



"Research Article"



10.71737/jpm.2026.4013659

Conceptualizing and Applying the Silent Cries of Organizational Talents Trapped within the Glass Barriers of Promotion

Hossein Azimi¹, Hojjat Vahdati², Amir Houshang Nazarpouri³, Mohammad Hakkak⁴

(Received:2024.04.05 - Accepted:2024.06.02)

Abstract

The purpose of the present research is to conceptualize and apply the silent cries of organizational talents trapped in the glass barriers of promotion. This work is guided by a fundamentally applicative goal and is examined through a pragmatic, parasitological lens during the exploratory phase of model development. In the testing phase, interpretive type is positivist. This study employs a thematic analysis strategy to analyze the qualitative data, using Clark's method, supported by Maxqda. In the qualitative part of the research, targeted sampling was conducted with the cooperation of senior managers of government organizations and interviews were held with fifteen senior managers. 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, resulting in a final sample of 140 participants. The content validity was confirmed by experts and the construct validity of the measurement model structure was assessed through Average Variance Extraction, the Fornell and Larcker criterion, and the multitrait - multimethod matrix. The reliability of the model was checked and confirmed using Cronbach's alpha coefficient. The path analysis of the proposed model was conducted using SPSS and SmartPLS software. According to the research results, 20 indicators (items), 6 subcategories, and 3 main categories were identified and validated.

Key Words: internal talents, thematic analysis, Structural Equation Model

1. Ph.D. Candidate of Organizational Behavior Management, Faculty of Economics and Management, Lorestan University, Khorramabad, Iran.

2. Professor of Business Management Department, Faculty of Economic and Management Sciences, Lorestan University, Khorabad, Iran

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

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

4. Associate Professor, Department of Business Administration, Faculty of Economics and Management, Lorestan University, Khorramabad, Iran

1. Introduction

In today's changing world, life is marked by constant changes and transformations. Organizations, as part of this dynamic environment, must keep pace with these changes, otherwise, they risk falling behind in global competition. Preparing organizations is not limited to upgrading 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 organizational success. In this situation, talent management is of particular importance to senior managers since using skilled and motivated labor is the key to achieving a competitive advantage. However, this issue, despite its 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. Yet, 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. Numerous researchers have examined the effects of talent management and adherence to meritocracy principles, making them the basis of their work. However, no research has been conducted on the silent cries of organizational talents and how to promote them in organizations. Related researches include the study of Kaliannan et al. (2023), titled "Inclusive Talent Development: A Systematic Literature Review", which identifies the research gaps in talent management and highlights the need for organizations to effectively manage and promote

talents to grow and gain a sustainable competitive advantage. Aljbou and French (2022), in their article "A Multi-Level Talent Management Framework: A Systematic Review", examine different perspectives and approaches to talent management, demonstrating that a combination of these perspectives leads to improved organizational performance. 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. 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 managers based on political relations leads to organizational problems.

3. Methodology

The current research adopted a pragmatic philosophical stance and employed a combined 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 associated with 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 the qualitative data. Purposive sampling was conducted in collaboration with senior managers of public sector organizations, and interviews were held with fifteen senior managers. In the qualitative phase, the main statements and components were identified using exploratory factor analysis using 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). Twenty 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: 1) Deviation from organizational ideals due to complex relationships in manager selection; 2) Erosion of commitment and expertise under the shadow of informal political relationships; and 3) Managerial appointments based on illogical criteria, leading to stagnation, inactivity and despair. Additionally, the research findings in the quantitative phase indicate that the significance coefficients for all relational components of the model are below 0.05. Therefore, the research model is confirmed with 95% confidence.

5. Discussion

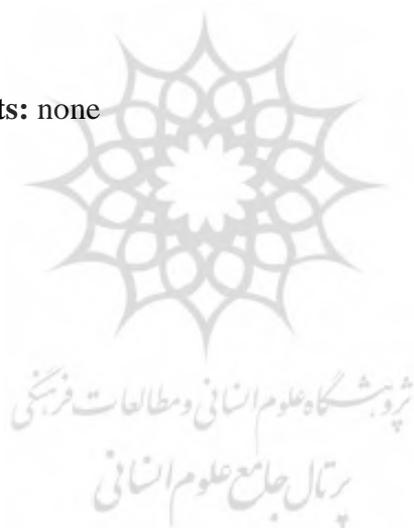
Previous research has focused on various aspects of human resources and employees' motivation techniques. By emphasizing the importance of transparency, commitment, and meritocracy in the manager selection process, this study offers a fresh perspective on talent management and highlights the crucial role of managers in leveraging internal organizational talents. 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.

Conflict of interests: none





10.71737/jpm.2026.4013659



مفهوم سازی و کاربست فریادهای خاموش استعداددهای درون سازمانی در بن بست شیشه‌ای ارتقا

حسین عظیمی^۱، حجت وحدتی^{۲*}، امیرهوشنگ نظرپوری^۳، محمد حکاک^۴
(دریافت: ۱۴۰۳/۰۱/۱۷- پذیرش نهایی: ۱۴۰۳/۰۳/۱۳)

چکیده

هدف تحقیق حاضر مفهوم سازی و کاربست فریادهای خاموش استعداددهای درون سازمانی در بن بست شیشه‌ای ارتقا 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 ۲۰۲۳ 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 جامعه آماری کمی شامل مدیران و کارشناسان وزارت کشور بود. در مرحله کیفی، گویه‌ها و مؤلفه‌های 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 ۰/۰۵ و توان آزمون ۰/۹۵ نمونه‌هایی ۱۴۰ نفر تعیین گردید. روایی محتوایی توسط متخصصان تأیید 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 ۲۴ و اسمارت‌پی‌ال اس نسخه ۴ بررسی شد. طبق نتایج تحقیق، ۲۰ شاخص یا گویه، ۶ مقوله (مؤلفه) فرعی و ۳ 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.

واژه‌های کلیدی:

استعداددهای 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- استاد گروه مدیریت بازرگانی، 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 بازرگانی، 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 کنند و آماده نگهدارند (قاسم زاده و همکاران، ۱۴۰۱، ۳۰۲). 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 با انگیزه، 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 (محموظی و همکاران، ۱۳۹۸، ۲۵۲).

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 سافارنینگ^۱، ۲۰۲۳، ۲۳۹).

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 مانعی در برابر پرواز استعدادهای سازمانی هستند. پاسخ به این سؤالات 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 فراهم کرد (گاردینر^۲ و همکاران، ۲۰۲۳، ۴۲۵).

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

1- Rustiawan, I., Safariningsih

2 -Gardiner

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 نهفته استعدادهای سازمانی، از اهمیتی اساسی برخوردار است. چرا که مسدود شدن مسیر رشد و تعالی سرمایه‌های انسانی خلأق 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 ۱۴۰۱ 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 می‌شمریم و حتی‌المقدور مانع می‌شویم از اینکه این از دست برود و با او رفتار کریمانه خواهیم داشت؛ وقتی فهمیدیم ثروت باعظمت 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، ۱۴۰۱). 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 (کشیشیان سیرکی، ۱۴۰۰، ۲۶).

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، بویژه 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، ۲۰۲۲، ۹۹).

اصطلاح فریاد خاموش استعدادها به عدم شناخت صحیح استعدادهای درون سازمانی یا جلوگیری از ارتقای استعدادها و توانمندی‌های آن‌ها اشاره دارد. این اصطلاح بیان‌کننده حالتی است که در آن توانمندی‌ها و استعدادهای کارکنان نادیده گرفته می‌شوند یا به انحای 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، ۲۰۲۲، ۵۳۱).

اصطلاح "بن‌بست شیشه‌ای ارتقا" به فرآیندی اشاره دارد که در آن سلسله مراتب ارتقا 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 ارتقا را برای کارکنان سازمان کند و حتی متوقف می‌کند (جاسی و ساماریماس^۳، ۲۰۲۲، ۹۷۹۹).

در مورد پیشینه این پژوهش، باید ذکر کرد که براساس مطالعات انجام شده، تاکنون تحقیقی در زمینه «مفهوم سازی و کاربست استعدادهای درون سازمانی در بن‌بست شیشه‌ای ارتقا» انجام نشده است، ولی پژوهش‌های نزدیک به موضوع حاضر صورت گرفته است که در جدول (۱) به مهم‌ترین آن‌ها اشاره خواهد شد.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

1 -Kwon, & Jang

2- Paga & Miquel

3 -Jothi & Savarimuthu

جدول ۱: پیشینه پژوهش

Table 1: Research background

| مهم‌ترین نتایج پژوهش The most important research results | عنوان پژوهش The title of the research | پژوهشگر و سال پژوهش Researcher and year of research |
|---|--|--|
| شکاف تحقیقاتی در مورد مدیریت استعدادها 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 استعدادها و نحوه ارتقای آنان بررسی و تسهیل گردد. | توسعه استعداد فراگیر به عنوان یک رویکرد کلیدی مدیریت استعداد: مروری بر ادبیات سیستماتیک | کالیانان ^۱ و همکاران (2023) |
| یافته‌ها نشان می‌دهد که ترکیبی از دیدگاه‌ها یک رویکرد ترکیبی ایجاد می‌کند که منجر به طیف وسیعی از شیوه‌های مدیریت استعداد می‌شود. در مجموع، ۶۷ مطالعه با تمرکز بر نتایج مدیریت استعداد، عملکرد سازمانی را به عنوان بارزترین نتیجه مدیریت استعداد شناسایی کردند. | چارچوب چند سطحی مبتنی بر شواهد مدیریت استعداد: یک بررسی سیستماتیک | آلبار و فرنچ ^۲ (2022) |
| 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. | بررسی شایسته سالاری در نظام سیاسی چین | چو آن‌گاس ^۳ و همکاران (2022) |
| 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 شایسته‌سالاری در تسخیر قرار گرفته است و بیشتر مدیران بر اساس روابط سیاسی انتخاب می‌شوند که مشکلات سازمان ریشه در این انتصابات دارد. | تز دکتری در دانشگاه آبريستوت ویلز با موضوع: ساختار سازمانی و منطق شایستگی: درک شایسته‌سالاری از طریق روابط سیاسی | جونا کاست ^۴ (2021) |
| 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 نشان دادند انتخاب درست مدیران و پایبندی به اصل شایسته سالاری نه تنها به عنوان ابزار بقا در اقتصاد، بلکه به عنوان یک رویکرد برای هدایت توسعه ملی مطرح می‌شود. | نظر خبرگان نسبت به شایسته سالاری در شیلی: دیدگاه ارتقا در سازمان | آتریاه ^۵ و همکاران (2021) |
| نتایج تجربی به وضوح اثربخشی سازمان را ناشی از جلب نظر و | مدیریت استعداد، ساختار | سان ^۶ و همکاران |

1- Kaliannan

2- Aljbour & French

3-Angus C. Chu

4-Kast

5-Atria

6 .Sun

| مهم‌ترین نتایج پژوهش The most important research results | عنوان پژوهش The title of the research | پژوهشگر و سال پژوهش Researcher and year of research |
|--|---|--|
| کارکرد صحیح استعدادهای درون سازمانی در راستای اهداف سازمان ناشی می‌داند. همچنین سلسله مراتب و نحوه عبور عمودی از آن با توجه به اصل شایسته‌سالاری تأثیر بسزایی بر عملکرد سازمان دارد. | سازمانی و تاثیر آن بر عملکرد | (2019) |
| نتایج تحقیق حاکی از آن است که در آینده سازمان‌ها با سه سناریوی آینده درخشان، ادامه روند جاری و آینده بد روبرو می‌شود. بنابراین به سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود به طور صحیح عدم قطعیت‌های آینده را شناخته و با آن روبرو شوند و بسته به این سناریوها، برنامه‌های راهبردی خود را تعیین کنند. و جهت آمادگی با تغییرات در آینده مجبور به شنیدن صدای استعدادهای سازمان در غالب منابع انسانی هستند. | ارائه سناریوهای محتمل در آینده نظام مدیریت و رهبری استعداد منابع انسانی سازمان ورزش شهرداری | دیزانی و همکاران (۱۴۰۰) |
| نتایج نشان می‌دهد که تشویق سازمان‌های 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 آنها تلاش کنند. در پایه تطمیع نیز سازمان‌های دولتی در عین تشویق و دادن امتیازات خاص به افراد با استعداد و نخبه باید ابزارهایی را برای ترغیب این سرمایه‌های انسانی خود داشته باشند تا طمع امکانات خارج، از دل آن‌ها برکنده شود. | آینده پژوهی مدیریت استعداد در سازمان‌های دولتی ایران | پناهی بلال (1400) |

با توجه به پیشینه پژوهش و مرور آن‌ها، مشخص می‌شود که بیشتر پژوهش‌های صورت گرفته درخصوص منابع انسانی به عنوان استعدادهای سازمان و نحوه مدیریت آن‌ها بوده است. بسیاری از پژوهشگران، تأثیرات مدیریت استعداد و رعایت اصل شایسته‌سالاری را بررسی و مبنای کار خود قرار داده‌اند و تحقیقی تاکنون در خصوص فریاد خاموش استعدادها و نحوه ارتقا آنان در سازمان انجام نشده است. لذا شکاف تحقیقاتی که وجود دارد، می‌تواند سرآغازی بر شکل‌گیری پژوهشی با محوریت طراحی مدلی برای فریاد خاموش استعدادهای درون سازمانی در بن بست شیشه‌ای ارتقا در کشور باشد. بررسی و شناسایی فریاد خاموش استعدادهای درون سازمانی در بن بست شیشه‌ای ارتقا در پی یافتن راهکارهایی برای رفع موانع و بن‌بست‌های پیش‌روی استعدادهای درون سازمانی است تا بتوان با بهره‌مندی از ظرفیت‌های بالقوه و به فعلیت رساندن آن‌ها، زمینه اعتلا و پیشرفت هرچه بیشتر سازمان‌ها را فراهم نماید و گامی سازنده در جهت شکوفا ساختن استعدادها و سرمایه‌های انسانی مغفول مانده در درون سازمان‌ها باشد. "فریاد خاموش استعدادهای درون سازمانی

در بن‌بست شیشه‌ای ارتقا" یک تحلیل عمیق از واقعیت‌های تلخ و پنهان در سازمان‌های امروز است. این مقاله نگاهی به چالش‌ها و مسائلی می‌اندازد که استعدادها در مسیر رشد و ارتقا خود، در سازمان‌ها با آن‌ها مواجه هستند در این تحقیق، بن‌بست‌های شیشه‌ای ارتقا به عنوان یک مانع غیرقابل رؤیت مورد بررسی قرار می‌گیرد. این بن‌بست‌ها، در شکل‌گیری یک سقف غیرشفاف و قوانین پنهانی برای ارتقا، موانع مهمی را برای رشد استعدادها فراهم می‌کنند.

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 پیمایند؟ 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 استعدادها درجه یک سازمانی، مسیر رشد و تعالی خود را با موفقیت و به طور 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 ارتقا کدام است؟
مؤلفه‌های فریاد خاموش استعدادهای درون سازمانی در بن‌بست شیشه‌ای ارتقای انتصاب‌ها کدام است؟

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

ابزار و روش

این پژوهش به صورت گام به گام و با تأکید بر فرآیند نظام‌مند در دو مرحله انجام شده است.

شکل ۱ فرآیند مدل عملیاتی تحقیق را بیان می‌کند.



شکل ۱: فرآیند انجام تحقیق.

Figure 1: Research process.

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 به کار 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 می‌دهد. هدف اصلی این تحقیق، مفهوم سازی و شناسایی ابعاد و شاخص‌های فریاد خاموش استعداد‌های درون سازمانی در بن بست شیشه‌ای ارتقا است. در بخش کیفی تحقیق، از روش تحلیل مضمون برای شناسایی تم‌های اصلی و تم‌های فرعی استفاده گردیده است. در بخش دیگر، یعنی بخش کمی، مدل‌سازی معادلات ساختاری، رویکرد حداقل مربعات جزئی (پی ال اس^۲) اجرا شده است.

جامعه اطلاعات بخش کیفی، شامل مدیران با تجربه دستگاه‌های دولتی که حداقل ۱۵ سال سابقه کار و ۵ سال سابقه مدیریت دارند و این پروتکل نشان از انتخاب صحیح و هدفمند مصاحبه شوندگان دارد که خود بیانگر روایی بخش کیفی می‌باشد. جامعه آماری بخش کمی، شامل مدیران و کارشناسان با تجربه وزارت کشور است. نمونه‌گیری در بخش کیفی هدفمند و روش مصاحبه نیمه-ساختار یافته بود که در مصاحبه چهاردهم به اشیاع نظری رسیدیم و برای اطمینان مصاحبه پانزدهم را هم انجام دادیم که در دو مصاحبه آخر کد اولیه جدیدی به مقولات اضافه نگردید.

برای ارزیابی روایی و پایایی کیفی، از تکنیک‌های متعددی بهره گرفته شد؛ در ابتدا، مطابق با دیدگاه ماکسول^۳ (۱۹۹۲)، روایی توصیفی بررسی شد که در آن به اعتبار گزارش‌های کیفی توجه شد و به منظور اطمینان از صحت آن، استراتژی تکثیر مشاهده‌گران به کار گرفته شد. در این رویکرد، هر بار دو محقق در مصاحبه‌ها حضور داشتند. پس از جمع‌آوری داده‌های کیفی، گزارش‌ها غربالگری شدند و از روایی تفسیری نیز بهره گرفته شد. بر اساس تعریف کرسول، روایی تفسیری به بازنمایی دقیق مفهومی نظر افراد مورد تحقیق می‌پردازد. به این منظور، از استراتژی بازخورد مشارکت‌کننده مطابق با دیدگاه جانسون^۴ (۱۹۹۷) استفاده شد. پس از اتمام مصاحبه، گزارش‌های ثبت‌شده به افراد مورد تحقیق تقدیم شد و پس از اعمال اصلاحات لازم، صحت روایی تأیید گردید. همچنین از تکنیک روایی تئوریک برای هماهنگ‌سازی داده‌های کیفی با مبانی نظری حوزه مورد تحقیق بهره گرفته شد. پس از جمع‌آوری داده‌های کیفی، مرور ادبیات و مطالعات کتابخانه‌ای نیز انجام گرفت. همچنین با استفاده از تکنیک بازتاب‌پذیری، داده‌ها و نتایج توسط افراد مورد تحقیق و همکاران، مورد

1. Pragmatisme

2. partial least squares (PLS)

3. Maxwell

4. Johnson

بازنگری و اصلاح قرار گرفت و سوگیری احتمالی شناسایی و رفع گردید. به منظور اطمینان از اعتبار کدها و پایایی مدل، داده‌ها توسط سه محقق شامل دو نفر همکار و یک نفر خارج از گروه تحقیق بررسی شدند و میزان تطابق پذیری بیش از ۸۵ درصد ارزیابی شد.

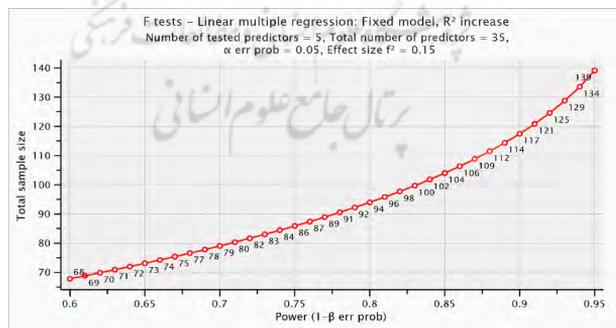
برای شناسایی مؤلفه‌ها و شاخص‌های فریاد خاموش استعدادهای درون سازمانی در بن بست شیشه‌ای ارتقا از روش تحلیل مضمون استفاده شد. این روش برای مفهوم‌سازی و تعریف عملیاتی سطح انتزاع سازه‌ها به کار می‌رود. مطابق نظر کلارک (۲۰۰۶) تم‌های برآمده از مرور ادبیات و مصاحبه با خبرگان در شش گام پالایش و دسته‌بندی می‌شود. شکل ۲ نشان‌دهنده این فرایند است.



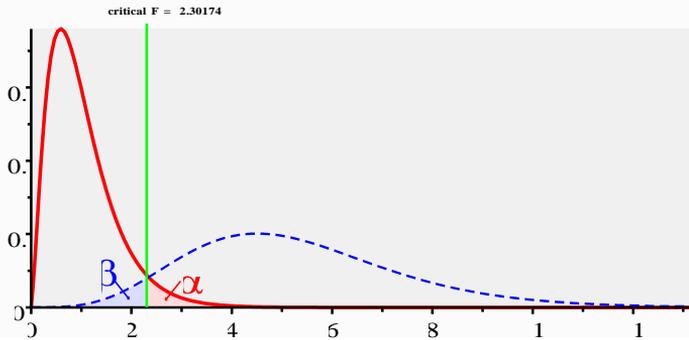
شکل ۲. مدل تحلیل مضمون براون و کلارک (۲۰۰۶).

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. همچنین با افزایش توان آزمون، احتمال بروز خطای نوع دوم کاهش می‌یابد (بارتلت^۴، ۲۰۱۹، ۷۹). شکل ۳ خروجی نرم‌افزار برای تعیین حجم نمونه در پژوهش را نشان می‌دهد.



1. Braun & Clarke
2. G-POWER
3. Cohen
4. Bartlett



شکل ۳: نمودار برآورد حجم نمونه

Figure 3: Sample volume estimation chart.

براساس شکل ۳، در سطح خطای ۰/۱ و توان آزمون ۰/۹۵ درصد و تعداد ۹ متغیرهای پنهان و ۲۰ متغیر آشکار، نمونه آماری پژوهش ۱۴۰ مورد برآورد شد. ۲۰ متغیر آشکار به عنوان سؤالات 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 شد و از آنجایی که همه اعداد بالای ۷۰ 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 اندازه‌گیری پژوهش براساس روایی سازه (روایی واگرا و همگرا) و پایایی آن براساس آزمون‌های کرونباخ، پایایی اشتراکی و ترکیبی پذیرفته شد. آزمون این مدل که نشان‌دهنده شاخص‌ها و مؤلفه‌های فریاد خاموش استعدادها درون سازمانی در بن بست شیشه‌ای ارتقا است، به دلیل اینکه از نوع اکتشافی، نوپا و جدید است با تکنیک مدل‌سازی معادلات ساختاری واریانس محور انجام شد.

یافته‌های تحقیق (تجزیه و تحلیل داده‌ها):

پس از گردآوری داده‌های کیفی از طریق مصاحبه، این داده‌ها در دو مرحله مورد بررسی و تحلیل قرار گرفتند؛ در مرحله اول، با بهره‌گیری از روش تحلیل مضمون کلارک (۲۰۰۶) و با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا نسخه ۲۰۲۳، داده‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه با خبرگان، با تدوین و شناسایی شاخص‌ها و مؤلفه‌ها، مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. در مرحله دوم، مدل حاصل از مرحله اول (کیفی) از طریق مدل‌سازی معادلات ساختاری و با بهره‌گیری از نرم‌افزار اسمارت‌پی‌ال‌اس اعتبارسنجی شدند.

فاز اول (تحلیل کیفی):

کدگذاری اولیه، نخستین مرحله تحلیل است که با بررسی صحبت‌های مصاحبه‌شوندگان صورت می‌پذیرد؛ بدین شکل که در ابتدا با تحلیل سطر به سطر متن مصاحبه‌ها، 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 ۲۰ شاخص (نشانگر) شناسایی گردید. در گام دوم دسته‌بندی و تدوین تم‌های اصلی و فرعی از تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شد.

تحلیل عاملی اکتشافی امکان بررسی یک‌جنس بودن شاخص‌های هر مؤلفه را به شکل جداگانه امکان‌پذیر می‌کند (پروافود، ۲۰۲۳، ۳۱۵). در واقع خروجی تحلیل عاملی اکتشافی این تحقیق نشان داد که سؤالات پرسشنامه، جمعاً ۶ عامل با واریانس کل تبیین شده بیش از ۶۶/۸۱۸ قادر به سنجش متغیر اصلی است.

جدول ۲ از خروجی تحلیل عاملی اکتشافی تهیه گردیده ضمن اینکه کدهای اولیه یا همان شاخص‌ها را نشان می‌دهد مشخص می‌کند که گویه‌ها باید در شش (۶) گروه طبقه‌بندی گردند و بارهای عاملی هریک از شاخص‌ها در عامل‌های فرعی در جدول مشخص گردیده. هر چقدر مقدار قدرمطلق این ضرایب بیشتر باشد، عامل مربوطه نقش بیشتری در کل تغییرات (واریانس) متغیر مورد نظر دارد که مقدار آن باید بیش از ۰/۴ باشد (مومنی و قیومی، ۱۳۸۶، ۲۰۳).

جدول ۲: ماتریس چرخش یافته اجزا

Table 2: Rotated matrix of components

| تعداد مؤلفه‌های فرعی و بارهای عاملی | | | | | | کدهای اولیه (سؤالات پرسشنامه) | |
|---|---|---|---|---|-------|--|---|
| Number of subcomponents and factor loadings | | | | | | Primary codes (questionnaire questions) | |
| 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | | |
| | | | | | 0.780 | ۱- ترک خدمت کارکنان در سازمان ما وجود دارد. | There is employee turnover in our organization. |
| | | | | | 0.836 | ۲- کارکنان بی انگیزه هستند و اعتماد کاهش پیدا کرده است | Employees are unmotivated and trust has declined. |
| | | | | | 0.793 | ۳- ارتقا بر اساس روابط سیاسی انجام و انگیزه کارکنان کاهش پیدا کرده است | Promotions are made based on political connections and employee motivation has decreased. |

| تعداد مؤلفه‌های فرعی و بارهای عاملی | | | | | | کدهای اولیه (سوالات پرسشنامه) |
|---|---|---|---|---|-------|---|
| Number of subcomponents and factor loadings | | | | | | Primary codes (questionnaire questions) |
| 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| | | | | | 0.733 | ۴-افت بهره وری به دلیل تغییر سیستم صحیح پاداش دهی ایجاد شده است The drop in productivity was caused by a change in the correct reward system. |
| | | | | | 0.783 | ۵-تغییر هدف پیمانکاران عمرانی از حرفه ای به ارتباطات سیاسی Changing the goal of construction contractors from professional to political communication |
| | | | | | 0.685 | ۶- پاداش بر اساس روابط، انگیزه بهبود عملکرد کارکنان را کاهش می دهد Relationship-based rewards reduce employee motivation to improve performance. |
| | | | | | 0.681 | ۷-کارمندان روابط سیاسی را به کار صحیح و درست ترجیح می دهند Employees prefer political connections to doing the right thing. |
| | | | | | 0.802 | ۸-تضعیف تصمیم گیری صحیح و حاکمیت تخصصی در انتخاب مدیران دولتی Weakening sound decision-making and professional governance in the selection of government managers |
| | | | | | 0.754 | ۹-روابط سیاسی جایگزین تخصص و شایستگی در انتخاب مدیران شده است Political connections have replaced expertise and competence in selecting managers. |
| | | | | | 0.807 | ۱۰-عدم توجه به تخصص و شایستگی در انتخاب مدیران مشاهده می شود Lack of attention to expertise and competence is observed in the selection of managers. |
| | | | | | 0.798 | ۱۱- به علت انتخاب مدیر بر اساس روابط تبعات منفی برای سازمان ایجاد شده Due to the selection of managers based on relationships, negative consequences have been created for the organization. |
| | | | | | 0.765 | ۱۲-در انتخاب مدیران به تعهد و شایستگی توجه‌ای نمی شود |

| تعداد مؤلفه‌های فرعی و بارهای عاملی | | | | | | کدهای اولیه (سوالات پرسشنامه) |
|---|-------|-------|---|---|---|--|
| Number of subcomponents and factor loadings | | | | | | Primary codes (questionnaire questions) |
| 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| | | | | | | Commitment and competence are not considered in the selection of managers. |
| | | 0.889 | | | | ۱۳- روابط غیررسمی سیاسی بهره‌وری را کاهش می‌دهد Informal political relationships reduce productivity. |
| | 0.913 | | | | | ۱۴- ترغیب کارکنان به بهبود مهارت و تخصص صورت نمی‌گیرد Employees are not encouraged to improve their skills and expertise. |
| | | 0.862 | | | | ۱۵- پیشرفت کارکنان مطابق اهداف سازمان نیست Employee progress is not in line with the organization's goals. |
| | | 0.582 | | | | ۱۶- انتخاب مدیران متعهد و متخصص به عنوان تضمین‌کننده اهداف سازمان است Choosing committed and expert managers is a guarantee of the organization's goals. |
| | | 0.591 | | | | ۱۷- انتخاب مناسب مدیران دولتی باعث بهبود عملکرد می‌شود Choosing the right government managers improves performance. |
| | 0.841 | | | | | ۱۸- انتخاب مدیر بر اساس تخصص حاکمیت قانون را تقویت می‌کند Selecting a manager based on expertise strengthens the rule of law |
| | | 0.698 | | | | ۱۹- در ساختار دموکراتیک انتخاب مدیر بر اساس تخصص و تعهد امر حیاتی است In a democratic structure, it is vital to select a manager based on expertise and commitment. |
| | 0.750 | | | | | ۲۰- مدیری که براساس تخصص و تعهد انتخاب می‌شود کمتر درخواست رشوه دارد A manager who is selected based on expertise and commitment is less likely to ask for bribes. |

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 استادان اختصاص داده شد. و مقوله‌های تحقیق شکل گرفت.

جدول ۳ خروجی تحلیل عاملی اکتشافی و تدوین مقولات یا مؤلفه‌های فرعی تباهی اقتصاد در چرخه ناکارآمدی انتصاب مدیران را نشان می‌دهد.

جدول ۳: تحلیل عاملی اکتشافی

Table 3: exploratory factor analysis

| نتیجه Result | آزمون بارتلت Bartlett's Test | | شاخص کی‌زر مییر kaiser- Mayer | متغیر Variable |
|-----------------|---------------------------------|--------------------------------------|--|--|
| | مقدار معناداری P value | آماره خی دو Chi Square Test | | |
| تأیید | 0.001 | 253/683 | 0.737 | تضعیف خدمات و مانع شدن از روحیه و نوآوری در سازمان Weakening services and hindering morale and innovation in the organization |
| تأیید | 0.001 | 245/798 | 0.735 | گسست از کارایی و سوق به روابط غیررسمی، در سازماندهی اهداف کارکنان Breaking away from efficiency and moving towards informal relationships in organizing employee goals |
| تأیید | 0.001 | 245/798 | 0.735 | ترک تخصص به علت انتخاب مسئولان بر اساس روابط Leaving the profession due to the selection of officials based on relationships |
| تأیید | 0.001 | 99.162 | 0.611 | سلب ارتقا سازمانی: انتخاب مدیران بی تعهد و ناشایسته Denial of organizational promotion: Choosing uncommitted and unworthy managers |
| تأیید | 0.001 | 200.304 | 0.634 | عدم تعیین معیار شایستگی برای بهره از استعدادها و ارتقای عملکرد Failure to set competency criteria for leveraging talents and improving performance |
| تأیید | 0.001 | 154/266 | 0.719 | نقض در انتخاب مدیر شایسته: انسدادی در راه تقدم و پیشرفت سازمان Failure to select a competent manager: An obstacle to the organization's progress and advancement |

طبق خروجی جدول ۳ شاخص کی‌زر میر^۱ بزرگتر از ۰/۶ می‌باشد که نشانگر کفایت مقدار نمونه گیری است (شیرسا^۲، ۲۰۲۱، ۵).

همچنین با توجه به اینکه مقدار معنادارای آزمون بارتلت^۳ کوچکتر از ۰/۵ می‌باشد بنابراین می‌توان گفت تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار (مدل عاملی) مناسب است (همان منبع، ۶).

با توجه به دسته‌بندی و مقوله بندی کدهای اولیه در ۶ گروه لذا با عنایت به ماهیت تحقیق کیفی و جهت دسته‌بندی بهتر تا رسیدن به سطح متغیر اصلی با نظر محقق، مشورت با استادان و با کمک از تحلیل عاملی اکتشافی ۶ مضامین شناخته شده در ۳ 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 دسته‌ها بر اساس تحلیل عاملی اکتشافی مشخص گردید و واریانس کل تبیین شده بیش از مقدار ۶۸/۷۹۶ قادر به سنجش متغیر اصلی است.

جدول ۴ از خروجی تحلیل عاملی اکتشافی تهیه گردیده که مشخص می‌گردد مؤلفه‌های فرعی باید در سه (۳) گروه طبقه‌بندی گردند و بارهای عاملی هریک از مؤلفه‌های فرعی در عامل‌های 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 ۰/۴ باشد (مومنی و قیومی، ۱۳۸۶، ۲۰۳).

جدول ۴: ماتریس چرخش یافته اجزا

Table 4: Rotated matrix of components

| تعداد مؤلفه‌های اصلی و بارهای عاملی | | | مؤلفه‌های 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 Weakening services and hindering morale and innovation in the organization |
| | | 0.856 | گسست از کارایی و سوق به روابط غیررسمی، در سازمان‌دهی اهداف کارکنان Breaking away from efficiency and moving towards informal relationships in organizing employee goals |
| | 0.870 | | ترک تخصص به علت انتخاب مسئولان بر اساس روابط Leaving the profession due to the selection of officials based on relationships |

1-Kaiser-Mayer-Olkin Measure(KMO)

2-Shrestha

3-Bartlett

| | |
|-------|---|
| 0.910 | سلب ارتقا سازمانی: انتخاب مدیران بی تعهد و ناشایسته Denial of organizational promotion: Choosing uncommitted and unworthy managers |
| 0.867 | عدم تعیین معیار شایستگی برای بهره از استعدادها و ارتقای عملکرد Failure to set competency criteria for leveraging talents and improving performance |
| 0.862 | نقض در انتخاب مدیر شایسته: انسدادی در راه تقدم و پیشرفت سازمان Failure to select a competent manager: An obstacle to the organization's progress and advancement |

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 استادان، 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 ارتقا هستند. جدول شماره ۵ خروجی تحلیل عاملی اکتشافی را به همراه تدوین این مقولات یا مؤلفه‌های اصلی که به فریاد خاموش استعدادهای درون سازمانی در بن‌بست شیشه‌ای ارتقا اشاره دارد نشان می‌دهد. این جدول تصویری واضح از چگونگی تعیین تعداد ابعاد اصلی ارائه می‌دهد.

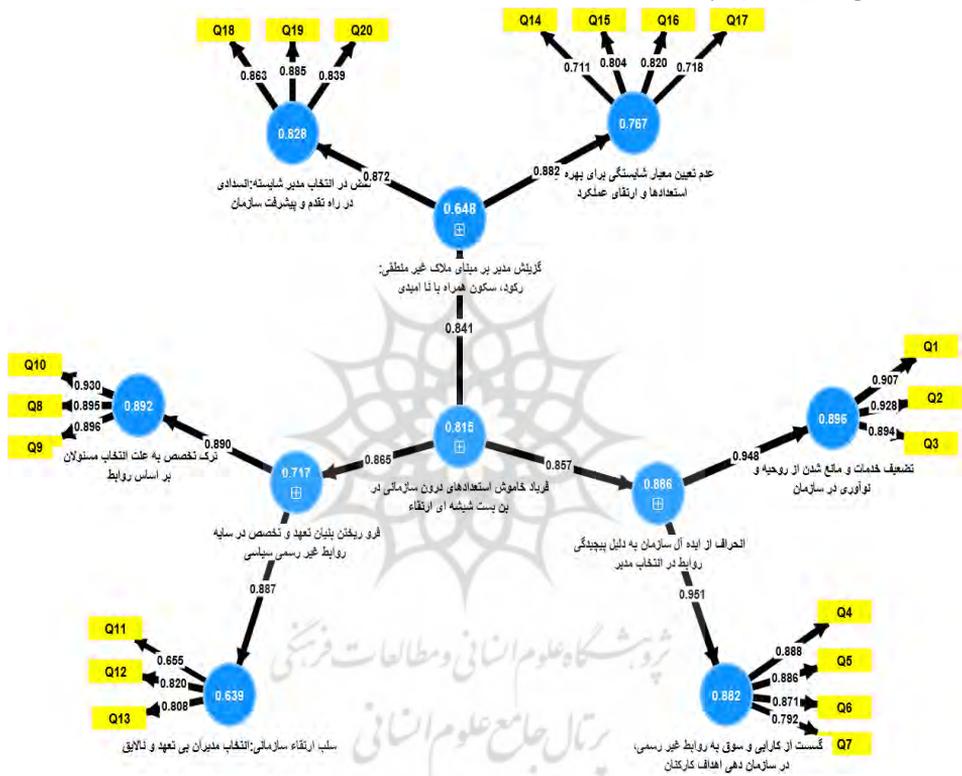
جدول ۵. تحلیل عاملی اکتشافی

Table 5. Exploratory factor analysis

| نتیجه Result | آزمون بارتلت Bartlett's Test | | شاخص کی‌زر میسر kaiser- Mayer | متغیر Variable |
|-----------------|---------------------------------|-----------------------------------|--|--|
| | مقدار معناداری P value | آماره خی دو Chi Square Test | | |
| تأیید | 0.001 | 138.081 | 0.500 | انحراف از ایده‌آل سازمان به دلیل پیچیدگی روابط در انتخاب مدیر Deviation from the organization's ideal due to the complexity of relationships in selecting a manager |
| تأیید | 0.001 | 51.362 | 0.500 | فرو ریختن بنیان تعهد و تخصص در سایه روابط غیر رسمی سیاسی The collapse of the foundation of commitment and expertise in the shadow of informal political relationships |
| تأیید | 0.001 | 35.981 | 0.520 | گزینش مدیر بر مبنای ملاک غیر منطقی: رکود، سکون همراه با ناامیدی Selecting a manager based on irrational criteria: stagnation, stagnation accompanied by despair |

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، ۲۰۱۲). از آنجا که در این تحقیق به مفهوم سازی فریاد خاموش استعدادها درون سازمانی در بن بست شیشه‌ای ارتقا یعنی شناسایی شاخص‌ها و ابعاد آن پرداخته شده، حال از طریق تحلیل عاملی تأییدی و بررسی روایی و پایایی مدل اکتشاف شده میسر اعتبارسنجی مدل انجام خواهد شد.



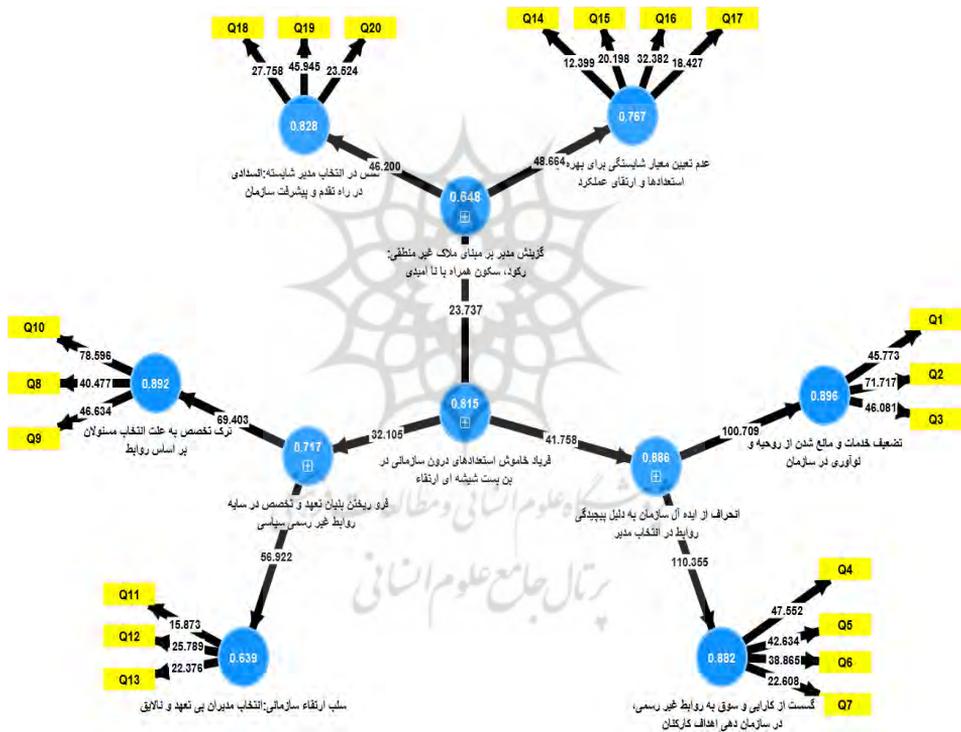
شکل ۴: مدل استاندارد

Figure 4: Standard model

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

1. Hair

هماهنگی بین سازه نظری و سازه تجربی پژوهش می‌پردازد (استینکمپ و اولیورز، ۲۰۲۳، ۸۷). همان‌طور که در شکل شماره ۴ خروجی نرم‌افزار اس‌پی‌اس‌اس ورتن ۴ را مشاهده می‌فرمایید، تحلیل عاملی مرتبه اول که رابطه بین مؤلفه‌های فرعی و گویه‌ها را اندازه‌گیری می‌کند و تحلیل عاملی مرتبه دوم که رابطه بین مؤلفه‌های اصلی و فرعی و تحلیل عاملی مرتبه سوم که رابطه بین متغیر اصلی تحقیق را با مؤلفه‌های اصلی نمایش می‌دهد، همگی بیشتر از ۰/۷ و ۰/۶ بوده و نشان از برازش قابل قبول مدل دارد. بنابراین، می‌توان ادعا کرد که نمادهای انتخابی برای ارزیابی ساختارهای تحقیق به درستی انتخاب شده‌اند و دارای دقت مناسبی می‌باشند. همچنین، تمام ابعاد و شاخص‌های استخراج‌شده قابل قبول می‌باشند.



شکل ۵: مدل استاندارد

Figure 5: Standard model

جدول ۶: 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 شیشه‌ای ارتقا < گزینش مدیر بر مبنای ملاک غیر منطقی: رکود، سکون همراه با ناامیدی The silent cry of internal talents in the glass impasse of promotion > Manager selection based on irrational criteria: stagnation, stagnation accompanied by despair |
| تأیید | 0.000 | 32.105 | 0.027 | فریاد خاموش استعداد‌های درون سازمانی در بن بست شیشه‌ای ارتقا < فرو ریختن بنیان تعهد و تخصص در سایه روابط غیررسمی سیاسی The silent cry of in-house talents in the glass impasse of promotion, the collapse of the foundation of commitment and expertise in the shadow of informal political relationships |
| تأیید | 0.000 | 41.758 | 0.021 | فریاد خاموش استعداد‌های درون سازمانی در بن بست شیشه‌ای ارتقا < انحراف از ایده آل سازمان به دلیل پیچیدگی روابط در انتخاب مدیر The silent cry of internal organizational talents in the promotion glass dead end > Deviation from the organization's ideal due to the complexity of relationships in selecting managers |
| تأیید Confirmation | 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 Selecting a manager based on irrational criteria: stagnation, stagnation accompanied by despair > Failure to select a competent manager: an obstacle to the organization's advancement and progress |
| تأیید Confirmation | 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 استعدادها و ارتقای عملکرد Manager selection based on irrational criteria: stagnation, stagnation accompanied by despair > Failure to determine competency criteria to benefit from talents and improve performance |

| نتیجه Result | ضریب معناداری P value | ضریب تی T-test | انحراف معیار standard deviation | روابط مدل Model relationships |
|-----------------------|-----------------------------|----------------------|--|--|
| تأیید Confirmation | 0.000 | 56.922 | 0.016 | فرو ریختن بنیان تعهد و تخصص در سایه روابط غیر رسمی سیاسی < سلب ارتقا سازمانی؛ انتخاب مدیران بی تعهد و نالایق The collapse of the foundation of commitment and expertise in the shadow of informal political relationships > Denial of organizational promotion: Choosing uncommitted and incompetent managers |
| تأیید Confirmation | 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 Collapse of the foundation of commitment and expertise in the shadow of informal political relationships > Abandoning expertise due to the selection of officials based on relationships |
| تأیید Confirmation | 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 Deviation from the ideal of the organization due to the complexity of relationships in the selection of managers > weakening services and hindering morale and innovation in the organization |
| تأیید Confirmation | 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 Deviation from the ideal of the organization due to the complexity of relationships in selecting a manager > Break from efficiency and move towards informal relationships in organizing employee goals |

مطابق خروجی نرم افزار ملاحظه می‌شود ضریب معناداری^۱ هر چهار مؤلفه پژوهش کمتر از ۰/۵ و T-Value بیشتر از ۱/۹۶ می‌باشد؛ بنابراین مدل معنادار است. پس از اجرای مدل استاندارد، پایایی و روایی سازه تحقیق بررسی می‌شود. جدول ۷ نشان دهنده مدل استاندارد و پایایی تحقیق است.

1-p-Values

جدول ۷: جدول پایایی و روایی همگرایی مدل

Table 7: Reliability and convergent validity table of the model

| پایایی اشتراکی Average Variance Extracted | پایایی ترکیبی Composite Reliability | آلفای کرونباخ Cronbach's alpha | متغیرهای مکنون Latent variables |
|---|---|--------------------------------------|---|
| 0.898 | 0.946 | 0.866 | انحراف از ایده آل سازمان به دلیل پیچیدگی روابط در انتخاب مدیر Deviation from the ideal of the organization due to the complexity of relationships in the selection of managers |
| 0.823 | 0.933 | 0.892 | ترک تخصص به علت انتخاب مسئولان بر اساس روابط Leaving the profession due to the selection of officials based on relationships |
| 0.828 | 0.935 | 0.896 | تضعیف خدمات و مانع شدن از روحیه و نوآوری در سازمان Weakening services and hindering morale and innovation in the organization |
| 0.584 | 0.807 | 0.639 | سلب ارتقا سازمانی: انتخاب مدیران بی تعهد و نالایق Denying organizational promotion: Choosing uncommitted and incompetent managers |
| 0.585 | 0.849 | 0.767 | عدم تعیین معیار شایستگی برای بهره از استعدادها و ارتقای عملکرد Failure to set competency criteria for leveraging talents and improving performance |
| 0.779 | 0.876 | 0.717 | فرو ریختن بنیان تعهد و تخصص در سایه روابط غیر رسمی سیاسی The collapse of the foundation of commitment and expertise in the shadow of informal political relationships |
| 0.73 | 0.89 | 0.815 | فریاد خاموش استعدادهای درون سازمانی در بن بست شیشه ای ارتقا The silent cry of in-house talent in the glass impasse of promotion |
| 0.744 | 0.897 | 0.828 | نقض در انتخاب مدیر شایسته: انسدادی در راه تقدم و پیشرفت سازمان Failure to select a competent manager: An obstacle to the organization's progress and advancement |
| 0.74 | 0.85 | 0.648 | گزینش مدیر بر مبنای ملاک غیرمنطقی: رکود، سکون یا ناامیدی Manager selection based on irrational criteria: stagnation, stagnation with despair |
| 0.74 | 0.919 | 0.882 | گسست از کارایی و سوق به روابط غیر رسمی، در سازماندهی اهداف Breaking away from efficiency and moving towards informal relationships in organizing goals |

طبق جدول ۷، ضرایب آلفای کرونباخ برای همه متغیرهای پژوهش بیش از ۰/۶ می باشد؛ بنابراین، پایایی این متغیرها در این آزمون تأیید شده است. همچنین، پایایی ترکیبی مشتق از ضرایب تمام متغیرها نیز بالاتر از ۰/۷ است؛ از این رو، پایایی ترکیبی مدل نیز تأیید شده است. ارزیابی پایایی

اشتراکی نشان می‌دهد که تمام شاخص‌های آن با مقدار بالاتر از ۰/۵ هستند؛ به این ترتیب، پایایی اشتراکی مدل نیز تأیید شده است. همچنین، با توجه به گزارش جدول ۷ و تطابق با نظر هیر و همکاران (۲۰۱۲)، شاخص‌های $CR > 0.7$ و $AVE > 0.5$ همچنین $CR > AVE$ هستند؛ از این رو، روایی همگرایی مدل نیز تأیید می‌شود (گانترا^۱ و همکاران، ۲۰۲۳، ۱۳۵).

با توجه به نتایج ارائه‌شده در جدول ۸ (ماتریس فورنل و لارکر)، به طور کلی مشاهده می‌شود که جذر میانگین واریانس استخراج شده برای سازه‌های پژوهش از همبستگی بالاتری برخوردار بوده است. این نتیجه نشان می‌دهد که روایی واگرایی سازه‌های موجود در مدل پیشنهادی پژوهش تأیید شده است.

جدول ۸: همبستگی با مربع ریشه‌های AVE (ماتریس فورنل- لارکر) - روایی واگرایی مدل
Table 8: Correlation with the square roots of AVE (Fornell-Larker matrix) - validity of the model variance

| 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | متغیر Variable |
|------|-------|-------|-------|-------|-------|---|
| | | | | | 0.907 | ترک تخصص به علت انتخاب مسئولان بر اساس روابط Leaving the profession due to the selection of officials based on relationships |
| | | | | 0.91 | 0.618 | تضعیف خدمات و مانع شدن از روحیه و نوآوری در سازمان Weakening services and hindering morale and innovation in the organization |
| | | | 0.764 | 0.308 | 0.58 | سلب ارتقا سازمانی؛ انتخاب مدیران بی تعهد و نالایق Denying organizational promotion: Choosing uncommitted and incompetent managers |
| | | 0.765 | 0.704 | 0.348 | 0.375 | عدم تعیین معیار شایستگی برای بهره از استعدادها و ارتقای عملکرد Failure to set competency criteria for leveraging talents and improving performance |
| | 0.863 | 0.544 | 0.285 | 0.594 | 0.482 | نقض در انتخاب مدیر شایسته؛ انسدادی در راه تقدم و پیشرفت سازمان Failure to select a competent manager: An obstacle to the organization's progress and advancement |
| 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 Breaking away from efficiency and moving towards informal relationships in organizing employee goals |

برای اطمینان از روایی سازه یک ابزار، لازم است همزمان روایی هم‌گرا و واگرا را دربرگیرد (گرس^۱، ۲۰۲۳، ۳۰۲). از این رو، با تأیید هم‌گرایی و واگرایی مطابق جدول‌های ۷ و ۸، می‌توان نتیجه گرفت که روایی سازه نیز تأیید شده است.

بحث و نتیجه گیری

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 ارتقا 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 ارتقا" انجام نشده است، این مطالعه به عنوان 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 به‌عنوان 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 دسته-بندی گویه‌ها و مؤلفه‌های اصلی از نرم افزار اس‌پی‌اس‌اس و تحلیل عاملی اکتشافی استفاده شد که

می‌تواند به عنوان نوآوری در این پژوهش باشد؛ که ۲۰ شاخص یا گویه در کدگذاری اولیه استخراج و آن‌ها با کمک تحلیل عاملی اکتشافی در ۶ مؤلفه یا بعد فرعی گروه بندی گردیدند در ادامه نیز این ۶ عامل به ۳ 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 ۰/۵ است؛ لذا با ۹۵ درصد احتمال می‌توان مدل پژوهش را تأیید کرد.

همانطور که بیان گردید در این تحقیق، بحران "فریاد خاموش استعدادهای درون سازمانی در بن بست شیشه‌ای ارتقا" 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 ارتقا 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 براساس 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 تأثیرگذاری 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 زیر سؤال 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 استعدادها درون سازمان، ضربات جدی جهت دستیابی به اهداف عالی سازمان وارد می‌کند و الگوی اهداف مدنظر کارکنان تغییر و از سیاست‌ها، استراتژی‌ها و مأموریت سازمان فاصله گرفته می‌شود.

با این وضع، سازمان‌ها می‌باید با تأکید بر اصول شایسته‌سالاری، شفافیت و تخصص در فرآیند انتخاب مدیران، تأکید بر ارتقای توانمندی‌های درونی و توسعه مهارت‌های مناسب را داشته باشند. این اقدامات علاوه بر تقویت اعتماد و تعهد در سازمان، به تأمین زمینه‌هایی 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 کم‌رنگ 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 جز 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 به طور کامل شناسایی و توسعه دهد و بدین ترتیب در مسیر رشد و توسعه پایدار سازمان حرکت کنند.

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 ارتقا 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 ارتقا استعدادهای درون سازمانی جلوگیری نماید.

پیشنهادات

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 ارتقا 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: ارتقای 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 ارتقا انگیزه: برگزاری دوره‌های آموزشی در زمینه مدیریت شایسته و تشویق به ایجاد انگیزه‌های سازمانی، کارکنان را به سمت مشارکت فعال در ارتقای 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 ارتقای استفاده از فرهنگ بازخورد در سازمان، به سازمان و کارکنان امکان می‌دهد تا بر اساس عملکرد و توانمندی‌های خود ارتقا یابند و استعداد‌های درون سازمان دیده شوند.

توسعه برنامه‌های توسعه شخصی: فراهم کردن برنامه‌های توسعه شخصی برای کارکنان، به ارتقا 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 ارتقا 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: ۱- دینداری، تعهد فرد به اصول اساسی نظام جمهوری اسلامی ایران، اعتقاد به اصل ولایت مطلقه فقیه ۲- 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 بی‌انگیزگی استعدادهای و ایجاد بن‌بست شیشه‌ای ارتقا 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. **doi: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. **doi:10.1177/0002764220941214**
- Byrne, D. (2022). A worked example of Braun and Clarke's approach to reflexive thematic analysis. *Quality & quantity*, 56(3), 1391-1412. **doi:10.1191/1478088706qp0630a**
- Chu, A. C., Kou, Z., & Wang, X. (2022). An economic analysis of political meritocracy. *Economic Modelling*, 106, 1-19. **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. **doi: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. **doi: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. **doi: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.ripod.s3.amazonaws.com/9780815365662/Appendix**

- Jothi, A. D. A., & Savarimuthu, A. (2022). Talent Management in Academics: A Conceptual Analysis. *Journal of Positive School Psychology*, 6(4), 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. doi: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. doi: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. doi: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. doi: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 [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**. [In Persian].

- Proudfoot, K. (2023). Inductive/Deductive hybrid thematic analysis in mixed methods research. *Journal of Mixed Methods Research*, 17(3), 308-326. doi: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. doi: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. **KHAMENELIR** [In Persian].
- 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: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. doi:10.1145/3292500.3330849