

توسعه فردی و تحول سازمانی

شناسایی عوامل عدم نخبه‌گزینی در سازمان‌های دولتی با استفاده از مدل سه‌شاخگی

شیوه استناددهی: محمدپور، عنایت، زاهدی،

شمس‌السادات، و منتظری، محمد. (۱۴۰۴). شناسایی عوامل

عدم نخبه‌گزینی در سازمان‌های دولتی با استفاده از مدل

سه‌شاخگی. توسعه فردی و تحول سازمانی، ۳(۴)، ۱۷-۱.

عنایت محمدپور^۱، شمس‌السادات زاهدی^۲، محمد منتظری^۳

۱. گروه مدیریت، واحد سیرجان، دانشگاه آزاد اسلامی، سیرجان، ایران

۲. استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: Szahedi44@iau.ac.ir

چکیده

تاریخ چاپ: ۱ دی ۱۴۰۴

تاریخ پذیرش: ۲۰ مرداد ۱۴۰۴

تاریخ بازنگری: ۱۳ مرداد ۱۴۰۴

تاریخ ارسال: ۱۹ اردیبهشت ۱۴۰۴

هدف این پژوهش شناسایی و تبیین جامع عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای مؤثر بر شکست نظام نخبه‌گزینی در سازمان‌های دولتی با بهره‌گیری از مدل سه‌شاخگی است. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش‌شناسی کیفی است که در دو مرحله مطالعات اسنادی و مصاحبه نیمه‌ساختاریافته انجام شد. جامعه پژوهش شامل خبرگان دانشگاهی حوزه مدیریت و مدیران اجرایی پنج سازمان دولتی استان فارس بود که با روش نمونه‌گیری هدفمند و تا رسیدن به اشباع نظری، ۱۸ نفر انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها شامل بررسی اسناد علمی و پروتکل مصاحبه مشتمل بر هفت سؤال اصلی و چهارده سؤال فرعی بود. داده‌ها پس از پیاده‌سازی کامل، با استفاده از روش تحلیل مضمون براون و کلارک تحلیل شدند و روایی و پایایی از طریق نظر متخصصان و توافق سه کدگذار تأیید گردید. نتایج نشان داد شکست نخبه‌گزینی در سازمان‌های دولتی حاصل تعامل پیچیده سه خوشه اصلی عوامل است: در بعد ساختاری ناکارآمدی نظام استخدام، ضعف شایسته‌سالاری، نقص نظام ارزیابی، تمرکزگرایی تصمیم‌گیری و فرایندهای سنتی جذب؛ در بعد رفتاری ترجیح روابط شخصی، ترس مدیران نخبه‌گریز، بی‌اعتمادی سازمانی، نگرش‌های ضدنخبگی و مقاومت در برابر تغییر؛ و در بعد زمینه‌ای فشارهای سیاسی، نفوذ گروه‌های ذی‌نفوذ، ضعف حمایت حکمرانی، فرهنگ عمومی ضدنخبه و مهاجرت نخبگان شناسایی شد که در تعامل با یکدیگر چرخه مزمن طرد نخبگان را بازتولید می‌کنند. مدل سه‌شاخگی ارائه‌شده نشان می‌دهد اصلاح نخبه‌گزینی نیازمند مداخلات همزمان ساختاری، رفتاری و نهادی است و هرگونه اصلاح تک‌بعدی فاقد اثربخشی پایدار خواهد بود.

کلیدواژگان: نخبه‌گزینی، شایسته‌سالاری، سازمان‌های دولتی، مدیریت منابع انسانی، مدل سه‌شاخگی

این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت
دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0)



© ۱۴۰۴ تمامی حقوق انتشار

Personal Development and Organizational Transformation

Identifying the Factors of Elite Selection Failure in Governmental Organizations Using the Trident Model

Enayat Mohammadpour¹, Shamsossadat Zahedi^{1*}, Mohammad Montazeri²

1. Department of Management, Si.C., Islamic Azad University, Sirjan, Iran

2. Assistant Professor, Department of Management, Payam Noor University, Tehran, Iran

*Corresponding Author's Email: Szahedi44@iau.ac.ir

How to cite: Mohammadpour, E., Zahedi, S., & Montazeri, M. (2025). Identifying the Factors of Elite Selection Failure in Governmental Organizations Using the Trident Model. *Personal Development and Organizational Transformation*, 3(4), 1-17.

Submit Date: 09 May 2025

Revise Date: 04 August 2025

Accept Date: 11 August 2025

Publish Date: 22 December 2025

Abstract

This study aims to systematically identify and explain the structural, behavioral, and contextual determinants of elite selection failure in governmental organizations using the Trident Model. This applied qualitative study was conducted in two phases: document analysis and semi-structured interviews. The research population consisted of management scholars and senior executives from five governmental organizations in Fars Province. Using purposive sampling and theoretical saturation, 18 participants were selected. Data were collected through document review and a validated interview protocol containing seven main and fourteen subsidiary questions. All interviews were transcribed verbatim and analyzed using Braun and Clarke's thematic analysis. Validity and reliability were ensured through expert review and three-coder agreement. Results revealed that elite selection failure is produced by the dynamic interaction of three core domains: structurally, inefficient recruitment systems, weak meritocracy, defective performance evaluation, centralized decision-making, and outdated hiring processes; behaviorally, preference for personal relations, elite-averse leadership, organizational distrust, anti-elite attitudes, and resistance to change; and contextually, political pressures, influence of powerful groups, weak governance support, anti-elite public culture, and elite migration. These factors collectively generate a self-reinforcing cycle of elite exclusion. The proposed Trident Model demonstrates that sustainable reform of elite selection requires simultaneous structural, behavioral, and institutional interventions, and that isolated reforms are insufficient for lasting effectiveness.

Keywords: *Elite Selection, Meritocracy, Governmental Organizations, Human Resource Management, Trident Model*



© 2025 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

مقدمه

در دهه‌های اخیر، مسئله نخبه‌گزینی و مدیریت سرمایه انسانی نخبه به یکی از محوری‌ترین چالش‌های حکمرانی و توسعه سازمان‌های دولتی در جهان تبدیل شده است، زیرا کیفیت تصمیم‌سازی، کارآمدی نظام اداری و پایداری توسعه اقتصادی و اجتماعی به طور مستقیم به چگونگی شناسایی، جذب، به‌کارگیری و نگهداشت نخبگان وابسته است (Gallardo-Gallardo et al., 2020; Kravariti & Johnston, 2020). مطالعات متعددی نشان می‌دهد که در عصر اقتصاد دانشی، سازمان‌هایی که از نظام‌های شایسته‌سالار و مبتنی بر شایستگی در مدیریت منابع انسانی بهره می‌برند، از مزیت رقابتی پایدار، اثربخشی سازمانی بالاتر و ظرفیت نوآوری گسترده‌تری برخوردارند (Han & Stieha, 2020; Saks, 2022). با این حال، بخش دولتی در بسیاری از کشورها، به‌ویژه در جوامع در حال توسعه، همچنان با شکاف عمیق میان الگوهای مطلوب مدیریت نخبگان و واقعیت‌های اجرایی مواجه است؛ شکافی که پیامدهای آن در قالب کاهش بهره‌وری، فرسایش اعتماد عمومی، افزایش مهاجرت نخبگان و افت سرمایه اجتماعی نمایان می‌شود (Malekpour Afshar et al., 2022; Sajadi, 2024).

در ادبیات مدیریت منابع انسانی، نخبه‌گزینی به عنوان یک فرآیند نظام‌مند و راهبردی تعریف می‌شود که هدف آن شناسایی استعدادهای برتر، هم‌ترازی قابلیت‌های فردی با اهداف سازمانی و ایجاد سازوکارهای پایدار برای رشد و ماندگاری نخبگان است (Kaliannan et al., 2023; Ye, 2022). این فرآیند نه تنها به بهبود عملکرد سازمانی می‌انجامد، بلکه نقش اساسی در افزایش مشروعیت حکمرانی و ارتقای کیفیت خدمات عمومی ایفا می‌کند (Abbasi et al., 2023; Moghimi & Memarzadeh Tehran, 2021). با وجود این اهمیت بنیادین، شواهد پژوهشی حاکی از آن است که نظام‌های جذب و گزینش در سازمان‌های دولتی اغلب از ناکارآمدی ساختاری، ضعف رویه‌ای و انحراف از اصول شایسته‌سالاری رنج می‌برند (Asgari Deh Abadi, 2023; Zareatkaar et al., 2020).

در سطح ساختاری، بسیاری از سازمان‌های دولتی فاقد نظام‌های جذب مبتنی بر شایستگی هستند و به جای ارزیابی دقیق مهارت‌ها، توانمندی‌ها و تناسب شغلی، بر معیارهای صورتی، آزمون‌های غیرهدفمند و رویه‌های سنتی اتکا دارند (Eskandari et al., 2023; Nowruzian et al., 2020). این وضعیت موجب می‌شود فاصله‌ای معنادار میان نیازهای واقعی سازمان و قابلیت‌های نیروهای جذب‌شده شکل گیرد و به تدریج کیفیت عملکرد کل سیستم اداری کاهش یابد (Mohammadi et al., 2025). افزون بر این، ضعف در نظام‌های ارزیابی عملکرد، فقدان سازوکارهای پایش مستمر نخبگان و گسست میان ارزیابی و نظام جبران خدمات، از دیگر موانع نهادی در مسیر نخبه‌گزینی مؤثر محسوب می‌شوند (Abbasi et al., 2023; Wekesa & Kitainge, 2020).

در بعد رفتاری و مدیریتی، نگرش مدیران نسبت به نخبگان نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت یا شکست سیاست‌های نخبه‌گزینی دارد. مطالعات نشان می‌دهد که ترس از تهدید جایگاه، تمایل به حفظ وضع موجود و نگرش‌های ضدنخبگی مدیران می‌تواند منجر به طرد نخبگان، نادیده گرفتن ایده‌های نوآورانه و تضعیف انگیزه نیروهای مستعد شود (Mohammadiyari & Sepahvand, 2023; Shiri et al., 2022). این وضعیت در بلندمدت موجب گسترش بی‌اعتمادی سازمانی، کاهش تعهد شغلی و افزایش تمایل نخبگان به خروج از سازمان می‌شود (Aysın et al., 2022; Mabaso et al., 2021). افزون بر این، شواهد پژوهشی نشان می‌دهد که رفتارهای مبتنی بر روابط غیررسمی، باندا بازی و ترجیح وفاداری به شایستگی، بنیان‌های شایسته‌سالاری را به شدت تضعیف کرده و مسیر رشد حرفه‌ای نخبگان را مسدود می‌سازد (Banafi, 2023; Razmjoo et al., 2023).

در سطح زمینه‌ای و محیطی، عوامل سیاسی، فرهنگی و نهادی نقش پررنگی در تداوم بحران نخبه‌گزینی ایفا می‌کنند. نفوذ گروه‌های ذی‌قدرت، فشارهای سیاسی بیرونی و سیاسی‌کاری در گزینش مدیران و نیروهای کلیدی، یکی از جدی‌ترین موانع بهره‌برداری از ظرفیت نخبگان در بخش دولتی به شمار می‌رود (Bayat & Erfani, 2024; Soori & Khajeh Sarvi, 2021). در چنین فضایی، شایستگی علمی و حرفه‌ای در برابر وفاداری سیاسی رنگ می‌بازد و نخبگان مستقل به تدریج از ساختار قدرت حذف می‌شوند (Najafi Rostaqi & Zolfaqarzadeh, 2020; Vaughan & Heft, 2022). از سوی دیگر، فرهنگ عمومی ضدنخبه و گفتمان‌های ضد الیتستی در جامعه، جایگاه اجتماعی نخبگان را تضعیف کرده و زمینه‌ساز کاهش سرمایه نمادین آنان می‌شود (Mijs & Mike, 2020; Wells et al., 2021). پیامد طبیعی چنین شرایطی، تشدید پدیده مهاجرت نخبگان است که به عنوان یکی از مهم‌ترین چالش‌های توسعه در کشورهای در حال گذار شناخته می‌شود. تحقیقات نشان می‌دهد که نبود امنیت شغلی، ضعف نظام‌های حمایتی، نابرابری فرصت‌ها و بی‌ثباتی سیاست‌های کلان، مهم‌ترین محرک‌های خروج نخبگان از سیستم اداری هستند (Malekpour Afshar et al., 2022; Sajadi, 2024). این روند نه تنها موجب اتلاف سرمایه انسانی می‌شود، بلکه هزینه‌های سنگین اقتصادی و اجتماعی بر دوش نظام حکمرانی تحمیل می‌کند (Ding et al., 2020; Naval et al., 2020).

در واکنش به این بحران چندبعدی، رویکردهای نوین مدیریت منابع انسانی بر ضرورت طراحی مدل‌های جامع نخبه‌گزینی تأکید دارند که بتوانند هم‌زمان ابعاد ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای مسئله را پوشش دهند (Karamati Tulaei et al., 2022; Mohammadi et al., 2025). در همین راستا، مدل سه‌شاخگی به عنوان یک چارچوب تحلیلی نوآورانه، امکان تبیین هم‌پیوندی این سه سطح را فراهم می‌سازد و زمینه ارائه راهکارهای سیاستی و اجرایی مبتنی بر شواهد را مهیا می‌کند (Dalvi, 2024; Mohammadiyari, 2024). این مدل با شناسایی هم‌زمان ریشه‌های نهادی، الگوهای رفتاری و فشارهای محیطی، ظرفیت بالایی برای تحلیل نظام‌مند شکست‌های نخبه‌گزینی در سازمان‌های دولتی دارد (Abiwu & Martins, 2024; Kamble et al., 2024).

از منظر سیاست‌گذاری عمومی، تقویت نخبه‌گزینی نه صرفاً یک مسئله مدیریتی، بلکه یک الزام راهبردی برای تحقق حکمرانی کارآمد، افزایش اعتماد عمومی و دستیابی به توسعه پایدار تلقی می‌شود (Evans & Farrell, 2023; Islamic Consultative Assembly Research, 2022). تجربه کشورهای مختلف نشان می‌دهد که سرمایه‌گذاری بر نظام‌های شایسته‌سالار، توسعه مدیریت استعداد و ایجاد بسترهای مشارکت نخبگان در تصمیم‌سازی‌های کلان، نقش تعیین‌کننده‌ای در افزایش تاب‌آوری نهادی و ارتقای کیفیت حکمرانی دارد (Tej et al., 2021; Younas & Bari, 2020). در مقابل، تداوم ساختارهای ناکارآمد و نگرش‌های ضدنخبگی، سازمان‌های دولتی را در چرخه‌ای از رکود، بی‌اعتمادی و فرسایش سرمایه انسانی گرفتار می‌سازد (Johnson et al., 2021; Rahnavard, 2021).

بر این اساس، ضرورت انجام پژوهش‌های عمیق و بومی برای شناسایی دقیق عوامل بازدارنده نخبه‌گزینی و طراحی مدل‌های تحلیلی جامع بیش از هر زمان دیگری احساس می‌شود؛ پژوهش‌هایی که بتوانند با بهره‌گیری از رویکردهای کیفی و تلفیق دیدگاه‌های نظری و تجربی، تصویری روشن از واقعیت‌های سازمان‌های دولتی ارائه دهند و زمینه تدوین سیاست‌های اثربخش را فراهم سازند (Adnanrad et al., 2022; Tavakoli et al., 2023). هدف این پژوهش شناسایی و تبیین عوامل عدم نخبه‌گزینی در سازمان‌های دولتی با استفاده از مدل سه‌شاخگی به منظور ارائه چارچوبی تحلیلی و بومی برای اصلاح سیاست‌ها و رویه‌های مدیریت منابع انسانی است.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از حیث رویکرد روش‌شناختی، کیفی است و با هدف شناسایی نظام‌مند عوامل مؤثر بر عدم نخبه‌گزینی در سازمان‌های دولتی طراحی شده است. راهبرد کیفی پژوهش در دو مرحله مکمل اجرا شد؛ مرحله نخست شامل بررسی اسناد، متون علمی و پژوهش‌های پیشین مرتبط با نخبه‌گزینی، مدیریت منابع انسانی و آسیب‌شناسی نظام‌های شایسته‌سالاری در بخش دولتی بود و مرحله دوم به اجرای مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان دانشگاهی و مدیران اجرایی اختصاص یافت. جامعه پژوهش شامل خبرگان حوزه مدیریت و مدیران اجرایی مجرب در پنج سازمان دولتی استان فارس بود که به طور مستقیم با کارکنان نخبه و مسائل مربوط به جذب، نگهداشت و ارتقای آنان ارتباط حرفه‌ای داشتند. نمونه‌گیری به صورت هدفمند انجام شد و فرآیند انتخاب مشارکت‌کنندگان تا دستیابی به اشباع نظری ادامه یافت، به گونه‌ای که در نهایت ۱۸ نفر به عنوان نمونه نهایی پژوهش انتخاب شدند. معیارهای ورود به مطالعه شامل برخورداری از تحصیلات مرتبط و سطح بالا، داشتن حداقل ده سال سابقه کاری و مدیریتی در سازمان‌های دولتی استان فارس، آشنایی تخصصی با حوزه آسیب‌شناسی نخبه‌گزینی و مدیریت منابع انسانی، قابلیت همکاری و تمایل به مشارکت فعال در مصاحبه‌های حضوری و تأیید صلاحیت علمی و شغلی از طریق مشورت با اساتید راهنما بود. این ترکیب از خبرگان دانشگاهی و مدیران اجرایی امکان تلفیق دیدگاه‌های نظری و تجربی را فراهم ساخت و به‌طور معناداری به غنای داده‌ها و عمق تحلیل کمک کرد.

ابزار گردآوری داده‌ها در بخش نخست پژوهش، مطالعات کتابخانه‌ای و بررسی اسناد شامل مقالات علمی، گزارش‌های پژوهشی، اسناد سیاستی و منابع معتبر داخلی و خارجی بود که مبنای تدوین چارچوب مفهومی اولیه پژوهش را فراهم آورد. در بخش میدانی، ابزار اصلی گردآوری داده‌ها مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بود که بر اساس مرور ادبیات، مشورت با اساتید متخصص و تدوین پروتکل مصاحبه طراحی شد. این پروتکل مشتمل بر هفت سؤال اصلی و چهارده سؤال فرعی بود که به صورت هدفمند برای کشف ابعاد پنهان و آشکار پدیده عدم نخبه‌گزینی تنظیم گردید. مصاحبه‌ها با تعیین وقت قبلی، به صورت حضوری و در محیط کاری مشارکت‌کنندگان انجام شد تا زمینه‌ای امن و تعاملی برای بیان آزادانه دیدگاه‌ها فراهم شود. کلیه مصاحبه‌ها با رضایت آگاهانه مشارکت‌کنندگان ضبط و سپس به طور کامل پیاده‌سازی گردید. به منظور اطمینان از روایی پژوهش، از روایی صوری و محتوایی با بهره‌گیری از نظر متخصصان و بازبینی مستمر ابزارها استفاده شد و برای بررسی پایایی داده‌ها و کدگذاری، روش توافق سه کدگذار به کار گرفته شد که نتایج آن نشان‌دهنده سطح مطلوب همسانی و اعتمادپذیری فرایند تحلیل بود.

تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون براون و کلارک انجام گرفت که شامل شش گام اصلی آشنایی با داده‌ها، تولید کدهای اولیه، جست‌وجوی تم‌ها، بازبینی تم‌ها، تعریف و نام‌گذاری تم‌ها و در نهایت گزارش‌نویسی تحلیلی است. پژوهشگران پس از مطالعه نظام‌مند ادبیات موضوعی درباره عوامل عدم نخبه‌گزینی و برگزاری پنل‌هایی با حضور خبرگان، تم‌های استخراج‌شده را در قالب مدل سه‌شاخگی طبقه‌بندی کردند. این مدل بر سه بعد زمینه‌ای، رفتاری و ساختاری استوار است و نتایج تحلیل کیفی نشان داد که تم‌های به‌دست‌آمده به‌طور معناداری در این سه حوزه قابل سامان‌دهی هستند. به علت فراوانی و تنوع داده‌ها، برای تعمیق فهم پدیده، تحلیل تماتیک درون هر یک از این سه دسته نیز اجرا شد و بدین ترتیب، لایه‌ای عمیق‌تر از ساختار مفهومی عوامل عدم نخبه‌گزینی شکل گرفت. این رویکرد امکان تبیین روابط محتوایی میان تم‌ها و استخراج الگوی جامع و منسجمی از موانع نخبه‌گزینی در سازمان‌های دولتی را فراهم ساخت و زمینه ارائه مدلی تحلیلی و بومی‌شده را مهیا نمود.

یافته‌ها

در این تحقیق، نمونه‌گیری از ۱۸ نفر از مدیران و خبرگان سازمان‌های دولتی با ویژگی‌های جمعیت‌شناختی متنوع انجام شده است. از این تعداد، ۱۱ نفر مرد و ۷ نفر زن هستند. از نظر تحصیلات، ۵ نفر دارای مدرک دکتری و ۱۳ نفر دارای مدرک کارشناسی ارشد می‌باشند. در مورد سابقه کاری، ۷ نفر دارای سابقه کاری بین ۱۰ تا ۱۵ سال و ۱۱ نفر دارای سابقه کاری بیش از ۱۶ سال هستند. مضامین استخراج‌شده نشان‌دهنده مجموعه‌ای عدم نخبه‌گزینی در سازمان‌های دولتی با استفاده از مدل سه شاخگی بوده است که شامل جنبه‌های مختلف و مرتبط با این مدل‌ها می‌باشد. براساس تحلیل مصاحبه‌ها در نرم‌افزار MAXQDA، مضامین مدل مشخص شدند. در جدول ۲ نمونه مصاحبه‌ها براساس نمونه کدها مشخص شده است:

جدول ۱. نمونه کدگذاری مصاحبه

کد شناسایی شده	نمونه متن مصاحبه
عدم تطابق شغل با مهارت‌های نخبگان	جذب نیروی نخبه زمانی محقق می‌شود که مهارت‌های فرد دقیقاً با نیاز سازمان هم‌راستا باشد
عدم شفافیت در فرآیند استخدام	شفاف نبودن فرآیند باعث می‌شود نخبه‌ها اعتماد نکنند یا به سازمان جذب نشوند
عدم به‌روزرسانی معیارهای استخدام	معیارهای قدیمی و ناکارآمد مانع جذب نخبگان با مهارت‌های نوین می‌شود
تأثیرات سیاسی و ارتباطات غیررسمی	دخالت‌های غیرمرتبط با شایستگی موجب کنار گذاشتن نخبگان می‌شود
ضعف سیستم گزینش و مصاحبه	ابزارهای علمی و استاندارد ارزیابی باید بتوانند نخبه‌ها را به خوبی شناسایی کنند
عدم استفاده از فناوری‌های نوین	فناوری‌های مدرن در جذب و شناسایی افراد نخبه حیاتی است
عدم معیارهای شفاف برای ارتقاء و انتخاب نخبگان	معیارهای دقیق برای شناسایی کیفیت عملکرد نخبگان لازم است
عدم مشارکت نخبگان در تصمیمات	نخبه‌ها باید در تصمیم‌گیری‌ها نقش فعال داشته باشند
مقاومت در برابر تغییر و نوآوری	نخبه‌ها معمولاً نوآرند؛ مقاومت مانع جذب و ماندگاری آن‌ها می‌شود
عدم تفویض اختیار به سطوح پایین‌تر	با تفویض اختیار، نخبه‌ها توانایی به کارگیری توانمندی‌شان را دارند
تمرکز بیش از حد در یک یا چند فرد کلیدی	این باعث محدود شدن فرصت‌ها برای سایر نخبگان می‌شود
عدم شفافیت در فرآیند تصمیم‌گیری	شفافیت به اعتماد و مشارکت نخبگان کمک می‌کند
عدم استفاده از ابزارهای روانشناختی و تخصص	این ابزارها در شناسایی دقیق نخبگان بسیار مهم است
عدم به‌روزرسانی روش‌های گزینش	روش‌های نوین جذب، مثل تست‌های تخصصی و ارزیابی مهارت‌های نرم ضروری‌اند
محدودیت در جذب نیرو از منابع متنوع	جذب از منابع گسترده باعث شناسایی بهتر نخبگان می‌شود
استفاده از روش‌های دستی و کاغذی	فناوری در جذب نخبه‌ها به شکل موثر کاربرد دارد
عدم تبلیغات مؤثر و گسترده برای جذب نیرو	برای جذب نخبگان باید اطلاع‌رسانی گسترده و حرفه‌ای باشد
زمان طولانی جذب نیروی نخبه	فرآیند طولانی باعث از دست رفتن نخبگان بالقوه می‌شود

نتایج جدول فوق نشان می‌دهد که در فرآیند کدگذاری مصاحبه‌ها مجموعه‌ای از عوامل اساسی به عنوان موانع نخبه‌گزینی در سازمان‌های دولتی شناسایی شده‌اند که از ابعاد مختلف ساختاری، رویه‌ای و رفتاری قابل تبیین هستند؛ به گونه‌ای که عدم تطابق شغل با مهارت‌های نخبگان به عنوان یکی از نخستین چالش‌ها مطرح شده و مشارکت‌کنندگان تأکید کرده‌اند که جذب نیروی نخبه تنها زمانی محقق می‌شود که توانمندی‌ها و مهارت‌های فردی به‌طور دقیق با نیازهای واقعی سازمان هم‌راستا باشد، در حالی که نبود شفافیت در فرآیند استخدام و تصمیم‌گیری موجب کاهش اعتماد نخبگان و تضعیف انگیزه آنان برای پیوستن به سازمان می‌شود، همچنین به کارگیری معیارهای قدیمی و ناکارآمد در جذب نیرو موانع شناسایی استعدادهای نوین شده و دخالت عوامل سیاسی و ارتباطات غیررسمی باعث کنار گذاشتن شایستگی به نفع روابط می‌گردد، از سوی دیگر ضعف سیستم گزینش و مصاحبه، عدم استفاده از ابزارهای روانشناختی و تخصصی و بی‌توجهی به فناوری‌های نوین موجب می‌شود فرآیند شناسایی نخبگان از دقت و اعتبار لازم برخوردار نباشد، در حالی که مشارکت‌کنندگان بر ضرورت به‌روزرسانی روش‌های گزینش از طریق استفاده از آزمون‌های تخصصی، ارزیابی مهارت‌های نرم و بهره‌گیری از فناوری‌های مدرن تأکید داشته‌اند، افزون بر این، نبود

توسعه فردی و تحول سازمانی

معیارهای شفاف برای ارتقاء و انتخاب نخبگان، محدودیت در جذب نیرو از منابع متنوع، اتکای بیش از حد به روش‌های دستی و کاغذی، ضعف در تبلیغات حرفه‌ای و گسترده برای جذب نیرو و طولانی بودن فرآیند استخدام از دیگر موانعی هستند که موجب از دست رفتن نخبگان بالقوه می‌شوند، در بعد رفتاری نیز عدم مشارکت نخبگان در تصمیمات کلان، مقاومت در برابر تغییر و نوآوری، عدم تفویض اختیار به سطوح پایین‌تر و تمرکز بیش از حد قدرت و تصمیم‌گیری در دست یک یا چند فرد کلیدی، زمینه کاهش بهره‌وری نخبگان و تضعیف انگیزه آنان برای ماندگاری در سازمان را فراهم می‌سازد.

براساس تحلیل‌های انجام شده جدول ۳، بیانگر مضامین سازنده سطح یک و دو، مضامین اولیه و در نهایت مضمون فراگیر است.

جدول ۲. دسته بندی مضامین شناسایی شده

مضمون فراگیر: شناسایی عوامل عدم نخبه‌گزینی در سازمان‌های دولتی با استفاده از مدل سه شاخگی		
مضامین سازنده سطح دو	مضامین سازنده سطح یک	مضامین اولیه
عوامل ساختاری	ساختار استخدامی ناکارآمد	فقدان رویه استخدامی مناسب برای نیروهای نخبه
		عدم تطابق شغل با مهارت‌های نخبگان
		عدم شفافیت در فرآیند استخدام
		عدم به‌روزرسانی معیارهای استخدام
		تأثیرات سیاسی و ارتباطات غیررسمی
		ضعف سیستم گزینش و مصاحبه
		عدم استفاده از فناوری‌های نوین
نبود شایسته‌سالاری سازمانی		عدم معیارهای شفاف برای ارتقاء و انتخاب نخبگان
		خلأ ساختاری برای نخبه‌گزینی
		تعیین سمت‌ها بر اساس روابط به جای توانمندی
		عدم انگیزه و تشویق برای عملکرد بالا برای نخبگان
		فرصت‌های نامساوی در آموزش و توسعه ی نخبگان
		عدم ارزیابی عملکرد مستمر و دقیق نخبگان
		ناتوانی در شناسایی و نگهداشت نخبگان
		عدم کارایی کانون‌های ارزیابی برای شناسایی نخبگان
		نبود مکانیزم پایش عملکرد نخبه‌محور
		عدم معیارهای ارزیابی استاندارد نخبگان
ضعف نظام ارزیابی		ارزیابی‌های غیرمنصفانه و جانبدارانه
		کمبود آموزش ارزیابان
		عدم بازخورد سازنده به نخبگان
		تمرکز بر کمیت به جای کیفیت
		عدم ارتباط ارزیابی با نظام پاداش و جبران خدمت
		عدم مشارکت نخبگان در تصمیمات
		مقاومت در برابر تغییر و نوآوری
		عدم تفویض اختیار به سطوح پایین‌تر
		تمرکز بیش از حد در یک یا چند فرد کلیدی
		فرایندهای طولانی و بوروکراتیک برای تصمیم‌گیری
تمرکزگرایی تصمیم‌گیری اداری		عدم شفافیت در فرآیند تصمیم‌گیری
		عدم استفاده از ابزارهای روانشناختی و تخصص
		عدم به‌روزرسانی روش‌های گزینش
		محدودیت در جذب نیرو از منابع متنوع
فرایندهای جذب سنتی		استفاده از روش‌های دستی و کاغذی

Personal Development and Organizational Transformation

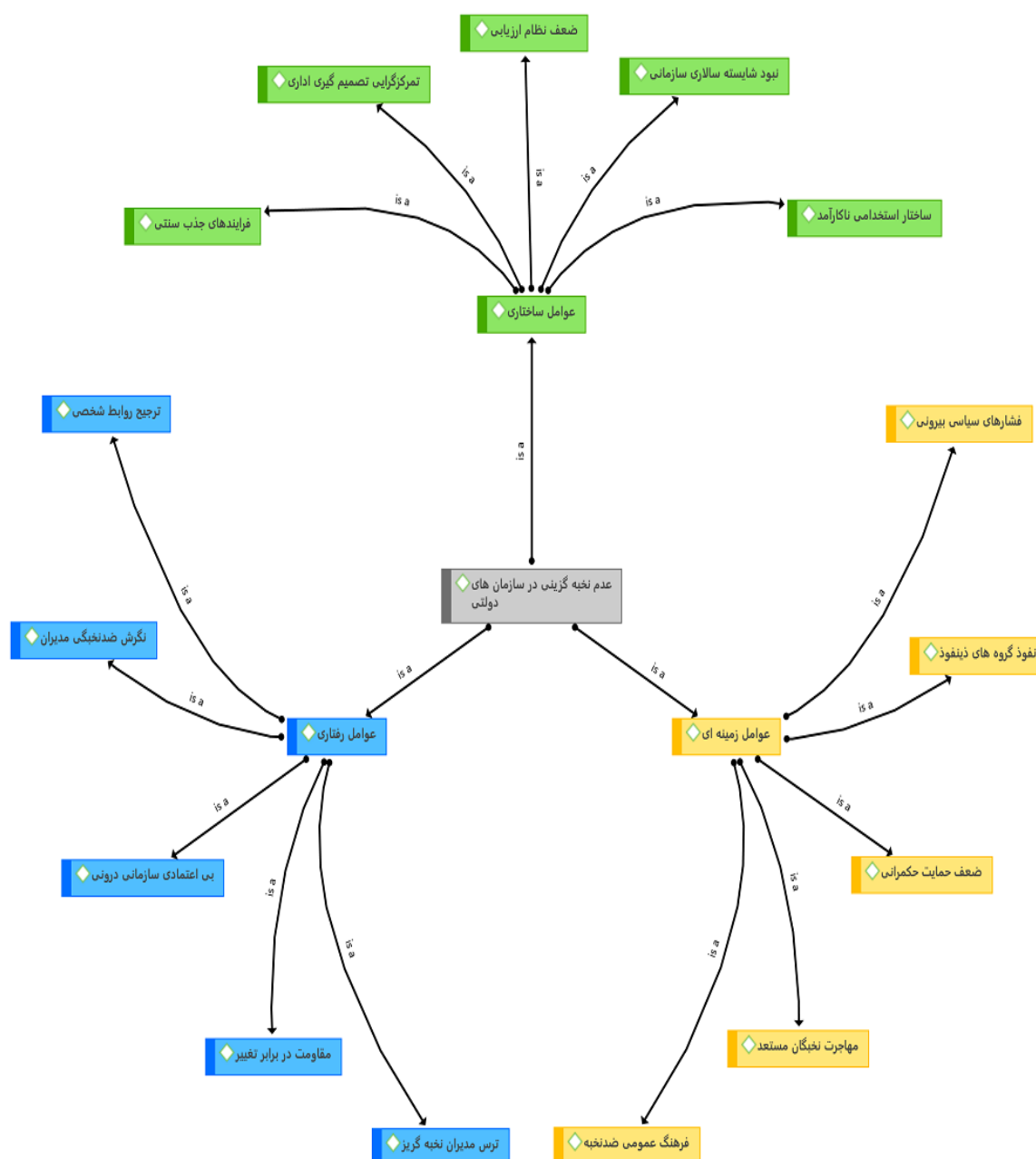
عوامل رفتاری		
عوامل رفتاری	ترجیح روابط شخصی	عدم تبلیغات مؤثر و گسترده برای جذب نیرو
		فرآیند پیچیده و طولانی اداری در جذب
		زمان طولانی جذب نیروی نخبه
		استخدام براساس روابط، نه شایستگی
		باندبازی و پارتی‌بازی
		نادیده‌گرفتن تخصص نخبگان
		ایجاد تبعیض و ناامیدی نخبگان
		نفوذ گروه‌های خاص
		عدم شفافیت در انتخاب و ارتقاء
		ترس از تهدید جایگاه
ترس مدیران نخبه‌گریز		
بی‌اعتمادی سازمانی درونی	بی‌اعتمادی سازمانی درونی	مقاومت در برابر نوآوری نخبگان
		حفظ وضعیت موجود
		عدم حمایت از نخبگان
		تصمیمات احساسی
		بی‌توجهی به توسعه نخبگان
		عدم باور به شایسته‌سالاری
		انتظار حمایت ناکافی
		احساس تبعیض و فساد
		بی‌اعتمادی به ارزیابی‌ها
		عدم شفافیت سازمانی
کاهش تعهد نخبگان		
مقاومت در برابر تغییر	مقاومت در برابر تغییر	حفظ وضعیت فعلی
		ترس از تغییرات نخبگان
		بی‌توجهی به آموزش
		دید منفی به توسعه نخبگان
		ایجاد مانع برای ایده‌های نوین نخبگان
		رد ایده‌های نخبگان
		تبعیض و بی‌احترامی
		ترجیح نیروهای مطیع
		نادیده‌گرفتن نقش نخبگان
		کم‌توجهی به رشد نخبگان
ایجاد فضای ناامن برای نخبگان		
عوامل زمینه‌ای (محیطی)	فشارهای سیاسی بیرونی	تحمیل نیرو از نهادهای سیاسی
		غلبه نگاه سیاسی بر نگاه علمی
		بی‌توجهی به شایستگی نخبگان
		کنار زدن نخبگان از پست‌های کلیدی
		حذف تدریجی نخبگان
		سیاسی‌کاری در گزینش نخبگان
		اولویت دادن به وفاداری سیاسی
		حذف نخبگان منتقد
		مسدود شدن مسیر نخبگان
		کنترل فرصت‌های شغلی توسط گروه‌های خاص
نادیده گرفتن نخبگان مستقل		
چرخش نیروها در درون حلقه بسته		
نفوذ گروه‌های ذی‌نفوذ		

توسعه فردی و تحول سازمانی

بیرون بودن نخبگان از دایره قدرت	
تضاد منافع با حضور نخبگان	
بی‌فرصتی برای نخبگان شایسته	
نبود سیاست‌های جذب نخبگان	ضعف حمایت حکمرانی
تعریف نشدن جایگاه نخبه در دستگاه‌های دولتی	
عدم پیش‌بینی مزایا برای نخبگان	
کاهش انگیزه ماندگاری نخبگان	
بی‌ثباتی سیاست‌گذاری کلان	
سردرگمی نخبگان در برنامه‌ریزی آینده	
خروج تدریجی نخبگان از سیستم	
ضعف نظام حمایت مالی و شغلی از نخبگان	
عدم اراده ملی برای استفاده از نخبگان	
بدبینی عمومی به نخبگان	فرهنگ عمومی ضدنخبه
کاهش شأن نخبگان	
بی‌نیازی کاذب به تحلیل‌های عمیق نخبگان	
قربانی شدن شایستگی نخبگان	
ترجیح اشخاص خوش‌برخورد به نخبه‌های دقیق	
فضای اجتماعی ضدانتقاد علمی	
ایجاد سکوت اجباری برای نخبگان	
نبود انگیزه در نسل جدید نخبگان	
خروج نخبگان به دنبال فرصت بهتر	مهاجرت نخبگان مستعد
پایین بودن درآمدهای مالی نخبگان	
عدم تمایل به سکون و یکنواختی	
بی‌ثباتی مانع ماندگاری نخبگان	
مهاجرت برای یافتن امنیت شغلی	
نداشتن شبکه حامی داخلی	
احساس بی‌عدالتی نخبگان	
فقدان انگیزه برای بازگشت	

براساس تحلیل‌های انجام شده، ۱۰۴ مضمون اولیه در ۱۵ مضمون سازنده سطح یک و ۳ دسته مضمون سازنده سطح دو مشخص شدند. نتایج جدول فوق نشان می‌دهد که مضمون فراگیر پژوهش، «شناسایی عوامل عدم نخبه‌گزینی در سازمان‌های دولتی با استفاده از مدل سه‌شاخگی» است که بر اساس تحلیل تماتیک داده‌ها در سه بعد کلان عوامل ساختاری، عوامل رفتاری و عوامل زمینه‌ای یا محیطی سامان یافته است؛ در بعد ساختاری، ناکارآمدی ساختار استخدامی با نشانه‌هایی چون فقدان رویه مناسب برای جذب نخبگان، عدم تطابق شغل با مهارت‌ها، نبود شفافیت در استخدام، به‌روز نبودن معیارها، نفوذ عوامل سیاسی و غیررسمی، ضعف سیستم گزینش و عدم بهره‌گیری از فناوری‌های نوین برجسته شده و در کنار آن، نبود شایسته‌سالاری سازمانی با مؤلفه‌هایی نظیر فقدان معیارهای شفاف ارتقاء، تعیین سمت‌ها بر اساس روابط، نبود انگیزه و تشویق برای نخبگان، فرصت‌های نامساوی آموزشی، ضعف ارزیابی عملکرد، ناتوانی در شناسایی و نگهداشت نخبگان و همچنین ضعف نظام ارزیابی از طریق ارزیابی‌های غیرمنصفانه، نبود معیارهای استاندارد، فقدان بازخورد سازنده، کمبود آموزش ارزیابان و گسست میان ارزیابی و نظام پاداش مشاهده شده است، ضمن آنکه تمرکزگرایی در تصمیم‌گیری اداری با عدم مشارکت نخبگان، مقاومت در برابر تغییر، عدم تفویض اختیار، تمرکز قدرت در دست افراد محدود، بوروکراسی سنگین و نبود شفافیت تشدید می‌شود و این مجموعه در کنار فرایندهای

ستی جذب از جمله بی‌توجهی به ابزارهای تخصصی و روانشناختی، روش‌های دستی و کاغذی، ضعف تبلیغات حرفه‌ای و طولانی بودن فرآیند جذب، ساختار سازمانی ضدنخبه را بازتولید می‌کند؛ در بعد رفتاری، ترجیح روابط شخصی بر شایستگی، باندبازی، نادیده گرفتن تخصص نخبگان، تبعیض، نفوذ گروه‌های خاص، ترس مدیران نخبه‌گریز از تهدید جایگاه، حفظ وضع موجود، بی‌توجهی به توسعه نخبگان، بی‌اعتمادی سازمانی، تضعیف شایسته‌سالاری، مقاومت در برابر تغییر و نگرش ضدنخبگی مدیران که با رد ایده‌های نخبگان، تحقیر، ترجیح نیروهای مطیع و ایجاد فضای ناامن همراه است، به عنوان موانع جدی نخبه‌گزینی نمایان شده‌اند؛ در بعد زمینه‌ای نیز فشارهای سیاسی بیرونی، نفوذ گروه‌های ذی‌نفوذ، ضعف حمایت حکمرانی در سیاست‌گذاری جذب و نگهداشت نخبگان، فرهنگ عمومی ضدنخبه و در نهایت مهاجرت نخبگان مستعد به دلیل بی‌عدالتی، ناامنی شغلی، ضعف حمایت مالی و بی‌ثباتی سیاست‌ها، یک چرخه بازدارنده فراگیر ایجاد کرده‌اند که به طور هم‌زمان و تعاملی فرآیند نخبه‌گزینی در سازمان‌های دولتی را مختل می‌سازد.



شکل ۱: شناسایی عوامل عدم نخبه‌گزینی در سازمان‌های دولتی با استفاده از مدل سه شاخگی

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش نشان داد که پدیده عدم نخبه‌گزینی در سازمان‌های دولتی، ساختاری چندلایه و به‌شدت درهم‌تنیده دارد که در قالب سه خوشه اصلی عوامل ساختاری، عوامل رفتاری و عوامل زمینه‌ای تبیین‌پذیر است. این الگو با ادبیات نظری مدیریت منابع انسانی و سیاست‌گذاری نخبگان همخوانی بالایی دارد و نشان می‌دهد که شکست نخبه‌گزینی نه حاصل یک نقص منفرد، بلکه پیامد هم‌زمان ضعف نهادی، رفتارهای مدیریتی نامطلوب و فشارهای محیطی است (Gallardo-Gallardo et al., 2020; Kravariti & Johnston, 2020). نتایج پژوهش حاضر در بعد ساختاری بیانگر آن است که ناکارآمدی نظام استخدام، فقدان شایسته‌سالاری سازمانی، ضعف نظام ارزیابی، تمرکزگرایی در تصمیم‌گیری و تداوم فرایندهای سنتی جذب مهم‌ترین ریشه‌های سازمانی عدم نخبه‌گزینی محسوب می‌شوند. این یافته‌ها با نتایج پژوهش‌های متعددی همسو است که ناکارآمدی ساختارهای جذب و گزینش در بخش دولتی را مانع اصلی تحقق شایسته‌سالاری معرفی کرده‌اند (Asgari, 2020; Deh Abadi, 2023; Nowruzian et al., 2020; Zareatkaar et al., 2020). پژوهش Mohammadi نیز نشان می‌دهد که فقدان هم‌ترازی میان شایستگی‌های مدیریتی و نیازهای سازمانی منجر به کاهش کیفیت حکمرانی و افت کارآمدی نظام اداری می‌شود (Mohammadi et al., 2025). همچنین Eskandari تأکید دارد که فقدان مدل‌های جذب مبتنی بر شایستگی در سازمان‌های دولتی یکی از علل اصلی شکست سیاست‌های نخبه‌گزینی است (Eskandari et al., 2023).

در حوزه شایسته‌سالاری سازمانی، یافته‌های این تحقیق نشان داد که نبود معیارهای شفاف برای ارتقا، روابط‌محوری در انتصاب‌ها و ضعف سازوکارهای انگیزشی برای نخبگان، عملاً ظرفیت‌های انسانی سازمان را تضعیف می‌کند. این نتیجه با تحلیل‌های نظری Mijs و Mike درباره رابطه میان شایسته‌سالاری، نابرابری و تضعیف عدالت سازمانی همخوانی دارد (Banafi, 2020). Mijs & Mike نیز در تحلیل سیاست‌های نخبگانی ایران نشان می‌دهد که فقدان نظام‌های شفاف ارتقا و نفوذ روابط غیررسمی، مانع جذب و نگهداشت استعدادها برتر در بخش دولتی شده است (Banafi, 2023). از سوی دیگر، ضعف نظام ارزیابی عملکرد که در این پژوهش به‌عنوان یکی از عوامل محوری شناسایی شد، با یافته‌های Abbasi همراستا است که گسست میان ارزیابی عملکرد و نظام پاداش و جبران خدمت را از عوامل کلیدی کاهش بهره‌وری منابع انسانی معرفی می‌کند (Abbasi et al., 2023). Wekesa نیز نشان می‌دهد که ناکارآمدی برنامه‌ریزی منابع انسانی و ضعف ارزیابی در سازمان‌های آموزشی، مستقیماً بر عملکرد سازمانی اثر منفی دارد (Wekesa & Kitainge, 2020).

تمرکزگرایی تصمیم‌گیری و بوروکراسی سنگین از دیگر نتایج برجسته این پژوهش بود که موجب حذف نخبگان از فرایندهای کلیدی تصمیم‌سازی و تضعیف انگیزه مشارکت آنان می‌شود. این یافته با پژوهش Evans همخوان است که نشان می‌دهد تمرکز قدرت مدیریتی و سبک‌های اقتدارگرایانه منجر به تضعیف پایداری سازمانی و کاهش کارآمدی تیم‌های حرفه‌ای می‌شود (Evans & Farrell, 2023). افزون بر این، استمرار فرایندهای سنتی جذب و بی‌توجهی به ابزارهای نوین ارزیابی، فناوری‌های دیجیتال و هوش مصنوعی در شناسایی استعدادها، مانع مهمی در مسیر نخبه‌گزینی مدرن محسوب می‌شود؛ نتیجه‌ای که با یافته‌های Ćormarković درباره ضرورت تحول دیجیتال در نظام‌های منابع انسانی همسو است (Ćormarković et al., 2022) و با تحلیل Ye درباره چالش‌های جذب و گزینش در سازمان‌های دولتی نیز همخوانی دارد (Ye, 2022).

در بعد رفتاری، پژوهش حاضر نشان داد که نگرش مدیران، الگوهای رفتاری مبتنی بر روابط شخصی، ترس مدیران نخبه‌گرایز، بی‌اعتمادی سازمانی و مقاومت در برابر تغییر از مهم‌ترین موانع نخبه‌گزینی محسوب می‌شوند. این یافته‌ها با پژوهش Mohammadiyari و

Sepahvand همسو است که خصومت با نخبگان را پیش‌درآمد انزوای کارکنان نخبه و تضعیف سرمایه انسانی معرفی کرده‌اند (Shiri, Mohammadiyari & Sepahvand, 2023). نیز نشان می‌دهد که «ترس از شایستگی» در میان مدیران بخش دولتی موجب حذف نخبگان از سطوح تصمیم‌سازی و کاهش ظرفیت نوآوری سازمانی می‌شود (Shiri et al., 2022). این رفتارها در نهایت به گسترش بی‌اعتمادی سازمانی و کاهش تعهد شغلی منجر می‌شود؛ نتیجه‌ای که با یافته‌های Ayşin درباره رابطه طرد سازمانی، کاهش اعتماد و افت عملکرد همخوانی دارد (Ayşin et al., 2022). Mabaso نیز تأکید دارد که ضعف حمایت مدیریتی و نبود راهبردهای نگهداشت استعدادها، یکی از عوامل کلیدی خروج نیروهای نخبه از سازمان است (Mabaso et al., 2021).

در بعد زمینه‌ای، یافته‌های این پژوهش نشان داد که فشارهای سیاسی، نفوذ گروه‌های ذی‌نفوذ، ضعف حمایت حکمرانی، فرهنگ عمومی ضدنخبه و تشدید مهاجرت نخبگان، چرخه‌ای خودتقویت‌شونده از شکست نخبه‌گزینی ایجاد کرده است. این نتایج با تحلیل Bayat درباره آسیب‌شناسی مدیریت نخبگان در ایران و نقش سیاسی‌کاری در حذف شایستگی همخوانی دارد (Bayat & Erfani, 2024). Soori نیز نشان می‌دهد که فرهنگ سیاسی نخبگان و سازوکارهای قدرت در ایران، به‌گونه‌ای عمل می‌کند که شایستگی علمی اغلب در برابر وفاداری سیاسی به حاشیه رانده می‌شود (Soori & Khajeh Sarvi, 2021). یافته‌های این پژوهش همچنین با گزارش مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی که ضعف سیاست‌های حمایتی از نخبگان را عامل اصلی ناکارآمدی نظام نخبه‌گزینی معرفی کرده است همراستا است (Islamic Consultative Assembly Research, 2022). افزون بر این، پژوهش Sajadi و Malekpour Afshar نشان می‌دهد که ترکیب بی‌ثباتی سیاسی، نابرابری فرصت‌ها و ضعف حمایت نهادی، زمینه مهاجرت گسترده نخبگان را فراهم کرده است (Malekpour Afshar et al., 2022; Sajadi, 2024).

در سطح کلان‌تر، نتایج این پژوهش تأیید می‌کند که عدم نخبه‌گزینی نه تنها مسئله‌ای سازمانی، بلکه بحران حکمرانی و توسعه است. این یافته با دیدگاه Ding و Naval درباره نقش سرمایه انسانی در رشد اقتصادی و توسعه پایدار همخوانی دارد (Ding et al., 2020; Naval et al., 2020). همچنین یافته‌های پژوهش حاضر با تحلیل‌های Kravariti و Gallardo-Gallardo درباره ضرورت توجه به بافت نهادی در مدیریت استعداد در بخش دولتی همراستا است (Gallardo-Gallardo et al., 2020; Kravariti & Johnston, 2020). در نهایت، مدل سه‌شاخگی استخراج‌شده در این پژوهش با رویکردهای تلفیقی مدیریت منابع انسانی که بر هم‌زمانی اصلاح ساختار، تحول رفتار مدیریتی و بازسازی محیط نهادی تأکید دارند، انطباق نظری بالایی دارد (Kaliannan et al., 2023; Karamati Tulaei et al., 2022; Tej et al., 2021). و می‌تواند به‌عنوان چارچوبی بومی برای اصلاح سیاست‌های نخبه‌گزینی در سازمان‌های دولتی مورد استفاده قرار گیرد.

این پژوهش با وجود غنای داده‌های کیفی، به دلیل تمرکز بر نمونه‌ای محدود از سازمان‌های دولتی در یک استان، با محدودیت تعمیم‌پذیری یافته‌ها به سایر سطوح حکمرانی و مناطق کشور مواجه است. همچنین اتکا به داده‌های خودگزارشی مصاحبه‌شوندگان می‌تواند تحت تأثیر سوگیری‌های ادراکی یا ملاحظات سازمانی قرار گرفته باشد. علاوه بر این، ماهیت کیفی پژوهش امکان سنجش شدت و وزن نسبی عوامل شناسایی‌شده را محدود کرده است.

پژوهش‌های آینده می‌توانند با بهره‌گیری از روش‌های ترکیبی و نمونه‌های گسترده‌تر در سطح ملی، مدل سه‌شاخگی ارائه‌شده را به‌صورت تجربی آزمون و اعتبارسنجی کنند. همچنین بررسی تأثیر مداخلات اصلاحی در هر یک از سه بعد ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای بر عملکرد واقعی سازمان‌ها می‌تواند به توسعه ادبیات کاربردی این حوزه کمک شایانی نماید.

اصلاح نظام نخبه‌گزینی مستلزم بازطراحی هم‌زمان ساختارهای جذب و ارتقا، تحول نگرش‌ها و رفتارهای مدیریتی و ایجاد بسترهای حمایتی پایدار در سطح سیاست‌گذاری کلان است. سازمان‌های دولتی باید با ایجاد شفافیت در فرآیندها، تقویت شایسته‌سالاری، توسعه نظام‌های ارزیابی عادلانه و فراهم‌سازی فضای امن برای مشارکت نخبگان، زمینه جذب و نگهداشت پایدار سرمایه انسانی نخبه را فراهم سازند.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازین اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

Extended Abstract

Introduction

In contemporary public administration, elite selection and talent management are widely recognized as foundational determinants of organizational effectiveness, governance quality, and long-term national development. A substantial body of international research demonstrates that organizations capable of systematically identifying, attracting, and retaining high-potential human capital achieve superior innovation capacity, institutional resilience, and public value creation (Gallardo-Gallardo et al., 2020; Kravariti & Johnston, 2020). However, public organizations—particularly within developing and transitional governance systems—continue to struggle with persistent structural inefficiencies, behavioral pathologies, and contextual constraints that undermine merit-based recruitment and advancement. These weaknesses generate organizational stagnation, erode institutional trust, and accelerate the outflow of highly skilled professionals (Malekpour Afshar et al., 2022; Sajadi, 2024). Prior studies in human resource management identify outdated recruitment systems, weak performance evaluation mechanisms, politicized appointment processes, and insufficient strategic alignment between organizational needs and individual competencies as primary barriers to effective elite selection (Asgari Deh Abadi, 2023; Nowruzian et al., 2020; Zareatkaar et al., 2020). Moreover, leadership behaviors characterized by risk aversion, fear of competency, preference for personal loyalty, and resistance to innovation further marginalize talented professionals and suppress organizational learning (Mohammadiyari & Sepahvand, 2023; Shiri et al., 2022). These organizational dysfunctions are amplified by broader environmental pressures such as political interference, weak governance support structures, and anti-elite cultural discourses that delegitimize expertise and merit (Bayat & Erfani, 2024; Soori & Khajeh Sarvi, 2021; Wells et al., 2021). Collectively, these factors generate a self-reinforcing cycle of elite exclusion and institutional decline, which ultimately

manifests in rising talent migration and declining public sector performance (Ding et al., 2020; Sajadi, 2024). In response to this multifaceted crisis, contemporary scholarship increasingly emphasizes integrative analytical frameworks capable of simultaneously addressing organizational structures, managerial behavior, and environmental conditions (Kaliannan et al., 2023; Mohammadi et al., 2025). The present study contributes to this agenda by employing the Trident Model—conceptualizing elite selection failure as the interaction of structural, behavioral, and contextual forces—to provide a comprehensive explanation of why elite selection remains ineffective within governmental organizations.

Methods and Materials

This research adopted an applied qualitative design. Data collection occurred in two sequential phases. First, an extensive document analysis was conducted covering academic literature, policy reports, and institutional guidelines related to human resource management, elite recruitment, and public sector governance. This phase informed the conceptual development of the interview framework. In the second phase, semi-structured face-to-face interviews were conducted with academic experts in management and senior executive managers from five governmental organizations in Fars Province. Participants were selected through purposive sampling based on advanced education, extensive managerial experience, expertise in elite management, and active involvement in human resource decision-making. Sampling continued until theoretical saturation was achieved, yielding eighteen participants. The interview protocol included seven core questions and fourteen follow-up questions. All interviews were recorded, transcribed verbatim, and analyzed using Braun and Clarke's thematic analysis approach. Reliability was ensured through triangulation, expert validation, and inter-coder agreement among three independent coders. The resulting themes were organized using the Trident Model into structural, behavioral, and contextual domains.

Findings

Data analysis revealed that failure of elite selection in governmental organizations emerges from a deeply interdependent system of structural, behavioral, and contextual factors. Structurally, participants reported widespread deficiencies in recruitment frameworks, including outdated hiring criteria, weak competency alignment between job requirements and elite capabilities, lack of transparency in recruitment and promotion, politicized appointment mechanisms, insufficient technological integration in recruitment processes, and ineffective performance evaluation systems disconnected from reward and compensation structures. These structural weaknesses were further compounded by centralized decision-making, bureaucratic rigidity, limited delegation of authority, and prolonged recruitment cycles that discouraged high-potential candidates. Behaviorally, the findings identified persistent patterns of managerial resistance to elite empowerment, fear of professional threat, reliance on informal networks, favoritism, exclusionary leadership practices, lack of trust in meritocratic systems, organizational cynicism, and strong resistance to innovation. These behaviors fostered an unsafe professional climate for elites, reduced motivation, suppressed creativity, and accelerated withdrawal of high-capacity personnel. Contextually, the analysis uncovered powerful external constraints including political interference, dominance of influential interest groups, inconsistent national elite policies, insufficient governance support mechanisms, unstable macro-policies, and pervasive anti-elite cultural narratives. Together, these contextual pressures marginalized independent elites, constrained professional mobility, and weakened long-term institutional planning. The interaction of these three domains created a self-perpetuating cycle in which structural flaws encouraged dysfunctional managerial behavior, while environmental

pressures reinforced both, ultimately producing chronic elite exclusion and declining organizational capacity.

Discussion and Conclusion

The findings demonstrate that elite selection failure within governmental organizations cannot be attributed to isolated technical weaknesses or individual leadership deficiencies; rather, it reflects a systemic governance pathology rooted in the dynamic interaction between organizational structures, managerial behavior, and socio-political environments. The Trident Model provides a robust explanatory framework by revealing how each domain amplifies the effects of the others, generating an institutional ecosystem that systematically excludes talent. Structural reforms alone, such as modernizing recruitment systems or introducing new evaluation tools, are unlikely to succeed unless accompanied by deep behavioral transformation in leadership culture and supportive contextual governance conditions. Similarly, leadership development initiatives cannot produce sustainable change in the absence of institutional transparency, merit-based advancement mechanisms, and political insulation of administrative processes. The model underscores the necessity of comprehensive reform strategies that simultaneously redesign recruitment architectures, cultivate meritocratic leadership values, and stabilize the broader governance environment. Ultimately, sustainable elite integration into public organizations requires not only technical modernization but also moral, cultural, and political realignment. By articulating these interconnected pathways, this study offers a coherent roadmap for policymakers and organizational leaders seeking to restore meritocracy, rebuild institutional trust, and reverse the long-term erosion of public sector human capital.

References

- Abbasi, J., Mehrara, A., Baqerzadeh, M. R., & Motani, M. (2023). An examination of the effectiveness of strategies and pathology of the human resource planning system in the Social Security Organization. *Strategic Management Studies*, 56(14), 218-293. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3329181
- Abiwu, L., & Martins, I. (2024). Attracting talent as a catalyst for sustaining learning organisations - a South African perspective. *SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur*, 22(0), a2628. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v22i0.2628>
- Adnanrad, M., Seyed Naqvi, M. A., Vaez, R., & Qorbani Zadeh, V. A. (2022). Pathology of human resource management processes from the perspective of flexibility: A data-grounded study in the public sector. *Public Management Research*, 15(55), 5-36. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/puar.12020>
- Asgari Deh Abadi, H. R. (2023). *Pathology of the recruitment and human resource supply system in the public sector of Iran: A study on complementary methods of employment tests*. <https://www.academia.edu/>
- Aydın, P., Renata, F. G., & Priyanko, G. (2022). Workplace ostracism: Impact on social capital, organizational trust, and service recovery performance. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 50, 119-126. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.01.007>
- Banafi, M. (2023). Pathology of elite policies: An analysis of the barriers to attracting top talents in the public sector of Iran. *Iranian Public Administration Studies*, 6(4), 149-176. <https://www.jipas.ir>
- Bayat, A., & Erfani, A. (2024). Pathology of elite management in Iran: Analyzing challenges and proposing operational strategies. *Scientific Journal of Contemporary Political Studies*(Articles in Press). <http://jmums.mazums.ac.ir>
- Ćormarković, T., Dražeta, L., & Njeguš, A. (2022). The Levels of Artificial Intelligence Application in Human Resource Systems. *The European Journal of Applied Economics*. <https://doi.org/10.5937/ejae19-39535>
- Dalvi, M. R. (2024). Designing a Model for Managing the Organizational Behavior of Difficult Employees. *Digital Transformation and Administration Innovation*, 2(3), 8-16. <https://doi.org/10.61838/dtai.2.3.2>
- Ding, Y., Li, Z., Ge, X., & Hu, Y. (2020). Empirical analysis of the synergy of the three sectors' development and labor employment. *Technological Forecasting and Social Change*, 31(2), 137-158. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120223>
- Eskandari, S., Hematian, H., & Danaei, A. (2023). Provide a model for attracting and hiring competency-based manpower based on structural equations in the social security organization. *International Journal of Nonlinear Anal. Appl.*, 14(1), 79-93. https://ijnaa.semnan.ac.ir/article_6187.html

- Evans, M., & Farrell, P. (2023). Team leader survival syndrome, tenure and management styles towards professional subordinates on construction megaprojects; sustainability and corporate governance. *Benchmarking: An International Journal*, 93(1), 190-203. <https://doi.org/10.1108/BIJ-07-2022-0444>
- Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M., & Scullion, H. (2020). Talent management: Context matters. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 457-473. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1642645>
- Han, S. J., & Stieha, V. (2020). Growth mindset for human resource development: A scoping review of the literature with recommended interventions. *Human Resource Development Review*, 19(3), 309-331. <https://doi.org/10.1177/1534484320939739>
- Islamic Consultative Assembly Research, C. (2022). *Evaluation and pathology of the performance of policies and laws in supporting elites with an emphasis on Clause 64 of the Sixth Development Plan Act*. <https://www.researchgate.net>
- Johnson, A. F., Roberto, K. J., Black, S. L., & Ahamad, F. (2021). Neglected under the law: A typology of stigmatization and effective employment protections. *Human Resource Management Review*, 43(1), 115-135. <https://www.sciencedirect.com>
- 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*, 100926. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100926>
- Kamble, H., Shah, G., & Kashikar, N. (2024). Explication Of Challenges In The Talent Attraction And Retention; A Study Of Star Hotels In Pune. *Humanities and Social Science Studies*, 13(1), 2. <https://www.researchgate.net>
- Karamati Tulaei, S., Daei, H., & Kazemi, A. (2022). A model for attracting human resources with a human resource development approach in public organizations (Case study: Khorasan Razavi Province). *Quarterly Journal of Training and Human Resource Development*, 9(25), 163-190. <https://ipom.journals.pnu.ac.ir/>
- Kravariti, F., & Johnston, K. (2020). Talent management: A critical literature review and research agenda for public sector human resource management. *Public Management Review*, 22(1), 75-95. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1638439>
- Mabaso, C. M., Maja, M. T., Kavir, M., Lekwape, L., Makhasane, S. S., & Khumalo, M. T. (2021). Talent Retention Strategies: An exploratory study within the consulting industry in Gauteng province, South Africa. *Acta Commercii*, 21(1). <https://www.scielo.org.za>
- Malekpour Afshar, R., Haqdoust, A. A., Dehnoie, R., Sheikhi Zadeh, R., Mousavi, S. M., Rezayi, P., & colleagues. (2022). Roots and solutions to the issue of elite migration in Iran. *Journal of Culture and Health Promotion*, 6(1), 81-87. https://www.jpaiassoc.ir/article_716827_en.html?lang=en
- Mijs, J. J. B., & Mike, S. (2020). Meritocracy, Elitism and Inequality. *The Journal of Political Quarterly*, 91(2), 397-404. <https://doi.org/10.1111/1467-923X.12828>
- Moghimi, Z., & Memarzadeh Tehran, G. (2021). Designing an optimal model for attracting elites in public organizations. *Quarterly Journal of Management Development and Transformation*, 13, 235-250. <https://www.qijes.com/index.php/ijes/article/view/881>
- Mohammadi, E., Bagheri, M., & Mohibi, S. a.-D. (2025). A proposed competency model for managers of public organizations (Case study: Budget and Planning Organization of the country). *Journal of Management, Education, and Development in the Digital Age*, 2(1), 69-87. <https://doi.org/10.61838/medda.2.1.6>
- Mohammadiyari, Z. (2024). The impact of spider management on organizational decline. *Studies in Management Development and Evolution*, 33(113), 193-218. <https://www.nature.com>
- Mohammadiyari, Z., & Sepahvand, R. (2023). Elite hostility as a precursor to employee isolation: The moderating role of bureaucratic culture. *Outlook on Public Management*, 14(2), 163-182. https://jpap.sbu.ac.ir/index.php/index/article_103488.html?lang=en
- Najafi Rostaqi, H., & Zolfaqarzadeh, M. M. (2020). Identifying strategic approaches in elite policymaking to enhance the governance system of the Islamic Republic of Iran. *Strategy*, 29(96), 29-61. <https://books.google.com>
- Naval, J., Silva, J. I., & Vázquez-Grenno, J. (2020). Employment effects of on-the-job human capital acquisition. *Labour Economics*, 6(7), 101-127. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2020.101937>
- Nowruzian, M., Rabiei, R., & Rangriz, H. (2020). Designing a model for enhancing and optimizing the selection and recruitment system of human resources in government health organizations. *Health Management*, 11(3), 45-54. <https://www.sid.ir/paper/951447/en>
- Rahnavard, F. (2021). *Pathology and analytical examination of human resource development in Tehran province*. <https://www.sid.ir/paper/102872/en>
- Razmjoo, M., Bikzad, J., Nejad Haji Ali Irani, F., & Dadash Karimi, Y. (2023). Designing a dwarf-cultivation model in public organizations of Iran. *Outlook on Public Management*, 14(1), 77-98. https://jpap.sbu.ac.ir/article_103107.html?lang=en
- Sajadi, M. S. (2024). Causes and consequences of elite migration. *Monthly Scientific Journal of Economic Security*, 12(2), 51-66. <https://oxfordre.com/>

- Saks, A. M. (2022). Caring human resources management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 32(3). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100835>
- Shiri, A., Sifi, A., & Heydarnajad, Z. (2022). Designing a competency-phobia model for managers in public organizations. *Quarterly Journal of Management in Public Organizations*, 10(3), 11-26. https://ipom.journals.pnu.ac.ir/article_8851.html?lang=en
- Soori, F., & Khajeh Sarvi, G. (2021). The political culture of elites and political development in Iran within the Iranian-Islamic model of progress. *Contemporary Research Studies on the Islamic Revolution*, 4(11), 71-88. <https://books.google.com>
- Tavakoli, G.-R., Saadatmandi, A., Qiyouni, M., & Mohammadzahari, M. (2023). The impact of preemptive challenges of Generation Z employees in public organizations. *Journal of Management Science in Industry*, 2(4), 609-630. https://www.mdpi.com/1660-4601/19/7/3868?type=check_update
- Tej, J., Vagaš, M., Taha, V. A., Škerháková, V., & Harničárová, M. (2021). Examining HRM Practices in Relation to the Retention and Commitment of Talented Employees. *Sustainability*, 13(24), 13923. <https://doi.org/10.3390/su132413923>
- Vaughan, M., & Heft, A. (2022). Anti-elitism in the European Radical Right in Comparative Perspective. *Journal of Common Market Studies*, 13(4), 1-19. <https://doi.org/10.1111/jcms.13347>
- Wekesa, V., & Kitainge, K. (2020). Human resource planning dynamics and academic performance of upgraded national schools in Western Kenya Counties. *European Journal of Education Studies (EJES)*, 7(7), 376-391. <https://doi.org/10.46827/ejes.v7i7.3179>
- Wells, C., Friedland, L. A., Hughes, C., Shah, D. V., Suk, J., & Wagner, M. W. (2021). News Media Use, Talk Networks, and Anti-Elitism across Geographic Location: Evidence from Wisconsin. *The International Journal of Press/Politics*, 26(2), 182-199. <https://doi.org/10.1177/1940161220985128>
- Ye, G. (2022). Critically Discuss Challenges and Recommendations in Recruitment and Selection. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 211. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.220307.043>
- Younas, M., & Bari, M. W. (2020). The relationship between talent management practices and retention of generation 'Y' employees: Mediating role of competency development. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 33(1), 1330-1353. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1748510>
- Zareatkaar, S., Rajabi Farjad, H., & Naqashzadeh, S. (2020). Identification of challenges in human resource management in the public sector and their impact on productivity. *Research in Human Resource Management*, 12(4), 197-244. <https://hrmj.ihu.ac.ir>