



"Research Article"

Conceptualization and application of the silent cries of internal talents in the glass impasse of promotion

Hossein Azimi^۱, Hojjat vahdati^۲, Amir Houshang Nazarpouri^۳, Mohammad Hakkak^۴

Extended Abstract:

The purpose of the present research is to conceptualize and apply the silent cries of talents within the organization in the glass impasse of promotion research, in terms of the fundamental applicative goal and from the perspective of parasitology of the type of pragmatism. In the exploration stage of the model The interpretive type is positivist in the test phase this study includes the combination and use of a thematic analysis strategy to analyze the qualitative data, Clark's method and Maxqda software were used. In the qualitative part of this research, targeted sampling was conducted with the cooperation of senior managers of government organizations and interviews with fifteen senior managers, and the quantitative statistical population included managers and experts of the Ministry of Interior. In the qualitative stage, the main items and components were identified using SPSS software and exploratory factor analysis. In the quantitative part, simple random sampling was carried out and the sample size was determined using GPower software at a significance level of 0.05 and a test power of 0.95 for a final sample of 140 people. The content validity was confirmed by experts and the validity of the measurement model structure was performed through average variance extraction, Fornell and Larcker tests, and multiattribute and multiindex matrices, and the reliability of the model was checked, and confirmed using Cronbach's alpha coefficient. The path analysis test of the discovered model was checked using SPSS software and SmartPLS. According to the research results, 20 indicators or items, 6 subcategories, and 3 main categories were identified and validated.

Keywords: Internal talents .Thematic analysis, Structural Equation Model

^۱. PhD Candidate of Organizational behavior Management, Faculty of Economics and Management, Lorestan University, Khorramabad, Iran.
E-mail: azimi.ho@fc.lu.ac.ir

^۲. Associate Professor Department of Management Faculty of Economics and Management, Lorestan University, Khorramabad, Iran

*Corresponding Author: vahdati.h@lu.ac.ir

^۳. Associate Professor Department of Management Faculty of Economics and Management, Lorestan University, Khorramabad, Iran

^۴. Associate Professor Department of Management Faculty of Economics and Management, Lorestan University, Khorramabad, Iran

1. Introduction

Many changes and transformations accompany life in the present era. Organizations, as part of this flow, must also keep pace with these changes, otherwise they will fall behind in global competition. Preparing organizations is not limited to equipment and technology; Rather, they must carefully and prudently retain their employees, who are their most valuable assets. Modern organizations, playing an active role in driving change, strive to direct the talents of their employees toward success. In this situation, talent management is of particular importance to senior managers; Because using skilled and motivated labor is the key to achieving a competitive advantage. This topic, despite its great importance, has not been adequately studied in theoretical and practical fields. Talented human resources are the pride of any organization and are considered the driving force of efficiency and creativity. But are the voices of these talents always heard? Is there a way for them to grow and flourish in the organization? Many of these talents are trapped within the glass walls of organizational dead ends. Despite all their abilities and potential, there is no way for them to grow and flourish. Their silent voices are not heard by anyone. It is as if they are screaming in a vacuum and their voices are not heard.

2. Literature Review

A review of the research literature reveals that most studies have focused on human resources as organizational talents and their management. Many researchers have examined the effects of talent management and the observance of the meritocracy principle and have made them the basis of their work. However, no research has been conducted on the silent cry of talents and how to promote them in the organization. Related researches include: Kaliannan et al. (2023), in a study titled "Inclusive Talent Development: A Systematic Literature Review," examine the research gaps in talent management and show that organizations must pay attention to the proper management and promotion of talents to grow and gain a sustainable competitive advantage. Aljbou & French (2022), in their article "A Multi-Level Talent Management Framework: A Systematic Review," examine different perspectives and approaches to talent management, and the findings show that a combination of these perspectives leads to improved organizational performance. Choo Angas et al. (2022), in "A Review of Meritocracy in the Chinese Political System," analyze the strengths and weaknesses of the meritocratic system compared to dictatorship and attribute the progress of societies to the attention to meritocracy and the right choice of managers. Jonah Kast (2021), in his doctoral dissertation "Organizational Structure and the Logic of Merit," states that holding sensitive positions requires experience and expertise. He criticizes that appointing manager based on political relations leads to organizational problems.

3. Methodology

The current research employed a pragmatic philosophical stance and an inductive-deductive approach. The inductive method was initially utilized in the exploratory phase, followed by the deductive method in the validation phase. This combination of research strategies provides a qualitative-quantitative integration with

an exploratory and sequential approach to the topic. The primary objective of this research was to conceptualize and identify the dimensions and indicators of the silent cry of organizational talents trapped in the glass ceiling of advancement.

Qualitative Phase: In the qualitative phase of the research, thematic analysis was employed to identify the main and sub-themes. Clark's method and MAXQDA 2023 software were utilized for the analysis of qualitative data. Purposive sampling was conducted in collaboration with senior managers of public sector organizations, and interviews were conducted with fifteen senior managers. In the qualitative phase, the main statements and components were identified using exploratory factor analysis with SPSS software.

Quantitative Phase: In the quantitative phase, structural equation modeling was performed using the partial least squares (PLS) approach. Random sampling was employed for the quantitative phase, and the sample size was determined using G*Power software at a significance level of 0.05 and a test power of 0.95, resulting in a final sample of 140 participants. Content validity was confirmed by experts, and the construct validity of the measurement model (divergent validity and convergent validity) was assessed using the average variance extracted (AVE), Fornell-Larcker, and multitrait-multimethod matrices. The reliability of the model was examined and confirmed using Cronbach's alpha coefficient

4. Result

Given the mixed-methods nature of this research, SPSS software and exploratory factor analysis were employed in the qualitative phase to identify the primary and secondary categories and components (as an innovation in this study). 20 initial indicators or codes were extracted and conceptualized into six sub-dimensions using exploratory factor analysis and MAXQDA software. These six factors or sub-dimensions were categorized into three main components or factors: "Deviation from organizational ideals due to complex relationships in manager selection"; "Erosion of the foundation of commitment and expertise under the shadow of informal political relationships"; and "Manager selection based on illogical criteria: stagnation, inactivity with despair". Additionally, the research findings in the quantitative phase indicate that the significance coefficients of the model's relationship components are less than 0.05; therefore, with 95% confidence, the research model can be confirmed.

5. Discussion

Past research has focused on various aspects of human resources and employee motivation techniques. By emphasizing the importance of transparency, commitment, and meritocracy in the manager selection process, this study offers a fresh perspective on talent management and highlights the crucial role of managers in leveraging internal organizational talent. It is proposed that two fundamental factors be considered when selecting and appointing managers, particularly those who have a significant impact on organizational decisions. These two factors are:

- 1- Religious commitment to the principles of the Islamic Republic of Iran and belief in the principle of absolute guardianship of the Islamic jurist (Velayate Faqih)
- 2- Technical and scientific expertise, adhering to the principle of meritocracy

These two conditions, as essential and complementary elements in the selection of managers, especially those who have a significant impact on important organizational decisions, must be taken into account. The absence of either of these conditions in managers can lead to demotivation among talented individuals and create obstacles to advancement, with negative consequences for both the organization and society



10.71737/jpm.2026.4013659

((مقاله
پژوهشی))

مفهوم سازی و کاربست فریادهای خاموش استعدادهای درون سازمانی در بن بست شیشه‌ای ارتقاء

حسین عظیمی^۱، حجت وحدتی^{۲*}، امیر هوشنگ نظرپوری^۳، محمد حکاک^۴

چکیده

هدف تحقیق حاضر مفهوم سازی و کاربست فریادهای خاموش استعدادهای درون سازمانی در بن بست شیشه‌ای ارتقاء می‌باشد این پژوهش، از نظر هدف بنیادی - کاربردی و از دیدگاه پارادایم شناسی، از نوع پراگماتیسم بوده این تحقیق در مرحله اکتشاف مدل از نوع تفسیری و در مرحله آزمون اثبات‌گرا است. رویکرد تحقیق در این پژوهش، ترکیبی و بهره‌گیری از استراتژی تحلیل مضمون را دربرمی‌گیرد. برای تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی از روش کلارک و نیز نرم‌افزار مکس-کیودا 2023 نسخه ۲۴ بهره گرفته شده است. در بخش کیفی این تحقیق، نمونه‌گیری هدفمند با همکاری مدیران ارشد سازمان‌های دولتی و مصاحبه‌ها با پانزده مدیر ارشد انجام شد و جامعه‌ی آماری کمی شامل مدیران و کارشناسان وزارت کشور بود. در مرحله کیفی، گویه‌ها و مؤلفه‌ها اصلی با استفاده از نرم‌افزار اس‌پی‌اس‌اس و تحلیل عاملی اکتشافی مشخص شدند. در بخش کمی، نمونه‌گیری به صورت تصادفی ساده اجرا شد و حجم نمونه با استفاده از نرم‌افزار جی پاور در سطح معناداری 0/05 و توان آزمون 0/95 نمونه نهایی 140 نفر تعیین گردید. روایی محتوایی توسط متخصصان تایید و روایی سازه مدل اندازه‌گیری (روایی واگرا و روایی همگرا) از طریق آزمونهای میانگین واریانس استخراجی، فورنل و لارکر، و ماتریس‌های چندخصیصه و چندشاخصه انجام شد و پایایی مدل با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ بررسی و تصدیق گردید. آزمون تحلیل مسیر مدل اکتشاف شده با استفاده از نرم‌افزار اس‌پی‌اس‌اس، نسخه 24 و اسمارت‌پی‌ال‌اس نسخه 4 بررسی شد. طبق نتایج تحقیق، 20 شاخص یا گویه، 6 مقوله (مؤلفه) فرعی و 3 مقوله (مؤلفه) اصلی شامل: "فرو ریختن بنیان تعهد و تخصص در سایه روابط غیر رسمی"، "انحراف از ایده‌آل سازمان به دلیل پیچیدگی روابط در انتخاب مدیران" و "گزینش مدیر بر مبنای ملاک غیر منطقی؛ رکود، سکون و ناامیدی به همراه دارد" شناسایی و اعتبارسنجی گردید.

واژگان کلیدی:

استعدادهای درون سازمانی، تحلیل مضمون، مدل معادلات ساختاری

۱ - دانشجوی دکتری گروه مدیریت رفتار سازمانی، دانشکده علوم اقتصادی و مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران. azimi.ho@fc.lu.ac.ir

۲ - دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اقتصادی و مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران (نویسنده مسؤول) vahdati.h@lu.ac.ir

۳ - دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اقتصادی و مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران. nazarpouri.a@lu.ac.ir

۴ - دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اقتصادی و مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران. hakkak.m@lu.ac.ir

مقدمه

دوران کنونی زندگی انسانی با حوادث و تغییرات شگفت‌انگیزی همراه شده است. در این مواجهه با تحولات زیاد، آمادگی سازمان‌ها نه تنها به معنای آمادگی به فناوری و تجهیزات نیست، بلکه این سازمان‌ها باید منابع ارزشمند خود، یعنی کارکنان خود را به عنوان سرمایه اصلی خود، با دقت و هوشمندی حفظ و آماده نگهدارند (قاسم زاده و همکاران، 1401، 302). در چنین شرایطی، مدیریت استعداد به عنوان یکی از پارامترهای حیاتی برای مدیران ارشد بسیار حائز اهمیت است در واقع بهره‌گیری از نیروی کار با مهارت و باانگیزه، عامل کلیدی برای دستیابی به مزیت رقابتی است. پدیده مدیریت استعداد یک موضوع مهم است که به اندازه کافی مورد بررسی و تحقیق در زمینه‌های نظری و تجربی قرار نگرفته است (محفوظی و همکاران، 1398، 252).

نیروی انسانی مستعد سازمان‌ها، مایه افتخار و سربلندی هر سازمانی می‌باشند. آنها موتور محرکه کارایی، خلاقیت و پیشرفت در هر سازمان به شمار می‌آیند. اما آیا همواره صدای این استعدادها شنیده می‌شود؟ آیا راهی برای رشد و شکوفایی آنها در سازمان وجود دارد؟ بسیاری از این استعدادها در محدوده چهاردیواری شیشه‌ای بن‌بست‌های سازمانی گرفتار شده‌اند. با وجود تمامی توانایی‌ها و ظرفیت‌های بالقوه، راهی برای رشد و شکوفایی آنها وجود ندارد. صدای خاموش آنها به گوش کسی نمی‌رسد. گویا در خلأ محض فریاد می‌زنند و صدای آنها شنیده نمی‌شود (راستیوال و سافارینینگ، 2023، 239). چرا با وجود استعدادهای فراوان نهفته در درون سازمان‌ها، امکان بالفعل شدن و بروز و ظهور این توانمندی‌ها به طور کامل وجود ندارد؟ مگر نه این است که سرمایه‌های انسانی مستعد و خلاق، سرمایه‌های اصلی و حیاتی هر سازمانی محسوب می‌شوند. پس چرا شاهد آنیم که این سرمایه‌های ارزشمند، در مسیری منتهی به بن‌بست قرار گرفته و نمی‌توانند به اوج شکوفایی و بالندگی خود دست یابند؟ نکند مدیران سازمان‌ها از وجود این گنجینه‌های پنهان درون سازمانشان بی‌خبرند. یا اینکه خود دست به گریبان و مانعی در برابر پرواز استعدادهای سازمانی هستند. پاسخ به این سوالات نیازمند کنکاش و پژوهش عمیق در زوایای پنهان این موضوع حیاتی است؛ تا بتوان با شناسایی ریشه‌های اصلی مسئله، و مشخص کردن ابعاد آن راهکارهایی مؤثر برای تقویت و توانمندسازی استعدادهای سازمانی و فراهم کردن (گاردینر^۲ و همکاران، 2023، 425). وجود استعدادهای بالقوه فراوان در دل سازمان‌ها که امکان شکوفایی و بروز توانمندی‌های خود را به طور کامل ندارند، مسئله بسیار مهم و حیاتی‌ای است که نیازمند توجه ویژه می‌باشد. زیرا هر سازمانی برای پویایی، بقا و حفظ مزیت رقابتی در عرصه کسب‌وکار، ناگزیر از بهره‌مندی از ظرفیت‌ها و استعدادهای درونی خود است. از این رو، شناسایی موانع موجود و ارائه راه‌حل‌های مناسب برای تقویت و ظهور و بروز توانایی‌های نهفته‌ی استعدادهای سازمانی، از اهمیتی اساسی برخوردار است.

^۱- Rustiawan, I., Safariningsih

^۲- Gardiner

چرا که مسدود شدن مسیر رشد و تعالی سرمایه‌های انسانی خلأ و مستعد درون سازمان، می‌تواند آسیب‌های جبران‌ناپذیری را متوجه سازمان نماید و منجر به عقب ماندن از قافله رقابت و در نهایت، افول و سقوط آن گردد.

آیت الله خامنه‌ای رهبر معظم انقلاب اسلامی در دیدار نخبگان و استعدادهای برتر در مهرماه 1401 فرمودند: در مورد نخبه‌ی علمی و [کلاً] نخبه، اولاً باید بدانیم و می‌دانیم — یعنی من بجد به این معتقدم و باید همه بدانیم این را — که نخبه یکی از مهم‌ترین ثروتهای انسانی کشور است؛ بله، منابع طبیعی کشور مهم است، جایگاه‌های جغرافیایی مهم است، شکل اقلیمی مهم است، اینها همه مهم است، اما یکی از مهم‌ترین‌ها وجود نخبه است؛ نخبه و استعدادها را ثروت عظیمی باید دانست. وقتی آن را ثروت عظیمی دانستیم، در تولیدش تلاش می‌کنیم، از دست دادنش را خسارت می‌شمیریم، و حتی المقدور مانع می‌شویم از اینکه این از دست برود و با او رفتار کریمانه خواهیم داشت؛ وقتی فهمیدیم ثروت با عظمت و مهمی است، رفتار ما هم با او به همین تناسب شکل خواهد گرفت. بنابراین، این را باید بدانیم، همه بدانند؛ مسئولین کشور و مؤثرین در فضای عمومی کشور که پرورش استعدادهای درخشان و برجسته، یکی از مسائل بسیار اساسی و مهم است. ما بایستی این استعدادها را به معنای واقعی کلمه شناسایی کنیم و زمینه رشد را برای آنان فراهم و موانع برطرف گردد (دفتر حفظ و نشر آثار حضرت آیت‌الله خامنه‌ای، 1401). در بیانیه گام دوم انقلاب رهبر معظم انقلاب اسلامی، راه رسیدن به آرمان والای انقلاب یعنی تمدن نوین اسلامی را در جوان‌گرایی و حضور موفق و پیش از پیش جوانان انقلابی، متعهد و متخصص با رعایت اصل شایسته‌سالاری در همه میدان‌ها و پست‌های مدیریتی می‌دانند (کشیشیان‌سیرکی، 1400، 26).

همانطور که بیان گردید آیت‌الله خامنه‌ای رهبر معظم انقلاب نیز در اظهارات خود اهمیت انتخاب مدیران جوان، متعهد، و متخصص را بر اساس اصل شایسته‌سالاری مورد تأکید فراوان قرار دادند، به‌ویژه در زمینه‌های تصمیم‌گیری مدیریتی و اقتصادی. این نکته نشان از حساسیت به موضوع و تأثیرگذاری مسائل کشور در ارتباط با تصمیمات مدیران دولتی دارد. استعدادهای درون سازمان به قابلیت‌ها، مهارت‌ها و توانمندیهای کارکنان سازمان اشاره دارد. این استعدادها شامل: تعهد، تخصص، تجربیات، مهارت‌ها، توانایی‌ها، نقاط قوت و قابلیت‌های فرد در محیط سازمان می‌باشد. (مان و جانگ^۱، 2022، 99).

اصطلاح فریاد خاموش استعدادها به عدم شناخت صحیح استعدادهای درون سازمانی یا جلوگیری از ارتقاء استعدادها و توانمندی‌های اشاره دارد. این اصطلاح بیان‌کننده حالتی است که در آن توانمندیها و استعدادهای کارکنان نادیده گرفته می‌شوند یا به انحاء مختلف مدیریت نمی‌شوند. به عبارت دیگر، این مفهوم نمادی است برای عدم بهره‌گیری بهینه از توانمندی‌ها و مهارت‌های موجود در سازمان، که ممکن است به دلیل موانع سازمانی یا مدیریتی به وجود آید و باعث بن‌بست شیشه‌ای در مسیر پیشرفت سازمان قرار گیرد (پاگان و میخایل^۲، 2022، 531).

^۱ - Kwon, & Jang

^۲ - Paga & Miquel

اصطلاح "بن‌بست شیشه‌ای ارتقاء" به فرآیندی اشاره دارد که در آن سلسله مراتب ارتقاء در سازمان به دلیل موانع مختلف و نامعین و غیر شفاف به یک نقطه توقف می‌رسد. علت عمده آن می‌تواند انتصاب مدیران بر اساس روابط غیر رسمی سیاسی و ارتباطات حزبی باشد. در این وضعیت افرادی که دارای استعداد و تعهد و تخصص هستند امکان دستیابی به مراحل بالاتر و پست‌های مدیریتی را ندارند، مانند اینکه یک شیشه سازمانی که دیده نمی‌شود وجود دارد که جلوی رشد و پیشرفت کارمندان محق را می‌گیرد. این اصطلاح به موانعی اطلاق می‌گردد که فرآیند ارتقاء را برای کارکنان سازمان کند و حتی متوقف می‌کند (جاسی و ساماریماس^۱، 2022، 9799)

درمورد پیشینه این پژوهش، باید ذکر کرد که براساس مطالعات انجام شده، تاکنون تحقیقی در زمینه «مفهوم سازی و کاربرست استعدادهای درون سازمانی در بن‌بست شیشه‌ای ارتقاء» انجام نشده است، ولی پژوهش‌های نزدیک به موضوع حاضر صورت گرفته است که در جدول (1) به مهم‌ترین آنها اشاره خواهد شد.

جدول ۱: پیشینه پژوهش

Table 1: Research background

پژوهشگر و سال پژوهش Researcher and year of research	عنوان پژوهش The title of the research	مهم‌ترین نتایج پژوهش The most important research results
کالیانان ^۲ و همکاران (2023)	توسعه استعداد فراگیر به عنوان یک رویکرد کلیدی مدیریت استعداد: مروری بر ادبیات سیستماتیک	شکاف تحقیقاتی در مورد مدیریت استعدادهای را بررسی و نحوه رشد سازمان با توجه به منابع کمیاب انسانی را تحلیل کرده و جهت حرکت سازمان به سمت مزیت رقابتی پایدار می‌بایست مدیریت صحیح استعدادهای و نحوه ارتقاء آنان بررسی و تسهیل گردد.
آلبار و فرنچ ^۳ (2022)	چارچوب چند سطحی مبتنی بر شواهد مدیریت استعداد: یک بررسی سیستماتیک	یافته‌ها نشان می‌دهد که ترکیبی از دیدگاه‌ها یک رویکرد ترکیبی ایجاد می‌کند که منجر به طیف وسیعی از شیوه‌های مدیریت استعداد می‌شود. در مجموع، 67 مطالعه با تمرکز بر نتایج مدیریت استعداد، عملکرد سازمانی را به عنوان بارزترین نتیجه مدیریت استعداد شناسایی کردند.
چو آن‌گاس ^۴ و همکاران (2022)	بررسی شایسته سالاری در نظام سیاسی چین	نقاط قوت و ضعف نظام شایسته سالار در مقابل نظام دیکتاتوری بررسی و یکی از علت‌های پیشرفت جوامع را توجه به شایسته سالاری و انتخاب درست مدیران می‌داند.
جونا کاست ^۵ (2021)	تز دکتری در دانشگاه آبريستوت ویلز با موضوع: ساختار سازمانی و منطق شایستگی: درک شایسته سالاری از طریق روابط سیاسی	برای کسب پست‌های حساس در سازمان‌ها و ادارات، ضرورت دارد فرد مراحل کارشناسی و سلسله مراتب سازمان را طی کرده باشد. این افراد باید از تجربه و تخصص کافی برخوردار باشند تا بتوانند به بهترین شکل تصمیم بگیرند. کاست بیان کرد که اصل شایسته سالاری در تسخیر قرار گرفته است و بیشتر مدیران بر اساس روابط سیاسی انتخاب می‌شوند که مشکلات سازمان ریشه در این انتصابات دارد.
آتریاء ^۶ و همکاران (2021)	نظر خبرگان نسبت به شایسته سالاری در شیلی: دیدگاه ارتقاء در سازمان	نخبگان اقتصادی شایسته سالاری در سازمانها را حمایت می‌کنند و حرکت مثبت و رو به رشد در بخش خصوصی را نتیجه انتخاب درست مدیران آن سازمان می‌دانند. در عین حال آنها بخش دولتی را نماد اجرای اصل غیر شایسته سالارانه می‌دانند و در این تحقیق

^۱ -Jothi & Savarimuthu

^۲ - Kaliannan

^۳ - Aljbour & French

^۴ - Angus C. Chu

^۵ -Kast

^۶ - Atria

پژوهشگر و سال پژوهش Researcher and year of research	عنوان پژوهش The title of the research	مهم‌ترین نتایج پژوهش The most important research results
سان ¹ و همکاران (2019)	مدیریت استعداد، ساختار سازمانی و تأثیر آن بر عملکرد	نشان دادند انتخاب درست مدیران و پابندی به اصل شایسته سالاری نه تنها به عنوان ابزار بقا در اقتصاد، بلکه به عنوان یک رویکرد برای هدایت توسعه ملی مطرح می شود. نتایج تجربی به وضوح اثربخشی سازمان را ناشی از جلب نظر و کارکرد صحیح استعدادهای درون سازمانی در راستای اهداف سازمان ناشی می‌داند. همچنین سلسله مراتب و نحوه عبور عمودی از آن با توجه به اصل شایسته سالاری تأثیر بسزایی بر عملکرد سازمان دارد.
دیزانی و همکاران (1400)	ارائه سناریوهای محتمل در آینده نظام مدیریت و رهبری استعداد منابع انسانی سازمان ورزش شهرداری	نتایج تحقیق حاکی از آن است که در آینده سازمان ها با سه سناریوی آینده درخشان، ادامه روند جاری و آینده بد روبرو می شود. بنابراین به سازمان ها پیشنهاد می شود به طور صحیح عدم قطعیت های آینده را شناخته و با آن روبرو شوند و بسته به این سناریوها، برنامه های راهبردی خود را تعیین کنند. و جهت آمادگی با تغییرات در آینده مجبور به شنیدن صدای استعدادهای سازمان در غالب منابع انسانی هستند.
پناهی بلال (1400)	آینده پژوهی مدیریت استعداد در سازمان های دولتی ایران	نتایج نشان می دهد که تشویق سازمان های دولتی باید با بازنگری، ادامه و اصلاح تشویقات خود هرگونه اقدام جهت نگهداری استعدادها را به کار گرفته و با دادن امتیازات مناسب و انگیزاننده به افراد با استعداد سازمان، بر ماندگاری و حفظ آن ها تلاش کنند. در پایه تلمیع نیز سازمان های دولتی در عین تشویق و دادن امتیازات خاص به افراد با استعداد و نخبه باید ابزارهایی را برای ترغیب این سرمایه های انسانی خود داشته باشند تا طمع امکانات خارج از دل آن ها برکنده شود.

با توجه به پیشینه پژوهش و مرور آنها، مشخص می شود که بیشتر پژوهش های صورت گرفته درخصوص منابع انسانی به عنوان استعدادهای سازمان و نحوه مدیریت آنها بوده است. بسیاری از پژوهشگران تأثیرات مدیریت استعداد و رعایت اصل شایسته سالاری را بررسی و مبنای کار خود قرار داده اند. و تحقیقی تا کنون در خصوص فریاد خاموش استعدادهای و نحوه ارتقاء آنان در سازمان انجام نشده است. لذا شکاف تحقیقاتی که وجود دارد، می تواند سرآغازی بر شکل گیری پژوهشی با محوریت طراحی مدلی برای فریاد خاموش استعدادهای درون سازمانی در بن بست شیشه ای ارتقاء در کشور باشد. بررسی و شناسایی فریاد خاموش استعدادهای درون سازمانی در بن بست شیشه ای ارتقاء در پی یافتن راهکارهایی برای رفع موانع و بن بست های پیش روی استعدادهای درون سازمانی است تا بتوان با بهره مندی از ظرفیت های بالقوه و به فعلیت رساندن آنها، زمینه اعتلاء و پیشرفت هرچه بیشتر سازمان ها را فراهم نماید و گامی سازنده در جهت شکوفا ساختن استعدادهای و سرمایه های انسانی مغفول مانده در درون سازمان ها باشد. "فریاد خاموش استعدادهای درون سازمانی در بن بست شیشه ای ارتقاء" یک تحلیل عمیق از واقعیت های تلخ و پنهان در سازمان های امروز است. این مقاله نگاهی به چالش ها و مسائلی می اندازد که استعدادهای درخشان در سازمان ها در مسیر رشد و ارتقاء خود با آنها مواجه هستند در این تحقیق، بن بست های شیشه ای ارتقاء به عنوان یک مانع غیرقابل رؤیت مورد بررسی قرار می گیرد. این بن بست ها، در شکل گیری یک سقف غیرشفاف و قوانین پنهانی برای ارتقاء، موانع مهمی را برای رشد استعدادهای فراهم می کنند.

^۱. Sun

پرسشی که مطرح می‌شود این است که چرا با وجود این همه استعداد بالقوه در سازمان‌ها، شاهد وجود بن‌بست‌های ارتقای شغلی و عدم شکوفایی کامل این استعدادها هستیم؟ چه موانع و مشکلاتی باعث شده که این استعدادها نتوانند مسیر طبیعی رشد و ارتقای خود را بپیمایند؟

این موضوعی است که نیازمند بررسی دقیق و ریشه‌یابی علل بنیادین آن در سازمان‌هاست. تنها با شناسایی و برطرف کردن این موانع و چالش‌هاست که می‌توان انتظار داشت استعدادهای درجه یک سازمانی، مسیر رشد و تعالی خود را با موفقیت و به‌طور کامل طی کنند و سازمان نیز از مزایای حضور آنها بهره‌مند شود.

پرسش‌های پژوهش عبارت است از:

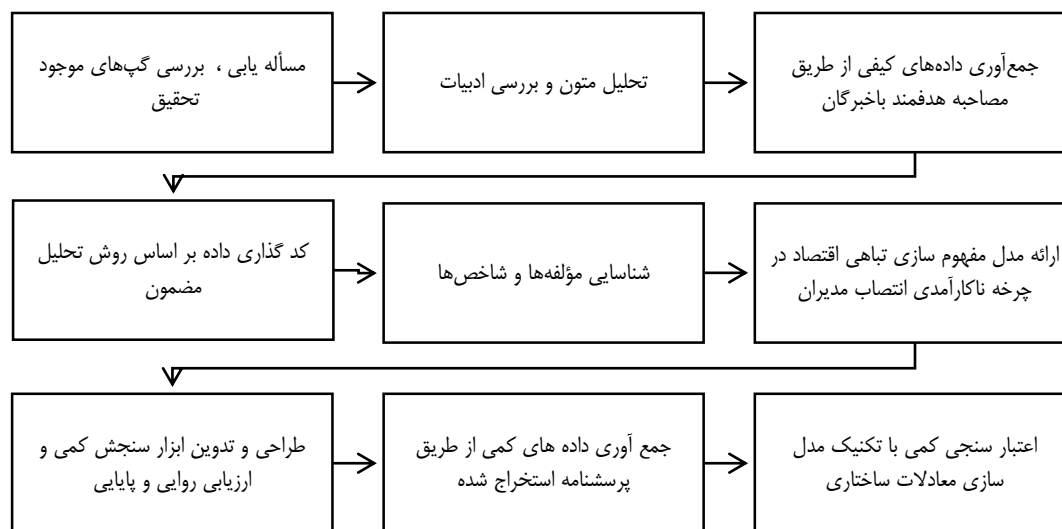
شاخص‌های فریاد خاموش استعدادهای درون سازمانی در بن‌بست شیشه‌ای ارتقاء کدام است؟

مؤلفه‌های فریاد خاموش استعدادهای درون سازمانی در بن‌بست شیشه‌ای ارتقاء انتصاب‌ها کدام است؟

کسب مزیت رقابتی برای سازمان با رعایت اصل شایسته‌سالاری چگونه خواهد بود؟

ابزار و روش

این پژوهش بصورت گام به گام و با تأکید بر فرآیند نظام‌مند در دو مرحله انجام شده است. شکل 1 فرایند مدل عملیاتی تحقیق را بیان می‌کند



شکل 1: فرآیند انجام تحقیق. منبع: محاسبات تحقیق

Figure 1: Research process. Source: Research calculations

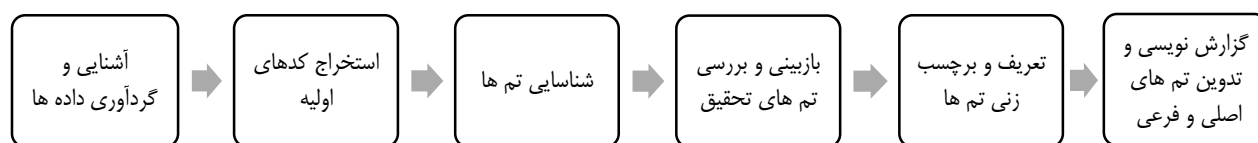
تحقیق حاضر، از نظر فرضهای فلسفی عملگرا^۱ و رویکرد، استدلال استقرایی - قیاسی، مسیر خود را طی کرده است. در ابتدا، روش استقرایی در فاز اکتشاف بکار گرفته شده و سپس در فاز اعتبارسنجی، از روش قیاسی بهره گرفته شده است. این ترکیب استراتژی تحقیق، یک تلفیق کیفی - کمی با نگاهی اکتشافی و متوالی به موضوع، را ارائه می دهد. هدف اصلی این تحقیق، مفهوم سازی و شناسایی ابعاد و شاخص های فریاد خاموش استعدادهای درون سازمانی در بن بست شیشه ای ارتقاء است. در بخش کیفی تحقیق، از روش تحلیل مضمون برای شناسایی تم های اصلی و تم های فرعی استفاده گردیده است. در بخش دیگر، یعنی بخش کمی، مدل سازی معادلات ساختاری، رویکرد حداقل مربعات جزئی (پی ال اس^۲) اجرا شده است. جامعه اطلاعات بخش کیفی، شامل مدیران با تجربه دستگاه های دولتی که حداقل 15 سال سابقه کار و 5 سال سابقه مدیریت دارند و این پروتکل نشان از انتخاب صحیح و هدفمند مصاحبه شوندگان دارد که خود بیانگر روایی بخش کیفی می باشد. جامعه آماری بخش کمی شامل مدیران و کارشناسان با تجربه وزارت کشور است. نمونه گیری در بخش کیفی هدفمند و روش مصاحبه نیمه ساختار یافته بود که در مصاحبه چهارم به اشباع نظری رسیدیم و برای اطمینان مصاحبه پانزدهم هم انجام که در دو مصاحبه آخر کد اولیه جدیدی به مقولات اضافه نگردید.

برای ارزیابی روایی و پایایی کیفی، از تکنیک های متعددی بهره گرفته شد. در ابتدا، مطابق با دیدگاه ماکسول^۳ (1992)، روایی توصیفی بررسی شد که در آن به اعتبار گزارش های کیفی توجه شد و به منظور اطمینان از صحت آن، استراتژی تکثیر مشاهده گران به کار گرفته شد. در این رویکرد، هر بار دو محقق در مصاحبه ها حضور داشتند. پس از جمع آوری داده های کیفی، گزارش ها غربالگری شدند و از روایی تفسیری نیز بهره گرفته شد. بر اساس تعریف کرسول، روایی تفسیری به بازنمایی دقیق مفهومی نظر افراد مورد تحقیق می پردازد. به این منظور، از استراتژی بازخورد مشارکت کننده مطابق با دیدگاه جانسون^۴ (1997) استفاده شد. پس از اتمام مصاحبه، گزارش های ثبت شده به افراد مورد تحقیق تقدیم شد و پس از اعمال اصلاحات لازم، صحت روایی تایید گردید. همچنین از تکنیک روایی تئوریکی برای هماهنگ سازی داده های کیفی با مبانی نظری حوزه مورد تحقیق بهره گرفته شد. پس از جمع آوری داده های کیفی، مرور ادبیات و مطالعات کتابخانه ای نیز انجام گرفت. همچنین با استفاده از تکنیک بازتاب پذیری، داده ها و نتایج توسط افراد مورد تحقیق و همکاران، مورد بازنگری و اصلاح قرار گرفت و سوگیری احتمالی شناسایی و رفع گردید. به منظور اطمینان از اعتبار کدها و پایایی مدل، داده ها توسط سه محقق شامل دو نفر همکار و یک نفر خارج از گروه تحقیق بررسی شدند و میزان تطابق پذیری بیش از 85 درصد ارزیابی شد.

برای شناسایی مؤلفه ها و شاخص های فریاد خاموش استعدادهای درون سازمانی در بن بست شیشه ای ارتقاء از روش تحلیل مضمون استفاده شد. این روش برای مفهوم سازی و تعریف عملیاتی سطح انتزاع سازه ها به کار می رود. مطابق نظر کلارک

۱. Pragmatisme
۲. partial least squares (PLS)
۳. Maxwell
۴. Johnson

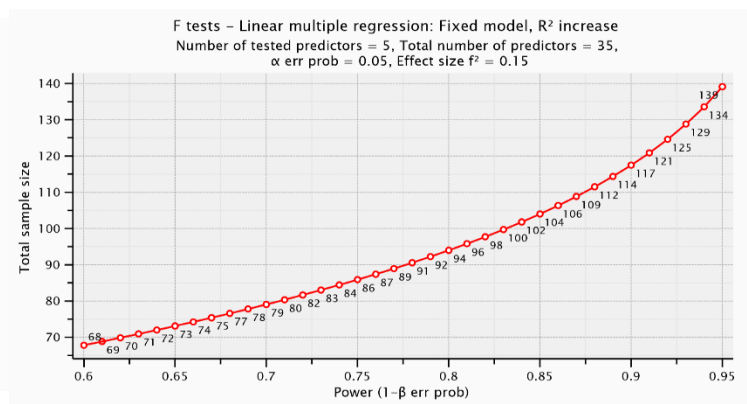
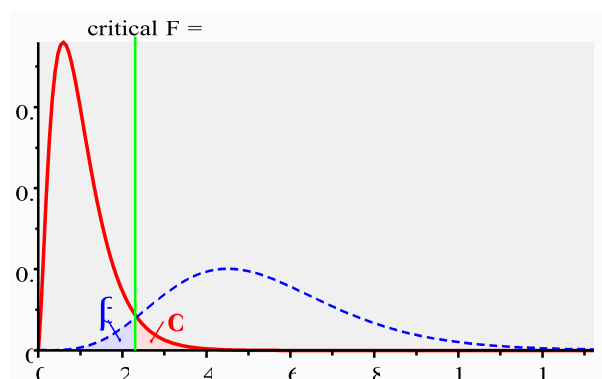
(2006) تم‌های برآمده از مرور ادبیات و مصاحبه با خبرگان در شش گام پالایش و دسته‌بندی می‌شود. شکل 2 نشان‌دهنده این فرایند است.



شکل 2. مدل تحلیل مضمون براون و کلارک^۱ (2006).

Figure 2: Thematic analysis model of Brown and Clark (2006)

برای تعیین حجم نمونه به گونه‌ای که برآیندی مناسب و توان تعمیم‌پذیری زیادی داشته باشد، از نرم‌افزار تخصصی جی‌پاور^۲ استفاده شد. از نظر کوهن^۳، با کاهش سطح خطای آلفا، قابلیت تعمیم نتایج به نمونه‌های بزرگتر افزایش می‌یابد، و همچنین با افزایش توان آزمون، احتمال بروز خطای نوع دوم کاهش می‌یابد (بارتلت^۴، 2019، 79). شکل 3 خروجی نرم‌افزار برای تعیین حجم نمونه در پژوهش را نشان می‌دهد.



شکل 3: نمودار برآورد حجم نمونه. (منبع: محاسبات تحقیق)

Figure 3: Sample volume estimation chart. (source: research calculations)

براساس شکل 3، در سطح خطای 0/1 و توان آزمون 0/95 درصد و تعداد 9 متغیرهای پنهان و 20 متغیر آشکار، نمونه آماری پژوهش 140 مورد برآورد شد. 20 متغیر آشکار به عنوان سوالات پرسشنامه به عنوان ابزار سنجش بخش کمی مورد استفاده قرار گرفت که برای ارزیابی پایایی آن از طریق روش آلفای کرونباخ با نمونه سی تایی انجام و از آنجایی که همه

^۱. Braun & Clarke

^۲. G-POWER

^۳. Cohen

^۴. Bartlett

اعداد بالای 70 درصد بودند پایایی پرسشنامه مورد تأیید قرار گرفت. روایی پرسشنامه نیز بر اساس دو ضریب نسبی روایی محتوا (CVR) و شاخص روایی محتوا (CVI) بررسی و تأیید شد. اعتبارسنجی مدل اندازه گیری پژوهش براساس روایی سازه (روایی واگرا و همگرا) و پایایی آن براساس آزمونهای کرونباخ، پایایی اشتراکی و ترکیبی پذیرفته شد. آزمون این مدل که نشان دهنده شاخص ها و مؤلفه های فریاد خاموش استعدادهای درون سازمانی در بن بست شیشه ای ارتقاء است، به دلیل اینکه از نوع اکتشافی، نوپا و جدید است با تکنیک مدل سازی معادلات ساختاری واریانس محور انجام شد.

یافته های تحقیق (تجزیه و تحلیل داده ها):

پس از گردآوری داده های کیفی از طریق مصاحبه، این داده ها در دو مرحله مورد بررسی و تحلیل قرار گرفتند. در مرحله اول، با بهره گیری از روش تحلیل مضمون کلارک (2006) و با استفاده از نرم افزار مکس کیودا نسخه 2023، داده های به دست آمده از مصاحبه با خبرگان، با تدوین و شناسایی شاخص ها و مؤلفه ها، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. در مرحله دوم، مدل حاصل از مرحله اول (کیفی) از طریق مدل سازی معادلات ساختاری و با بهره گیری از نرم افزار اسمارت پی ال اس اعتبارسنجی شدند.

فاز اول (تحلیل کیفی):

کدگذاری اولیه نخستین مرحله تحلیل است که با بررسی صحبت های مصاحبه شوندگان صورت می پذیرد. بدین شکل که در ابتدا با تحلیل سطر به سطر متن مصاحبه ها، خصوصیات و پیام آنها شناسایی، و به هر کدام یک مفهوم یا کد اولیه در نرم افزار مکس کیودا اختصاص داده شد و خروجی به عنوان 20 شاخص (نشانگر) شناسایی گردید. در گام دوم دسته بندی و تدوین تم های اصلی و فرعی از تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شد.

تحلیل عاملی اکتشافی امکان بررسی یک جنس بودن شاخص های هر مؤلفه را به شکل جداگانه امکان پذیر می کند (پراوود^۱، 2023، 315). در واقع خروجی تحلیل عاملی اکتشافی این تحقیق نشان داد که سؤالات پرسشنامه، جمعاً 6 عامل با واریانس کل تبیین شده بیش از 818 / 66 قادر به سنجش متغیر اصلی است.

جدول 2 از خروجی تحلیل عاملی اکتشافی تهیه گردیده ضمن اینکه کدهای اولیه یا همان شاخص ها را نشان می دهد مشخص می کند که گویه ها باید در شش (6) گروه طبقه بندی گردند و بارهای عاملی هریک از شاخص ها در عامل های فرعی در جدول مشخص گردیده. هر چقدر مقدار قدر مطلق این ضرایب بیشتر باشد، عامل مربوطه نقش بیشتری در کل تغییرات (واریانس) متغیر مورد نظر دارد که مقدار آن باید بیش از 0/4 باشد (مومنی و قیومی، 1386، 203).

^۱ Proudfoot

جدول 2: ماتریس چرخش یافته اجزا

Table 2: Rotated matrix of components

تعداد مؤلفه‌های فرعی و بارهای عاملی Number of subcomponents and factor loadings						کدهای اولیه (سوالات پرسشنامه) Primary codes (questionnaire questions)
6	5	4	3	2	1	
					0.780	1- ترک خدمت کارکنان در سازمان ما وجود دارد.
					0.836	2- کارکنان بی انگیزه هستند و اعتماد کاهش پیدا کرده است
					0.793	3- ارتقاء بر اساس روابط سیاسی انجام و انگیزه کارکنان کاهش پیدا کرده است
				0.733		4- افت بهره‌وری به دلیل تغییر سیستم صحیح پاداش دهی ایجاد شده است
				0.783		5- تغییر هدف پیمانکاران عمرانی از حرفه‌ای به ارتباطات سیاسی
				0.685		6- پاداش بر اساس روابط، انگیزه بهبود عملکرد کارکنان را کاهش می‌دهد
				0.681		7- کارمندان روابط سیاسی را به کار صحیح و درست ترجیح می‌دهند
			0.802			8- تضعیف تصمیم‌گیری صحیح و حاکمیت تخصصی در انتخاب مدیران دولتی
			0.754			9- روابط سیاسی جایگزین تخصص و شایستگی در انتخاب مدیران شده است
			0.807			10- عدم توجه به تخصص و شایستگی در انتخاب مدیران مشاهده می‌شود
		0.798				11- به علت انتخاب مدیر بر اساس روابط تبعات منفی برای سازمان ایجاد شده
		0.765				12- در انتخاب مدیران به تعهد و شایستگی توجه‌ای نمی‌شود
		0.889				13- روابط غیررسمی سیاسی بهره‌وری را کاهش می‌دهد
	0.913					14- ترغیب کارکنان به بهبود مهارت و تخصص صورت نمی‌گیرد
	0.862					15- پیشرفت کارکنان مطابق اهداف سازمان نیست
	0.582					16- انتخاب مدیران متعهد و متخصص به عنوان تضمین‌کننده اهداف سازمان است
	0.591					17- انتخاب مناسب مدیران دولتی باعث بهبود عملکرد می‌شود
0.841						18- انتخاب مدیر بر اساس تخصص حاکمیت قانون را تقویت می‌کند
0.698						19- در ساختار دموکراتیک انتخاب مدیر بر اساس تخصص و تعهد امر حیاتی است
0.750						20- مدیری که بر اساس تخصص و تعهد انتخاب می‌شود کمتر درخواست رشوه دارد

با توجه به اینکه با کمک تحلیل عاملی اکتشافی گویه‌ها به شش دسته یا گروه تقسیم شدند لذا برای هر گروه با توجه به ماهیت تحقیق کیفی یک کد با سطح انتزاع بالاتر با نظر محقق و اساتید اختصاص داده شد. و مقوله‌های تحقیق شکل گرفت. جدول 3 خروجی تحلیل عاملی اکتشافی و تدوین مقولات یا مؤلفه‌های فرعی تباهی اقتصاد در چرخه ناکارآمدی انتصاب مدیران را نشان می‌دهد.

جدول 3: تحلیل عاملی اکتشافی

Table 3: exploratory factor analysis

نتیجه Result	آزمون بارتلت Bartlett's Test		شاخص کی‌زر میر kaiser-Mayer	متغیر Variable
	مقدار معناداری P value	آماره کی دو Chi Square Test		
تایید	0.001	253/683	0.737	تضعیف خدمات و مانع شدن از روحیه و نوآوری در سازمان
تایید	0.001	245/798	0.735	گسست از کارایی و سوق به روابط غیررسمی، در سازماندهی اهداف کارکنان

ترک تخصص به علت انتخاب مسئولان بر اساس روابط	0.735	245/798	0.001	تایید
سلب ارتقاء سازمانی: انتخاب مدیران بی تعهد و ناشایسته	0.611	99.162	0.001	تایید
عدم تعیین معیار شایستگی برای بهره از استعدادها و ارتقای عملکرد	0.634	200.304	0.001	تایید
نقص در انتخاب مدیر شایسته: انسدادی در راه تقدم و پیشرفت سازمان	0.719	154/266	0.001	تایید

منبع: محاسبات تحقیق

طبق خروجی جدول 3 شاخص کی‌زر میر^۱ بزرگتر از 0/6 می‌باشد که نشانگر کفایت مقدار نمونه گیری است (شیرسا^۲، 2021، 5).

همچنین با توجه به اینکه مقدار معناداری آزمون بارتلت^۳ کوچکتر از 0/5 می‌باشد بنابراین می‌توان گفت تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار (مدل عاملی) مناسب است (همان منبع، 6).

با توجه به دسته‌بندی و مقوله بندی کدهای اولیه در 6 گروه لذا با عنایت به ماهیت تحقیق کیفی و جهت دسته‌بندی بهتر تا رسیدن به سطح متغیر اصلی با نظر محقق، مشورت با اساتید و با کمک از تحلیل عاملی اکتشافی 6 مضامین شناخته شده در 3 گروه دسته بندی و برای هر کدام، یک کد با سطح انتزاع بالاتر مشخص و بدین شکل مقولات (مؤلفه‌های) اصلی شناسایی و مشخص گردیدند. لازم به توضیح است تعداد دسته ها بر اساس تحلیل عاملی اکتشافی مشخص گردید و واریانس کل تبیین شده بیش از مقدار 68/796 قادر به سنجش متغیر اصلی است.

جدول 4 از خروجی تحلیل عاملی اکتشافی تهیه گردیده که مشخص می‌گردد مؤلفه‌های فرعی باید در سه (3) گروه طبقه‌بندی گردند و بارهای عاملی هریک از مؤلفه‌های فرعی در عامل های اصلی در جدول مشخص گردیده است. هر چقدر مقدار قدر مطلق این ضرایب بیشتر باشد، عامل مربوطه نقش بیشتری در کل تغییرات (واریانس) متغیر مورد نظر دارد که مقدار آن باید بیش از 0/4 باشد (مومنی و قیومی، 1386، 203).

جدول 4: ماتریس چرخش یافته اجزا

Table 4: Rotated matrix of components

تعداد مؤلفه‌های اصلی و بارهای عاملی			مؤلفه های فرعی
Number of principal components and factor loadings			Subcomponents
3	2	1	
		0.779	تضعیف خدمات و مانع شدن از روحیه و نوآوری در سازمان
		0.856	گسست از کارایی و سوق به روابط غیررسمی، در سازمان‌دهی اهداف کارکنان

^۱ Kaiser-Mayer-Olkin Measure (KMO)

^۲ Shrestha

^۳ Bartlett

0.870	ترک تخصص به علت انتخاب مسئولان بر اساس روابط
0.910	سلب ارتقاء سازمانی: انتخاب مدیران بی تعهد و ناشایسته
0.867	عدم تعیین معیار شایستگی برای بهره‌ای از استعدادها و ارتقای عملکرد
0.862	نقض در انتخاب مدیر شایسته: انسدادی در راه تقدم و پیشرفت سازمان

پس از اینکه با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی مشخص شد که مؤلفه‌های فرعی باید در سه گروه دسته‌بندی شوند، محقق بر اساس ماهیت تحقیق کیفی و با مشورت اساتید، برای هر گروه یک کد با سطح انتزاع بالاتر تعیین کرد. این سه مؤلفه اصلی عبارتند از: "انحراف از ایده‌آل سازمان به دلیل پیچیدگی روابط در انتخاب مدیر"، "فرو ریختن بنیان تعهد و تخصص در سایه روابط غیررسمی سیاسی"، و "گزینش مدیر بر مبنای ملاک‌های غیر منطقی: رکود، سکون همراه با ناامیدی".

این مؤلفه‌ها نشان‌دهنده چالش‌های اصلی و موانع پیش‌روی استعدادهای درون سازمانی در رسیدن به ارتقاء هستند. جدول شماره 5 خروجی تحلیل عاملی اکتشافی را به همراه تدوین این مقولات یا مؤلفه‌های اصلی، که به فریاد خاموش استعدادهای درون سازمانی در بن‌بست شیشه‌ای ارتقاء اشاره دارد، نشان می‌دهد. این جدول تصویری واضح از چگونگی تعیین تعداد ابعاد اصلی ارائه می‌دهد.

جدول 5. تحلیل عاملی اکتشافی

Table 5. Exploratory factor analysis

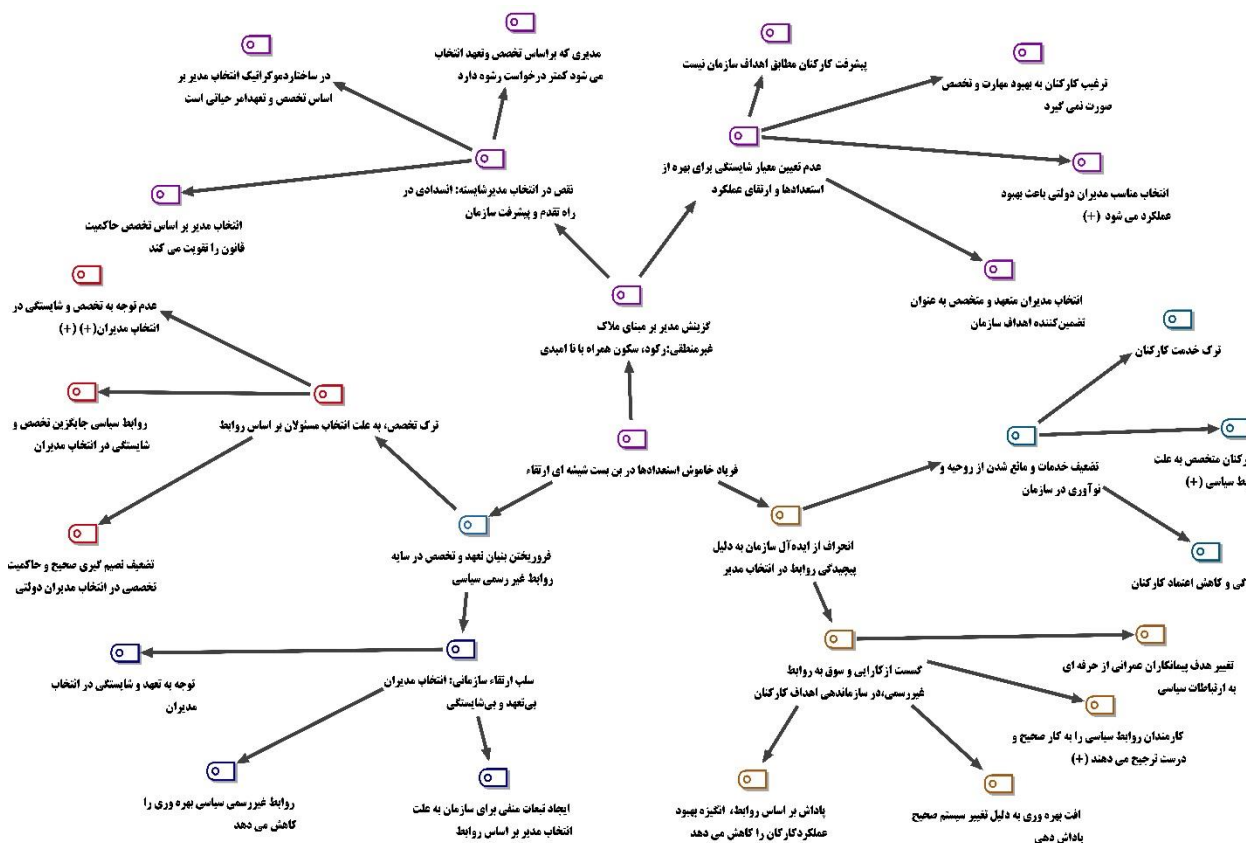
نتیجه Result	آزمون بارتلت Bartlett's Test		شاخص کی‌زر میمر kaiser-Mayer	متغیر Variable
	مقدار معناداری P value	آماره خی دو Chi Square Test		
تایید	0.001	138.081	0.500	انحراف از ایده‌آل سازمان به دلیل پیچیدگی روابط در انتخاب مدیر
تایید	0.001	51.362	0.500	فرو ریختن بنیان تعهد و تخصص در سایه روابط غیر رسمی سیاسی
تایید	0.001	35.981	0.520	گزینش مدیر بر مبنای ملاک غیر منطقی: رکود، سکون همراه با ناامیدی

منبع: محاسبات تحقیق

بر اساس جدول تحلیل عاملی اکتشافی مدل، ضرایب تمام متغیرها بیش از 0/6 است؛ بنابراین شاخص‌های اکتشافی هر متغیر یک جنس هستند. همچنین ضریب sig بارتلت کمتر از 0/5 است؛ بنابراین کفایت نمونه برای تحلیل عاملی اکتشافی نیز تأیید می‌شود.

همانطور که در جدول شماره‌های 3، 4 و 5 نمایش داده شد تعداد مؤلفه‌های اصلی و فرعی به کمک تحلیل عاملی اکتشافی مشخص گردید طوری که شاخص‌ها و عواملی که از یک جنس بودند در یک دسته و گروه قرار گرفتند و سپس توسط محقق و راهنمایی اساتید و خبرگان برای هر دسته یک مؤلفه با سطح انتزاع بالاتر در نظر گرفته شدند که 20 شاخص اولیه در شش گروه به عنوان مؤلفه‌های فرعی دسته بندی گردیدند و این شش گروه نیز در سه دسته به عنوان مؤلفه‌های اصلی مشخص گردیدند.

پس از مشخص شدن گویه‌ها، مؤلفه‌های فرعی و مؤلفه‌های اصلی بر این اساس خروجی نرم افزار مکس کیودیا که مشخص کننده مدل نهایی استخراج شده تحقیق است که در شکل 4 نشان داده شده است.



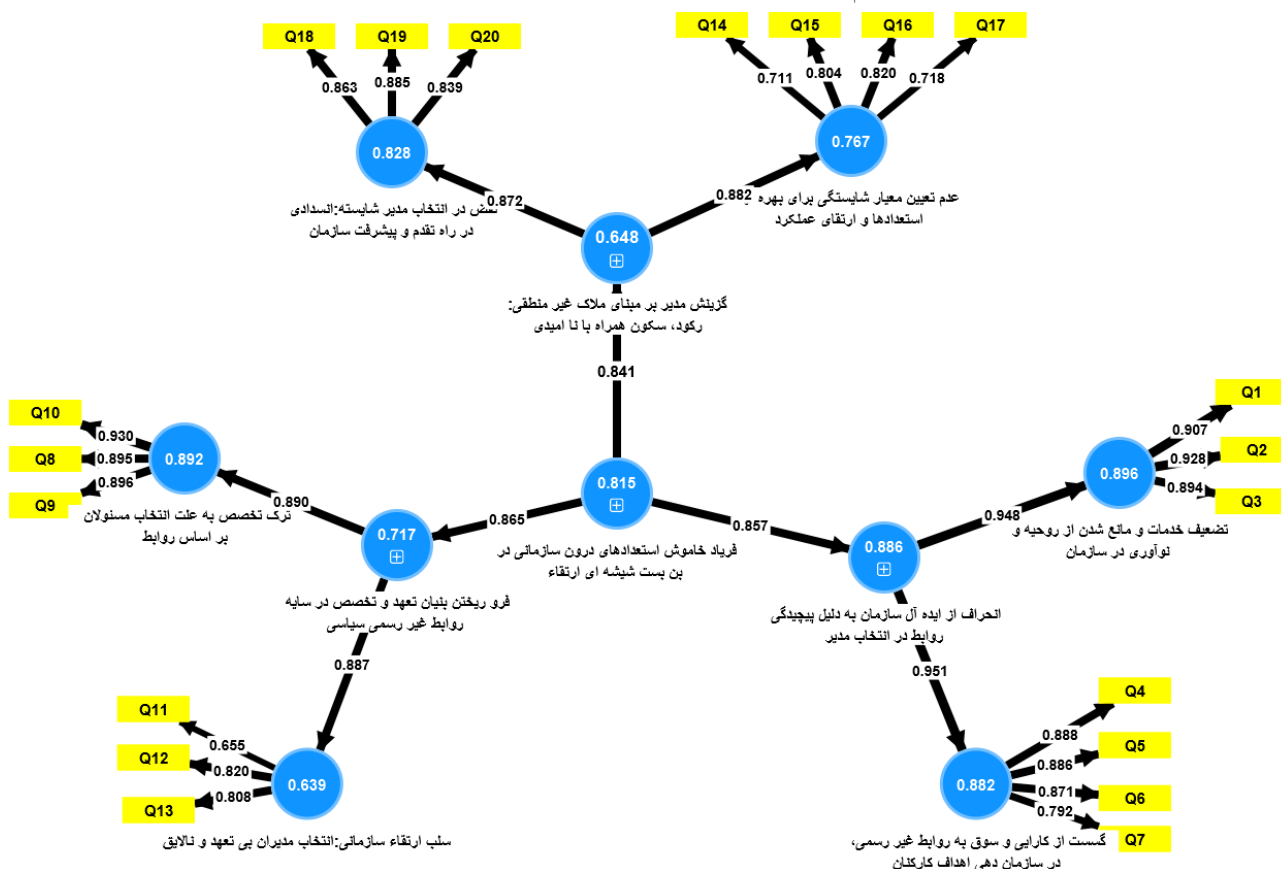
شکل 4: مدل نهایی تحقیق (خروجی نرم افزار مکس کیودیا) - مدل درختی

Figure 4: The final research model (Maxqda software output) - tree model

فاز دوم (تحلیل کمی)

در این فاز، به دلیل جدید بودن مدل پژوهش، از مدل سازی معادلات ساختاری جهت آزمون آن استفاده شد (هایر^۱ و همکاران، 2012). از آنجا که در این تحقیق به مفهوم سازی فریاد خاموش استعداد های درون سازمانی در بن‌بست شیشه‌ای

ارتقاء یعنی شناسایی شاخص ها و ابعاد آن پرداخته شده، حال از طریق تحلیل عاملی تأییدی و بررسی روایی و پایایی مدل اکتشاف شده میسر اعتبار سنجی مدل انجام خواهد شد.



شکل 4: مدل استاندارد منبع: محاسبات تحقیق

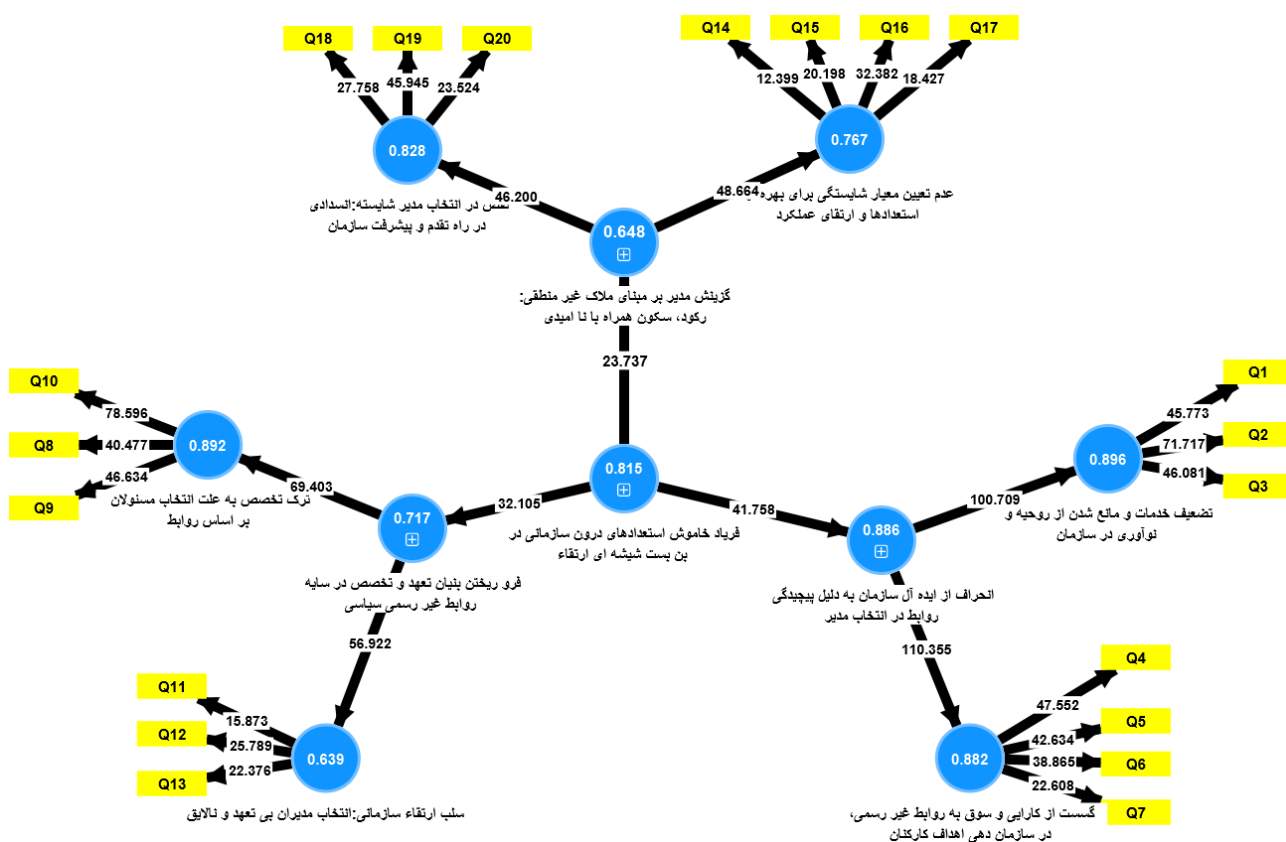
Figure 4: Standard model Source: Research calculations

تحلیل عاملی تأییدی، میزان توان مدل از پیش تعریف شده را از طریق مجموعه‌ای از داده‌های مشاهده شده ارزیابی می‌نماید. این روش به دنبال اطمینان از انطباق تعداد عوامل و بارهای متغیرهای اندازه‌گیری شده با انتظارات نظری و مدل می‌باشد. تحلیل عاملی به بازآزمون انطباق و هماهنگی بین سازه نظری و سازه تجربی پژوهش می‌پردازد (استینکمپ و اولیورز^۲، ۲۰۲۳،

^۱. Hair

^۲. Steenkamp & Ollivers

۸۷). همانطور که در شکل شماره ۴ خروجی نرم افزار اس پی اس ورژن ۴ را مشاهده می فرمایید، تحلیل عاملی مرتبه اول که رابطه بین مؤلفه های فرعی و گویه ها را اندازه گیری می کند و تحلیل عاملی مرتبه دوم که رابطه بین مؤلفه های اصلی و فرعی و تحلیل عاملی مرتبه سوم که رابطه بین متغیر اصلی تحقیق را با مؤلفه های اصلی نمایش می دهد، همگی بیشتر از 0/7 و 0/6 بوده و نشان از برازش قابل قبول مدل دارد. بنابراین، می توان ادعا کرد که نمادهای انتخابی برای ارزیابی ساختارهای تحقیق به درستی انتخاب شده اند و دارای دقت مناسبی می باشند. همچنین، تمام ابعاد و شاخص های استخراج شده قابل قبول می باشند.



شکل 5: مدل استاندارد منبع: محاسبات تحقیق

Figure 5: Standard model Source: Research calculations

جدول 6: تحلیل مسیر روابط مدل

Table 6: Path analysis of model relationships

نتیجه Result	ضریب معناداری P value	ضریب تی T-test	انحراف معیار standard deviation	روابط مدل Model relationships
تأیید	0.000	23.737	0.035	فریاد خاموش استعدادهای درون سازمانی در بن بست شیشه ای ارتقاء < گزینش مدیر بر مبنای ملاک غیر منطقی: رکود، سکون همراه با ناامیدی
تأیید	0.000	32.105	0.027	فریاد خاموش استعدادهای درون سازمانی در بن بست شیشه ای ارتقاء < فرو ریختن بنیان تعهد و تخصص در سایه روابط غیر رسمی سیاسی
تأیید	0.000	41.758	0.021	فریاد خاموش استعدادهای درون سازمانی در بن بست شیشه ای ارتقاء < انحراف از ایده آل سازمان به دلیل پیچیدگی روابط در انتخاب مدیر
تأیید	0.000	46.2	0.019	گزینش مدیر بر مبنای ملاک غیر منطقی: رکود، سکون همراه با ناامیدی < نقض در انتخاب مدیر شایسته: انسدادی در راه تقدم و پیشرفت سازمان
تأیید	0.000	48.664	0.018	گزینش مدیر بر مبنای ملاک غیر منطقی: رکود، سکون همراه با ناامیدی < عدم تعیین معیار شایستگی برای بهره از استعدادهای و ارتقای عملکرد
تأیید	0/000	56.922	0.016	فرو ریختن بنیان تعهد و تخصص در سایه روابط غیر رسمی سیاسی < سلب ارتقاء سازمانی: انتخاب مدیران بی تعهد و نالایق
تأیید	0/000	69.403	0.013	فرو ریختن بنیان تعهد و تخصص در سایه روابط غیر رسمی سیاسی < ترک تخصص به علت انتخاب مسئولان بر اساس روابط
تأیید	0/000	100.709	0.009	انحراف از ایده آل سازمان به دلیل پیچیدگی روابط در انتخاب مدیر < تضعیف خدمات و مانع شدن از روحیه و نوآوری در سازمان
تأیید	0/000	110.355	0.009	انحراف از ایده آل سازمان به دلیل پیچیدگی روابط در انتخاب مدیر < گسست از کارایی و سوق به روابط غیر رسمی، در سازمان دهی اهداف کارکنان

مطابق خروجی نرم افزار ملاحظه می شود ضریب معناداری^۱ هر چهار مؤلفه پژوهش کمتر از 0/5 و T-Value بیشتر از 1/96 می باشد؛ بنابراین مدل معنادار است. پس از اجرای مدل استاندارد، پایایی و روایی سازه تحقیق بررسی می شود. جدول 7 نشان دهنده مدل استاندارد و پایایی تحقیق است.

جدول 7: جدول پایایی و روایی همگرایی مدل

Table 7: Reliability and convergent validity table of the model

متغیرهای مکنون Latent variables	آلفای کرونباخ Cronbach's alpha	پایایی ترکیبی Composite Reliability	اشتراکی پایایی Average Variance Extracted
انحراف از ایده آل سازمان به دلیل پیچیدگی روابط در انتخاب مدیر	0.866	0.946	0.898
ترک تخصص به علت انتخاب مسئولان بر اساس روابط	0.892	0.933	0.823

^۱ .p-Values

0.828	0.935	0.896	تضعیف خدمات و مانع شدن از روحیه و نوآوری در سازمان
0.584	0.807	0.639	سلب ارتقاء سازمانی:انتخاب مدیران بی تعهد و نالایق
0.585	0.849	0.767	عدم تعیین معیار شایستگی برای بهره از استعدادها و ارتقای عملکرد
0.779	0.876	0.717	فرو ریختن بنیان تعهد و تخصص در سایه روابط غیر رسمی سیاسی
0.73	0.89	0.815	فریاد خاموش استعدادهای درون سازمانی در بن بست شیشه ای ارتقاء
0.744	0.897	0.828	نقض در انتخاب مدیر شایسته:انسدادی در راه تقدم و پیشرفت سازمان
0.74	0.85	0.648	گزینش مدیر بر مبنای ملاک غیر منطقی: رکود، سکون با نا امیدی
0.74	0.919	0.882	گسست از کارایی و سوق به روابط غیر رسمی، در سازماندهی اهداف

طبق جدول 7، ضرایب آلفای کرونباخ برای همه متغیرهای پژوهش بیش از 0/6 می باشد؛ بنابراین، پایایی این متغیرها در این آزمون تأیید شده است. همچنین، پایایی ترکیبی مشتق از ضرایب تمام متغیرها نیز بالاتر از 0/7 است؛ از این رو، پایایی ترکیبی مدل نیز تأیید شده است. ارزیابی پایایی اشتراکی نشان می دهد که تمام شاخص های آن با مقدار بالاتر از 0/5 هستند؛ به این ترتیب، پایایی اشتراکی مدل نیز تأیید شده است. همچنین، با توجه به گزارش جدول 7 و تطابق با نظر هیر و همکاران (2012)، شاخص های $CR > 0.7$ و $AVE > 0.5$ همچنین $CR > AVE$ هستند؛ از این رو، روایی همگرایی مدل نیز تأیید می شود (گانتز^۱ و همکاران، 2023، 135).

با توجه به نتایج ارائه شده در جدول 8 (ماتریس فورنل و لارکر)، به طور کلی مشاهده می شود که جذر میانگین واریانس استخراج شده برای سازه های پژوهش از همبستگی بالاتری برخوردار بوده است. این نتیجه نشان می دهد که روایی واگرایی سازه های موجود در مدل پیشنهادی پژوهش تأیید شده است.

جدول 8: همبستگی با مربع ریشه های AVE (ماتریس فورنل - لارکر) - روایی واگرایی مدل

Table 8: Correlation with the square roots of AVE (Fornell-Larker matrix) - validity of the model variance

متغیر Variable	1	2	3	4	5	6
ترک تخصص به علت انتخاب مسئولان بر اساس روابط	0.907					
تضعیف خدمات و مانع شدن از روحیه و نوآوری در سازمان	0.618	0.91				
سلب ارتقاء سازمانی:انتخاب مدیران بی تعهد و نالایق	0.58	0.308	0.764			
عدم تعیین معیار شایستگی برای بهره از استعدادها و ارتقای عملکرد	0.375	0.348	0.704	0.765		
نقض در انتخاب مدیر شایسته:انسدادی در راه تقدم و پیشرفت سازمان	0.482	0.594	0.285	0.544	0.863	

^۱. Guenther

0.86	0.613	0.393	0.404	0.804	0.748	گسست از کارایی و سوق به روابط غیر رسمی، در سازمان دهی اهداف کارکنان
------	-------	-------	-------	-------	-------	---

برای اطمینان از روایی سازه یک ابزار، لازم است همزمان روایی هم‌کرا و واگرا را دربرگیرد (گرس^۱، 2023، 302). از این رو، با تأیید هم‌کرای و واگرایی مطابق جدول‌های 7 و 8، می‌توان نتیجه گرفت که روایی سازه نیز تأیید شده است.

بحث و نتیجه‌گیری

در کنار تحریم‌های ناعادلانه، نوسانات زیست محیطی، و فشارهای بین‌المللی، نقش مدیران و کارشناسان با تعهد و متخصص برای راهبری مدیریت کشور لازم است. در حین انتصاب مدیران و مسئولان، اگر به شایستگی و توانمندی توجه نشود و فرآیند انتخاب به درستی اجرا نگردد، ناتوانی در اداره منابع، تصمیمات نامطلوب، کاهش انگیزه و کاهش بهره‌وری به وجود خواهد آمد. بهترین و نخبه‌ترین استعدادهای درون سازمانی، همچون جواهراتی پنهان در سازمان، در صورتی که شناخته و توسعه یابند، قادر به آفرینش یک سازمان پویا و توانمند خواهند بود. این استعدادها، همچون روحیه کار تیمی، خلاقیت بی‌پایان و پشتوانه دانش فنی، نه تنها باعث بهره‌وری بیشتر در اجرای سیاست‌ها می‌شوند، بلکه در مسیر موفقیت سازمان و حتی کشور نقش بی‌بدیلی ایفا می‌کنند. بنابراین، ارائه تحلیل مفهومی از فریاد خاموش استعدادهای درون سازمانی در بن بست شیشه‌ای ارتقاء در این زمینه، به نشان دادن علل و پیامدهای این موضوع، و ارائه راهکارهای بهبود در فرآیند انتخاب و انتصاب مدیران می‌تواند به بهبود وضعیت سازمان کمک کند.

از آنجایی که تاکنون تحقیقات کافی در زمینه "فریاد خاموش استعدادهای درون سازمانی در بن بست شیشه‌ای ارتقاء" انجام نشده است، این مطالعه به عنوان یک نخستین گام در جهت پرداختن به این امر و تکمیل گنجینه دانش تلاش می‌نماید. بسیاری از تحقیقات پیشین بر روی مباحث منابع انسانی و نحوه مدیریت استعدادهای تمرکز داشته‌اند. اینجاست که پژوهش حاضر به عنوان یک واکنش سازنده، با تأکید بر افزایش شفافیت، تعهد، و شایستگی در فرآیند انتخاب مدیران، تصویری جدید از مدیریت استعدادهای را بیان می‌کند. این مقاله با هدف بهبود فرآیندها و توسعه یک رویکرد نوین، از مدیران به عنوان نقاط محوری در گسترش صدای استعدادهای درون سازمان سخن می‌گوید. امیدواریم که این تحقیق، با ارائه راهکارهای جدید، به ترقی و بهبود کارکردهای سازمانی کمک شایانی نماید.

با عنایت به اینکه این پژوهش از نوع آمیخته می‌باشد، در فاز کیفی جهت تعیین تعداد دسته‌بندی گویه‌ها و مؤلفه‌های اصلی از نرم افزار اس‌پی‌اس‌اس و تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شد که می‌تواند به عنوان نوآوری در این پژوهش باشد. که 20 شاخص یا گویه در کدگذاری اولیه استخراج و آنها با کمک تحلیل عاملی اکتشافی در 6 مؤلفه یا بعد فرعی گروه بندی

^۱ McGrath

گردیدند در ادامه نیز این 6 عامل به 3 مؤلفه یا عامل اصلی شامل: "انحراف از ایده آل سازمان به دلیل پیچیدگی روابط در انتخاب مدیر"، "فرو ریختن بنیان تعهد و تخصص در سایه روابط غیر رسمی سیاسی" و "گزینش مدیر بر مبنای ملاک غیر منطقی: رکود، سکون همراه با ناامیدی" گروه‌بندی گردیدند. که یافته‌های پژوهش در بخش کمی تحقیق بیانگر این است که ضرایب معناداری مؤلفه‌های روابط مدل کمتر 0/5 است؛ لذا با 95 درصد احتمال می‌توان مدل پژوهش را تأیید کرد. همانطور که بیان گردید در این تحقیق، بحران "فریاد خاموش استعدادهای درون سازمانی در بن بست شیشه ای ارتقاء" در سه بعد اصلی و شش بعد فرعی مفهوم سازی گردید که به اجمال توضیحاتی داده می‌شود.

اولاً، انحراف از ایده‌آل سازمان به دلیل پیچیدگی روابط در انتخاب مدیر، نشان از ضرورت بهبود فرآیند انتخاب مدیر دارد. پیچیدگی روابط و تداوم انحراف از ایده‌آل‌های سازمانی، باید تحت نظر گرفته شود در دنیای پیچیده و متغیر سازمانی، انحراف از ایده‌آل سازمان به دلیل پیچیدگی روابط در انتخاب مدیر، به عنوان یکی از چالش‌های بنیادین مواجهه با مسیر ارتقاء است. این پدیده، همچون شبکه‌های پیچیده ارتباطات درون و بیرون سازمانی، زمینه‌ای را فراهم می‌کند که فرآیند انتخاب مدیران در تاریکی‌هایی از جزئیات و پیچیدگی‌های نهفته قرار می‌گیرد. در این شرایط، معیارهای انتخابی به دور از شفافیت، تصمیم‌گیری را در مسیرهایی که در راستای اهداف عالی سازمان نیست، هدایت می‌کند. ایجاد راهکارهایی جهت ساده‌سازی و شفافیت فرآیند انتخاب مدیران، مثل انتخاب مسئول بر اساس تعهد و تخصص جلوه‌ی جدیدی از شفافیت و حرکت در راستای اهداف اصلی سازمان را ممکن می‌گرداند.

مؤلفه دوم: "فرو ریختن بنیان تعهد و تخصص در سایه روابط غیررسمی سیاسی" نقطه ضعفی را در سازمانی بیان می‌کند. با ازدست رفتن بنیان تعهد و تخصص به دلیل وجود روابط سیاسی در انتخاب مدیر، نه تنها انگیزه کارکنان کاهش می‌یابد، بلکه این موقعیت باعث می‌شود که کارکنان احساس کنند تلاش و تعهد آن‌ها ارزشی ندارد. این فقدان ارتباط با اهداف و الگوی سازمانی، فرآیندی را آغاز می‌کند که کارکنان به جای اینکه در راستای خدمت و توسعه سازمان فعالیت کنند، به سمت ایجاد شبکه‌های ارتباطی غیررسمی متمایل می‌شوند. این واکنش ناشی از احساس نادرستی است که تلاش فرد از نظر سازمان ارزشی ندارد و ارتباطات غیررسمی به عنوان راهی برای تأمین نیازهای فردی و رشد در سلسله مراتب سازمان مطرح می‌شوند. در این شرایط، فرد انتخاب شده به جای اینکه به منافع سازمان توجه داشته باشد، با تأثیر گذاری از سوی حزب‌ها، گروه‌ها یا افراد نفوذگر، به دنبال تضمین منافع شخصی و منافع مدافعان خود باشد. این نقض اصول شایسته‌سالاری و تخصص، ساختار سازمانی را به زیر سوال می‌برد و منجر به فروپاشی اعتماد و تعهد سازمانی می‌شود. به علاوه، این مساله آفتی جدی برای توسعه و پیشرفت سازمان بوده و باعث مواجهه با چالش‌های جدید در مسیر رشد و توسعه می‌گردد.

این شیوه انتخاب مدیران، با ایجاد فرآیندهای تصمیم‌گیری غیرمنطقی که بر پایه ارتباطات غیررسمی و سیاسی استوار هستند، به جای تحقق اهداف و رشد سازمان، بیشتر تأکید بر منافع محدود و تضییع منابع ملی و سازمانی دارند. این وضعیت نه تنها توانایی سازمان در مقابله با چالش‌ها و تحریم‌های ناعادلانه را کاهش می‌دهد، بلکه باعث ایجاد ناپایداری در داخل سازمان می‌شود. در این شرایط، توسعه مهارت‌ها و تخصص‌ها به‌طور جدی کمرنگ می‌شوند، زیرا انتخاب مدیران بر اساس معیارهای سیاسی و ارتباطات غیررسمی، بیشتر به نفع منابع دارای قدرت هستند تا پیشبرد دانش و تخصص. این مسئله به‌طور غیرمستقیم اثرات منفی بر بهره‌وری سازمان و افزایش هزینه‌های مدیریتی می‌گذارد. همچنین، مدیران نخبه و مجرب، که ممکن است توانمندی‌های بیشتری برای مدیریت چالش‌های اقتصادی و اجتماعی داشته باشند، از دسترس خارج می‌شوند و این خروج ناگهانی از استعدادهای درون سازمان، ضربات جدی جهت دستیابی به اهداف عالی سازمان وارد می‌کند و الگوی اهداف مد نظر کارکنان تغییر و از سیاست‌ها، استراتژیها و مأموریت سازمان فاصله گرفته می‌شود.

با این وضع، سازمان‌ها می‌بایست با تأکید بر اصول شایسته‌سالاری، شفافیت و تخصص در فرآیند انتخاب مدیران، تأکید بر ارتقاء توانمندی‌های درونی و توسعه مهارت‌های مناسب را داشته باشند. این اقدامات علاوه بر تقویت اعتماد و تعهد در سازمان، به تأمین زمینه‌های برای پیشرفت و پایداری اقتصادی ملی نیز کمک خواهد کرد.

مؤلفه سوم: "گزینش مدیر بر مبنای ملاک غیر منطقی: رکود، سکون همراه با ناامیدی"، انتخاب مدیران بر اساس ملاک‌های غیرمنطقی، به جای شایستگی و تعهد، منجر به تبعیض و ناکارآمدی در سازمان می‌شود. این رویکرد نه تنها باعث کم رنگ شدن انگیزه کارکنان برای حل مشکلات سازمان می‌گردد، بلکه موجب ایجاد بی‌ثباتی و کاهش بهره‌وری در سطح سازمانی می‌شود. در این شرایط، کارکنان دچار ناامیدی می‌شوند چرا که احساس می‌کنند تلاش‌ها و تعهد آن‌ها ارزشی ندارد و همه چیز بر اساس شرایط دیگری جزء عملکرد واقعی فرد تعیین می‌شود. عدم تمرکز بر شایستگی و تعهد در فرآیند رشد در سلسله مراتب، باعث ایجاد یک محیط سکون و رکود سازمانی می‌شود. به جای اینکه عملکرد و تلاش فرد در راستای اهداف سازمان مورد ارزیابی قرار گیرد، معیارهای دیگری نظیر حمایت از احزاب و گروه‌های دارای قدرت مدنظر قرار می‌گیرد. این باعث می‌شود که اهداف کارکنان درون سازمان تغییر کرده و از اهداف متعالی سازمان خارج گردد. این نقض اصول شایسته‌سالاری و ایجاد سکون مرگبار در سازمان، از شناسایی و به فعلیت درآوردن استعدادها جلوگیری می‌کند. برای ایجاد محیطی پویا و موفق، لازم است که انتخاب مدیران بر اساس معیارهای شایستگی و تعهد انجام شود. این اقدام نه تنها باعث افزایش انگیزه و تعهد کارکنان می‌شود، بلکه به سازمان امکان می‌دهد استعدادها را به‌طور کامل شناسایی و توسعه دهد و بدین ترتیب در مسیر رشد و توسعه پایدار سازمان حرکت کند.

استعدادهای درون سازمان، ثروتی نهان ولی بسیار ارزشمند هستند که می‌توانند با انتخاب مدیران صحیح و بر مبنای شایستگی، نقش ویژه‌ای در توسعه و پیشرفت سازمان ایفا کنند. اما وقتی که این فرصت‌ها به دلیل روابط سیاسی و ملاک‌های غیرمنطقی از دست می‌روند، و توانمندی‌های آن‌ها تا حد زیادی انحراف می‌یابد باعث بی‌انگیزگی در کارکنان شایسته می‌شود.

ضرورت اصلاح فرآیند انتخاب مدیران، تأکید بر ارتقاء شفافیت و توجه به اصول شایسته‌سالاری، مهمترین گام در جهت شنیده شدن فریاد خاموش استعدادهای درون سازمان است. این اقدامات می‌توانند نه تنها به توسعه مهارت‌ها و توانمندی‌های کارکنان یاری رساند بلکه به پایه‌ریزی سازمان در مسیر پیشرفت و رشد سازمانی کمک نمایند. از این رو، توجه به این چالش می‌تواند بهبود عملکرد و توسعه پایدار سازمان را تضمین کند و از ایجاد بن‌بست شیشه‌ای در مسیر ارتقاء استعدادهای درون سازمانی جلوگیری نماید.

پیشنهادهای

تقویت فرآیند انتخاب مدیران: اصلاح فرآیند انتخاب مدیران بر اساس تعهد و اصول شایسته‌سالاری صورت پذیرد. استفاده از معیارهای علمی و منطقی در انتخاب مدیران، از ایجاد بن‌بست شیشه‌ای ارتقاء جلوگیری خواهد کرد.

افزایش شفافیت: تقویت شفافیت در فرآیند انتخاب مدیران و تصمیم‌گیری‌های سازمانی، به ایجاد اطمینان و اعتماد در کارکنان کمک می‌کند. این امر باعث شناخت بهتر از توانمندی‌ها و استعدادهای درون سازمان می‌شود.

توسعه فرهنگ شایستگی: ارتقاء فرهنگ سازمانی با تأکید بر شایستگی و تعهد، از مهمترین عوامل موفقیت در مدیریت استعدادهاست. این فرهنگ با تشویق به توسعه مهارت‌ها و توانمندی‌های درونی، انگیزه و همکاری را تقویت خواهد کرد.

آموزش و ارتقاء انگیزه: برگزاری دوره‌های آموزشی در زمینه مدیریت شایسته و تشویق به ایجاد انگیزه‌های سازمانی، کارکنان را به سمت مشارکت فعال در ارتقاء سازمان هدایت می‌کند.

مشارکت کارکنان در فرآیند تصمیم‌گیری: ایجاد فرصت‌های مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های مهم سازمان، احساس ارتباط و تعهد را تقویت می‌کند و از ایجاد بن‌بست‌های شیشه‌ای جلوگیری می‌کند.

انتقادپذیری: تشویق به انتقادپذیری و ارتقاء استفاده از فرهنگ بازخورد در سازمان، به کارکنان امکان می‌دهد تا بر اساس عملکرد و توانمندی‌های خود ارتقاء یابند و استعدادهای درون سازمان دیده شوند.

توسعه برنامه‌های توسعه شخصی: فراهم کردن برنامه‌های توسعه شخصی برای کارکنان، به ارتقاء مهارت‌ها و توانمندی‌های فردی کمک می‌کند و از جمله راهکارهایی است که می‌تواند در خروج از بن‌بست شیشه‌ای موثر باشد.

توجه به تعهد و تخصص در ارتقاء سلسله مراتب سازمانی: پیشنهاد می‌شود که در انتخاب و انتصاب مدیران، به ویژه کسانی که در تصمیمات سازمان تأثیرگذارند، توجه به دو عامل اساسی شود. این دو عامل عبارتند از: 1- دینداری، تعهد فرد به اصول اساسی نظام جمهوری اسلامی ایران، اعتقاد به اصل ولایت مطلقه فقیه 2- تخصص فنی و علمی او و رعایت اصل شایسته سالاری. این دو شرط به عنوان دو عنصر ضروری و تکمیلی یکدیگر برای انتخاب مدیران، به ویژه آنهایی که در تصمیمات مهم سازمان تأثیر گذارند باید مورد توجه قرار گیرند. در صورتی که یک مدیر هر یک از این شرایط را نداشته باشد، تصمیمات او احتمالاً بی انگیزگی استعدادهای و ایجاد بن بست شیشه‌ای ارتقاء را به همراه خواهد داشت. این رویکرد، با رعایت هر دو شرط، امکان جلوگیری از تباهی اقتصادی را در مدیریت افزایش می‌دهد.

تعارض منافع

بین نویسندگان هیچ گونه تعارض منافی وجود ندارد.

References

- Aljbour, A., French, E., & Ali, M. (2022). *An evidence-based multilevel framework of talent management: A systematic review. International Journal of Productivity and Performance Management*, 71(8), 3348-3376. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2020-0065>
- Atria, J., Castillo, J., Maldonado, L., & Ramirez, S. (2020). Economic elites' attitudes toward meritocracy in Chile: A moral economy perspective. *American Behavioral Scientist*, 64(9), 1219-1241. <https://doi.org/10.1177/0002764220941214>
- Bartlett, J. (2019). *Introduction to sample size calculation using G* Power. Eur. J. Social Psychol.* 76-88. <https://doi.org/10.48550/arXiv.1902.06122>
- Byrne, D. (2022). *A worked example of Braun and Clarke's approach to reflexive thematic analysis. Quality & quantity*, 56(3), 1391-1412. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Chu, A. C., Kou, Z., & Wang, X. (2022). *An economic analysis of political meritocracy. Economic Modelling*, 106, 105677. 2023-12-24 19:45:37 UTC
- Dizani Maktabi, Farnaz, Nik Bakhsh, Reza, Farahani, Abolfazl, & Safania, Ali Mohammad. (2021). *Presenting possible scenarios in the future of the human resources talent management and leadership system of the municipal sports organization. Organizational Behavior Management Studies in Sports*, 8(2), 63-78. doi: 10.30473/fmss.2021.61068.2351. [In Persian]
- Gardiner, R. A., Fox-Kirk, W., & Javaid, S. T. (2023). *Exploring the authenticity, or lack thereof, of the discourse of talent management. European Journal of Training and Development*, 47(3/4), 421-434. <https://doi.org/10.1108/EJTD-12-2021-0203>

- Guenther, P., Guenther, M., Ringle, C. M., Zaefarian, G., & Cartwright, S. (2023). *Improving PLS-SEM use for business marketing research*. *Industrial Marketing Management*, 111, 127-142. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2023.03.010>
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Pieper, T. M., & Ringle, C. M. (2012). *The use of partial least squares structural equation modeling in strategic management research: A review of past practices and recommendations for future applications*. *Long Range Planning*, 5(5/6), 320-340. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.09.008>
- Johnson, R. B. (1997). Examining the validity structure of qualitative research. *Education*, 118(2), 282-292. <http://documents.riprod.s3.amazonaws.com/9780815365662/Appendix>
- Jothi, A. D. A., & Savarimuthu, A. (2022). *Talent Management in Academics: A Conceptual Analysis*. *Journal of Positive School Psychology*, 9796-9802. <https://journalppw.com/index.php/jpsp/article/view/6017>
- 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>
- Kast, E. J. (2021). *Capitalism and the Logic of Deservingness: Understanding Meritocracy through Political Economy* (Doctoral dissertation, Aberystwyth University). https://pure.aber.ac.uk/portal/files/50149291/Kast_Emma.pdf.
- Kwon, K., & Jang, S. (2022). *There is no good war for talent: A critical review of the literature on talent management*. *Employee Relations: The International Journal*, 44(1), 94-120. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2020-0374>
- Keshishian-Sirki, Garineh (2021). *Modeling the advanced Islamic system based on the characteristics of youthfulness in the statement of the second step of the revolution*. *Journal of Political Sociology of the Islamic Revolution*. (3) 2: 52-25. <https://sid.ir/paper/1060245/fa> [In Persian]
- Mahfozi, Ali, Fachaf Foroshan, Daoud, & Ghorbani, Mahmoud. (2018). *Designing a comprehensive talent management model with a succession approach in order to develop organizational productivity using the structural equation method (case study: government organizations)*. *Productivity Management*, 13(1(48) Spring), 249-275. doi: 10.30495/qjopm.2019.665042 [In Persian].
- Maxwell, j.(1992). *Understanding and validity in qualitative research*, *Harvard Education Review*,62(3),269-280. <https://doi.org/10.17763/haer.62.3.8323320856251826>
- McGrath, R. E. (2023). *A summary of construct validity evidence for two measures of character strengths*. *Journal of Personality Assessment*, 105(3), 302-313. <https://doi.org/10.1080/00223891.2022.2120402>
- Momeni, Mansour; Qayoumi, Ali (2016) *Statistical analysis using SPSS*. Tehran, New Book Publications https://elmnet.ir/doc/30491151-91402?elm_num=2
- Office for Preservation and Publication of the Works of Ayatollah Khamenei (2022). *Statements in the meeting of elites and top academic talents*. **KHAMENEI.IR**.

- Proudfoot, K. (2023). *Inductive/Deductive hybrid thematic analysis in mixed methods research*. *Journal of Mixed Methods Research*, 17(3), 308-326. <https://doi.org/10.1177/15586898221126816>
- Pagan-Castaño, E., Ballester-Miquel, J. C., Sánchez-García, J., & Guijarro-García, M. (2022). *What's next in talent management?*. *Journal of Business Research*, 141, 528-535. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.052>
- Panahi, Bilal. (1400). *Prospective research of talent management in Iran's government organizations*. *Management of Government Organizations*, 10(No. 1 (Serial 37)), 139-154. **doi: 10.30473/ipom.2021.57486.4319**
- Qasimzadeh, Rasoul, Noh Ebrahim, Abdur Rahim, Arasteh, Hamidreza, & Behrangi, Mohammadreza. (2022). *Designing and explaining the current status of talent management model for social security organization employees*. *Productivity Management*, 16(2(61) Summer), 267-300. **doi: 10.30495/qjopm.2022.1928633.3136** [In Persian].
- Office for Preservation and Publication of the Works of Ayatollah Khamenei (2022). *Statements in the meeting of elites and top academic talents*. **KHAMENEI.IR**
- Rustiawan, I., Safariningsih, R. T. H., & Zen, A. (2023). *Talent Management Concepts: Analysis Recruitment, Program Training, Mentoring, and Leadership*. *International Journal of Business and Applied Economics*, 2(2), 233-244. **doi: https://doi.org/10.55927/ijbae.v2i2.2772**
- Steenkamp, J. B. E., & Maydeu-Olivares, A. (2023). *Unrestricted factor analysis: a powerful alternative to confirmatory factor analysis*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 51(1), 86-113. <https://www.dropbox.com/sh/tg6573rsx27o21c/AAApQpxdvtZwWoKgosPVUVu-a?e=1&dl=0>
- Sun, Y., Zhuang, F., Zhu, H., Song, X., He, Q., & Xiong, H. (2019). *The impact of person-organization fit on talent management: A structure-aware convolutional neural network approach*. In *Proceedings of the 25th ACM SIGKDD international conference on knowledge discovery & data mining* 1625-1633. <https://doi.org/10.1145/3292500.3330849>