

توسعه فردی و تحول سازمانی

رابطه بین مدیریت استعداد و شفافیت سازمانی در سازمان دامپزشکی کشور

حمزه گل محمدی قادیکلایی^۱، مجتبی طبری^۲، محمدرضا باقرزاده^۱، یوسف قلی پور کنعانی^۱

شيوه استناددهی: گل محمدی قادیکلایی، حمزه، طبری، مجتبی، باقرزاده، محمدرضا، و قلی پور کنعانی، یوسف. (۱۴۰۵). رابطه بین مدیریت استعداد و شفافیت سازمانی در سازمان دامپزشکی کشور. توسعه فردی و تحول سازمانی، ۱۶(۱)، ۱-۱۶.

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

۲. گروه صنایع، واحد قائمشهر، دانشگاه آزاد اسلامی، قائمشهر، ایران

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

چکیده

تاریخ چاپ نهایی: ۱ فروردین ۱۴۰۴

تاریخ چاپ اولیه: ۳۰ آذر ۱۴۰۴


تاریخ پذیرش: ۱۱ آبان ۱۴۰۴

تاریخ بازنگری: ۳ آبان ۱۴۰۴

تاریخ ارسال: ۱۰ تیر ۱۴۰۴

هدف پژوهش حاضر بررسی رابطه بین ابعاد مدیریت استعداد و شفافیت سازمانی در سازمان دامپزشکی کشور است. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش، توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری شامل کلیه کارشناسان، مدیران و کارکنان سازمان دامپزشکی کشور (۵۹۷۰ نفر) بود. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران ۳۶۱ نفر تعیین شد و داده‌ها از طریق پرسشنامه محقق ساخته با طیف لیکرت پنج گزینه‌ای گردآوری گردید. روایی ابزار با آزمون GFI و پایایی با آلفای کرونباخ تأیید شد. تحلیل داده‌ها با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار PLS انجام گرفت. متغیرهای مستقل شامل چهار بعد مدیریت استعداد (نظام جذب استعدادها، ارزیابی و کشف استعدادها، توسعه و آموزش استعدادها، حفظ استعدادها) و متغیر وابسته شفافیت سازمانی با چهار بعد (مشارکت، اطلاعات بنیادی، پاسخگویی، پنهان‌کاری) مورد آزمون قرار گرفتند. نتایج تحلیل معادلات ساختاری نشان داد بین مدیریت استعداد و شفافیت سازمانی رابطه معناداری وجود دارد ($T\text{-value} > 1.96$). هر چهار بعد مدیریت استعداد تأثیر مثبت و معناداری بر شفافیت سازمانی داشتند. به‌ویژه ابعاد توسعه و آموزش استعدادها و نظام حفظ استعدادها قوی‌ترین اثر را نشان دادند. همچنین یافته‌ها حاکی از آن است که بهبود فرآیندهای جذب، ارزیابی و توسعه استعدادها موجب ارتقای پاسخگویی، افزایش مشارکت کارکنان و کاهش پنهان‌کاری در سازمان می‌شود. مدیریت استعداد به‌عنوان راهبردی مؤثر در بهبود شفافیت سازمانی و ارتقای اعتماد و پاسخگویی در سازمان‌ها مطرح است. طراحی برنامه‌های جامع آموزش و توسعه، ایجاد فرصت‌های برابر برای جذب استعداد و تقویت سازوکارهای ارزیابی می‌تواند به افزایش شفافیت، کاهش فساد اداری و بهبود عملکرد سازمان منجر شود.

کلیدواژگان: مدیریت استعداد؛ شفافیت سازمانی؛ جذب استعدادها؛ ارزیابی و کشف استعدادها؛ پاسخگویی سازمانی.

 © ۱۴۰۵ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت دسترس‌آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.

Personal Development and Organizational Transformation

The Relationship between Talent Management and Organizational Transparency in the Veterinary Organization of Iran

Hamza Golmohamadi Qadiklai¹, Mojtaba Tabari^{1*}, Mohammad Reza Bagherzadeh¹, Youssef Qolipour Kanani²

1. Department of Management, QaS.C., Islamic Azad University, Qaemshahr, Iran
2. Department of Industries, QaS.C., Islamic Azad University, Qaemshahr, Iran

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

How to cite: Golmohamadi Qadiklai, H., Tabari, M., Bagherzadeh, M. R., & Qolipour Kanani, Y. (2026). The Relationship between Talent Management and Organizational Transparency in the Veterinary Organization of Iran. *Personal Development and Organizational Transformation*, 4(1), 1-15.

Submit Date: 01 July 2025

Revise Date: 25 October 2025

Accept Date: 02 November 2025

Initial Publish: 21 December 2025

Final Publish: 21 March 2026

Abstract

This study aims to investigate the relationship between talent management dimensions and organizational transparency in the Veterinary Organization of Iran. The research was applied in purpose and descriptive-survey in method. The statistical population consisted of 5,970 experts, managers, and employees of the Veterinary Organization. Using Cochran's formula, a sample of 361 participants was selected through stratified random sampling. Data were collected via a researcher-made questionnaire based on a five-point Likert scale. Instrument validity was confirmed by GFI and reliability by Cronbach's alpha. Data analysis was performed using Structural Equation Modeling (SEM) through PLS software. Independent variables included four dimensions of talent management (attraction, evaluation and discovery, development and training, and retention), while organizational transparency was the dependent variable with four dimensions (participation, fundamental information, accountability, and secrecy). The SEM results indicated a significant positive relationship between talent management and organizational transparency (T-value > 1.96). All four dimensions of talent management had a meaningful positive effect on transparency, with talent development and retention showing the strongest influence. Enhancing talent attraction, assessment, and training processes increased organizational accountability, employee participation, and reduced secrecy. Talent management serves as a strategic mechanism for improving organizational transparency, accountability, and trust. Implementing coherent talent development programs, ensuring equal opportunities for recruitment, and strengthening evaluation systems can enhance transparency, mitigate administrative corruption, and improve overall organizational performance.

Keywords: *Talent Management; Organizational Transparency; Talent Attraction; Talent Assessment; Organizational Accountability.*



© 2026 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 عصر رقابت جهانی و تغییرات سریع فناوری، سازمان‌ها بیش از هر زمان دیگری نیازمند نیروهای انسانی توانمند، خلاق و متعهد هستند؛ زیرا سرمایه انسانی به‌عنوان مهم‌ترین منبع استراتژیک، نقشی حیاتی در بقا و رشد سازمان ایفا می‌کند. در این میان، مدیریت استعداد به‌عنوان رویکردی نوین در مدیریت منابع انسانی، در سال‌های اخیر توجه بسیاری از محققان و مدیران را به خود جلب کرده است. این رویکرد بر شناسایی، جذب، توسعه و نگهداری کارکنان مستعد تأکید دارد و هدف آن استفاده بهینه از توانایی‌های انسانی برای تحقق اهداف سازمانی است (Safari, 2022). مدیریت استعداد با ایجاد هم‌سویی بین قابلیت‌های فردی و استراتژی‌های سازمانی، به‌صورت مستقیم بر بهره‌وری، نوآوری و رقابت‌پذیری سازمان تأثیر می‌گذارد (Narayanan et al., 2019).

در سازمان‌های امروزی، که دانش و فناوری به‌سرعت در حال تحول هستند، نیروی انسانی باکیفیت به‌عنوان عامل اصلی مزیت رقابتی شناخته می‌شود. در چنین شرایطی، سازمان‌ها نمی‌توانند صرفاً به استخدام نیروی انسانی اکتفا کنند، بلکه باید توانایی شناسایی و پرورش استعدادها را در تمام سطوح سازمانی داشته باشند. مدیریت استعداد در واقع فرآیندی نظام‌مند برای شناسایی، پرورش و حفظ کارکنان کلیدی است که می‌توانند در دستیابی به چشم‌انداز و مأموریت سازمان نقش مؤثری ایفا کنند (Ghasemi, 2022). به‌بیان دیگر، هدف نهایی مدیریت استعداد، دستیابی به تداوم عملکرد سازمانی و ارتقای ظرفیت یادگیری و نوآوری از طریق توسعه استعدادها و انسانی است (Caligiuri et al., 2024).

از سوی دیگر، مفهوم شفافیت سازمانی به‌عنوان یکی از الزامات بنیادین حکمرانی خوب سازمانی مطرح است و به میزان در دسترس بودن اطلاعات برای ذی‌نفعان داخلی و خارجی و نیز به درجه‌ای از صداقت، پاسخگویی و مشارکت در تصمیم‌گیری اشاره دارد. شفافیت سازمانی با ایجاد محیطی باز و مشارکتی، به ارتقای اعتماد، اخلاق سازمانی و پاسخگویی کمک می‌کند (Roustami Dashtbiaz et al., 2022). در واقع، شفافیت نقطه مقابل پنهان‌کاری و فساد اداری است و یکی از عوامل اساسی در کنترل انحرافات و افزایش کارآمدی سازمان‌ها محسوب می‌شود (Khosravipour, 2022).

به اعتقاد پژوهشگران، شفافیت نه تنها یک اصل اخلاقی بلکه ابزاری برای بهبود عملکرد سازمانی و تصمیم‌گیری عقلانی است. هنگامی که کارکنان از تصمیمات، سیاست‌ها و فرایندهای درون‌سازمانی آگاه باشند، احساس تعلق بیشتری پیدا می‌کنند و اعتماد متقابل افزایش می‌یابد. در نتیجه، سازمان‌ها قادر خواهند بود در محیط‌های پویا و پیچیده، بهتر سازگار شوند و چابکی بیشتری از خود نشان دهند (Kashef et al., 2018). از این منظر، شفافیت سازمانی می‌تواند نقش تسهیل‌کننده‌ای در پیاده‌سازی مؤثر مدیریت استعداد داشته باشد؛ زیرا ایجاد فضای باز اطلاعاتی و تقویت اعتماد، پیش‌نیاز شناسایی و پرورش استعدادها و واقعی در سازمان است (Amanollahzadeh, 2022).

تحقیقات پیشین نشان داده‌اند که میان مدیریت استعداد و شفافیت سازمانی رابطه‌ای دوسویه وجود دارد. مدیریت استعداد مؤثر می‌تواند با ارتقای فرهنگ اعتماد، صداقت و پاسخگویی، زمینه‌ساز شفافیت در ارتباطات سازمانی شود و در مقابل، وجود شفافیت در فرآیندها و ساختارها می‌تواند به شناسایی و پرورش استعدادها کمک نماید (Zabihi & Rasouli, 2015). بر اساس مدل‌های نظری، ابعاد مدیریت استعداد شامل چهار مؤلفه اصلی یعنی جذب استعدادها، ارزیابی و کشف استعدادها، توسعه و آموزش استعدادها و حفظ استعدادها است (Pirzad et al., 2016). هر یک از این ابعاد می‌تواند به شکل مستقیم یا غیرمستقیم بر شاخص‌های شفافیت نظیر مشارکت، پاسخگویی، اطلاعات بنیادی و کاهش پنهان‌کاری اثر بگذارد (Harsch & Festing, 2019).

پژوهش‌های بین‌المللی متعددی نیز نشان داده‌اند که مدیریت استعداد با افزایش مشارکت کارکنان، ارتقای یادگیری سازمانی و توسعه قابلیت‌های پویا، می‌تواند چابکی سازمانی را تقویت کند و سازمان را برای مواجهه با تغییرات محیطی آماده سازد (van der Merwe et al., 2024). بر اساس پژوهش (Narayanan et al., 2019)، مدیریت استعداد با افزایش تعهد سازمانی و کاهش نرخ جابه‌جایی کارکنان، نقش مهمی در بهبود عملکرد سازمانی ایفا می‌کند. همچنین، پژوهش (Weng et al., 2023) نشان داده است که بین مدیریت استعداد، درگیری شغلی و تمایل به ماندن کارکنان رابطه معنادار و مثبتی وجود دارد. این امر زمانی تحقق می‌یابد که سازمان‌ها در محیطی شفاف و قابل اعتماد به توسعه و رشد کارکنان بپردازند.

از دیدگاه نظری، پیاده‌سازی موفق مدیریت استعداد در گرو وجود زیرساخت‌های فرهنگی و ساختاری مناسب است. شفافیت اطلاعاتی و پاسخگویی مدیریتی به‌عنوان دو عامل اساسی، می‌توانند فضای سازمان را برای بروز و شکوفایی استعدادها فراهم آورند (Alsawalhah, 2020). در سازمان‌هایی که تصمیمات مدیریتی به‌صورت روشن و بر اساس معیارهای عادلانه اتخاذ می‌شوند، کارکنان مستعد انگیزه بیشتری برای مشارکت در فرآیندهای توسعه‌ای دارند (Tan, 2024). همچنین، شفافیت در ارزیابی عملکرد و نظام پاداش‌دهی، زمینه‌ساز اعتماد سازمانی و کاهش رفتارهای فرصت‌طلبانه می‌شود (Altınöz et al., 2013).

در ایران، اهمیت شفافیت سازمانی طی سال‌های اخیر در چارچوب مقابله با فساد و افزایش پاسخگویی عمومی مورد توجه قرار گرفته است. با این حال، بسیاری از سازمان‌های دولتی همچنان با چالش‌هایی در زمینه نهادینه‌سازی شفافیت مواجه‌اند. از این رو، توجه به رابطه میان مدیریت استعداد و شفافیت سازمانی می‌تواند راهگشای ارتقای اثربخشی نظام مدیریتی کشور باشد (Roustami Dashtbiaz et al., 2022). بر اساس پژوهش (Khosravipour, 2022)، شفافیت سازمانی ابزار مؤثری برای پیشگیری از فساد اداری است و می‌تواند کارایی و مشروعیت سازمان‌های عمومی را افزایش دهد. در نتیجه، ترکیب این مفهوم با مدیریت استعداد به‌منظور ارتقای عملکرد و پاسخگویی مدیران می‌تواند ارزش افزوده قابل توجهی برای بخش دولتی ایجاد کند.

از سوی دیگر، مفهوم مدیریت استعداد در دهه اخیر از سطح یک ابزار منابع انسانی به سطح یک استراتژی کلان سازمانی ارتقا یافته است. این مفهوم، به‌ویژه در سازمان‌هایی که با کمبود نیروی انسانی متخصص روبه‌رو هستند، به‌عنوان راه‌حل کلیدی برای حفظ سرمایه انسانی تلقی می‌شود (Salman Al-Oda et al., 2024). مطالعه (Asghari & Sadeghi, 2024) نشان داد که مدیریت استعداد و مدیریت دانش تأثیر معناداری بر عملکرد مربیان ورزشی دارد؛ این نتیجه نشان می‌دهد که پیوند میان توسعه مهارت‌ها و فضای شفاف می‌تواند عملکرد حرفه‌ای را بهبود بخشد. به‌طور مشابه، پژوهش (Montero Guerra & Danvila-Del Valle, 2024) در زمینه مدیریت استعداد در عصر تحول دیجیتال نشان داد که فناوری‌های نوین فرصت‌هایی را برای شفاف‌تر شدن فرآیندهای منابع انسانی فراهم کرده‌اند.

در مطالعات بین‌المللی، تأکید بر رویکرد «مدیریت استعداد جهانی» به‌عنوان راهبردی ضروری برای سازمان‌های چندملیتی افزایش یافته است. به‌عنوان مثال، (Caligiuri et al., 2024) تأکید می‌کند که سازمان‌ها باید در طراحی سیاست‌های جذب و توسعه استعدادها، به تنوع فرهنگی، فناوری‌های دیجیتال و نیاز به شفافیت جهانی توجه کنند. به عقیده (Chinchilla & Grau, 2025)، یادگیری سازمانی و مدیریت استعداد دو مفهوم به‌شدت درهم‌تنیده‌اند؛ زیرا یادگیری مستمر در سازمان مستلزم شفافیت در انتقال دانش و فرصت برابر برای مشارکت است. از منظر نظریه‌های اعتماد سازمانی، شفافیت یکی از متغیرهای میانجی مهم بین مدیریت استعداد و عملکرد کارکنان محسوب می‌شود (Altınöz et al., 2013). هنگامی که فرآیندهای جذب، ارزیابی و ارتقای کارکنان به‌صورت شفاف انجام می‌گیرد، احساس عدالت و اعتماد در میان

کارکنان افزایش یافته و تعهد سازمانی تقویت می‌شود (van der Merwe et al., 2024). در مقابل، ابهام در تصمیم‌گیری‌ها و پنهان‌کاری‌های مدیریتی، موجب تضعیف انگیزه و بروز رفتارهای غیرمولد می‌گردد (Kashef et al., 2018). در چنین وضعیتی، نه تنها استعدادها بالقوه شناسایی نمی‌شوند بلکه زمینه ترک سازمان توسط افراد توانمند نیز فراهم می‌شود (Zabihi & Rasouli, 2015).

مطالعات داخلی مانند پژوهش (Pirzad et al., 2016) نشان داده‌اند که طراحی مدل سیستمی مدیریت استعداد در دانشگاه‌ها می‌تواند زمینه‌ساز افزایش شفافیت، اعتماد و کارایی شود. در ادامه، (Amanollahzadeh, 2022) نیز الگویی از شفافیت سازمانی در شرکت برق خوزستان ارائه کرده که بر نقش پاسخگویی و مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها تأکید دارد. به‌طور مشابه، (Safari, 2022) تأکید دارد که نظام‌های جذب و ارزیابی استعدادها باید در بستری شفاف و قابل سنجش طراحی شوند تا از بروز تبعیض جلوگیری شود و عدالت سازمانی تحقق یابد.

از منظر تطبیقی، پژوهش‌های بین‌المللی مانند مطالعه (Mocetti & Orlando, 2017) در بخش دولتی ایتالیا نشان داده‌اند که در سازمان‌هایی با سطح پایین شفافیت، فرآیند انتخاب و تخصیص نیروی انسانی دچار انحراف و فساد می‌شود، درحالی‌که نهادهای سازی شفافیت در مدیریت استعداد موجب ارتقای کیفیت تصمیمات استخدامی می‌گردد. این یافته‌ها در پژوهش (Harsch & Festing, 2019) نیز تأیید شده است؛ جایی که چابکی سازمانی و توانمندی مدیران در تطبیق با تغییرات محیطی، در گرو وجود سیستم‌های شفاف استعدادپروری عنوان شده است. به‌طورکلی، شفافیت سازمانی و مدیریت استعداد دو مؤلفه مکمل برای ارتقای کیفیت حکمرانی سازمانی محسوب می‌شوند. در محیط‌های کاری که جریان آزاد اطلاعات برقرار است، کارکنان با انگیزه بیشتری در فرآیندهای تصمیم‌گیری مشارکت می‌کنند، سطح پاسخگویی مدیران افزایش می‌یابد و فرصت‌های برابر برای رشد استعدادها فراهم می‌شود (Seifi et al., 2024). در مقابل، نبود شفافیت می‌تواند باعث شکل‌گیری شبکه‌های غیررسمی قدرت، انحصار اطلاعات و در نهایت فرسایش سرمایه انسانی شود (Montero Guerra & Danvila- Del Valle, 2024).

با گسترش فناوری‌های نوین و دیجیتالی‌شدن فرآیندهای منابع انسانی، زمینه برای شفاف‌تر شدن تعاملات سازمانی بیش از پیش فراهم شده است. سازمان‌ها اکنون می‌توانند از ابزارهای هوش مصنوعی و تحلیل داده برای شناسایی استعدادها، ارزیابی عملکرد و ارتقای عدالت سازمانی استفاده کنند (Tan, 2024). با این حال، استفاده از فناوری بدون ایجاد فرهنگ شفافیت و اعتماد متقابل، نمی‌تواند منجر به اثربخشی پایدار در مدیریت استعداد شود (Weng et al., 2023). به همین دلیل، بسیاری از پژوهشگران بر اهمیت هم‌زمان دو بعد فرهنگی و ساختاری تأکید دارند.

از منظر فرهنگی، شفافیت موجب کاهش فاصله قدرت و افزایش تعاملات افقی در سازمان می‌شود و این امر به‌طور مستقیم بر فرآیند توسعه استعدادها اثر می‌گذارد. از منظر ساختاری نیز، شفافیت در نظام‌های ارزیابی و پاداش‌دهی، احساس عدالت را تقویت کرده و زمینه‌ساز ماندگاری کارکنان توانمند در سازمان می‌شود (van der Merwe et al., 2024). به بیان دیگر، رابطه بین مدیریت استعداد و شفافیت سازمانی رابطه‌ای پویا، متقابل و چندبعدی است که نیازمند بررسی‌های عمیق تجربی می‌باشد (Chinchilla & Grau, 2025).

با در نظر گرفتن مجموع مطالعات داخلی و خارجی، می‌توان نتیجه گرفت که در سازمان‌های ایرانی، به‌ویژه نهادهای دولتی، پژوهش‌های اندکی به بررسی هم‌زمان این دو مفهوم پرداخته‌اند. اغلب تحقیقات، مدیریت استعداد یا شفافیت را به‌صورت جداگانه بررسی کرده‌اند، درحالی‌که پیوند میان این دو متغیر می‌تواند به طراحی مدل‌های کارآمدتر در حوزه مدیریت منابع انسانی کمک نماید. از این رو، ضرورت انجام پژوهش

حاضر در جهت پر کردن خلأ موجود در ادبیات علمی احساس می‌شود هدف این پژوهش بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و شفافیت سازمانی در سازمان دامپزشکی کشور است.

روش‌شناسی

روش تحقیق و از حیث هدف، از نوع کاربردی است. از طرف دیگر نوع پژوهش بر حسب گردآوری داده‌ها از نوع میدانی می‌باشد که به صورت پیمایش به گردآوری داده‌های مورد نیاز اقدام گردیده است. جامعه و نمونه آماری این پژوهش به طراحی و تدوین مدل مدیریت استعداد مبتنی بر شفافیت سازمانی در سازمان دامپزشکی کشور می‌پردازد. جامعه آماری پژوهش حاضر کلیه کارشناسان، مدیران و کارکنان سازمان دامپزشکی کشور می‌باشد که تعداد آن ۵۹۷۰ نفر می‌باشد. نمونه‌های آماری پژوهش با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای انتخاب شده‌اند. بر اساس فرمول کوکران در سطح اطمینان ۹۵ درصد تعداد نمونه آماری ۳۶۱ نفر تعیین گردید که بر اساس آن تعداد ۴۰۰ پرسشنامه توزیع شد و در نهایت بعد از حذف بعضی پرسشنامه‌های ناقص ۳۶۱ پرسشنامه قابل قبول مورد تحلیل قرار گرفت.

تحقیق حاضر دارای ۴ متغیر اصلی مدیریت استعداد و ۴ متغیر اصلی شفافیت سازمانی می‌باشد که بر اساس پرسشنامه محقق ساخته با اجزای استاندارد و در طیف ۱-۵ گزینه‌ای اندازه‌گیری شد. متغیرهای تحقیق شامل دو بعد متغیر اصلی باشد متغیرهای مستقل عبارتست از: مدیریت استعداد شامل چهار بعد (نظام جذب استعدادها، نظام ارزیابی و کشف استعدادها، نظام توسعه و آموزش استعدادها، نظام حفظ استعدادها) و متغیر وابسته شفافیت سازمانی شامل چهار بعد (مشارکت، اطلاعات بنیادی، پاسخگویی، پنهانکاری) می‌باشد. برای روایی و پایایی در تحقیق حاضر از آزمون‌های آلفای کرونباخ برای تعیین پایایی پرسشنامه و همچنین آزمون GFI برای تعیین اعتبار، تکنیک SLR (مرور سیستماتیک) استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق از تکنیک مدل سازی معادلات ساختاری برای تعیین ارتباطات بین متغیرهای و جامعیت مدل با استفاده از نرم افزار pls و آزمون آلفای کرونباخ برای تعیین پایایی و همچنین آزمون GFI برای تعیین روایی استفاده شد.

جدول ۱. پایایی ابعاد پرسشنامه

متغیر	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	متوسط واریانس استخراج شده
نظام جذب استعدادها	۰.۸۷۰	۰.۹۰۰	۰.۵۶۲
نظام ارزیابی و کشف استعدادها	۰.۸۰۳	۰.۸۷۰	۰.۶۲۷
نظام توسعه و آموزش استعدادها	۰.۸۴۸	۰.۸۸۷	۰.۵۶۹
نظام حفظ استعدادها	۰.۷۹۶	۰.۸۵۳	۰.۵۹۲
مدیریت استعداد	۰.۷۴۹	۰.۸۴۱	۰.۵۷۰
مشارکت	۰.۸۷۸	۰.۹۰۵	۰.۵۷۸
اطلاعات بنیادی	۰.۸۶۹	۰.۹۰۲	۰.۵۷۵
پاسخگویی	۰.۸۶۲	۰.۹۰۱	۰.۶۴۷
پنهانکاری	۰.۸۲۶	۰.۸۸۵	۰.۶۵۹
شفافیت سازمانی	۰.۷۲۰	۰.۸۲۸	۰.۵۵۳

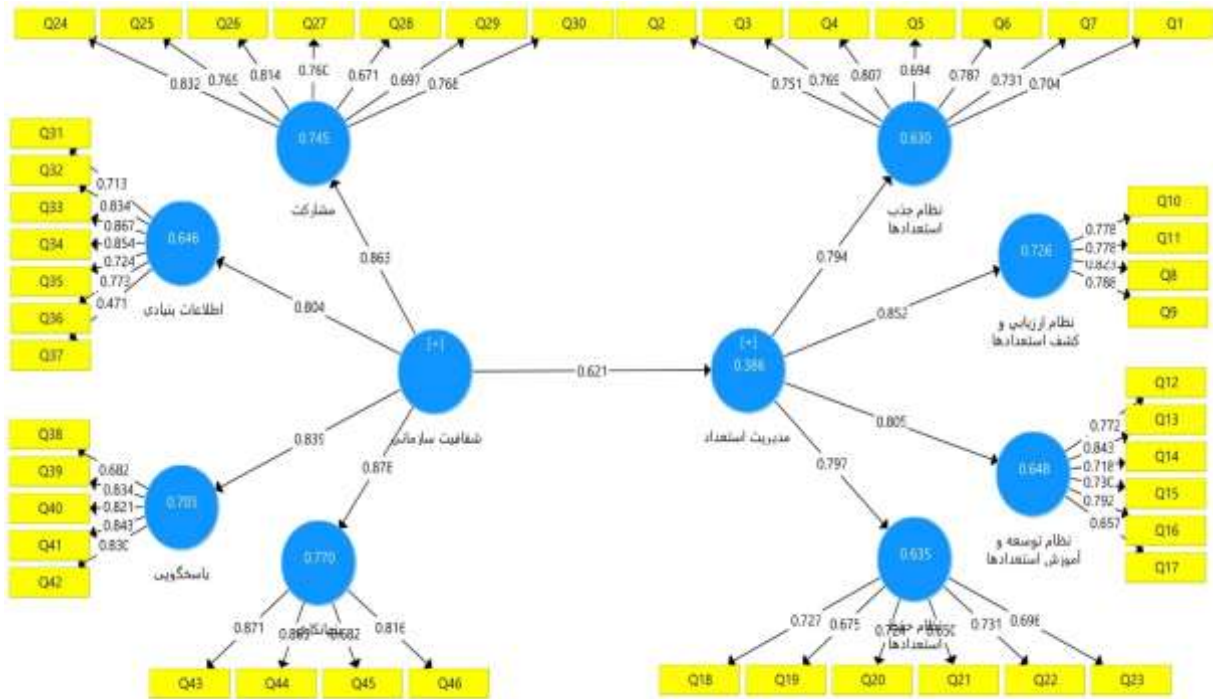
یافته‌ها

رابطه و مدل ترکیبی مدیریت استعداد و شفافیت چگونه است؟ برای پاسخ به این سوال از روش معادلات ساختاری استفاده شده که نتایج آن به صورت زیر است: نمودار زیر مدل پژوهش را در حالت تخمین استاندارد نشان می‌دهد. در این شکل اعداد یا ضرایب به دو دسته تقسیم می‌شوند. دسته اول: تحت عنوان معادلات اندازه‌گیری هستند که روابط بین متغیرهای پنهان (دایره‌ها) و متغیرهای آشکار (مستطیل‌ها) را نشان می‌دهند. ضرایب موجود در این معادلات را اصطلاحاً بار عاملی می‌گویند. به‌طور کلی این مدل را مدل اندازه‌گیری می‌گویند که مشخص

توسعه فردی و تحول سازمانی

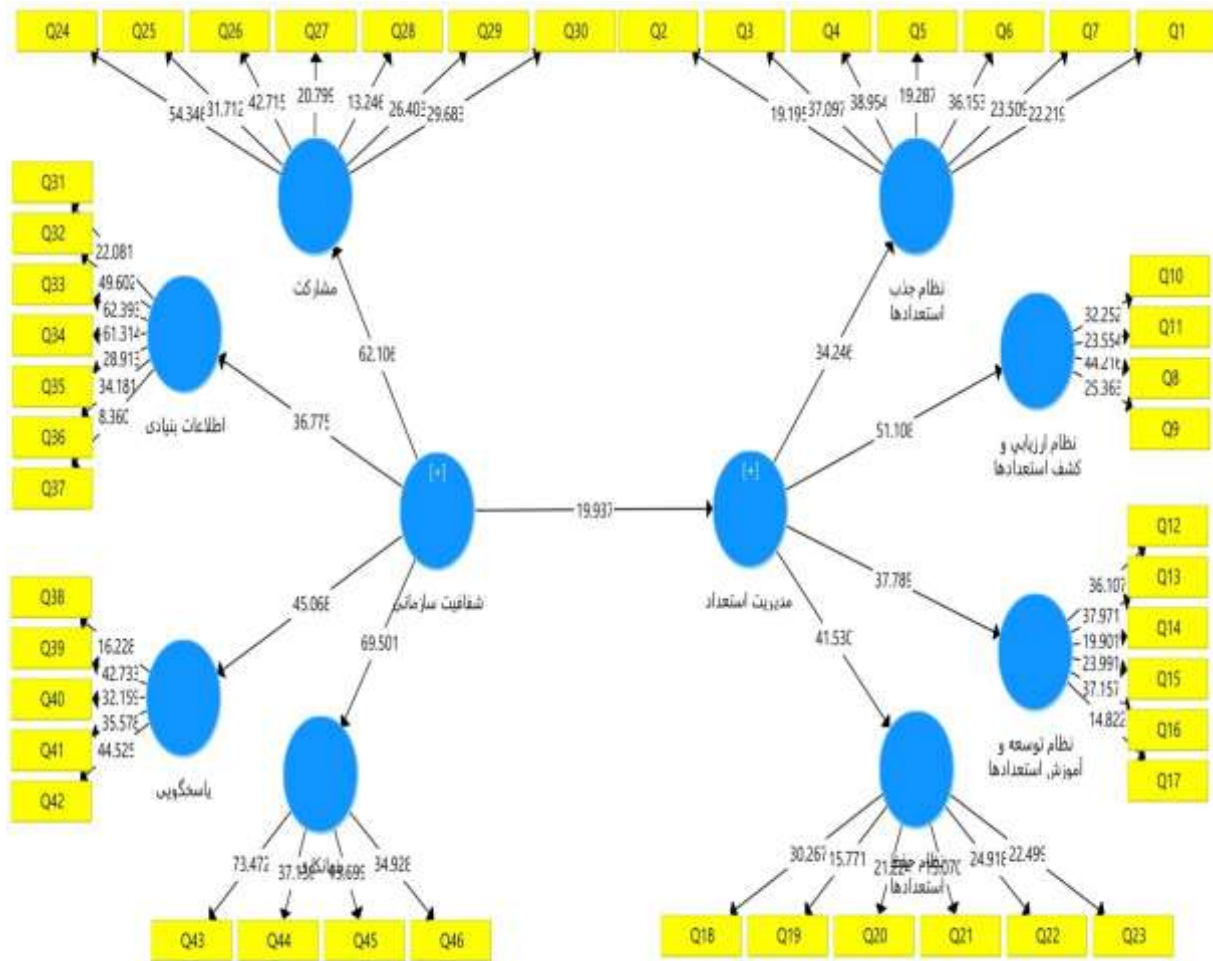
می‌کند که آیا هریک از متغیرهای پنهان توسط شاخص‌های مناسبی اندازه‌گیری شدند. کدام شاخص در اندازه‌گیری متغیر پنهان مربوطه‌اش سهم بیشتر و کدام شاخص سهم کمتری دارد. در مرحله دوم نظرات خبرگان بر اساس روش دلفی پالایش صورت گرفت که در این مرحله ۸ متغیر اصلی و ۵۶ متغیر فرعی استخراج شد. و در مرحله آخر پژوهش گر با توجه به مراحل قبلی، به استحکام بیشتر مفاهیم و مولفه‌های پردازد که در نهایت به تعداد ۸ متغیر اصلی و ۴۶ متغیر فرعی رسیدند.

در این مرحله با توجه به متغیرهای اصلی ۸ گانه و متغیرهای فرعی ۴۶ گانه استخراج شده از مرور ادبیات مدل معادله ساختاری مدل مدیریت استعداد و شفافیت سازمانی به شکل زیر ارائه شده است.



شکل ۱. مدل ساختاری تحقیق در حالت ضرایب مسیر استاندارد

شکل (۱) نشان دهنده ضرایب معناداری است که باید بزرگتر از $1/96$ باشند تا روابط بین متغیرها در سطح خطای 0.05 معنادار گردند. شکل فوق آزمون مدل تحقیق (حالت ضرایب معنی داری) را نشان می‌دهد. با استفاده از این آزمون می‌توان به معنی دار بودن ارتباط بین متغیرهای تحقیق پی برد. در این حالت روابطی معنی دار خواهند بود که عدد بر روی پیکان روابط، خارج از بازه $(1/96)$ و $(-1/96)$ باشند. به این معنی که اگر در این آزمون عددی بین $1/96$ و $-1/96$ باشد، رابطه آن‌ها بی‌معنا خواهد بود و به تبع آن ضریب مسیر آن رابطه نیز بی‌معنا خواهد بود. همانطور که در شکل شماره (۱) مشاهده می‌شود، مقادیر ضرایب معنی داری (T-value) بزرگتر از $1/96$ می‌باشند و بیانگر این است تمامی ضرایب مسیر در شکل شماره (۲) در سطح خطای 0.05 معنی دار می‌باشند.



شکل ۲. مدل ساختاری تحقیق در حالت ضرایب معناداری

شکل (۲) مدل پژوهش را در حالت تخمین استاندارد نشان می‌دهد. در شکل (۲) بیانگر ضرایب مسیر در حالت استاندارد است که در بازه (۱،-۱) قرار دارند و نشان دهنده میزان رابطه بین متغیرها می‌باشند. مقدار ملاک برای مناسب بودن ضرایب مسیر، $0/4$ می‌باشد. در نمودار فوق قدر مطلق ضرایب مسیر سؤالات از $0/4$ بیشتر است که نشان از مناسب بودن این معیار دارد.

اعداد مشاهده شده بر روی پیکانه‌های شکل فوق، ضرایب مسیر هستند و شدت رابطه بین متغیرها و جهت این رابطه را مشخص می‌کنند. هرچه عدد ضریب مسیر بزرگتر باشد، رابطه متغیر مستقل بر متغیر وابسته قویتر خواهد بود. به همین سبب می‌توان اظهار داشت که اگر ضریب مسیر، عددی مثبت باشد، رابطه متغیر مستقل و متغیر وابسته مستقیم است و با افزایش مقدار متغیر مستقل، مقدار متغیر وابسته نیز افزایش پیدا خواهد کرد و اگر ضریب مسیر، عددی منفی باشد، رابطه متغیر مستقل و متغیر وابسته معکوس است و با افزایش مقدار متغیر مستقل، مقدار متغیر وابسته کاهش پیدا خواهد کرد.

همانطور که اشاره شد، آزمون ضرایب استاندارد صرفاً به شدت و جهت رابطه بین متغیر مستقل و متغیر وابسته می‌پردازد و توانایی تصمیم‌گیری در مورد معنادار بودن رابطه را ندارد.

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج حاصل از تحلیل مدل معادلات ساختاری در این پژوهش نشان داد که بین ابعاد مختلف مدیریت استعداد و شفافیت سازمانی در سازمان دامپزشکی کشور رابطه‌ای مثبت و معنادار وجود دارد. به عبارت دیگر، هرچه سازمان در حوزه شناسایی، جذب، پرورش و نگهداری استعدادها موفق‌تر عمل کند، به همان میزان نیز در زمینه ارتقای شفافیت، پاسخگویی و اعتماد سازمانی پیشرفت خواهد داشت. یافته‌های تحقیق تأیید می‌کنند که مدیریت استعداد نه تنها یک رویکرد منابع انسانی است، بلکه ابزاری استراتژیک برای ایجاد فرهنگ شفافیت و پاسخگویی محسوب می‌شود. این نتایج در هم‌راستایی با یافته‌های پژوهش‌های پیشین داخلی و بین‌المللی قرار دارد که بر نقش حیاتی استعدادهای انسانی در بهبود ارتباطات درون‌سازمانی و ایجاد اعتماد تأکید کرده‌اند (Altınöz et al., 2013; Narayanan et al., 2019).

در این پژوهش مشخص شد که تمامی ابعاد مدیریت استعداد شامل نظام جذب، ارزیابی و کشف استعدادها، توسعه و آموزش استعدادها و نظام حفظ استعدادها، بر شاخص‌های شفافیت سازمانی شامل مشارکت، اطلاعات بنیادی، پاسخگویی و کاهش پنهان‌کاری تأثیر معنادار دارند. این یافته بیانگر آن است که سازمان‌ها برای دستیابی به شفافیت واقعی باید نگاه جامع‌تری به فرآیند مدیریت استعداد داشته باشند. هنگامی که جذب و نگهداری نیروهای مستعد بر اساس شایستگی و معیارهای عادلانه انجام شود، کارکنان اعتماد بیشتری به نظام مدیریتی پیدا می‌کنند و میزان پنهان‌کاری و مقاومت در برابر افشای اطلاعات کاهش می‌یابد (Kashef et al., 2018; Khosravipour, 2022). این امر مطابق با دیدگاه (Amanollahzadeh, 2022) است که شفافیت سازمانی را نتیجه نظام‌های مدیریتی عادلانه و مشارکتی می‌داند.

در ادامه، یافته‌های تحقیق نشان داد که میان بعد توسعه و آموزش استعدادها با شاخص پاسخگویی سازمانی بیشترین رابطه وجود دارد. به عبارت دیگر، سازمان‌هایی که برنامه‌های آموزشی مستمر و نظام‌مند برای کارکنان خود طراحی می‌کنند، زمینه را برای ارتقای پاسخگویی فراهم می‌سازند. توسعه مهارت‌ها و افزایش سطح دانش کارکنان سبب می‌شود که آنان در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت فعال‌تری داشته باشند و نسبت به وظایف خود مسئولیت‌پذیرتر عمل کنند (Ghasemi, 2022; Safari, 2022). این نتیجه با یافته‌های پژوهش (Weng et al., 2023) مطابقت دارد که نشان داد توسعه استعدادها از طریق آموزش و حمایت سازمانی می‌تواند احساس تعلق و مسئولیت‌پذیری کارکنان را افزایش دهد.

همچنین یافته‌های پژوهش حاکی از آن بود که بعد حفظ استعدادها، نقش کلیدی در بهبود شاخص‌های مشارکت و اعتماد سازمانی دارد. هنگامی که سازمان‌ها سیاست‌های موثری برای نگهداری نیروهای کلیدی اتخاذ می‌کنند، از جمله پاداش‌دهی عادلانه، فرصت‌های پیشرفت شغلی و ایجاد حس احترام متقابل، سطح رضایت و وفاداری کارکنان افزایش می‌یابد. این موضوع با نظریه (Narayanan et al., 2019) در مورد ارتباط بین نگهداری استعدادها و تعهد سازمانی هم‌راستا است و همچنین با یافته‌های (van der Merwe et al., 2024) که نشان دادند اجرای موفق مدیریت استعداد تجربه شغلی مثبت و احساس امنیت شغلی را در میان کارکنان تقویت می‌کند، مطابقت دارد.

نتایج همچنین بیانگر آن بود که شفافیت در فرآیندهای مدیریتی، خود موجب تسهیل در پیاده‌سازی مدیریت استعداد می‌شود. در سازمان دامپزشکی کشور، هنگامی که مدیران در زمینه اطلاع‌رسانی و اشتراک اطلاعات عملکرد بهتری داشتند، کارکنان نیز تمایل بیشتری به مشارکت در طرح‌های توسعه استعداد از خود نشان دادند. این امر بیانگر یک رابطه دوطرفه بین مدیریت استعداد و شفافیت سازمانی است، یعنی نه تنها مدیریت استعداد بر شفافیت اثرگذار است، بلکه وجود شفافیت نیز باعث اثربخشی بیشتر نظام‌های استعدادیابی می‌شود (Amanollahzadeh, 2022; Roustami Dashtbiaz et al., 2022).

مطالعات بین‌المللی متعددی نیز این همبستگی را تأیید کرده‌اند. برای نمونه، پژوهش (Harsch & Festing, 2019) نشان داد که مدیریت استعدادهاى پویا از طریق افزایش انعطاف‌پذیری سازمانی، موجب بهبود شفافیت تصمیم‌گیری در سطوح مختلف سازمان می‌شود. به همین ترتیب، (Caligiuri et al., 2024) نیز بیان می‌کند که مدیریت استعداد جهانی باید بر پایه اصول شفافیت، عدالت و مشارکت طراحی شود تا بتواند در محیط‌های چندفرهنگی و دیجیتالی کارایی لازم را داشته باشد. این یافته‌ها تأکید می‌کنند که مدیریت استعداد نه تنها ابزاری برای رشد فردی بلکه ابزاری برای ارتقای سلامت سازمانی و اعتماد نهادی است.

از سوی دیگر، یافته‌ها نشان دادند که بعد ارزیابی و کشف استعدادها بیشترین تأثیر را بر کاهش پنهان‌کاری سازمانی دارد. این نتیجه را می‌توان با دیدگاه (Mocetti & Orlando, 2017) توضیح داد که نشان داد در سازمان‌هایی با شفافیت پایین، فرآیند انتخاب و تخصیص نیروی انسانی معمولاً دچار فساد و تبعیض می‌شود، در حالی که نظام‌های ارزیابی شفاف، سلامت تصمیم‌گیری و کارآمدی اداری را تضمین می‌کنند. از منظر نظری، ارزیابی دقیق استعدادها مستلزم وجود داده‌های شفاف، معیارهای عینی و فرایندهای قابل پیگیری است. در سازمان‌هایی که این ویژگی‌ها وجود دارد، اعتماد کارکنان نسبت به عدالت سازمانی افزایش یافته و تمایل به پنهان‌کاری کاهش می‌یابد (Altınöz et al., 2013). پژوهش حاضر همچنین نشان داد که بعد جذب استعدادها با شاخص اطلاعات بنیادی بیشترین رابطه را دارد. سازمان‌هایی که در فرایند جذب از اطلاعات دقیق و به‌روز استفاده می‌کنند، می‌توانند نیروهایی را انتخاب کنند که با فرهنگ و مأموریت سازمان هم‌خوانی دارند. این موضوع با یافته‌های (Asghari & Sadeghi, 2024) در زمینه مدیریت استعداد مربیان ورزشی و نیز با پژوهش (Tan, 2024) در سازمان‌های ویتنامی مطابقت دارد که نشان دادند ادراک کارکنان از شفافیت و حمایت سازمانی، عامل اصلی تعهد شغلی و انگیزش است.

نتایج به‌دست‌آمده همچنین با پژوهش (Zabihi & Rasouli, 2015) همسو است که بر اهمیت مدیریت استراتژیک استعداد در تأمین و نگهداشت نیروهای متخصص تأکید دارد. آنان نشان دادند که طراحی یک سیستم شفاف برای مدیریت استعداد می‌تواند مانع از خروج نخبگان از سازمان شود و موجب تقویت سرمایه فکری گردد. در پژوهش حاضر نیز مشخص گردید که کارکنان زمانی به سازمان متعهدتر می‌شوند که فرآیندهای جذب و توسعه استعدادها به‌صورت روشن و عادلانه انجام گیرد.

در تبیین نتایج این پژوهش می‌توان گفت که رابطه مثبت میان مدیریت استعداد و شفافیت سازمانی ریشه در ویژگی‌های رفتاری و فرهنگی نیروی انسانی دارد. زمانی که کارکنان احساس می‌کنند سازمان در تصمیم‌گیری‌ها و ارزیابی‌ها صداقت دارد، آنان نیز با انگیزه و اعتماد بیشتری در برنامه‌های توسعه‌ای شرکت می‌کنند. این امر باعث شکل‌گیری چرخه‌ای از اعتماد متقابل، پاسخگویی و یادگیری سازمانی می‌شود که در نهایت به ارتقای اثربخشی منجر می‌گردد (Harsch & Festing, 2019; Kashef et al., 2018). به‌علاوه، شفافیت سازمانی بستر لازم برای نوآوری و بهبود مستمر در حوزه منابع انسانی را فراهم می‌آورد (Montero Guerra & Danvila-Del Valle, 2024).

از سوی دیگر، نتایج نشان داد که چالش‌های فرهنگی و ساختاری می‌توانند مانع پیاده‌سازی کامل نظام مدیریت استعداد و شفافیت شوند. سازمان‌هایی که دارای ساختارهای سلسله‌مراتبی شدید و فرهنگ‌های قدرت‌محور هستند، معمولاً در به‌اشتراک‌گذاری اطلاعات و مشارکت کارکنان دچار محدودیت می‌شوند. در چنین سازمان‌هایی، حتی در صورت طراحی مدل‌های پیشرفته مدیریت استعداد، فقدان شفافیت می‌تواند موجب بی‌اعتمادی و کاهش انگیزش کارکنان شود (Roustami Dashtbiaz et al., 2022). بنابراین، لازم است مدیران علاوه بر اصلاح ساختارها، در ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر اعتماد و باز بودن اطلاعات نیز گام‌های عملی بردارند (Amanollahzadeh, 2022).

در جمع‌بندی کلی، یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که شفافیت سازمانی و مدیریت استعداد دو عنصر مکمل و وابسته به هم هستند که تحقق یکی بدون دیگری دشوار است. در سازمان دامپزشکی کشور، هر جا که سیاست‌های مدیریت استعداد با اصول شفافیت همراه بوده‌اند، رضایت شغلی، اعتماد و پاسخگویی کارکنان افزایش یافته است. این نتایج با دیدگاه (Chinchilla & Grau, 2025) همخوانی دارد که معتقد است سازمان‌های یادگیرنده بر پایه جریان آزاد اطلاعات و شناسایی استعدادهای انسانی پایدار می‌مانند. بنابراین، تلفیق این دو مفهوم می‌تواند به عنوان یک مدل مرجع برای سایر سازمان‌های دولتی و خصوصی ایران در جهت بهبود عملکرد و تحقق حکمرانی خوب مورد استفاده قرار گیرد.

این پژوهش نیز همچون سایر مطالعات میدانی با محدودیت‌هایی روبه‌رو بوده است. نخست، جامعه آماری پژوهش تنها به سازمان دامپزشکی کشور محدود شد؛ بنابراین تعمیم نتایج به سایر سازمان‌ها با احتیاط صورت می‌گیرد. دوم، ابزار گردآوری داده‌ها مبتنی بر پرسشنامه بوده است و امکان وجود خطای پاسخ‌دهی و سوگیری ادراکی در پاسخ‌ها وجود دارد. سوم، متغیرهایی مانند فرهنگ سازمانی، سبک رهبری و ساختار قدرت که می‌توانند بر رابطه بین مدیریت استعداد و شفافیت تأثیرگذار باشند، در مدل مورد بررسی قرار نگرفتند. همچنین، پژوهش حاضر از روش مقطعی استفاده کرد؛ لذا امکان تحلیل پویایی زمانی و تأثیرات بلندمدت وجود ندارد.

پیشنهاد می‌شود در مطالعات آینده، رابطه بین مدیریت استعداد و شفافیت سازمانی در سایر سازمان‌های دولتی و خصوصی بررسی شود تا امکان مقایسه بین‌سازمانی فراهم گردد. همچنین، استفاده از روش‌های کیفی مانند مصاحبه‌های عمیق با مدیران و کارکنان می‌تواند ابعاد پنهان‌تر و فرهنگی این رابطه را آشکار سازد. پژوهش‌های آینده می‌توانند نقش متغیرهای میانجی همچون اعتماد سازمانی، عدالت سازمانی یا فرهنگ یادگیری را در این رابطه مورد تحلیل قرار دهند. علاوه بر این، بهره‌گیری از داده‌های طولی برای بررسی تغییرات رفتاری در طول زمان می‌تواند تصویر دقیق‌تری از پویایی ارتباط بین مدیریت استعداد و شفافیت ارائه دهد.

برای مدیران و سیاست‌گذاران سازمانی، نتایج این پژوهش چند توصیه کلیدی دارد:

۱. ایجاد سیستم‌های شفاف جذب و ارزیابی استعدادها با استفاده از معیارهای عادلانه و قابل اندازه‌گیری.
۲. طراحی برنامه‌های آموزشی مستمر برای توسعه مهارت‌ها و افزایش پاسخگویی کارکنان.
۳. ترویج فرهنگ مشارکت و تبادل اطلاعات میان مدیران و کارکنان برای تقویت اعتماد سازمانی.
۴. کاهش بوروکراسی و پنهان‌کاری در تصمیم‌گیری‌ها با استفاده از فناوری‌های دیجیتال و سامانه‌های اطلاعاتی باز.
۵. شناسایی و حمایت از کارکنان مستعد از طریق سیاست‌های انگیزشی پایدار، تا زمینه ماندگاری و رشد آنان فراهم شود.
۶. ایجاد نظام بازخورد مستمر که در آن کارکنان بتوانند به‌طور آزادانه دیدگاه‌های خود را درباره فرایندهای مدیریتی مطرح کنند.

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.

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

Extended Abstract

Introduction

In the era of global competitiveness and rapid technological advancement, organizations increasingly rely on human capital as the primary driver of innovation, adaptability, and long-term sustainability. Consequently, talent management has emerged as a crucial strategic tool to identify, attract, develop, and retain capable employees who can sustain organizational success (Safari, 2022). As the modern economy shifts from industrial productivity to knowledge-based performance, the effective management of human talent becomes a cornerstone of competitiveness and institutional excellence (Narayanan et al., 2019).

Talent management is not only about recruitment and retention—it represents an integrated system that aligns human potential with strategic organizational objectives. According to (Ghasemi, 2022), successful organizations adopt systematic approaches to discover and nurture individual competencies through training, empowerment, and professional growth opportunities. When strategically implemented, talent management enables organizations to respond dynamically to environmental changes and cultivate a culture of innovation and agility (Caligiuri et al., 2024).

Parallel to this, organizational transparency has gained increasing attention as a fundamental principle of good governance. Transparency refers to the openness of internal processes, accessibility of information, and accountability of leadership toward stakeholders (Roustami Dashtbiaz et al., 2022). Transparent organizations actively communicate both positive and negative information, encourage employee participation in decision-making, and minimize ambiguity in organizational policies (Khosravipour, 2022). This concept is the opposite of secrecy and administrative corruption and is closely linked to organizational trust, ethical conduct, and employee engagement (Kashef et al., 2018).

Empirical and theoretical research has increasingly emphasized that talent management and organizational transparency are mutually reinforcing phenomena. When organizations recruit and evaluate employees transparently, they foster fairness and trust; conversely, a transparent climate facilitates the discovery of genuine talents by reducing bias and political influence in personnel decisions (Amanollahzadeh, 2022). Prior studies confirm that the lack of transparency undermines organizational efficiency and distorts the merit-based selection of human resources (Mocetti & Orlando, 2017).

Globally, the strategic integration of talent management with transparent governance has been highlighted as a defining feature of resilient and adaptive institutions. For instance, (Harsch & Festing, 2019) demonstrated that dynamic talent management capabilities increase organizational agility by enhancing communication and openness between managers and employees. Similarly, (van der Merwe et al., 2024) found that transparent execution of talent management practices leads to more meaningful career experiences, higher motivation, and retention of key personnel. In the digital era, transparency is further strengthened by technological tools that allow open data sharing and performance monitoring (Montero Guerra & Danvila-Del Valle, 2024).

The Iranian context presents unique challenges in both domains. Despite progress in administrative reform, public organizations still struggle with bureaucratic opacity, weak accountability systems, and limited participation of employees in governance. Simultaneously, systematic approaches to talent management are at an early stage of development, often constrained by traditional recruitment

and evaluation practices (Roustami Dashtbiaz et al., 2022). Studies such as (Amanollahzadeh, 2022) and (Khosravipour, 2022) emphasize that enhancing transparency can effectively combat corruption and improve the legitimacy and performance of governmental institutions.

Within this framework, the present research investigates how talent management practices—comprising attraction, assessment and discovery, development and training, and retention—affect the dimensions of organizational transparency, including participation, fundamental information, accountability, and secrecy. While many international studies have addressed these variables separately (Altınöz et al., 2013; Zabihi & Rasouli, 2015), few have explored their integrated relationship in Iranian public organizations. Therefore, this study contributes to bridging this gap by empirically examining the interdependence of these constructs in the Veterinary Organization of Iran, a vital governmental body responsible for animal health and food safety.

In light of the theoretical background and existing empirical evidence, the following research question was formulated: *How does talent management influence organizational transparency within the Veterinary Organization of Iran?*

Methods and Materials

The study adopted an applied research purpose and a descriptive-survey design. The statistical population consisted of 5,970 experts, managers, and staff of the Veterinary Organization of Iran. Using Cochran's formula with a 95% confidence level, a sample size of 361 participants was determined. Data were collected through a researcher-made questionnaire structured on a five-point Likert scale, developed from theoretical frameworks and validated instruments.

The independent variable, talent management, included four dimensions: (1) attraction system, (2) assessment and discovery, (3) development and training, and (4) retention system. The dependent variable, organizational transparency, consisted of four dimensions: (1) participation, (2) fundamental information, (3) accountability, and (4) secrecy.

Reliability was confirmed through Cronbach's alpha and composite reliability (all above 0.8), while validity was assessed using the Goodness of Fit Index (GFI) and Average Variance Extracted (AVE). Data analysis employed Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) using *SmartPLS* software. Hypotheses were tested through standardized path coefficients and *t*-values, with significance levels set at $p < 0.05$.

Findings

The structural model analysis revealed that all four dimensions of talent management significantly and positively influenced organizational transparency. The path coefficients for the relationships between talent management dimensions and transparency components were all statistically significant, with *t*-values exceeding 1.96.

Among the independent variables, the development and training of talents exhibited the strongest effect on organizational accountability, indicating that continuous learning and professional growth initiatives enhance employees' sense of responsibility and openness in communication. The retention system also demonstrated a strong positive association with participation, suggesting that when organizations adopt equitable retention strategies, employees are more likely to engage in decision-making processes and share ideas.

Furthermore, the assessment and discovery system showed a substantial negative correlation with organizational secrecy, implying that transparent evaluation procedures minimize hidden information and favoritism. The attraction system had the highest linkage with fundamental information, underscoring that data-driven and merit-based recruitment enhances informational clarity across departments.

Overall, the comprehensive model indicated an acceptable level of explanatory power, with the latent variable *organizational transparency* accounting for a significant portion of variance explained by *talent management* constructs. The results confirmed the hypothesized positive and reciprocal relationship between these two strategic organizational capabilities.

Discussion and Conclusion

The findings of this study underscore that effective talent management serves as a critical lever for improving transparency, accountability, and participatory governance within public organizations. Specifically, transparent and merit-based systems for attracting, developing, and retaining talents cultivate organizational cultures founded on fairness and mutual trust. These results align with the theoretical propositions of (Altınöz et al., 2013) and (Narayanan et al., 2019), who assert that transparent talent management practices reinforce organizational trust and engagement by eliminating ambiguity and bias.

The strong link between talent development and organizational accountability observed in this research suggests that continuous training empowers employees to make informed decisions and assume responsibility for outcomes. This finding resonates with (Weng et al., 2023), who demonstrated that work engagement and perceived organizational support mediate the relationship between talent management and employees' intention to stay. Similarly, (Safari, 2022) emphasized that systematic talent development fosters resilience and responsiveness among public-sector employees.

Retention strategies emerged as another determinant of transparency. The positive association between talent retention and participation indicates that organizations valuing their employees' contributions are more likely to encourage open communication and collaborative problem-solving. This is consistent with (van der Merwe et al., 2024), who found that transparent execution of retention policies strengthens employee commitment and career satisfaction.

In addition, the inverse relationship between talent assessment and organizational secrecy highlights that transparent evaluation systems deter corruption and favoritism—an observation in line with (Mocetti & Orlando, 2017), who reported that opacity in personnel selection in public institutions often leads to inefficiency and misconduct. Establishing measurable criteria for performance evaluation ensures equity and clarity, contributing to institutional integrity.

The observed synergy between talent management and organizational transparency in this study supports the argument that both constructs are interdependent and mutually reinforcing. Transparent processes provide the psychological safety necessary for employees to exhibit their potential, while effective talent management systems sustain that transparency through meritocracy and accountability (Amanollahzadeh, 2022; Khosravipour, 2022).

Moreover, in the age of digital transformation, the alignment between these two dimensions becomes even more critical. (Montero Guerra & Danvila-Del Valle, 2024) noted that digitalization facilitates openness and traceability in human-resource processes, enabling data-driven decision-making. Therefore, the integration of advanced technologies, such as AI-based analytics and e-governance tools, can further enhance transparency in talent pipelines.

From a practical standpoint, the Veterinary Organization of Iran—and similar public institutions—should institutionalize transparent talent management frameworks by standardizing recruitment criteria, publishing evaluation outcomes, and developing inclusive training programs. This approach would not only improve internal governance but also strengthen public confidence in the organization's integrity and efficiency.

In conclusion, the study establishes that talent management is both a catalyst and a consequence of organizational transparency. When organizations invest in nurturing their human capital through fair and open systems, they create a self-reinforcing cycle of trust, accountability, and performance excellence. This research contributes to the broader discourse on human-resource development and organizational ethics by highlighting the necessity of integrating talent management and transparency strategies to achieve sustainable institutional success.

References

- Alsawalhah, A. A. (2020). Talent Management Strategy and its Impact on Employee's Development: An Empirical Study on Jordanian Pharmaceutical Companies. *Modern Applied Science*, 14(5). <https://doi.org/10.5539/mas.v14n5p75>
- Altınöz, M., Çakıroğlu, D., & Çöp, S. (2013). Effects of talent management on organizational trust: a field study. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.556>
- Amanollahzadeh, P. (2022). Presentation and Validation of an Organizational Transparency Model (Case Study: Khuzestan Province Power Company). The Second International Conference of Management Laboratory and Innovative Approaches in Management and Economics, Tehran. <https://en.civilica.com/doc/1588892/>
- Asghari, Z., & Sadeghi, M. (2024). Providing a Model of the Impact of Knowledge Management and Talent Management on the Performance of Football Coaches in West Azerbaijan Province. *Studies in Organizational Behavior Management in Sports*, 11(1), 103-116. https://fmss.journals.pnu.ac.ir/article_10951.html
- Caligiuri, P. M., Collings, D. G., De Cieri, H., & Lazarova, M. B. (2024). Global Talent Management: A Critical Review and Research Agenda for the New Organizational Reality. *Annual Review of Organizational Psychology & Organizational Behavior*, 11(1), 393-421. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-111821-033121>
- Chinchilla, N., & Grau, M. G. (2025). Review of Literature on Talent Management and Learning Organizations. In *Handbook of Talent Management and Learning Organizations* (pp. 68-84). <https://doi.org/10.1201/9781003429890-7>
- Ghasemi, M. (2022). The Importance of Talent Management in Organizations. The Fifth International Conference on Psychology, Educational Sciences, and Social Studies, Hamedan. <https://en.civilica.com/doc/1647783/>
- Harsch, K., & Festing, M. (2019). Dynamic talent management capabilities and organizational agility-A qualitative exploration. *Human Resource Management*, 1-19. <https://doi.org/10.1002/hrm.21972>
- Kashef, H., Taghvayee Yazdi, M., & Niazazari, K. (2018). Presenting an Organizational Transparency Model in Relation to Empowerment for Establishing Organizational Trust Among Managers. *Research in Educational Systems*, 12(Special Issue), Spring 2018. https://www.jiera.ir/article_64991.html
- Khosravipour, E. (2022). Enhancing Organizational Transparency: A Strategy for Controlling Administrative Corruption. The First National Conference on Psychology, Educational Sciences, and Counseling, Urmia. <https://en.civilica.com/doc/1896619/>
- Mocetti, S., & Orlando, T. (2017). *Corruption and personnel selection and allocation in the public sector*.
- Montero Guerra, J. M., & Danvila-Del Valle, I. (2024). Exploring organizational change in the age of digital transformation and its impact on talent management: trends and challenges. *Journal of Organizational Change Management*, 37(6), 1273-1294. <https://doi.org/10.1108/JOCM-10-2023-0419>
- Narayanan, A., Rajithakumar, S., & Menon, M. (2019). Talent Management and Employee Retention: An Integrative Research Framework. <https://doi.org/10.1177/1534484318812159>
- Pirzad, A., Nazarpouri, A., Mousavi, S. N., & Hakkak, M. (2016). Design and Explanation of a Systemic Model of Talent Management in Universities. *Armaghane-danesh*, 21(10), 1029-1040. <https://sid.ir/paper/77925/en>
- Roustami Dashtbiaz, F., Asadi Roodmojani, F., Golshikhi, Z., & Khani, B. (2022). Investigating the Importance of Organizational Transparency in Organizations. The Eighth International Conference on New Perspectives in Management, Accounting, and Entrepreneurship, Tehran. <https://en.civilica.com/doc/1596360/>
- Safari, A. (2022). Talent Management: Concepts and Models. The Eleventh International Conference on Management and Humanities Research in Iran, Tehran. <https://en.civilica.com/doc/1673090>
- Salman Al-Oda, A. H., Sadeghi, M., Al-Murshidi, R. H. A., & Sharifi, S. (2024). Investigating the Relationship Between Talent Management Implementation Categories in the Basra Province Education Organization [Research Article]. *Iranian Journal of Educational Sociology*, 7(1), 1-9. <https://doi.org/10.61838/kman.ijes.7.1.1>
- Seifi, E., Ahmadi, A., & Moazzami, M. (2024). Identifying the dimensions and components of the application of new technologies in the fourth generation university. *Management and Educational Perspective*, 5(4), 24-51. <https://doi.org/10.22034/jmep.2024.426783.1282>
- Tan, L. P. (2024). Impact of Talent Management on Employee Engagement in Vietnam Through Perceived Organizational Support. 69-88. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-2699-2.ch004>

- van der Merwe, M., Nel, P., & Hoole, C. (2024). How Talent Management Execution Impacts Career Experiences: Exploring the Organization-Individual Intersect. *Frontiers in psychology*, 15, 1272645. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1272645>
- Weng, T.-C., Shen, Y.-H., & Kan, T.-T. (2023). Talent Sustainability and Development: How Talent Management Affects Employees' Intention to Stay Through Work Engagement and Perceived Organizational Support With the Moderating Role of Work–Life Balance. *Sustainability*, 15(18), 13508. <https://doi.org/10.3390/su151813508>
- Zabihi, M., & Rasouli, M. (2015). Investigating the Role of Strategic Talent Management in Supplying and Retaining Talented Human Resources at Mashhad University of Medical Sciences. The First International Conference on Management and Accounting with a Value Creation Approach, Tehran. <https://en.civilica.com/doc/374391/>