارهای هوشمند / سامانه‌های استخدامی مبتنی بر هوش مصنوعی (INT1, Pos. 6)	ابزارهای هوشمند جذب استعداد در آموزش عالی شامل سامانه‌های استخدامی مبتنی بر هوش مصنوعی
INT1	استفاده از ابزارهای هوشمند / تحلیل پیش‌بینی‌کننده از تناسب استعدادها با نیازهای علمی	تحلیل پیش‌بینی‌کننده از تناسب استعدادها با نیازهای علمی
INT1	استفاده از ابزارهای هوشمند / سامانه‌های تطبیق خودکار (INT1, Pos. 6)	سامانه‌های تطبیق خودکار می‌شود.
INT1	استفاده از ابزارهای هوشمند / سکوها ی دیجیتال تخصصی (INT1, Pos. 6)	سکوها ی دیجیتال تخصصی

شناسه سند	شناسه	حوزه/ بازه
INT1	استفاده از ابزارهای هوشمند / شبکه‌های ارتباطی دانشگاهی و روبات‌های گفتگوگر (Chatbots)	شبکه‌های ارتباطی دانشگاهی و روبات‌های گفتگوگر (Chatbots) نیز فرایند جذب را آسان می‌کنند.
INT1	استفاده از ابزارهای هوشمند / استفاده از الگوریتم‌های رتبه‌بندی و اولویت‌بندی افراد مستعد	استفاده از الگوریتم‌های رتبه‌بندی و اولویت‌بندی افراد مستعد.
INT1	استفاده از ابزارهای هوشمند / امکان‌پذیری جذب هدفمند (INT1, Pos. 6)	جذب هدفمند را امکان‌پذیر می‌سازد.
INT1	استفاده از ابزارهای هوشمند / فناوری بلاکچین برای تأیید سوابق و تسریع جذب	فناوری بلاکچین هم می‌تواند برای تأیید سوابق و تسریع جذب استفاده شود.
INT1	حفظ و نگهداشت استعداد/ایجاد مسیرهای شغلی پویا، برنامه‌های یادگیری انطباقی	روش‌های هوشمند نگهداشت استعدادها در نظام آموزش عالی شامل ایجاد مسیرهای شغلی پویا، برنامه‌های یادگیری انطباقی
INT1	حفظ و نگهداشت استعداد/ سیستم‌های انگیزشی شخصی‌سازی شده (INT1, Pos. 8)	سامانه‌های انگیزشی شخصی‌سازی شده است.
INT1	حفظ و نگهداشت استعداد/ بهره‌گیری از تحلیل احساسات کارکنان و دانشجویان با داده‌کاوی	بهره‌گیری از تحلیل احساسات کارکنان و دانشجویان با داده‌کاوی
INT1	حفظ و نگهداشت استعداد/ آسان‌سازی شناسایی مشکلات احتمالی (INT1, Pos. 8)	شناسایی مشکلات احتمالی را آسان می‌کند.

مرحله چهارم: بازبینی و پالایش مضمون‌ها^۱

در این مرحله، مضمون‌های استخراج‌شده در دو سطح مورد بازبینی قرار گرفت: نخست، از دید انسجام درونی (روابط مفهومی میان شناسه‌های درون هر مضمون) و دوم، از دید تمایز بیرونی (مرزهای معنایی میان مضمون‌های گوناگون). در این فرایند، برخی مضمون‌ها ترکیب، جداسازی یا حذف شد تا ساختاری منطقی، جامع و تبیین‌گر به‌دست آید.

بر اساس تحلیل داده‌های حاصل از نرم‌افزار MAXQDA، در مصاحبه شماره ۱۰ اشباع نظری حاصل شد. این بدان معنا است که در این مرحله، اطلاعات جدید معناداری که به گسترش یا تعمیق مقوله‌های موجود بینجامد، به‌دست نیامد و داده‌های جمع‌آوری‌شده به حدی از تکرار و کفایت رسید که نشان‌دهنده کامل‌بودن فرایند گردآوری داده‌ها در چارچوب هدف پژوهش بود.



مرحله پنجم: تعریف و نام‌گذاری نهایی مضمون‌ها^۱

در ادامه، مضمون‌های نهایی بر اساس محتوای مفهومی و نقش آن‌ها در پاسخ به سؤال پژوهش، نام‌گذاری و به‌دقت تعریف شد. این تعاریف، نه تنها به روشن‌سازی معنای هر مضمون پرداخت، بلکه جایگاه آن‌ها در الگوی مفهومی مدیریت استعداد هوشمند در آموزش عالی را نیز مشخص کرد. در جدول زیر، مضمون‌های اصلی و فرعی پژوهش (شناسه‌گذاری محوری) ارائه شده است.

جدول ۵. مضمون‌های اصلی و فرعی پژوهش (شناسه‌گذاری محوری)

مضمون اصلی	مضمون فرعی
برنامه‌ریزی هوشمند مسیر شغلی	الگوهای پیش‌بینی شغلی: استفاده از هوش مصنوعی برای پیش‌بینی مسیرهای شغلی موفق
	برنامه‌ریزی جانشین‌پروری: شناسایی دانشجویان با توانایی مدیریتی و ایجاد برنامه‌های پرورش
	مدیریت گردش شغلی: ایجاد فرصتی برای تجربه‌های گوناگون شغلی برای استعدادها
	فرهنگ انعطاف‌پذیری شغلی: تشویق به گونه‌گونی و تغییرات شغلی در محیط آموزشی
	آموزش مدیریت درون سازمانی: ایجاد دوره‌های ویژه برای پرورش مهارت‌های مدیریتی
نظام پاداش مبتنی بر شایستگی	سامانه‌های پاداش هوشمند: تعریف سامانه‌های پاداش مبتنی بر داده‌های تحصیلی و پژوهشی
	ایجاد محیط رقابتی سالم: طراحی چالش‌ها و مسابقات علمی و پژوهشی برای انگیزش بیشتر
	پاداش‌های مبتنی بر شایستگی: ارائه پاداش‌های فردی بر اساس عملکرد علمی
	پشتیبانی معنوی و روانی: ایجاد فضای حمایتی برای حفظ انگیزه دانشجویان
	فرصت‌های پیشرفت شغلی: ایجاد فرصت‌های شغلی ویژه برای استعدادها برتر
شناسایی هوشمند استعدادها	تحلیل داده‌های تحصیلی و پژوهشی: استفاده از داده‌های گذشته برای شناسایی الگوهای استعداد
	سامانه‌های ارزیابی هوشمند: ابزارهای مبتنی بر هوش مصنوعی برای شناسایی استعدادها بالقوه
	پروفایل‌سازی دانشجویان: ایجاد پروفایل‌های فردی برای شناسایی مهارت‌ها و توانمندی‌ها
	شبیه‌سازی رفتارهای تحصیلی: استفاده از الگوهای شبیه‌سازی برای پیش‌بینی عملکرد آینده
	بازخوردهای جامع و مداوم: دریافت بازخورد از استادان و همکلاسی‌ها برای ارزیابی دقیق‌تر
نهادینه‌کردن ارزش‌های دانشگاهی و فرهنگی	تقویت فرهنگ همکاری علمی: تشویق به کار گروهی و همکاری‌های بین‌رشته‌ای
	ترویج نوآوری و خلاقیت: ایجاد فرهنگ نوآوری در دانشگاه
	پذیرش و گونه‌گونی فرهنگی: گسترش فرهنگ احترام به تفاوت‌های فردی و فرهنگی
	تقویت اخلاق حرفه‌ای: آموزش اخلاق علمی و حرفه‌ای در جامعه دانشگاهی
	حمایت از دانشجویان به‌عنوان سرمایه اجتماعی: ایجاد شبکه‌های حمایت از دانشجویان برای آسان‌سازی تعاملات
جذب هوشمند استعدادها	سکوها شفاف جذب: ایجاد سکوها برخط برای جذب استعدادها برتر
	استفاده از داده‌های هوشمند: تحلیل داده‌های بازار کار و دانشگاه برای جذب استعدادها
	شبکه‌سازی هوشمند: استفاده از شبکه‌های اجتماعی برای جذب استعدادها از راه تعاملات برخط
	حمایت از برنامه‌های بورس تحصیلی: تعریف برنامه‌های بورس مبتنی بر شایستگی
	مدیریت ارتباطات دانشگاهی: ایجاد سامانه‌های مدیریت ارتباط با استعدادها در مراحل اولیه تحصیل
فناوری و نوآوری در آموزش	آموزش برخط تطبیقی: ارائه محتوای آموزشی بر اساس نیازهای فردی
	سکوها یادگیری مبتنی بر هوش مصنوعی: استفاده از سکوها هوشمند برای یادگیری فردی
	شبیه‌سازی‌های آموزشی پیشرفته: استفاده از شبیه‌سازی‌ها و محیط‌های واقعیت مجازی
	آموزش با استفاده از تحلیل‌های داده‌ای: تجزیه و تحلیل داده‌ها برای بهبود کیفیت آموزش
	سامانه‌های آموزشی تلفن همراه و برخط: ایجاد دسترسی آسان به آموزش‌های هوشمند از راه گوشی‌های همراه
نگهداشت استعدادها	سامانه‌های پشتیبانی فردی: ایجاد سامانه‌های پشتیبانی و مشاوره برای دانشجویان مستعد
	فضای یادگیری پویای هوشمند
	ایجاد انگیزه‌های بلندمدت: طراحی برنامه‌های تشویقی برای دانشجویان مستعد
	نظارت هوشمند بر پیشرفت‌ها: ارزیابی پیوسته و پیگیری پیشرفت‌های فردی دانشجویان
	تقویت حافظه سازمانی: جمع‌آوری و به‌کارگیری تجربیات و یادگیری‌های قبلی

مضمون اصلی	مضمون فرعی
تعاملات بین‌المللی و شبکه‌سازی	همکاری با دانشگاه‌های بین‌المللی: ایجاد برنامه‌های مشترک آموزشی و پژوهشی
	گسترش فرصت‌های تبادل دانشجو: ایجاد فرصت‌های تبادل برای بهره‌برداری از تجربیات جهانی
	شبکه‌سازی پژوهشی جهانی: همکاری در طرح‌های بین‌المللی برای بهبود کیفیت پژوهش
	پشتیبانی از ابتکارات جهانی در آموزش: حمایت از طرح‌های بین‌المللی در زمینه آموزش عالی
	مشارکت در همایش‌های بین‌المللی: فراهم کردن فرصت برای حضور دانشجویان در همایش‌ها و سمینارهای جهانی
توسعه یادگیری	یادگیری تطبیقی مبتنی بر هوش مصنوعی
	توسعه مهارت‌های بین‌رشته‌ای و نوآورانه
	توسعه نرم‌افزارهای خودآموز و هوشمند برای شبیه‌سازی‌های عملی
	آموزش مبتنی بر پروژه‌های واقعی (Real-world Project-Based Learning)
	استفاده از فناوری‌های نوین مانند واقعیت مجازی و افزوده برای مهارت‌آموزی
ارزیابی داده محور	ارزیابی با استفاده از داده‌های هوشمند: جمع‌آوری داده‌های دقیق برای ارزیابی پیوسته
	ارزیابی عملکرد با سامانه‌های هوش مصنوعی: استفاده از هوش مصنوعی برای ارزیابی دقیق‌تر عملکرد فردی
	بازخورد شفاف و پیوسته: ارائه بازخورد فوری و پیوسته به دانشجویان
	پایش خودکار پیشرفت‌ها: ارزیابی هوشمند و پیوسته پیشرفت تحصیلی و شغلی
	مقایسه با استانداردهای جهانی: ارزیابی استعدادهای دانشجویان با معیارهای بین‌المللی
پایش و به‌روزرسانی الگوی مدیریت عملکرد دانشگاه	سامانه‌های ارزیابی عملکرد دانشگاه: استفاده از داده‌ها برای ارزیابی و بهبود مداوم عملکرد
	بازخوردهای لحظه‌ای و تعاملی: دریافت و تحلیل بازخوردهای فوری از تمام ذینفعان
	تحلیل روندهای جهانی در آموزش: بررسی روندهای جدید و تأثیرگذار در آموزش عالی
	پایش و نظارت بر داده‌های هوشمند: جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها برای بهبود تصمیم‌گیری‌های مدیریتی
	به‌روزرسانی الگوهای آموزشی بر اساس نیازهای جدید: تطبیق الگوهای آموزش با پیشرفت‌های فناوری

مرحله ششم: تهیه گزارش تحلیلی نهایی^۱

گام ششم زمانی آغاز می‌شود که پژوهشگر مجموعه‌ای نهایی از مضمون‌های به‌خوبی بازبینی شده، تثبیت شده و نظریه‌پردازی شده را در اختیار داشته باشد. در این مرحله، پژوهشگر به تحلیل نهایی داده‌ها می‌پردازد و فرایند تدوین گزارش پژوهش را شروع می‌کند. تحلیل نهایی فراتر از توصیف مضمون‌ها است و دربردارنده تفسیرهای انتقادی، ترکیب مفاهیم و بازنمایی معانی عمیق داده‌ها در چارچوب اهداف و پرسش‌های پژوهش است. پژوهشگر در این بخش، با بهره‌گیری از شواهد مستند (نقل قول‌های مستقیم، مثال‌های عینی و توضیحات تحلیلی)، روایت یکپارچه‌ای از یافته‌ها ارائه می‌دهد که تبیین‌کننده تجربه‌ها، معانی یا ساختارهای موجود در داده‌های کیفی باشد. این پژوهش با بررسی و دسته‌بندی شناسه‌های توصیفی حاصل از متون مصاحبه، ۵۵ مضمون فرعی را شناسایی کرد و با توجه به شباهت و قرابت معنایی آن‌ها، در ۱۱ مضمون اصلی شامل برنامه‌ریزی هوشمند

مسیر شغلی، نظام پاداش مبتنی بر شایستگی، شناسایی هوشمند استعدادها، نهادینه کردن ارزش‌های دانشگاهی و فرهنگی، جذب هوشمند استعدادها، فناوری و نوآوری در آموزش، نگهداشت استعدادها، تعاملات بین‌المللی و شبکه‌سازی، توسعه یادگیری، ارزیابی داده‌محور، پایش و به‌روزرسانی الگوی مدیریت عملکرد دانشگاه دسته‌بندی کرده است. شکل زیر نشان‌دهنده شبکه مضمون‌های پژوهش است.



شکل ۳. شبکه مضمون‌های پژوهش

یادآوری این مهم ضروری است که یافته‌های حاصل از این تحلیل دارای اعتبار در بستر داده‌های این پژوهش است و نباید به‌عنوان تعمیم‌های قطعی یا قوانین کلی مورد استفاده قرار گیرد. تحلیل مضمون، برخلاف رویکردهای کمی، به ماهیت وابسته به بافت و تجربه زیسته مشارکت‌کنندگان است؛ بنابراین تفسیرهای ارائه‌شده در این مطالعه، به زمینه خاص داده‌ها و چارچوب مفهومی پژوهش منحصر است.

بحث و نتیجه گیری

نتایج حاصل از تحلیل مضمون در این پژوهش که به شناسایی ۱۱ مضمون اصلی و ۵۵ مضمون فرعی منجر شد، در تحلیل‌های مفهومی با ادبیات پژوهش داخلی و بین‌المللی هم‌سویی قابل توجهی دارد. یافته‌های این مطالعه در زمینه طراحی محیط‌های کاری معنادار، شخصی‌سازی مسیر رشد و به‌کارگیری فناوری‌های تحلیلی برای نگهداشت استعدادها، مؤید الگوی کریستین (۲۰۲۵) است؛ همچنین، تأکید این پژوهش بر رهبری تحول‌آفرین و رفع موانع فرهنگی، با نتایج محروف و همکاران (۲۰۲۵) هم‌راستا است و نشان‌دهنده ضرورت گذار از ساختارهای سنتی به رویکردهای پویا در آموزش عالی است. افزون بر این، هم‌پوشانی مضمون‌های مربوط به ارزیابی و نگهداشت هوشمند استعدادها با الگوهای اهداف SMART در پژوهش احمد و همکاران (۲۰۲۴) و همچنین هم‌سویی نتایج در حوزه شبکه‌سازی بین‌المللی با تحلیل‌های کتاب‌سنجی بهرا و بهرا (۲۰۲۴)، نشان‌دهنده یک روند جهانی در مدیریت استعداد است. در سطح ملی نیز، یافته‌های این پژوهش در زمینه‌های شناسایی داده‌محور، جانشین‌پروری و تعاملات هدفمند، مکمل و تأییدکننده مطالعات غلامی و همکاران (۱۴۰۲)، رحیمی باغملک و همکاران (۱۴۰۲)، سلیمانی و همکاران (۱۳۹۹)، اردلان و معجونی (۱۴۰۲) و تقوایی یزدی (۱۴۰۱) است. این هم‌گرایی نتایج، گویای آن است که مدیریت استعداد در آموزش عالی ایران نیازمند گذاری از رویکردهای شهودی به‌سوی الگوهای داده‌محور و هوشمند است.

به‌رغم هم‌سویی با ادبیات موجود، نوآوری این پژوهش در «تبیین تعامل میان هوشمندی فناورانه و مدیریت تجربه استعداد»^۱ در بستر بومی ایران نهفته است. در حالی که الگوهای پیشین بیشتر بر ابزارهای شناسایی و جذب (سخت‌افزار مدیریتی) تمرکز داشتند، این پژوهش برای نخستین‌بار بر «شخصی‌سازی مسیر رشد» و «پشتیبانی هوشمند فردی» به‌عنوان ضرورت راهبردی برای نگهداشت نخبگان تأکید ورزید. در واقع، این مطالعه با عبور از نگاه صرفاً ابزاری به هوش مصنوعی، الگویی را ارائه داد که در آن «داده‌محوری» در خدمت «تجربه انسانی» قرار می‌گیرد تا شکاف میان خروجی‌های دانشگاه و نیازهای واقعی صنعت در محیط فرهنگی ایران پر شود.

تحلیل مضمون‌های استخراج شده، دلالت‌های راهبردی زیر را برای نظام آموزش عالی تبیین می‌کند.

۱. در بعد فناورانه و ارزیابی: یافته‌ها گویای آن است که آموزش عالی در حال گذار از «ساختارهای خطی» به «سامانه‌های تطبیقی» است. دلالت اصلی این یافته این است که «داده‌محوری»، تنها ابزار فنی نیست، بلکه تغییر رویکردی است که به کاهش شکاف بین خروجی‌های دانشگاه و نیازهای واقعی صنعت منجر می‌شود.

۲. در بعد نگهداشت و توسعه: نتایج نشان می‌دهد که «پشتیبانی هوشمند و فردی‌سازی شده»، جایگزین مشوق‌های کلی و جمعی شده است. این امر بیانگر آن است که نخبگان علمی در نظام آموزش عالی، «احساس دیده‌شدن» و «مسیر رشد منحصربه‌فرد» را بر پاداش‌های مادی ساده ترجیح می‌دهند؛ بنابراین، دلالت این یافته در این است که نگهداشت استعدادها، نیازمند گذار از «مدیریت منابع انسانی» به «مدیریت تجربه استعداد» است.

۳. در بعد جهانی‌سازی: یافته‌های مربوط به شبکه‌سازی بین‌المللی، نشان‌دهنده این است که «برند علمی دانشگاه» دیگر تنها بر اساس رتبه‌های سنتی تعریف نمی‌شود، بلکه بر پایه «جریان تبادل دانش و تعاملات فعال» است. دلالت این موضوع آن است که تعاملات بین‌المللی باید از حالت «پروژه‌ای» به یک «راهبرد نهادی» تبدیل شود تا دانشگاه‌ها در زنجیره ارزش جهانی دانش جایگاه خود را تثبیت کنند.

۴. در بعد پایش و به‌روزرسانی: یافته‌های مربوط به پایش پیوسته الگوهای عملکرد، نشان می‌دهد که «ایستایی الگوهای مدیریتی»، بزرگ‌ترین مانع در مسیر هوشمندی سازمانی است. تبیین این یافته حاکی است که نظام آموزش عالی باید از رویکرد «برنامه‌ریزی سالانه» به سمت «مدیریت لحظه‌ای و پویا» حرکت کند تا انعطاف‌پذیری در برابر تغییرات سریع فناورانه تضمین شود. راهکارهای عملیاتی بر اساس الگوی جامع و بومی استخراج‌شده، راهکارهای عملیاتی زیر پیشنهاد می‌شود.

۱. به‌کارگیری سامانه‌های تحلیل‌گر مبتنی بر هوش مصنوعی برای پیش‌بینی مسیرهای شغلی و طراحی برنامه‌های جانشین‌پروری هوشمند

۲. گذار به نظام‌های پاداش داده‌محور که علاوه بر نتایج نهایی، «تلاش» و «اخلاقیت» (انگیزش درونی) را نیز مورد تقدیر قرار دهد.

۳. طراحی پروفایل‌های فردی و ابزارهای ارزیابی هوشمند برای شناسایی الگوهای پنهان استعداد و استفاده از سکوه‌های دیجیتال یکپارچه به‌منظور جذب فعالانه نخبگان

۴. ترویج فرهنگ همکاری میان‌رشته‌ای و توسعه یادگیری تطبیقی بر اساس داده‌های فردی به‌منظور افزایش تاب‌آوری و انسجام سازمانی

به‌رغم تلاش برای جامعیت، این پژوهش با محدودیت‌هایی روبه‌رو بود. نخست، ماهیت کیفی و اکتشافی مطالعه، نتایج را به‌بستر خاص نظام آموزش عالی ایران محدود کرده است و تعمیم یافته‌ها به دیگر محیط‌های سازمانی باید با احتیاط همراه باشد. دوم، تمرکز بر دیدگاه خبرگان، احتمالاً سبب شده است تا تجربیات عملیاتی دانشجویان (به‌عنوان بهره‌گیرندگان اصلی سیستم) به‌میزان کامل در الگو منعکس نشود؛ همچنین، به‌دلیل نوظهوربودن مفهوم «مدیریت استعداد هوشمند»، دسترسی به متون بومی جامع در این زمینه محدود بود.

با توجه به یافته‌های پژوهش، پیشنهاد می‌شود در مطالعات آینده:

۱. پژوهش‌هایی با رویکرد «روش آمیخته» طراحی شود تا ابعاد شناسایی‌شده در این الگوی مفهومی، از طریق ابزارهای کمی (مانند الگوسازی معادلات ساختاری) مورد آزمون و تأیید قرار گیرد.

۲. الگوی ارائه‌شده در قالب «پژوهش عملیاتی» در دانشگاهی پیشرو اجرا شود و اثربخشی آن بر شاخص‌های بهره‌وری نخبگان مورد سنجش قرار گیرد.

۳. تفاوت‌های جنسیتی و رده‌های شغلی در پذیرش فناوری‌های هوشمند در مدیریت استعداد مورد بررسی قرار گیرد تا الگوهای «شخصی‌سازی‌شده» دقیق‌تری طراحی شود.

سرانجام، این پژوهش با تجمع دیدگاه‌های فناورانه، انسانی و راهبردی، الگویی جامع و بومی برای مدیریت استعداد هوشمند در آموزش عالی ایران ارائه داد. این الگو با پرکردن شکاف‌های موجود در ادبیات پژوهش، مبنایی عملیاتی برای بازنگری سیاست‌های منابع انسانی در دانشگاه‌ها فراهم آورده است و نشان می‌دهد که ادغام هوشمندی سازمانی با رویکردهای انسانی، کلید توسعه سرمایه انسانی هوشمند در نظام آموزش عالی کشور است.

منابع

- احمدی، حسن و صباغ‌پور، زهیر (۱۴۰۱). شناسایی و تحلیل راهبردها و بسترهای مدیریت استعداد در آموزش عالی ایران (یک مطالعه موردی)، *مطالعات راهبردی سیاست‌گذاری عمومی (مطالعات راهبردی جهانی شدن)*، ۱۲(۴۲): ۱۱۸ – ۱۳۷. <https://doi.org/10.22034/sspp.2022.251745>
- اردلان، محمدرضا و معجونی، حسین (۱۴۰۲). تحلیل رابطه کانونی مدیریت استعداد با سرمایه اجتماعی معلمان، *مطالعات آموزشی و آموزشگاهی*، ۱۲(۳): ۲۰۱-۲۲۸.
- <https://doi.org/10.48310/pma.2023.3320>
- تقوایی یزدی، مریم (۱۴۰۱). بررسی رابطه مدیریت استعداد هوشمند با جانشین‌پروری در آموزش عالی به‌منظور ارائه مدل، *مهندسی مدیریت نوین*، ۸(۲): ۱-۱۸.
- <https://doi.org/10.30495/jmemiau.2022.1963940.1212>
- تمدنی، علیرضا و مرادیان، معصومه (۱۴۰۳). مرور نظام‌مند چالش‌ها و مسائل پیش روی مدیریت استراتژیک آموزش عالی ایران، هفتمین کنفرانس بین‌المللی نوآوری و تحقیق در علوم انسانی، آموزش و پرورش، تهران
- <https://civilica.com/doc/2195339>
- حاجیان، هادی و دانایی، ابوالفضل (۱۴۰۲). طراحی مدل ساختاری مدیریت استعداد کارکنان در دانشگاه‌های دولتی، رهبری و مدیریت آموزشی، ۶۳(۱۷): ۲۴۸-۲۷۵.
- دلفان بیرانوند، فرهاد؛ محمدی مقدم، یوسف و خوش‌اخلاق، محمدرضا (۱۴۰۱). ارائه الگوی مدیریت استعداد در سازمان‌های اطلاعاتی، *فصلنامه مطالعات حفاظت و امنیت انتظامی*، ۱۷(۳): ۱-۲۹.
- magiran.com/p2524762
- رحیمی باغملک، جهانبخش؛ کریمی، کیهانه و امیری مکنونی، امین (۱۴۰۲). تبیین مدلی برای توسعه مدیریت استعداد در بخش گردشگری هوشمند بر مبنای تئوری داده بنیاد، *مدیریت بازاریابی هوشمند*، ۱۸(۴): ۳۹-۵۹.
- سلیمانی، منصور؛ عباس‌پور، عباس؛ رحیمیان، حمید و طاهری، مرتضی (۱۳۹۹). ارائه الگوی مدیریت استعداد در نظام آموزش عالی ایران: مدلی برآمده از نظریه داده‌بنیاد، *مجله توسعه آموزش جندی شاپور اهواز*، ۴(۱۱): ۸۱۱-۸۲۷. <https://doi.org/10.22118/edc.2020.229985.1361>
- عبداللهی، فرهاد؛ رنج‌دوست، شهرام و یاریقلی، بهبود (۱۴۰۴). طراحی و اعتباریابی الگوی بهینه تحول در علوم انسانی با تأکید بر برنامه درسی در نظام آموزش عالی جمهوری اسلامی ایران، *نشریه رهبری آموزشی کاربردی*، ۶(۱): ۱-۲۰. <https://doi.org/10.22098/ael.2023.14046.1374>
- غلامی، یاسمن؛ فقیهی، ابوالحسن و دانش فرد، کرم‌الله (۱۴۰۲). الگوی مدیریت هوشمند استعداد در سازمان‌های دولتی ایران (مورد مطالعه: وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات)، *توسعه مدیریت منابع*

انسانی و پشتیبانی، ۶۸: ۳۹-۷۲. <https://doi.org/10.22055/jiops.2024.47006.1409>

قاضی سعیدی، آرش و عبادی، سجاد (۱۴۰۳). چالش‌های اصلی نظام آموزش عالی غیر دولتی ایران در مقایسه با سایر کشورهای در حال توسعه (با تأکید بر نظام آموزش مجازی)، اولین همایش ملی نقش دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزش عالی غیر دولتی در تحول نظام آموزش عالی با تأکید بر دانشگاه حکمت‌بنیان و تمدن‌ساز.

References

- Ahmed, H., Shehzad, U., Mushtaq, L. & Salam, A. (2024). Strategic HRM Practices: Leveraging SMART Goals for Talent Management in Pakistan. *Insights of Pakistan, Iran and the Caucasus Studies*, 3(2), 12-20.
- Attride-Stirling, J. (2001). Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. *Qualitative research*, 1(3), 385-405. <https://doi.org/10.1177/146879410100100307>
- Behera, R. & Behera, M. (2024). Talent Management Practices in Higher Educational Institutions-A Bibliometric Analysis. *MIER Journal of Educational Studies Trends and Practices*, 193-225. <https://doi.org/10.52634/mier/2024/v14/i1/2645>
- Bhalla, R., Shwetha, G. K., Ismail, S. M. A., Padmavathy, S., Gudipudi, N. R. & Boopathi, S. (2025). Empowering Small and Medium Enterprises Through Smart Technology and Talent Management. In *Designing Sustainable Internet of Things Solutions for Smart Industries* (pp. 351-380). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-5498-8.ch013>
- Cristine, M. Y. (2025). Talent Management Revolution: A Smart Strategy to Retain Millennials as a Driving Force for Competitive Advantage in the Era of Disruption. *BDJ Smart: Breakthrough Development Journal in Strategic Management & Marketing*, 1(01), 26-33.
- Dahad, N. (2022). The impact of talent management on building the smart organization by mediating technical support: An exploratory study in the General Company for Fertilizers Production. *Finance and Business Economics Review*, 6(3), 491-540. <https://doi.org/10.58205/fber.v6i3.488>
- Karageorgou, E., Adam, S., Doukakis, S., & Vlamos, P. (2024). Data-Driven Precision Learning: Transforming Adult Education with AI and Analytics. In *International Genomics, Neuroscience, Therapeutics and Data Innovation Summit* (pp. 399-407). Cham: Springer Nature Switzerland.
- Liu, J., Qu, W., Liu, Q., & Zhang, W. (2026). Navigating complexity: A scoping review of complex adaptive systems theory in nursing research. *Nursing Outlook*, 74(2), 102697. <https://doi.org/10.1016/j.outlook.2026.102697>
- Mahroof, J., Rafi, A. & Ahmad, A. (2025). Talent Management during Digital Transformation: Role of Transformational Leadership and Resistance to Change. *Technology in Society*, 102964. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2025.102964>
- Martin, L. (2017). Mobile learning in nurse training institutes, infinite pedagogical possibilities. *Revue de l'infirmiere*, 66(232), 28-29. <https://doi.org/10.1016/j.revinf.2017.04.010>

Obradovich, N., Johnson, T., & Paulus, M. P. (2024). Managerial and Organizational Challenges in the Age of AI. *JAMA psychiatry*, 81(3), 219-220. <https://doi.org/10.1001/jamapsychiatry.2023.5247>

COPYRIGHTS

© 2025 by the authors. Published by The Secretariat of the Supreme Council of the Cultural Revolution. This article is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

