

Designing an Inclusive Talent Management Model in the Educational System of the Islamic Republic of Iran

1. Abolfazl Safari^{ID}: Department of Public Administration, University of Tehran, Aras Campus, Tehran, Iran.

2. Reza Tahmasebi^{ID}*: Department of Territorial Management and Public Affairs, Faculty of Management & Accounting, College of Farabi, University of Tehran, Qom, Iran.

3. Jabar Babashahi^{ID}: Department of Business Management, Faculty of Management & Accounting, College of Farabi, University of Tehran, Qom, Iran.

*Corresponding Author's Email Address: abolfazlsafari1362@yahoo.com

Abstract:

The aim of this study is to design an inclusive talent management model in the educational system of the Islamic Republic of Iran. This research was conducted using a qualitative approach and the thematic analysis method. Sampling was performed through the snowball technique, and 15 experts in the field of human resources (including both academic and non-academic professionals) were selected as participants. The data collection instrument consisted of semi-structured interviews, which continued until theoretical saturation was achieved. Data were analyzed using thematic analysis, resulting in the extraction of four categories: "institutional environment," "organizational context of the education system," "inclusive talent management," and "outcomes." These were further divided into eight organizing themes and 26 basic themes. By presenting a comprehensive model of inclusive talent management, this study provides a practical framework for policymakers and managers in the educational system to enhance the system's productivity and efficiency through the identification, development, and optimal utilization of talents. The findings of this research can serve as a guide for improving human resource management at the national level.

Keywords: Talent Management, Inclusive Talent Management, Education, Thematic Analysis.

How to Cite: Safari, A., Tahmasebi, R., Babashahi, J. (2025). Designing an Inclusive Talent Management Model in the Educational System of the Islamic Republic of Iran. *Management, Education and Development in Digital Age*, 2(1), 185-194.



طراحی مدل مدیریت استعداد فراگیر در نظام آموزش و پرورش جمهوری اسلامی ایران

۱. ابوالفضل صفری ^{ID}: گروه مدیریت دولتی، دانشگاه تهران پردیس ارس، تهران، ایران.

۲. رضا طهماسبی ^{ID}: گروه مدیریت سرزمینی و امور عمومی، دانشکده مدیریت و حسابداری پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران.

۳. جبار باباشاهی ^{ID}: گروه مدیریت بازرگانی و کسب و کار، دانشکده مدیریت و حسابداری پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران.

*پست الکترونیک نویسنده مسئول: abolfazlsafari1362@yahoo.com

چکیده

هدف این پژوهش، طراحی مدل مدیریت استعداد فراگیر در نظام آموزش و پرورش جمهوری اسلامی ایران است. این تحقیق با رویکرد کیفی و بهره‌گیری از روش تحلیل تم انجام شده است. نمونه‌گیری به صورت گلوله برفی انجام شد و تعداد ۱۵ نفر از خبرگان حوزه منابع انسانی (شامل کارشناسان دانشگاهی و غیر دانشگاهی) به عنوان مشارکت‌کنندگان انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته بود که تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. تحلیل داده‌ها به روش تحلیل تم انجام شد و نتایج به استخراج ۴ طبقه شامل "محیط نهادی، زمینه سازمانی آموزش و پرورش، مدیریت استعداد فراگیر و پیامدها"، ۸ مضمون سازمان دهنده و ۲۶ مضمون پایه منجر گردید. این پژوهش با ارائه مدلی جامع از مدیریت استعداد فراگیر، چارچوبی کاربردی برای سیاست‌گذاران و مدیران نظام آموزش و پرورش فراهم می‌کند تا از طریق شناسایی، توسعه و استفاده بهینه از استعدادهای بهره‌وری و کارآمدی این نظام را ارتقا دهند. یافته‌های این پژوهش می‌تواند به عنوان راهنمایی برای بهبود مدیریت منابع انسانی در سطح ملی مورد استفاده قرار گیرد.

کلیدواژه‌ها: مدیریت استعداد، مدیریت استعداد فراگیر، آموزش و پرورش، تحلیل تم.

نحوه استناددهی: صفری، ابوالفضل، طهماسبی، رضا، باباشاهی، جبار. (۱۴۰۴). طراحی مدل مدیریت استعداد فراگیر در نظام آموزش و پرورش جمهوری اسلامی ایران، *آموزش و توسعه در عصر دیجیتال*، ۱۹۴-۱۸۵.

در دهه‌های اخیر، تحولات شتابان در محیط‌های اجتماعی، اقتصادی و فناورانه، نیاز به بازنگری بنیادین در فرآیندهای مدیریت منابع انسانی، به‌ویژه در حوزه آموزش و پرورش را برجسته ساخته است. یکی از مهم‌ترین رویکردهای نوین در این زمینه، مدیریت استعداد فراگیر است که برخلاف رویکردهای سنتی و انحصاری، بر شناسایی، توسعه و بهره‌برداری از ظرفیت‌ها و توانمندی‌های تمامی کارکنان، صرف‌نظر از جایگاه سازمانی، جنسیت، قومیت یا پیشینه فردی، تأکید دارد (Noe et al., 2021). این رویکرد، با اصول عدالت اجتماعی، برابری فرصت‌ها، شمولیت و پایداری انسانی هم‌راستاست و به‌عنوان راهکاری استراتژیک برای مواجهه با چالش‌های پیچیده سازمانی در نظر گرفته می‌شود (Ainscow, 2020; Banks & McGee Banks, 2021; Salehi, 2020).

مدیریت استعداد فراگیر برخلاف نسخه‌های سنتی که تنها به درصد محدودی از کارکنان با عملکرد بالا توجه دارند، معتقد است که همه افراد از نوعی استعداد بهره‌مندند که با برنامه‌ریزی و حمایت مناسب می‌تواند به شکوفایی منجر شود (Buckingham & Goodall, 2019). این دیدگاه به‌ویژه در حوزه آموزش و پرورش، که مستقیماً با تربیت نیروی انسانی و آینده‌سازان جامعه در ارتباط است، اهمیتی دوچندان می‌یابد (Ainscow, 2020). در چنین نظامی، معلمان، مدیران و سایر کارکنان باید نه‌تنها شناسایی و ارزیابی شوند، بلکه از فرصت‌های برابر برای رشد و ارتقاء نیز برخوردار باشند (Liu et al., 2021; McKinsey & Company, 2020).

بر اساس ادبیات مدیریت منابع انسانی، سازمان‌هایی که به تنوع، شمولیت و عدالت در فرآیندهای جذب، توسعه و نگهداشت سرمایه انسانی توجه می‌کنند، بهره‌وری بالاتری از خود نشان داده و میزان تعهد سازمانی کارکنان در آن‌ها بالاتر است (Cascio & Aguinis, 2019; Collings & Isichei, 2018). در مقابل، فقدان چنین سیاست‌هایی می‌تواند منجر به ایجاد فضای تبعیض‌آمیز، کاهش انگیزه و نرخ بالای ترک شغل شود. از این منظر، آموزش و پرورش به‌عنوان یکی از نظام‌های بنیادین و تأثیرگذار در توسعه کشور، نیازمند الگویی بومی‌شده و مبتنی بر اصول علمی در زمینه مدیریت استعداد فراگیر است (Kashani, 2017; Nikoo, 2019).

در ایران، بخش آموزش و پرورش همواره به‌عنوان یکی از مهم‌ترین ارکان توسعه انسانی و اجتماعی مطرح بوده است. با این حال، ساختارهای سنتی مدیریتی در این حوزه، اغلب مبتنی بر گزینش‌های محدود و غیرسیستماتیک از استعدادهای بوده‌اند که نتیجه‌ای جز کاهش انگیزه و بهره‌وری کارکنان نداشته‌اند. به همین دلیل، حرکت به سوی الگویی فراگیر در مدیریت استعداد، ضرورتی گریزناپذیر به شمار می‌رود (Ahmadi, 2018). چنین الگویی می‌تواند در قالب طراحی مدل‌هایی جامع و داده‌محور، به ایجاد تعادل میان شایسته‌سالاری، عدالت و بازدهی منجر شود.

از دیدگاه نظری، مدیریت استعداد فراگیر در پی پاسخ به این سؤال بنیادین است که چگونه می‌توان همه کارکنان را، فارغ از سطح و نقش، به عنوان سرمایه‌ای راهبردی شناسایی و پرورش داد؟ پاسخ به این پرسش مستلزم درک ابعاد مختلفی همچون سیاست‌گذاری شفاف، سازوکارهای شناسایی استعداد، الگوهای توانمندسازی مشارکتی، و ابزارهای ارزیابی چندبعدی است (Northouse, 2018; Salehi, 2020). برای مثال، در پژوهش Li u و همکاران (۲۰۲۱)، نشان داده شده است که هویت دوفرهنگی منابع انسانی در موقعیت‌های ادغام سازمانی می‌تواند به عنوان یک ظرفیت راهبردی در توسعه و نگهداشت استعدادهای نقش‌آفرینی کند (Liu et al., 2021).

در همین راستا، پژوهش حاضر با هدف طراحی مدل مدیریت استعداد فراگیر در نظام آموزش و پرورش جمهوری اسلامی ایران انجام گرفته است تا به کمک آن، چارچوبی علمی، بومی و اجرایی برای شناسایی، توسعه، نگهداشت و به‌کارگیری اثربخش استعدادهای در این نظام ارائه شود. این مدل با الهام از دیدگاه‌های چندسطحی در حوزه منابع انسانی، ترکیبی از شاخص‌های فردی، سازمانی و نهادی را دربرمی‌گیرد (Mansouri, 2017; Noe et al., 2021).

از سوی دیگر، نتایج مطالعات انجام‌شده در سطح بین‌المللی نیز بیانگر آن است که پیاده‌سازی موفق مدیریت استعداد فراگیر در سازمان‌ها، منجر به پیامدهایی چون بهبود عملکرد فردی، ارتقای فرهنگ سازمانی، افزایش اعتماد عمومی و در نهایت تحقق توسعه پایدار خواهد شد (McKinsey & Company, 2020; Tan, 2024; Yumhi et al., 2025). در این میان، تأکید بر ابعاد اخلاقی، همچون احترام به کرامت انسانی، نقش مهمی در پذیرش اجتماعی این رویکرد دارد (Banks & McGee Banks, 2021; Mansouri, 2017).

به‌طور خلاصه، نوآوری در شیوه‌های مدیریت استعداد به‌ویژه با رویکرد فراگیر، ضرورتی انکارناپذیر برای ارتقاء اثربخشی و کارآمدی نظام آموزش و پرورش در ایران است. طراحی مدل‌های نظری و کاربردی در این زمینه، می‌تواند در خدمت سیاست‌گذاران، مدیران و کارشناسان قرار گیرد تا به کمک آن، ظرفیت‌های نهفته نیروی انسانی را در خدمت تحقق اهداف آموزشی و تربیتی کشور فعال سازند (Mohammad Nejad & Pahlavan Sharif, 2024; Pajouhan et al., 2024; Talebzadeh et al., 2024).

پژوهش حاضر با استفاده از رویکرد کیفی و روش تحلیل تم، و با بهره‌گیری از دیدگاه خبرگان حوزه منابع انسانی، تلاشی نظام‌مند در راستای طراحی مدلی بومی و فراگیر برای مدیریت استعداد در نظام آموزش و پرورش جمهوری اسلامی ایران به‌شمار می‌رود.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ روش از نوع کیفی، از نظر هدف اکتشافی و از نظر هدف کاربردی است. برای طراحی مدل از رویکرد تحلیل تم استفاده شد. گردآوری داده‌ها در این پژوهش نیز از طریق مصاحبه‌های عمیق رودرو و نیمه ساختار یافته انجام پذیرفته است. به منظور شناسایی عناصر تشکیل‌دهنده مدل مدیریت استعداد فراگیر در نظام آموزش و پرورش جمهوری اسلامی ایران، جامعه آماری شامل افراد صاحب‌نظر در حوزه منابع انسانی و آشنا به مفاهیم مدیریت سرمایه انسانی و مدیریت استعداد و همچنین افراد شاغل در حوزه معاونت برنامه ریزی و توسعه منابع انسانی بود. با توجه به اینکه مطالعه حاضر از نوع اکتشافی و نیازمند حضور افراد ویژه‌ای است که در زمینه موضوع پژوهش اطلاعات مفیدی داشته باشند، نمونه‌گیری هدفمند یا قضاوتی است. لذا بر اساس یک پروتکل جامع، سؤال‌های متعددی مطرح و در مجموع ۱۵ مصاحبه انجام شده که شرط لازم برای اتمام مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با کاربران در این پژوهش، رسیدن به اشباع نظری بوده است؛ بدین معنا که مصاحبه‌ها تا جایی ادامه یافت که زنجیره ارزش کامل شود و مطلب جدیدی از طرف مصاحبه‌شوندگان ذکر نشود. برای اطمینان از کامل بودن داده‌ها تلاش شد ترکیب مناسبی به لحاظ جمعیت شناختی و همچنین تخصصی در بین افراد نمونه رعایت شده و به همین دلیل همه افراد دارای سابقه مناسب کاری و تحصیلی بوده و از مباحث مدیریت منابع انسانی و مدیریت استعداد اطلاع کافی داشتند. شایان ذکر است برای تحلیل تم از فرایند شش مرحله‌ای براون و کلارک (۲۰۰۶) استفاده شد. همچنین از روند کدگذاری اولیه و ثانویه استفاده شده است؛ زیرا این روند سبب می‌شود دلایل و شواهد اعتبار تحقیق روشن شود.

جدول ۱. مشخصات جمعیت شناختی نمونه آماری

ویژگی‌های دموگرافیک	فراوانی	درصد
سن	کمتر از ۳۵ سال	۵
	۳۵ تا ۴۵ سال	۵
	بالای ۴۵ سال	۵
تحصیلات	دکتری	۶
	کارشناسی ارشد	۹
سابقه کاری	۵ تا ۱۵ سال	۸
	بالای ۱۵ سال	۷
	کل	۱۵

یافته‌ها

در مرحله کدگذاری باز، از ۱۵ مصاحبه انجام شد، ۱۴۰ کد اولیه استخراج و سپس در مرحله کدگذاری محوری براساس ادبیات پژوهش در مجموع ۹۰ کد ثانویه در ۲۶ مضمون پایه تقسیم بندی و در نهایت این ۲۶ مضمون پایه در ۸ مضمون سازمان دهنده (مقولات اصلی) در ۴ طبقه به شرح جدول زیر استخراج می‌گردند.



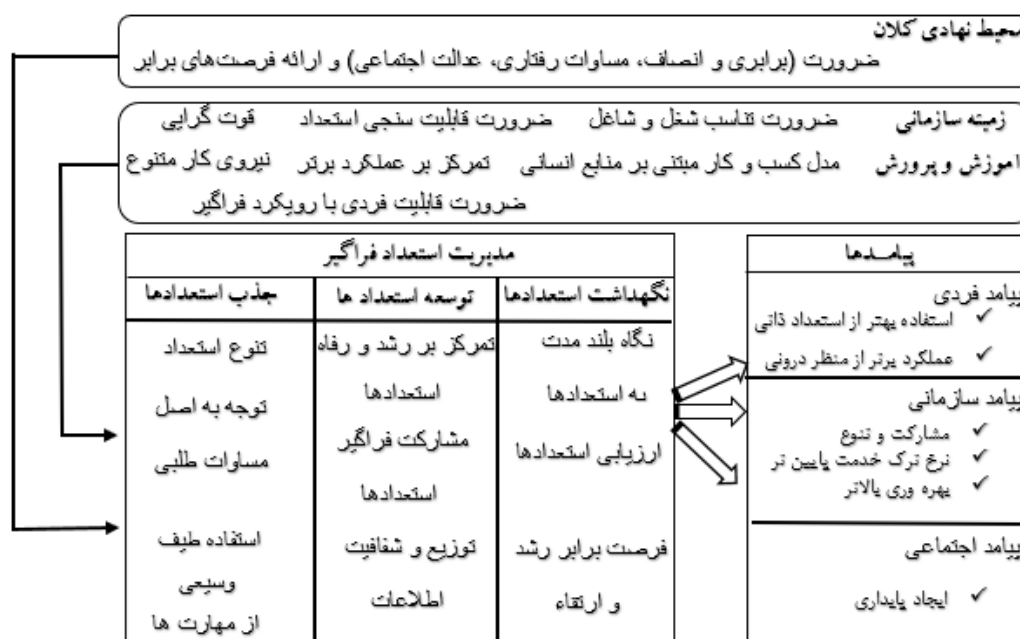
جدول ۲. شکل دهی طبقات اصلی

طبقات	مقولات
محیط نهادی سازمان	محیط نهادی سازمان
زمینه سازمانی آموزش و پرورش	زمینه سازمانی
مدیریت استعداد فراگیر	جذب استعداد
	توسعه استعداد
	نگهداشت استعداد
پیامدها	پیامد فردی
	پیامد سازمانی
	پیامد اجتماعی

جدول ۳. شکل دهی مضامین سازمان دهنده

مضامین سازمان دهنده	مضامین پایه
محیط نهادی	۱- ضرورت برابری و انصاف
	۲- ضرورت مساوات رفتاری
	۳- برقراری عدالت اجتماعی
	۴- ارائه فرصت‌های برابر
زمینه سازمانی	۵- نیروی کار متنوع
	۶- ضرورت تناسب شغل و شاغل
	۷- مدل کسب و کار مبتنی بر منابع انسانی
	۸- ضرورت قابلیت سنجی استعداد
	۹- قوت گرایی
	۱۰- ضرورت قابلیت فردی با رویکرد فراگیر
	۱۱- تمرکز بر عملکرد برتر
جذب استعداد	۱۲- تنوع استعداد
	۱۳- توجه به اصل مساوات طلبی
	۱۴- استفاده متنوع از استعداد ها
توسعه استعداد	۱۵- فرصت برابر رشد و ارتقا
	۱۶- مشارکت فراگیر استعداد
	۱۷- توزیع و شفافیت اطلاعات
نگهداشت استعداد	۱۸- نگاه بلند مدت به استعداد
	۱۹- ارزیابی استعداد
پیامد فردی	۲۰- استفاده بهتر از استعداد ذاتی
	۲۱- عملکرد برتر از منظر درونی
پیامد سازمانی	۲۲- مشارکت و تنوع
	۲۳- نرخ ترک خدمت پایین تر
	۲۴- بهره وری بالاتر
پیامد اجتماعی	۲۵- ایجاد پایداری
	۲۶- افزایش اعتماد عمومی

با توجه به ماهیت مضامین سازمان دهنده، مدل کیفی پژوهش طراحی مدل مدیریت استعداد فراگیر در نظام آموزش و پرورش جمهوری اسلامی ایران به شرح زیر پیشنهاد می‌گردد.



شکل ۱. مدل مدیریت استعداد فراگیر در نظام آموزش و پرورش جمهوری اسلامی ایران

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های پژوهش حاضر منجر به طراحی مدل مفهومی «مدیریت استعداد فراگیر» در نظام آموزش و پرورش جمهوری اسلامی ایران شد که مشتمل بر چهار طبقه اصلی «محیط نهادی»، «زمینه سازمانی آموزش و پرورش»، «مدیریت استعداد فراگیر» و «پیامدها» است. این چهار طبقه، با هشت مضمون سازمان‌دهنده و ۲۶ مضمون پایه ساختار یافته‌اند که هر یک نمایانگر مؤلفه‌های بنیادین در تحقق یک رویکرد فراگیر به مدیریت استعداد در نظام آموزش و پرورش هستند.

طبقه نخست، محیط نهادی، بر اصولی همچون برابری، انصاف، عدالت اجتماعی و فرصت‌های برابر تأکید دارد. یافته‌های پژوهش در این بخش با مطالعاتی همچون (Banks, 2021 & McGee) و (Ainscow, 2020) همخوانی دارد که نشان می‌دهند محیط‌های آموزشی‌ای که مبتنی بر عدالت و انصاف اجتماعی باشند، ظرفیت بالاتری در جذب و نگهداشت نیروی انسانی توانمند دارند. همچنین، این نتایج با رویکردهای ناظر بر تقویت شفافیت سازمانی، که توسط (Kashani, 2017) مطرح شده، تطابق دارد. درواقع، شکل‌گیری محیطی عادلانه، مقدمه‌ای ضروری برای استقرار موفق سیاست‌های منابع انسانی فراگیر است.

طبقه دوم، زمینه سازمانی آموزش و پرورش، به عوامل درون‌سازمانی همچون تنوع نیروی کار، تناسب شغل و شاغل، قوت‌گرایی و مدل کسب‌وکار مبتنی بر منابع انسانی می‌پردازد. این مؤلفه‌ها هم‌راستا با رویکردهای جدید در ادبیات مدیریت منابع انسانی هستند که بر پویایی سازمان و شایسته‌سالاری تأکید دارند (Cascio & Aguinis, 2019; Collings & Isichei, 2018). برای نمونه، یافته پژوهش با نظریه‌های مبتنی بر تقویت نقاط قوت کارکنان همخوان است، که در مطالعات (Buckingham & Goodall, 2019) به‌عنوان شاخصی کلیدی برای ایجاد انگیزه، تعلق سازمانی و افزایش عملکرد شغلی معرفی شده است.

طبقه سوم، مدیریت استعداد فراگیر، شامل سه بُعد جذب، توسعه و نگهداشت استعدادها بود. یکی از مهم‌ترین مضامین، تنوع استعداد و اصل مساوات‌طلبی در فرآیند جذب بود که با یافته‌های پژوهش (Liu et al., 2021) در زمینه تنوع فرهنگی و تأثیر آن بر اثربخشی جذب منابع انسانی در سازمان‌های چندفرهنگی هم‌راستا است. همچنین توسعه استعداد در چارچوب فراگیر، با تأکید بر مشارکت، فرصت‌های برابر و توزیع عادلانه اطلاعات، با دیدگاه‌های ارائه‌شده توسط (McKinsey & Company, 2020) در زمینه نقش شفافیت و شمولیت در تقویت سرمایه انسانی هم‌راستا است.

در بُعد نگهداشت، یافته‌ها نشان دادند که نگاه بلندمدت به استعداد و ارزیابی منظم آن، دو عنصر حیاتی برای حفظ انگیزه و ماندگاری نیروی انسانی هستند. این نتیجه با رویکردهای مطرح‌شده در ادبیات منابع انسانی، نظیر (Noe et al., 2021) و (Buckingham & Goodall, 2019) مطابقت دارد که بر اهمیت مسیرهای حرفه‌ای مشخص و ارزیابی‌های هدفمند برای پایداری منابع انسانی تأکید کرده‌اند. افزون بر این، یافته‌ها با مطالعه (Tan, 2024) نیز همخوان است که نقش حمایت سازمانی و برنامه‌های توسعه را در نگهداشت استعدادها در نظام آموزشی و سازمانی ویتام بررسی کرده بود.

طبقه چهارم، پیامدهای مدیریت استعداد فراگیر، در سه سطح فردی، سازمانی و اجتماعی بررسی شد. در سطح فردی، استفاده بهینه از استعداد ذاتی و ارتقاء عملکرد از منظر درونی شناسایی شدند. این یافته با دیدگاه روان‌شناسی مثبت‌نگر در مدیریت منابع انسانی، به‌ویژه نظریه «جریان» مطرح‌شده توسط (Csikszentmihalyi, 1990)، هم‌راستا است؛ جایی که افراد زمانی بیشترین کارایی را دارند که فعالیت‌شان با توانایی‌های درونی‌شان همسو باشد.

در سطح سازمانی، مشارکت و تنوع در کنار نرخ ترک خدمت پایین‌تر، پیامدهای شناسایی‌شده بودند. این نتایج از یک سو با دیدگاه (Salehi, 2020) درباره مدیریت تنوع و از سوی دیگر با یافته‌های (Kolachina et al., 2024) در خصوص نقش مدیریت استعداد در بهبود مشارکت سازمانی، همخوانی دارند. پژوهش حاضر نیز نشان داد که مشارکت فعال کارکنان و ایجاد فضای شفاف و عادلانه، سبب ارتقاء رضایت و تعهد سازمانی می‌شود.

در سطح اجتماعی، دو مؤلفه «ایجاد پایداری» و «افزایش اعتماد عمومی» استخراج شد. این مؤلفه‌ها از آن جهت حائز اهمیت‌اند که نشان می‌دهند پیامدهای مدیریت استعداد فراگیر فراتر از سازمان، به جامعه نیز بسط پیدا می‌کند. در این زمینه، یافته‌های (Nikoo, 2019) درباره پایداری اجتماعی و (Mansouri, 2017) درباره عدالت اجتماعی، شواهد تجربی برای تأیید پیامدهای کلان اجتماعی این مدل فراهم می‌سازند.

همچنین مدل نهایی پژوهش که ترکیبی از مؤلفه‌های ساختاری و رفتاری است، با رویکردهای یکپارچه منابع انسانی مطرح‌شده در آثار (Northouse, 2018) و (Ahmadi, 2018) در زمینه رهبری تحول‌آفرین هم‌راستا است. مدل ارائه‌شده در این پژوهش از آن جهت نوآورانه است که پیوند میان ساختارهای نهادی و سازوکارهای درون‌سازمانی را با رویکرد فراگیر به مدیریت استعداد برقرار می‌سازد و آن را در قالب ابعاد عملیاتی قابل اجرا در نظام آموزش و پرورش بازنمایی می‌کند.

یکی از مهم‌ترین محدودیت‌های پژوهش حاضر، ماهیت کیفی آن است که هرچند امکان تعمق در تجارب و دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان را فراهم می‌سازد، اما تعمیم‌پذیری نتایج را به میزان قابل‌توجهی محدود می‌کند. همچنین، به دلیل محدودیت‌های زمانی و دسترسی، نمونه‌گیری تنها از میان ۱۵ نفر از خبرگان صورت گرفت که ممکن است تمامی ابعاد موجود در حوزه مدیریت استعداد فراگیر را منعکس نکرده باشد. افزون بر این، به دلیل تمرکز پژوهش بر نظام آموزش و پرورش جمهوری اسلامی ایران، برخی ویژگی‌های فرهنگی، ساختاری و اداری ممکن است نتایج را برای کاربرد در سایر کشورها یا بخش‌ها غیرقابل تعمیم سازد.

پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آتی، با استفاده از رویکردهای کمی و طراحی مدل‌های معادلات ساختاری، میزان تأثیر هر یک از مؤلفه‌های مدل پیشنهادی را به‌صورت تجربی ارزیابی کنند. همچنین انجام مطالعات تطبیقی میان کشورهای مختلف برای بررسی تأثیر عوامل فرهنگی بر مدیریت استعداد فراگیر می‌تواند مفید باشد. از سوی دیگر، بررسی این مدل در سایر سازمان‌های دولتی و غیردولتی همچون حوزه بهداشت، ورزش و صنعت نیز می‌تواند به توسعه نظری و عملی مدل کمک کند. اجرای مطالعات طولی نیز برای پیگیری پیامدهای بلندمدت پیاده‌سازی این مدل در نظام آموزش و پرورش پیشنهاد می‌شود.

تشکر و قدردانی



از تمامی کسانی که در طی مراحل این پژوهش به ما یاری رساندند تشکر و قدردانی می‌گردد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

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.

Extended Summary

Introduction

In recent years, the landscape of human resource management has undergone a paradigm shift driven by global dynamics such as cultural diversity, rapid technological evolution, and the growing demand for ethical and inclusive practices. In this context, inclusive talent management (ITM) has emerged as a progressive and equity-driven approach that contrasts with exclusive, performance-focused talent strategies. Unlike conventional models that prioritize a select few high performers, ITM emphasizes the identification, development, and utilization of potential across the entire workforce regardless of job role, demographic background, or perceived hierarchical value (Buckingham & Goodall, 2019; Noe et al., 2021).

The educational sector is particularly sensitive to the implications of inclusive talent strategies. Schools and education departments are not only employers but also play a pivotal role in shaping national identity, economic resilience, and long-term social equity. As such, educational institutions are uniquely positioned to model and implement talent practices that reflect fairness, inclusiveness, and ethical engagement (Banks & McGee Banks, 2021; Salehi, 2020). Traditional HR systems in education have often lacked mechanisms for systematic identification and support of diverse talents among teachers, administrators, and non-academic staff. This has created a disconnect between potential human capital and its utilization (Ainscow, 2020).



Global research reveals a strong link between inclusive talent management and outcomes such as employee engagement, organizational commitment, innovation, and institutional credibility (Liu et al., 2021; McKinsey & Company, 2020; Tan, 2024). In particular, organizations that embrace transparency, equity, and opportunity tend to attract and retain talent more effectively and are perceived as more trustworthy by stakeholders (Kashani, 2017; Nikoo, 2019). Within education, this alignment is especially crucial due to the system's influence over youth development, pedagogical innovation, and social integration.

While numerous studies have been conducted on general talent management (TM) frameworks, few have addressed the cultural and structural complexity of inclusive TM within public education systems—particularly in non-Western settings. The Iranian educational system, with its centralized structure, evolving policy landscape, and increasing focus on human capital development, presents a compelling case for the design of a contextually grounded, inclusive TM model. To fill this knowledge gap, the present study aims to design a localized, actionable ITM model specifically tailored to the educational system of the Islamic Republic of Iran.

This research adopts a comprehensive qualitative approach to identify core themes, organizing principles, and practical dimensions that define effective inclusive talent management in this setting. It contributes not only to academic discourse but also offers a strategic roadmap for policymakers and HR managers to enhance educational effectiveness through systemic and ethical talent practices (Ahmadi, 2018; Collings & Isichei, 2018; Northouse, 2018).

Methods and Materials

This study was conducted using a qualitative research design grounded in thematic analysis methodology. Participants were selected through snowball sampling and included 15 experts in human resources—comprising both academic scholars and practitioners within the educational field. Data were collected via semi-structured, in-depth interviews and continued until theoretical saturation was achieved. Thematic coding followed the six-phase model proposed by Braun and Clarke, incorporating both open and axial coding stages to identify and consolidate emergent themes. NVivo software was employed to facilitate systematic analysis. Attention was paid to demographic diversity and professional backgrounds among the participants to ensure data triangulation and conceptual robustness.

Findings

Thematic analysis of the interviews resulted in the identification of four major categories, eight organizing themes, and twenty-six foundational subthemes. The core categories are: (1) institutional environment, (2) organizational context of education, (3) inclusive talent management processes, and (4) outcomes.

1. **Institutional Environment:** This category includes key ethical and structural principles necessary for inclusive HR systems: fairness and equity, behavioral equality, social justice, and provision of equal opportunities. These foundational elements create the socio-cultural and legal foundation for any inclusive policy.
2. **Organizational Context of Education:** This category covers internal systemic factors such as workforce diversity, job-role alignment, HR-based business models, competency assessments, strength-based approaches, individual capability within an inclusive mindset, and performance excellence focus.
3. **Inclusive Talent Management Processes:** This category is segmented into:
 - **Talent Attraction:** Emphasizing diverse recruitment, meritocracy, and skills utilization across a wide spectrum of backgrounds.
 - **Talent Development:** Prioritizing equitable access to growth, inclusive participation in training, and transparent distribution of information.



- **Talent Retention:** Advocating for a long-term orientation toward employee potential and systematic performance evaluation.
4. **Outcomes:** Outcomes are classified into three tiers:
- **Individual Outcomes:** Better use of innate capabilities and enhanced internal performance.
 - **Organizational Outcomes:** Greater participation, reduced turnover, and improved productivity.
 - **Social Outcomes:** Sustainability and increased public trust.

The culmination of these findings resulted in a conceptual ITM model specific to Iran's education system, which interlinks institutional ethics with organizational mechanisms and maps them to measurable outcomes.

Discussion and Conclusion

The study's findings reaffirm the central premise that inclusive talent management is not merely an ethical ideal but an operational necessity for educational systems that seek sustainable effectiveness and legitimacy. The emphasis on institutional values—such as fairness and social justice—demonstrates that successful talent management cannot be separated from the broader cultural and ethical context in which an organization operates. These values must be deeply embedded in recruitment, promotion, and developmental processes to achieve full organizational alignment.

Equally important is the study's focus on the organizational context of education, which highlights the interplay between structure and culture. An inclusive model of talent management cannot thrive in a rigid, performance-only environment. Instead, it requires a systemic commitment to equity in training, career path development, and workload distribution. Strength-based HR practices, along with mechanisms to assess individual potential beyond traditional performance metrics, emerged as key enablers of inclusiveness.

The segmented approach to talent management—covering attraction, development, and retention—provides a practical framework for institutions to operationalize inclusivity. This layered approach ensures that inclusiveness is not confined to initial hiring decisions but is maintained throughout the employee lifecycle. Mechanisms such as transparent development pathways, merit-based advancement, and supportive leadership can help institutionalize inclusivity.

Moreover, the articulation of outcomes in three dimensions—individual, organizational, and societal—underscores the systemic value of inclusive talent practices. The positive feedback loop between internal organizational culture and external social trust highlights the far-reaching implications of ITM, especially in public systems like education. When employees feel valued and supported, they contribute not only to institutional goals but also to social cohesion and public confidence.

This study's ITM model serves as a strategic blueprint for transforming HR practices in education from exclusive and hierarchical models to inclusive, participatory frameworks. Such transformation is critical in the context of evolving educational needs, demographic diversity, and expectations of transparency and fairness in public institutions.

The implications are clear: inclusive talent management is not a supplementary initiative but a foundational strategy for long-term resilience and innovation in the education sector. By institutionalizing fairness, embracing diversity, and designing developmental systems that leave no talent behind, educational organizations can better fulfill their mission and contribute meaningfully to national development.

References

Ahmadi, S. (2018). *Managing Diversity in Human Resources in Organizations: Challenges and Opportunities*.



- Ainscow, M. (2020). *Promoting Equity in Schools: Collaborative Inquiry and Action Research*. Routledge. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/20020317.2020.1729587>
- Banks, J. A., & McGee Banks, C. A. (2021). *Multicultural Education: Issues and Perspectives*. Wiley. <https://eric.ed.gov/?id=ED599621>
- Buckingham, M., & Goodall, A. (2019). Reinventing performance management. *Harvard business review*, 97(6), 40-50. <https://hbr.org/2015/04/reinventing-performance-management>
- Cascio, W. F., & Aguinis, H. (2019). *Applied Psychology in Talent Management*. Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781506375953>
- Collings, D. G., & Isichei, M. (2018). The shifting boundaries of global staffing: integrating global talent management, alternative forms of international assignments and nonemployees into the discussion. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 165-187. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1380064>
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. Harper & Row. https://jazzietakesonamarathon.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/03/bf289-flow_the_psychology_of_optimal_experience-2-2.pdf
- Kashani, S. (2017). *Transparency in Governance Systems and Its Impact on Public Trust*. Tehran: Human Sciences Research Institute Publishing.
- Kolachina, S., Sumanth, S., Godavarthi, V. R. C., Rayapudi, P. K., Rajest, S. S., & Jalil, N. A. (2024). *The role of talent management to accomplish its principal purpose in human resource management*. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-0049-7.ch019>
- Liu, Y., Vrontis, D., Visser, M., Stokes, P., Smith, S., Moore, N., & Ashta, A. (2021). Talent management and the HR function in cross-cultural mergers and acquisitions: The role and impact of bi-cultural identity. *Human Resource Management Review*, 31(3), 100744. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100744>
- Mansouri, F. (2017). *Social Justice: Concepts and Solutions*. Tehran: Ney Publishing.
- McKinsey, & Company. (2020). Diversity wins: How inclusion matters. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>
- Mohammad Nejad, M., & Pahlavan Sharif, M. A. (2024). Foundations of Talent Management Based on an Islamic Approach. *Islamic Management*, 32(2), 11-59. <https://civilica.com/doc/2125857/>
- Nikoo, S. (2019). *Social, Economic, and Environmental Sustainability: Principles and Applications*. Tehran: University Publishing.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2021). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. McGraw-Hill Education. <https://www.mheducation.com/highered/product/Human-Resource-Management-Gaining-a-Competitive-Advantage-Noe.html>
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice*. Sage Publications. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3568102>
- Pajouhan, F., Soltan Hosseini, M., Naderian Jahromi, M., & Jahaniyan, S. (2024). Providing a Dynamic Talent Management Model for Foresight Policy-Making (Case Study: Ministry of Sports and Youth). *Sports Management Journal*, 16(1), 57-74. https://jsm.ut.ac.ir/article_96288.html
- Salehi, B. (2020). *Diversity and Inclusion Management in Organizations*. Tehran: Baz Publishing.
- Talebzadeh, A., Farahani, A., Safania, A. M., & Amir Tash, A. M. (2024). Designing a Talent Management Model for Sports in Schools. *Research in Educational Sports*, 12(34), 53-68. https://res.ssrc.ac.ir/article_4090.html
- Tan, L. P. (2024). Impact of Talent Management on Employee Engagement in Vietnam Through Perceived Organizational Support. 69-88. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-2699-2.ch004>
- Yumhi, Y., Sutisna, A. J., & Muhtar, M. (2025). Implementation of Talent Management to Increase Company Competitiveness in the Digital Era. *International Journal of Humanities, Social Sciences and Business (INJOSS)*, 4(1), 61-72.