Shahid Sattari Aeronautical University
of Science and Technology

Journal of Innovation Management in Defensive Organizations
Print ISSN: 2676-7112
Volume 9, Issue 32
Summer 2026
P.P. 171-200

Designing a Model for Enhancing Organizational Citizenship Behavior through Talent Management Systems: Analyzing the Mediating Role of Psychological Empowerment and the Moderating Role of Innovation Climate

Maryam Rouholamin[1], Tahmineh Khademi[2]

Abstract

Background & Purpose: In complex, knowledge-based organizations, balancing structural bureaucracy with the flexibility required for developing advanced technologies is a key concern for strategic human resource management. This study aims to design and articulate a model for enhancing organizational citizenship behavior (OCB) through a talent management system, by examining the mediating role of psychological empowerment and the moderating role of an innovation climate among professionals.

Methodology: This is an applied study employing a descriptive-correlational design based on structural equation modeling (SEM). The statistical population consisted of employees in the research and development (R&D) departments of knowledge-based companies; a sample of 345 individuals was selected using a convenience sampling method. Data were collected via questionnaires. SPSS 25, SmartPLS 3, and the PROCESS macro 4.2 (Model 14) were utilized for data analysis and testing the structural hypotheses.

Findings: The results of the structural model analysis indicate that a talent management system has a direct, positive, and significant effect on both psychological empowerment and organizational citizenship behavior. Furthermore, psychological empowerment serves as a significant mediator in the relationship between the talent management system and organizational citizenship behavior. Additionally, the conditional process analysis (Hayes' Model 14) confirms that an innovation climate moderates the indirect effect of talent management on organizational citizenship behavior through psychological empowerment; specifically, strengthening the innovation climate within the organization significantly enhances the effectiveness of this motivational chain.

Conclusion: Grounded in social exchange and resource conservation theories, a talent management system provides the structural infrastructure necessary to activate employees' psychological resources—a process that, within an "innovation climate," fosters the flourishing of voluntary, extra-role behaviors (organizational citizenship behavior). By implementing competency-based evaluation systems, establishing flexible time allocations for ideation, and distinguishing between technological errors and administrative lapses, knowledge-based firms can create a conducive environment for the emergence of organizational citizenship behaviors and disruptive innovations.

Keywords: *Talent Management System, Psychological Empowerment, Innovation Climate, Organizational Citizenship Behavior, Knowledge-Based Firms.*

Citation: Rouholamin, Maryam and Khademi, Tahmineh.(2026). Designing a Model for Enhancing Organizational Citizenship Behavior through Talent Management Systems: Analyzing the Mediating Role of Psychological Empowerment and the Moderating Role of Innovation Climate. *Journal of Innovation Management in Defensive Organizations*, 9(32), 171-200.

1. Instructor, Department of Psychology, Payame Noor University, Tehran, Iran. **E-mail: M.rouholamin2022@pnu.ac.ir**
2. instructor, management group, Payam Noor University, Tehran, Iran. **E-mail: Tahminehkh2022@pnu.ac.ir**

Received:2026/03/11 **Article Type: Research-based**
Accepted:2026/04/30 **DOI:10.22034/qjimdo.2026.610436.1831**
Corresponding Author: Tahmineh Khademi

دانشکده مدیریت

فصلنامهٔ مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی
شاپای انتشار: ۷۱۱۲-۲۶۷۶
دورهٔ ۹، شمارهٔ ۳۲
تابستان ۱۴۰۵
صص ۱۷۱-۲۰۰

طراحی مدل ارتقای رفتار شهروندی سازمانی از طریق سیستم مدیریت استعداد؛ واکاوی نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی و تعدیل‌گری جو نوآوری

مریم روح‌الامین[۱]، تهمینه خادمی[۲]

چکیده

زمینه و هدف: در سازمان‌های پیچیده و دانش‌بنیان، هماهنگی میان بوروکراسی ساختاری و انعطاف‌پذیری مورد نیاز برای توسعه فناوری‌های پیشرفته، از دغدغه‌های کلیدی مدیریت استراتژیک منابع انسانی است. هدف این پژوهش، طراحی و تبیین مدل ارتقای رفتار شهروندی سازمانی از طریق سیستم مدیریت استعداد با واکاوی نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی و تعدیل‌گری جوّ نوآوری در میان متخصصان است.

روش‌شناسی: این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از منظر روش‌شناسی، توصیفی-همبستگی از نوع مدل‌سازی معادلات ساختاری است. جامعه آماری شامل کارکنان بخش تحقیق و توسعه شرکت‌های دانش‌بنیان بود که تعداد (۳۴۵) نفر با استفاده از روش نمونه‌گیری در دسترس انتخاب شدند. گردآوری داده‌ها با استفاده از پرسشنامه‌ها صورت گرفت. برای تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌های ساختاری از نرم‌افزارهای اِس‌پی‌اِس‌اِس ۲۵، اِسمارت پی‌اِل‌اِس ۳ و ماکروی پراسس ۴.۲ (مدل ۱۴) بهره گرفته شد.

یافته‌ها: نتایج تحلیل مدل‌های ساختاری نشان داد که سیستم مدیریت استعداد اثر مستقیم، مثبت و معناداری بر توانمندسازی روان‌شناختی و رفتار شهروندی سازمانی دارد همچنین، توانمندسازی روان‌شناختی نقش میانجی معناداری در رابطه میان سیستم مدیریت استعداد و رفتار شهروندی سازمانی ایفا می‌کند. افزون بر این، آزمون تحلیل فرآیند شرطی (مدل ۱۴ هایز) تأیید کرد که جوّ نوآوری، اثر غیرمستقیم مدیریت استعداد بر رفتار شهروندی سازمانی را از طریق توانمندسازی تعدیل می‌کند؛ به‌طوری‌که با تقویت جوّ نوآوری در سازمان، اثربخشی این زنجیره انگیزشی به طور معناداری افزایش می‌یابد.

نتیجه‌گیری: بر مبنای نظریه‌های تبادل اجتماعی و حفظ منابع، سیستم مدیریت استعداد زیرساخت‌های ساختاری لازم را برای فعال‌سازی منابع روانی کارکنان فراهم می‌سازد؛ فرآیندی که در بستر جوّ نوآوری به شکوفایی رفتارهای داوطلبانه و فرانقش (شهروندی سازمانی) می‌انجامد. شرکت‌های دانش‌بنیان با استقرار سیستم‌های ارزیابی مبتنی بر شایستگی، ایجاد زمان‌سنجی‌های شناور برای ایده‌پردازی و تفکیک خطاهای فناورانه از قصورات اداری، بستر مناسبی را برای بروز رفتارهای شهروندی سازمانی و نوآوری‌های ساختارشکن فراهم نمایند.

کلیدواژه‌ها: *سیستم مدیریت استعداد، توانمندسازی روان‌شناختی، جوّ نوآوری، رفتار شهروندی سازمانی، شرکت‌های دانش بنیان.*

استناد: روح الامین، مریم و؛ خادمی ، تهمینه .(۱۴۰۵). طراحی مدل ارتقای رفتار شهروندی سازمانی از طریق سیستم مدیریت استعداد؛ واکاوی نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی و تعدیل‌گری جو نوآوری. *فصلنامه مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی*، ۹(۳۲)، ۱۷۱-۲۰۰.

---

۱. مربی، گروه روانشناسی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. **رایانامه: M.rouholamin2022@pnu.ac.ir**

۲. مربی،گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. **رایانامه: Tahminehkh2022@pnu.ac.ir**

نوع مقاله: پژوهشی
DOI:10.22034/qjimdo.2026.610436.1831

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۴/۱۲/۲۰
تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۴۰۵/۰۲/۱۰
نویسنده مسئول مقاله: تهمینه خادمی

مقدمه

در محیط متلاطم، پیچیده و پیش‌بینی‌ناپذیر کسب‌وکارهای امروزی، دستیابی به اهداف راهبردی و حفظ مزیت رقابتی پایدار، دیگر صرفاً از طریق انجام وظایف رسمی و پایبندی کارکنان به شرح وظایف تعیین‌شده امکان‌پذیر نیست. تحولات فناورانه، تغییرات مستمر بازار و پیچیدگی فزاینده فعالیت‌های سازمانی موجب شده است که سازمان‌ها بیش از گذشته به مشارکت داوطلبانه، همکاری‌های فراتر از الزامات شغلی و رفتارهای خودجوش کارکنان وابسته باشند؛ رفتارهایی که از احساس مسئولیت درونی، تمایل به کمک به دیگران، پیشگیری از تعارضات و توجه به منافع جمعی سرچشمه می‌گیرند و می‌توانند هماهنگی میان واحدهای سازمانی، روانی فرایندهای کاری و توان سازگاری سازمان با تغییرات محیطی را تقویت کنند (سعید اردکانی و همکاران، ۱۳۹۵؛ احمدزاده و شکوه، ۱۳۹۹). در این چارچوب، مفهوم رفتار شهروندی سازمانی که نخستین بار توسط باتمن و اورگان (۱۹۸۳) مطرح شد، به مجموعه‌ای از رفتارهای داوطلبانه و فرانقش اشاره دارد که الزاماً در شرح وظایف رسمی کارکنان تعریف نشده‌اند و به‌طور مستقیم نیز از طریق نظام پاداش رسمی سازمان جبران نمی‌شوند، اما در بهبود عملکرد و اثربخشی سازمانی نقش مهمی ایفا می‌کنند (احمدزاده و شکوه، ۱۳۹۹). این رفتارها معمولاً در پنج بُعد نوع‌دوستی، وجدان کاری، جوانمردی، ادب و نزاکت و فضیلت مدنی تبیین می‌شوند. بخشی از این رفتارها با هدف کمک به همکاران و بهبود تعاملات میان‌فردی بروز می‌یابند و بخشی دیگر به حمایت از سازمان، مشارکت در امور آن و توجه به منافع و اهداف جمعی مربوط می‌شوند (سلاجقه و احمدزاده، ۱۳۹۳؛ شمسی و همکاران، ۱۳۹۴).

اهمیت رفتار شهروندی سازمانی زمانی آشکارتر می‌شود که فقدان یا ضعف آن را در عملکرد سازمان‌ها مورد توجه قرار دهیم. در چنین شرایطی، کارکنان به انجام حداقل وظایف رسمی خود بسنده می‌کنند و تمایل کمتری به همکاری داوطلبانه، انتقال تجربه، کمک به همکاران و مشارکت در حل مسائل سازمانی نشان می‌دهند. تداوم این وضعیت می‌تواند تعاملات میان‌فردی را تضعیف کند، تعارضات کاری را افزایش دهد و از ظرفیت سازمان برای استفاده از دانش و توانمندی‌های کارکنان بکاهد. همچنین، کاهش رفتارهای حمایتی و مشارکتی ممکن است با افزایش غیبت، تمایل به ترک خدمت، افت بهره‌وری و کاهش کیفیت پاسخگویی همراه شود (شمسی و همکاران، ۱۳۹۴؛ صائبی و حاجیلو، ۱۳۹۷؛ منیماران و همکاران، ۲۰۲۶). از سوی دیگر، سازمانی که در آن کارکنان صرفاً به الزامات رسمی شغل خود پایبند باشند، در مواجهه با مسائل پیش‌بینی‌نشده و تغییرات محیطی از ظرفیت محدودی برای بسیج منابع انسانی و واکنش جمعی برخوردار خواهد بود. بنابراین،

تقویت رفتار شهروندی سازمانی را نمی‌توان صرفاً موضوعی مرتبط با روابط انسانی یا تمایلات فردی کارکنان دانست؛ بلکه این رفتارها بخشی از ظرفیت اجتماعی و عملیاتی سازمان برای حفظ انسجام، انعطاف‌پذیری و اثربخشی محسوب می‌شوند (گاجدا[1]، ۲۰۲۶؛ اون‌ووگبولو[2]، ۲۰۲۲).

یکی از رویکردهایی که می‌تواند زمینه تقویت این رفتارها را فراهم سازد، استقرار و به‌کارگیری اثربخش سیستم مدیریت استعداد در سازمان است. مدیریت استعداد به مجموعه‌ای از سیاست‌ها و اقدامات نظام‌مند در زمینه شناسایی، جذب، انتخاب، توسعه، نگهداشت و به‌کارگیری افراد مستعد اشاره دارد که با هدف تأمین و پرورش سرمایه انسانی مورد نیاز برای تحقق اهداف راهبردی سازمان طراحی و اجرا می‌شود (کالینگز و ملاهی، ۲۰۰۹؛ تاریک و شولر، ۲۰۱۰). اهمیت این سیستم صرفاً به شناسایی افراد توانمند و قرار دادن آن‌ها در مشاغل کلیدی محدود نمی‌شود، بلکه نحوه توجه سازمان به استعدادهای کارکنان، فراهم کردن فرصت‌های رشد و یادگیری، حمایت از مسیر پیشرفت شغلی و ایجاد زمینه بهره‌گیری از قابلیت‌های آنان را نیز دربرمی‌گیرد. از منظر نظریه مبادله اجتماعی که توسط بلاو (۱۹۶۴) مطرح شده است، هنگامی که کارکنان حمایت و سرمایه‌گذاری سازمان را در زمینه رشد و توسعه خود ادراک می‌کنند، ممکن است در پاسخ به این حمایت‌ها، تمایل بیشتری به جبران متقابل از طریق رفتارهای داوطلبانه و فراتر از وظایف رسمی نشان دهند. بر این اساس، اجرای اثربخش سیستم مدیریت استعداد می‌تواند از طریق تقویت احساس حمایت سازمانی، اعتماد و تعهد متقابل، زمینه بروز رفتار شهروندی سازمانی را فراهم کند (لی و پراسیتیسوک، ۲۰۲۴؛ موسوی و همکاران، ۱۴۰۴). بااین‌حال، نمی‌توان فرض کرد که صرف طراحی و اجرای برنامه‌های مدیریت استعداد به‌طور خودکار به افزایش رفتارهای شهروندی منجر می‌شود؛ زیرا تأثیر این اقدامات تا حد زیادی به چگونگی ادراک و تجربه کارکنان از آن‌ها و سازوکارهای روان‌شناختی واسط وابسته است (نوروزیان و همکاران، ۱۴۰۲).

در این میان، توانمندسازی روان‌شناختی می‌تواند سازوکار مهمی در تبیین چگونگی تأثیر سیستم مدیریت استعداد بر رفتار شهروندی سازمانی باشد. توانمندسازی روان‌شناختی به احساس و ادراک درونی کارکنان از معنادار بودن فعالیت‌های شغلی، برخورداری از شایستگی لازم، داشتن حق انتخاب و استقلال در انجام کار و توانایی تأثیرگذاری بر نتایج و تصمیمات مرتبط با شغل اشاره دارد (توماس و ولتهوس، ۱۹۹۰؛ اکبری بلوطبانگان و همکاران، ۱۴۰۴). در واقع، ممکن است سازمان از طریق شناسایی استعدادها، فراهم کردن فرصت‌های توسعه،

---

[1]. Gajda
[2]. Onwugbolu

واگذاری مسئولیت‌های متناسب با قابلیت‌های افراد و ایجاد فرصت مشارکت در تصمیم‌گیری، شرایطی را فراهم کند که کارکنان احساس کنند توانایی و اختیار بیشتری برای انجام اثربخش وظایف و اثرگذاری بر محیط کاری خود دارند. از منظر نظریه حفظ منابع که هابفول (۱۹۸۹) آن را مطرح کرده است، منابع سازمانی و فرصت‌های توسعه‌ای می‌توانند به تقویت و غنی‌سازی منابع فردی و روان‌شناختی کارکنان کمک کنند (غفاری و همکاران، ۱۳۹۸؛ هابفول، ۱۹۸۹). در چنین وضعیتی، کارکنانی که از احساس معناداری، شایستگی، خودمختاری و تأثیرگذاری بیشتری برخوردارند، احتمالاً آمادگی بیشتری برای پذیرش مسئولیت‌های فراتر از وظایف رسمی، کمک به همکاران، مشارکت در حل مسائل و حمایت از اهداف سازمان خواهند داشت (مالک و همکاران، ۲۰۲۱؛ شو و همکاران، ۲۰۲۴). بنابراین، توانمندسازی روان‌شناختی می‌تواند حلقه اتصال میان اقدامات مدیریت استعداد و بروز رفتارهای شهروندی سازمانی باشد؛ به این معنا که اقدامات مدیریت استعداد از طریق تقویت احساس توانمندی و عاملیت کارکنان، زمینه تبدیل حمایت‌ها و فرصت‌های سازمانی به رفتارهای داوطلبانه را فراهم می‌کنند (مدهن دستا و مولی، ۲۰۲۴؛ ابراهیم و همکاران، ۲۰۲۴).

با وجود این، برخورداری کارکنان از منابع و ظرفیت‌های روان‌شناختی به‌تنهایی برای تحقق رفتارهای شهروندی سازمانی کافی نیست؛ بلکه محیطی که کارکنان در آن فعالیت می‌کنند نیز در تبدیل این ظرفیت‌ها به رفتارهای واقعی نقش تعیین‌کننده‌ای دارد. در این زمینه، جو نوآوری به‌عنوان یکی از ویژگی‌های مهم محیط سازمانی مطرح می‌شود. جو نوآوری به ادراک مشترک کارکنان از میزان حمایت سازمان از خلاقیت، ارائه ایده‌های جدید، تجربه روش‌های متفاوت انجام کار، پذیرش ریسک‌های حساب‌شده و فراهم کردن منابع و فرصت‌های لازم برای نوآوری اشاره دارد (شَنکر و همکاران، ۲۰۱۷؛ کریمی و همکاران، ۲۰۲۱). وجود چنین جوی می‌تواند فضای امن‌تری برای بیان دیدگاه‌ها، مشارکت در تصمیم‌گیری، طرح پیشنهادهای اصلاحی و همکاری در حل مسائل ایجاد کند. در مقابل، در محیط‌هایی که محافظه‌کاری، کنترل شدید، ترس از اشتباه و مقاومت در برابر تغییر بر آن‌ها حاکم است، کارکنان ممکن است حتی در صورت برخورداری از توانمندی و انگیزه کافی، از مشارکت داوطلبانه و ارائه ایده‌های فراتر از وظایف رسمی خودداری کنند. از این منظر، جو نوآوری می‌تواند نقش تعدیل‌کننده داشته باشد؛ به این معنا که شدت تأثیر سیستم مدیریت استعداد بر رفتار شهروندی سازمانی و همچنین تأثیر توانمندسازی روان‌شناختی بر این رفتارها، بسته به میزان حمایت محیط سازمانی از نوآوری متفاوت خواهد بود. به بیان دیگر، هرچه جو سازمانی از خلاقیت، مشارکت و ابتکار عمل کارکنان حمایت بیشتری کند، احتمال تبدیل قابلیت‌ها و انگیزه‌های درونی آنان به رفتارهای شهروندی افزایش می‌یابد (اکبر و

همکاران، ۲۰۲۴؛ لطیف‌اوغلو و همکاران، ۲۰۲۳؛ کیونگ، ۲۰۲۵؛ یه و همکاران، ۲۰۲۲). همچنین، جو نوآوری می‌تواند اثربخشی اقدامات مدیریت استعداد را تحت تأثیر قرار دهد؛ زیرا سازمانی که فرصت بهره‌گیری از استعدادها و قابلیت‌های کارکنان را فراهم نمی‌کند، ممکن است نتواند از ظرفیت‌های ایجادشده از طریق برنامه‌های مدیریت استعداد به‌خوبی استفاده کند (اکرامی مقدم و عباسی، ۲۰۲۵).

اهمیت بررسی این روابط در شرکت‌های دانش‌بنیان همکار در حوزه صنایع دفاعی، با توجه به ویژگی‌های خاص این شرکت‌ها، دوچندان است. این شرکت‌ها در محیطی فعالیت می‌کنند که از یک‌سو به دانش تخصصی، فناوری‌های پیشرفته، خلاقیت و توانایی حل مسائل پیچیده نیاز دارد و از سوی دیگر، با الزامات امنیتی، محرمانگی اطلاعات، محدودیت‌های دسترسی و حساسیت‌های خاص فعالیت‌های دفاعی مواجه است. در چنین شرایطی، برخورداری از نیروی انسانی متخصص و مستعد و توانایی حفظ و به‌کارگیری مؤثر دانش و قابلیت‌های آنان، از اهمیت راهبردی برخوردار است. بااین‌حال، این شرکت‌ها ممکن است با چالش‌هایی مانند دشواری جذب و نگهداشت متخصصان، رقابت برای دستیابی به سرمایه انسانی دانشی، محدودیت فرصت‌های شغلی و توسعه‌ای و پیچیدگی هماهنگی میان تخصص‌های مختلف مواجه باشند. افزون بر این، الزامات امنیتی و ساختارهای کنترلی حاکم بر فعالیت‌های دفاعی، اگر بدون توجه به ضرورت مشارکت و ابتکار عمل کارکنان اعمال شوند، ممکن است به شکل‌گیری محیطی محافظه‌کارانه منجر شوند که در آن کارکنان تمایل کمتری به طرح ایده‌های جدید، پذیرش مسئولیت‌های فراتر از وظایف رسمی و مشارکت داوطلبانه در حل مسائل سازمانی داشته باشند. در چنین بستری، مسئله صرفاً جذب و نگهداشت نیروهای مستعد نیست، بلکه چگونگی تبدیل استعدادها و قابلیت‌های تخصصی کارکنان به رفتارهای مشارکتی، مسئولانه و داوطلبانه نیز اهمیت پیدا می‌کند.

بر این اساس، به نظر می‌رسد ارتقای رفتار شهروندی سازمانی در شرکت‌های دانش‌بنیان همکار در حوزه صنایع دفاعی، مستلزم توجه هم‌زمان به سه سطح مرتبط است؛ نخست، سطح سازمانی و مدیریتی که در آن سیستم مدیریت استعداد از طریق شناسایی، توسعه و نگهداشت افراد مستعد زمینه حمایت و سرمایه‌گذاری بر سرمایه انسانی را فراهم می‌کند؛ دوم، سطح فردی و روان‌شناختی که در آن توانمندسازی روان‌شناختی می‌تواند زمینه تبدیل حمایت‌ها و فرصت‌های سازمانی به احساس شایستگی، استقلال و تأثیرگذاری را مهیا سازد؛ و سوم، سطح محیطی که در آن جو نوآوری می‌تواند شرایط لازم برای بروز و تقویت رفتارهای داوطلبانه و فرانقش را فراهم کند. با وجود اهمیت هر یک از این عوامل، بررسی جداگانه آن‌ها تصویر کاملی از چگونگی شکل‌گیری رفتار شهروندی سازمانی ارائه نمی‌دهد.

آنچه اهمیت دارد، شـــناخت چگونگی تعامل این عوامل و تبیین ســـازوکارهایی اســـت که از طریق آن‌ها سیستم مدیریت استعداد می‌تواند به ارتقای رفتار شهروندی سازمانی منجر شود. به‌ویژه، باید مشـخص شـود که توانمندسـازی روان‌شـناختی تا چه اندازه رابطه میان سـیسـتم مدیریت استعداد و رفتار شـهروندی سـازمانی را توضـیح می‌دهد و جو نوآوری چگونه می‌تواند شـدت این روابط را تحت تأثیر قرار دهد. ازاین‌رو، مسـئله اصـلی پژوهش حاضـر طراحی و اعتبارسنجی مدلی یکپارچه برای ارتقای رفتار شـهروندی سازمانی از طریق سیستم مدیریت استعداد، با تأکید بر نقش میانجی توانمندسازی روان‌شـناختی و نقش تعدیل‌گر جو نوآوری در شرکت‌های دانش‌بنیان همکار در حوزه صنایع دفاعی است.

پیشینهٔ پژوهش

سیستم مدیریت استعداد یکی از رویکردهای راهبردی مدیریت منابع انسانی است که با هدف شناسایی، جذب، توسعه، نگهداشت و به‌کارگیری اثربخش افراد مستعد و شایسته در سازمان طراحی و اجرا می‌شـود. این سـیسـتم بر این فرض اسـتوار اسـت که سـرمایه انسـانی، به‌ویژه کارکنانی که از قابلیت‌ها و اســـتعدادهای متمایز برخوردارند، نقش مهمی در تحقق اهداف راهبردی و ایجاد مزیت رقابتی پایدار ایفا می‌کنند (کالینگز و ملاهی، ۲۰۰۹). در محیط‌های رقابتی و متغیر امروزی، سازمان‌ها برای حفظ اثربخشی و تداوم فعالیت خود ناگزیرند علاوه بر تأمین نیروی انسـانی موردنیاز، توانایی شـناسـایی و پرورش اسـتعدادهای کلیدی را نیز در خود ایجاد کنند. بااین‌حال، ناتوانی در شناسایی صحیح استعدادها، ضعف در برنامه‌های توسعه‌ای و فقدان سازوکارهای مؤثر برای نگهداشت نیروهای توانمند، می‌تواند به کاهش ظرفیت رقابتی و از دســـت رفتن قابلیت‌های ارزشـــمند ســـازمان منجر شـــود (نوروزیان و همکاران، ۱۴۰۲؛ اون‌ووگبولو، ۲۰۲۲). از منظر مفهومی، سیستم مدیریت استعداد بر سه ویژگی اساسی استوار اسـت: نخسـت، توجه به مشـاغل و موقعیت‌های کلیدی و افرادی که قابلیت ایفای نقش مؤثر در آن‌ها را دارند؛ دوم، برخورداری از رویکردی مسـتمر و یکپارچه که تمام مراحل ورود، رشـد، توسـعه و ماندگاری اسـتعدادها را دربرمی‌گیرد؛ و سـوم، هم‌راسـتایی سـیاسـت‌ها و اقدامات مدیریت اسـتعداد با اهداف و اولویت‌های راهبردی سـازمان (تاریک و شـولر، ۲۰۱۰). ضـرورت اسـتقرار چنین سـیسـتمی نیز از عواملی مانند رقابت برای جذب نیروی انسـانی متخصـص، تغییرات فناورانه و پیدایش نیازهای مهارتی جدید، دشـــواری نگهداشـــت کارکنان کلیدی و پیچیدگی‌های محیط فعالیت سـازمان‌ها ناشـی می‌شـود. بنابراین، مدیریت اسـتعداد صـرفاً مجموعه‌ای از اقدامات استخدامی یا آموزشی نیست، بلکه رویکردی یکپارچه برای شناسایی و توسعه ظرفیت‌های انسانی و استفاده هدفمند از آن‌ها در مسیر تحقق اهداف سازمانی است؛ رویکردی که می‌تواند از طریق بهبود تناسـب افراد و مشـاغل، تقویت قابلیت‌های انسـانی و

افزایش ظرفیت نوآوری، به ارتقای عملکرد و پایداری سازمان کمک کند (موسوی و همکاران، ۱۴۰۴).

رفتار شهروندی سازمانی؛ رفتار شهروندی سازمانی به مجموعه‌ای از رفتارهای داوطلبانه و فرانقش کارکنان اطلاق می‌شود که فراتر از الزامات رسمی شغل قرار دارند و اگرچه الزاماً در نظام رسمی ارزیابی و جبران خدمات سازمان منعکس نمی‌شوند، در بهبود عملکرد و اثربخشی سازمانی نقش مهمی ایفا می‌کنند. این مفهوم با پژوهش‌های باتمان و ارگان (۱۹۸۳) در ادبیات رفتار سازمانی مطرح شد و بر اهمیت رفتارهایی تأکید دارد که کارکنان نه از سر اجبار اداری، بلکه بر اساس تمایل شخصی و احساس مسئولیت نسبت به همکاران و سازمان از خود بروز می‌دهند (احمدزاده و شکوه، ۱۳۹۹). رفتار شهروندی سازمانی می‌تواند از طریق تسهیل همکاری‌های درون‌سازمانی، بهبود روابط میان‌فردی، افزایش روحیه و تعهد کارکنان و کاهش تعارضات و رفتارهای مخرب، به ارتقای کیفیت محیط کار و عملکرد سازمان کمک کند. همچنین، در سازمان‌های خدماتی، این رفتارها می‌توانند از طریق بهبود تعامل کارکنان با مشتریان و افزایش کیفیت ارائه خدمات، پیامدهای مثبتی در سطح بیرونی سازمان به همراه داشته باشند (شمسی و همکاران، ۱۳۹۴). از نظر جهت‌گیری، رفتار شهروندی سازمانی را می‌توان در دو سطح مورد توجه قرار داد: رفتارهای معطوف به افراد که مستقیماً به نفع همکاران و اعضای سازمان هستند، مانند کمک به همکاران، انتقال تجربه و رعایت احترام متقابل؛ و رفتارهای معطوف به سازمان که با حمایت از اهداف، ارزش‌ها و منافع کلی سازمان ارتباط دارند. در الگوی پنج‌بعدی ارگان، این رفتارها در قالب پنج مؤلفه اصلی تبیین می‌شوند: نوع‌دوستی، به معنای کمک داوطلبانه به همکاران در انجام وظایف و حل مشکلات کاری؛ وجدان کاری، به معنای رعایت استانداردها و انجام مسئولیت‌ها فراتر از حداقل الزامات رسمی؛ جوانمردی، به معنای تحمل دشواری‌ها و پرهیز از شکایت‌های غیرضروری در مواجهه با مشکلات سازمانی؛ ادب و نزاکت، به معنای توجه به حقوق دیگران و پیشگیری از بروز تعارضات و سوءتفاهم‌های کاری؛ و فضیلت مدنی، به معنای مشارکت مسئولانه در امور سازمان، پیگیری مسائل و توجه به تحولات و موضوعات مرتبط با منافع جمعی (سلاجقه و احمدزاده، ۱۳۹۳). بر این اساس، رفتار شهروندی سازمانی را می‌توان نوعی سرمایه رفتاری و اجتماعی دانست که از طریق تقویت همکاری، مسئولیت‌پذیری و مشارکت داوطلبانه کارکنان، ظرفیت سازمان را برای دستیابی به اهداف مشترک افزایش می‌دهد.

توانمندسازی روان‌شناختی؛ توانمندسازی روان‌شناختی مفهومی انگیزشی و شناختی است که به ادراک کارکنان از میزان اختیار، شایستگی، معناداری و تأثیرگذاری خود در محیط کار اشاره دارد. این مفهوم در چارچوب دیدگاه توماس و ولتهوس (۱۹۹۰) توسعه یافت و بر این نکته تأکید می‌کند که توانمندسازی صرفاً به واگذاری اختیار رسمی یا تغییر ساختارهای

سازمانی محدود نمی‌شود، بلکه به چگونگی درک و تجربه کارکنان از نقش و جایگاه خود در سازمان نیز وابسته است (اکبری بلوطبانگان و همکاران، ۱۴۰۴). به عبارت دیگر، ممکن است سازمان از نظر ساختاری اختیارات و امکاناتی را در اختیار کارکنان قرار دهد، اما اگر آنان احساس نکنند که توانایی انجام مؤثر کار، امکان انتخاب روش مناسب و قدرت اثرگذاری بر نتایج را دارند، نمی‌توان از تحقق واقعی توانمندسازی روان‌شناختی سخن گفت. این سازه بر چهار بُعد شناختی استوار است. نخست، معناداری که به میزان تناسب فعالیت‌های شغلی با ارزش‌ها، باورها و علایق فردی اشاره دارد؛ دوم، شایستگی که بیانگر باور فرد به توانایی‌ها و قابلیت‌های خود برای انجام موفقیت‌آمیز وظایف شغلی است؛ سوم، خودمختاری یا حق انتخاب که به میزان آزادی عمل و استقلال کارکنان در انتخاب روش‌ها و تنظیم فعالیت‌های کاری مربوط می‌شود؛ و چهارم، تأثیرگذاری که نشان‌دهنده میزان ادراک فرد از تولنایی اثرگذاری بر تصمیمات، فرایندها و نتایج مرتبط با محیط کار است (توماس و ولتهوس، ۱۹۹۰؛ مالک و همکاران، ۲۰۲۱). این چهار بُعد در کنار یکدیگر نشان می‌دهند که کارکنان تا چه اندازه خود را افرادی توانمند، مؤثر و صاحب اختیار در محیط سازمانی می‌دانند. ازاین‌رو، توانمندسازی روان‌شناختی را می‌توان یکی از عوامل مؤثر در افزایش انگیزش درونی، مسئولیت‌پذیری، مشارکت و تمایل کارکنان به انجام فعالیت‌هایی فراتر از وظایف رسمی تلقی کرد؛ زیرا فردی که کار خود را معنادار می‌داند، به توانایی‌هایش اعتماد دارد، از استقلال عمل برخوردار است و تأثیر رفتارهای خود را بر نتایج سازمانی احساس می‌کند، آمادگی بیشتری برای مشارکت فعالانه و پذیرش مسئولیت‌های داوطلبانه خواهد داشت.

جو نوآوری؛ جو نوآوری به ادراک مشترک کارکنان از میزان حمایت و پشتیبانی محیط سازمانی از خلاقیت، ارائه ایده‌های جدید، تجربه روش‌های متفاوت انجام کار و به‌کارگیری راه‌حل‌های نوآورانه اشاره دارد. این مفهوم نشان می‌دهد که کارکنان تا چه اندازه محیط کاری خود را فضایی مناسب برای ابتکار عمل، بیان دیدگاه‌های متفاوت و مشارکت در فرایندهای نوآوری می‌دانند. در سازمان‌هایی که جو نوآوری در آن‌ها تقویت شده است، ارائه پیشنهادهای جدید مورد استقبال قرار می‌گیرد، کارکنان برای آزمودن راه‌حل‌های متفاوت فرصت و منابع لازم را در اختیار دارند و اشتباهات ناشی از تجربه‌های نوآورانه، در صورت برخورداری از منطق و توجیه حرفه‌ای، لزوماً با سرزنش و مجازات مواجه نمی‌شوند (اکرامی مقدم و عباسی، ۱۴۰۴). چنین فضایی به کارکنان این پیام را منتقل می‌کند که خلاقیت، مشارکت و ابتکار عمل ارزشمند است و سازمان برای استفاده از ایده‌ها و قابلیت‌های آنان آمادگی دارد. از این منظر، جو نوآوری صرفاً به وجود فعالیت‌های تحقیق و توسعه یا استفاده از فناوری‌های جدید محدود نمی‌شود، بلکه به ویژگی‌های محیط کاری، شیوه برخورد مدیران با ایده‌های کارکنان، میزان حمایت از تجربه‌گرایی و فرصت مشارکت افراد در حل مسائل سازمانی نیز وابسته

است. پژوهش‌های شَنکر و همکاران (۲۰۱۷) نشان می‌دهد که حمایت محیط سازمانی از نوآوری می‌تولند زمینه بروز رفتارهای خلاقانه و نوآورلنه کارکنان را تقویت کند؛ زیرا کارکنان در چنین محیطی احساس می‌کنند که ایده‌پردازی و تلاش برای بهبود روش‌های کاری مورد توجه قرار می‌گیرد. در مقابل، هنگامی که ارائه دیدگاه‌های متفاوت با بی‌توجهی، تمسخر یا برخوردهای تنبیهی مواجه شود و کارکنان از پیامدهای طرح پیشنهادهای جدید یا آزمودن راه‌حل‌های متفاوت نگران باشند، تمایل آنان به ابتکار عمل و مشارکت در فعالیت‌های نوآورلنه کاهش می‌یلبد. در چنین شرایطی، کارکنان ترجیح می‌دهند به روش‌های معمول و دستورالعمل‌های موجود پایبند بمانند و از پذیرش مسئولیت‌های فراتر از الزامات رسمی خودداری کنند (کریمی و همکاران، ۱۴۰۰). بنابراین، جو نوآوری را می‌توان یکی از عوامل محیطی مؤثر در تبدیل ظرفیت‌ها و انگیزه‌های فردی به رفتارهای عملی دانست؛ به‌گونه‌ای که هرچه سازمان فضای مساعدتری برای خلاقیت، مشارکت و تجربه‌گرایی فراهم کند، زمینه بیشتری برای بروز رفتارهای داوطلبانه، همکاری‌های فرانقش و مشارکت فعال کارکنان در بهبود امور سازمانی ایجاد خواهد شد.

چهارچوب نظری و توسعه فرضیه‌ها

سیستم مدیریت استعداد و رفتار شهروندی سازمانی؛ بر اساس نظریه مبادله اجتماعی، روابط میان کارکنان و سازمان بر مبنای نوعی مبادله متقابل شکل می‌گیرد؛ به این معنا که هنگامی که سازمان برای رشد، توسعه و نگهداشت کارکنان خود سرمایه‌گذاری می‌کند، کارکنان نیز ممکن است در پاسخ به این حمایت‌ها، رفتارهایی فراتر از الزامات رسمی شغل از خود نشان دهند. از این منظر، سیستم مدیریت استعداد را می‌توان یکی از سازوکارهای سازمانی برای تقویت رابطه متقابل میان سازمان و کارکنان دانست. اقداماتی مانند شناسایی استعدادها، فراهم کردن فرصت‌های رشد و پیشرفت، مشارکت دادن کارکنان در فعالیت‌های سازمانی و توجه به نیازهای حرفه‌ای آنان، این پیام را منتقل می‌کند که سازمان برای قابلیت‌ها و آینده شغلی کارکنان ارزش قائل است. در نتیجه، کارکنان ممکن است با افزایش احساس تعلق و مسئولیت‌پذیری، این حمایت‌ها را از طریق همکاری داوطلبانه، کمک به همکاران و مشارکت در امور سازمان جبران کنند. در همین راستا، پژوهش سعید اردکانی و همکاران (۱۳۹۵) نشان می‌دهد که برخی کارکردهای مدیریت استعداد، به‌ویژه همسوسازی و نگهداشت کارکنان و استفاده از سازوکارهای بازخورد و کنترل، با تقویت رفتار شهروندی سازمانی ارتباط دارند. همچنین، منیماران و همکاران (۲۰۲۶) نشان داده‌اند که ابعاد مختلف مدیریت استعداد، شامل استخدام، جذب، درگیرسازی، توسعه و نگهداشت، با نگرش‌های شغلی کارکنان ارتباط مثبت دارند و می‌توانند زمینه بروز رفتارهای شهروندی معطوف به افراد

و سازمان را فراهم کنند. از سوی دیگر، گاجدا (۲۰۲۶) بر نقش حمایت ادراک‌شده سازمانی در شکل‌گیری رفتارهای داوطلبانه کارکنان مستعد تأکید دارد. لی و پراسیتیسوک (۲۰۲۴) نیز نشان داده‌اند که رویکردهای راهبردی در مدیریت استعداد و توجه به فرهنگ استعدادی می‌توانند زمینه تقویت رفتارهای فرانقش را فراهم سازند. بنابراین، انتظار می‌رود هرچه سیستم مدیریت استعداد در سازمان منسجم‌تر و اثربخش‌تر باشد، کارکنان نیز تمایل بیشتری به مشارکت داوطلبانه و انجام رفتارهای شهروندی سازمانی نشان دهند. بر این اساس، فرضیه اول پژوهش به شرح زیر تدوین می‌شود:

فرضیه ۱: سیستم مدیریت استعداد تأثیر مثبت و معناداری بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان دارد.

سیستم مدیریت استعداد و توانمندسازی روان‌شناختی؛ نظریه حفظ منابع، چارچوب مناسبی برای تبیین رابطه میان سیستم مدیریت استعداد و توانمندسازی روان‌شناختی فراهم می‌کند. بر اساس این نظریه، افراد برای حفظ، توسعه و افزایش منابع ارزشمند خود تلاش می‌کنند و برخورداری از منابع حمایتی و فرصت‌های رشد می‌تواند ظرفیت روان‌شناختی آنان را تقویت کند. در این چارچوب، اقدامات مدیریت استعداد را می‌توان نوعی سرمایه‌گذاری سازمانی دانست که از طریق فراهم کردن فرصت‌های یادگیری، توسعه قابلیت‌ها، پیشرفت شغلی و مشارکت در فعالیت‌های مهم، منابع لازم برای تقویت احساس توانمندی کارکنان را در اختیار آنان قرار می‌دهد. برای مثال، هنگامی که کارکنان فرصت مناسبی برای توسعه مهارت‌های خود در اختیار دارند، احساس شایستگی بیشتری پیدا می‌کنند؛ زمانی که در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت داده می‌شوند، استقلال و حق انتخاب بیشتری را تجربه می‌کنند؛ و هنگامی که در جایگاه‌های متناسب با قابلیت‌های خود قرار می‌گیرند، معناداری و تأثیرگذاری فعالیت‌های شغلی خود را بیشتر درک می‌کنند. در همین راستا، غفاری و همکاران (۱۳۹۸) ارتباط میان شیوه‌های مدیریت راهبردی استعداد و توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان را تأیید کرده‌اند. صفاری و صفاری (۱۴۰۲) نیز بر نقش سازوکارهای مدیریت استعداد در تقویت احساس خودکارآمدی و شایستگی کارکنان تأکید دارند. همچنین، منزیس و همکاران (۲۰۲۵) نشان داده‌اند که اقدامات هدفمند در زمینه توسعه استعدادها می‌توانند از طریق تقویت توانمندی ادراک‌شده، زمینه افزایش تعلق خاطر و تعهد کاری را فراهم کنند. خان و همکاران (۲۰۱۹) نیز بر ارتباط حمایت‌ها و اقدامات سازمانی با تقویت احساس استقلال، شایستگی و تأثیرگذاری کارکنان تأکید کرده‌اند. بر این اساس، می‌توان انتظار داشت که استقرار اثربخش سیستم مدیریت استعداد، از طریق ایجاد فرصت‌های رشد و فراهم کردن شرایط مناسب برای به‌کارگیری قابلیت‌های فردی، احساس معناداری، شایستگی، خودمختاری و تأثیرگذاری کارکنان را تقویت کند. بنابراین، فرضیه دوم پژوهش به شرح زیر مطرح می‌شود:

فرضیه ۲: سیستم مدیریت استعداد تأثیر مثبت و معناداری بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان دارد.

توانمندسازی روان‌شناختی و رفتار شهروندی سازمانی؛ بر اساس نظریه مبادله اجتماعی و نظریه حفظ منابع، توانمندسازی روان‌شناختی می‌تواند از طریق تقویت انگیزش درونی و احساس برخورداری از منابع فردی، زمینه بروز رفتارهای شهروندی سازمانی را فراهم کند. کارکنانی که شغل خود را معنادار می‌دانند، به تولنایی‌های خود اعتماد دارند، از استقلال عمل برخوردارند و احساس می‌کنند بر نتایج و فرایندهای کاری تأثیرگذار هستند، معمولاً آمادگی بیشتری برای مشارکت فعالانه در محیط کار نشان می‌دهند. این کارکنان صرفاً به انجام وظایف رسمی خود اکتفا نمی‌کنند، بلکه ممکن است برای کمک به همکاران، ارائه پیشنهادهای اصلاحی، مشارکت در حل مسائل و حمایت از اهداف سازمان نیز پیش‌قدم شوند. در واقع، احساس توانمندی موجب می‌شود کارکنان خود را صرفاً مجری دستورالعمل‌ها ندانند، بلکه برای خود نقشی مؤثر در بهبود امور سازمان قائل باشند. در این زمینه، موسوی‌کاشی و نوری (۱۴۰۲) نشان داده‌اند که توانمندسازی روان‌شناختی در تسهیل و ارتقای رفتار شهروندی سازمانی نقش دارد. همچنین، صمدی میرکولایی و صمدی میرکولایی (۱۴۰۳) بر ارتباط توانمندسازی روان‌شناختی با رفتارهای فرانقش و مسئولیت‌پذیری مشارکتی کارکنان تأکید کرده‌اند. شو و همکاران (۲۰۲۴) نیز نشان داده‌اند که احساس خودمختاری، شایستگی و معناداری کار می‌تواند زمینه بروز رفتارهای شهروندی سازمانی را تقویت کند. افزون بر این، جینگ و همکاران (۲۰۲۶) بر اهمیت احساس تأثیرگذاری و برخورداری از آزادی عمل در شکل‌گیری رفتارهای داوطلبانه کارکنان تأکید دارند. بنابراین، هرچه کارکنان از سطح بالاتری از توانمندسازی روان‌شناختی برخوردار باشند، انتظار می‌رود تمایل بیشتری به انجام رفتارهای داوطلبانه و فراتر از الزامات رسمی شغل از خود نشان دهند. بر این اساس، فرضیه سوم پژوهش تدوین می‌شود:

فرضیه ۳: توانمندسازی روان‌شناختی تأثیر مثبت و معناداری بر رفتار شهروندی سازمانی دارد.

نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی؛ تبیین نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی بر این مبنا استوار است که اقدامات سازمانی لزوماً به‌صورت مستقیم و خودکار به تغییر رفتار کارکنان منجر نمی‌شوند، بلکه تأثیر آن‌ها تا حد زیادی به چگونگی ادراک و تجربه کارکنان از این اقدامات بستگی دارد. در واقع، سیستم مدیریت استعداد با فراهم کردن فرصت‌های توسعه، یادگیری، پیشرفت شغلی و به‌کارگیری مناسب قابلیت‌های افراد، زمینه تقویت منابع روان‌شناختی آنان را فراهم می‌کند؛ اما آنچه این فرصت‌ها را به رفتارهای داوطلبانه و فرانقش پیوند می‌دهد، احساس توانمندی و اثربخشی است که در کارکنان شکل می‌گیرد. به بیان دیگر، کارکنان زمانی احتمال بیشتری دارد حمایت‌ها و سرمایه‌گذاری‌های

سازمان را با رفتارهای شهروندی پاسخ دهند که در نتیجه این اقدامات، احساس کنند شایستگی بیشتری دارند، کارشان برای آنان معنادار است، از استقلال عمل برخوردارند و می‌توانند بر امور سازمانی تأثیر بگذارند. در همین راستا، ابراهیم و همکاران (۲۰۲۴) نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی را در ارتباط میان اقدامات حمایتی سازمان و رفتار شهروندی سازمانی تأیید کرده‌اند. همچنین، مدهن دستا و مولی (۲۰۲۴) نشان داده‌اند که حالات شناختی و انگیزشی کارکنان می‌توانند سازوکار انتقال تأثیر اقدامات مدیریتی به پیامدهای رفتاری و عملکردی باشند. بر این اساس، می‌توان استدلال کرد که سیستم مدیریت استعداد از یک‌سو با ایجاد فرصت‌های رشد و توسعه، منابع روان‌شناختی کارکنان را تقویت می‌کند و از سوی دیگر، این منابع از طریق افزایش انگیزش درونی و احساس عاملیت، زمینه بروز رفتارهای شهروندی سازمانی را فراهم می‌آورند. بنابراین، توانمندسازی روان‌شناختی می‌تواند بخشی از سازوکار اثرگذاری سیستم مدیریت استعداد بر رفتار شهروندی سازمانی را توضیح دهد. بر این مبنا، فرضیه چهارم پژوهش به شرح زیر مطرح می‌شود:

فرضیه ۴: توانمندسازی روان‌شناختی در رابطه میان سیستم مدیریت استعداد و رفتار شهروندی سازمانی نقش میانجی ایفا می‌کند.

نقش تعدیل‌گر جو نوآوری؛ بر اساس نظریه مبادله اجتماعی، اثربخشی اقدامات سازمانی در ایجاد رفتارهای داوطلبانه کارکنان، تنها به میزان حمایت‌ها و سرمایه‌گذاری‌های سازمان محدود نمی‌شود، بلکه شرایط محیطی و سازمانی نیز در تبدیل این حمایت‌ها به رفتارهای واقعی نقش دارند. از این منظر، جو نوآوری می‌تواند به‌عنوان یکی از عوامل محیطی مؤثر، رابطه میان سیستم مدیریت استعداد و رفتار شهروندی سازمانی را تحت تأثیر قرار دهد. هنگامی که سازمان از فضای نوآورانه و حمایت‌کننده برخوردار است، کارکنان فرصت بیشتری برای ارائه ایده‌های جدید، مشارکت در حل مسائل و انجام فعالیت‌هایی فراتر از وظایف رسمی خود خواهند داشت. در چنین شرایطی، سرمایه‌گذاری سازمان در شناسایی، توسعه و نگهداشت استعدادها با احتمال بیشتری به رفتارهای داوطلبانه و مشارکتی منجر می‌شود؛ زیرا کارکنان علاوه بر دریافت حمایت‌های سازمانی، بستر مناسبی برای استفاده از قابلیت‌ها و توانمندی‌های خود در اختیار دارند. در این زمینه، اکبر و همکاران (۲۰۲۴) بر اهمیت شرایط سازمانی در تبدیل حمایت‌ها و منابع سازمانی به پیامدهای رفتاری تأکید کرده‌اند. همچنین، لطیف‌اوغلو و همکاران (۲۰۲۳) نشان داده‌اند که وجود محیطی حمایت‌کننده از نوآوری می‌تواند زمینه بروز رفتارهای فعالانه و مشارکتی کارکنان را تقویت کند. در مقابل، در سازمان‌هایی که فضای حاکم بر آن‌ها محافظه‌کارانه است و ارائه ایده‌های جدید یا پذیرش ابتکار عمل با محدودیت مواجه می‌شود، ممکن است آثار مثبت اقدامات مدیریت استعداد به‌طور کامل در رفتار کارکنان منعکس نشود. بنابراین، انتظار می‌رود جو نوآوری بتواند شدت

رابطه میان سیستم مدیریت استعداد و رفتار شهروندی سازمانی را تغییر دهد؛ به‌گونه‌ای که در محیط‌های برخوردار از جو نوآوری قوی، تأثیر سیستم مدیریت استعداد بر رفتار شهروندی سازمانی بیشتر باشد. بر این اساس، فرضیه پنجم پژوهش به شرح زیر تدوین می‌شود:

فرضیه ۵: جو نوآوری رابطه میان سیستم مدیریت استعداد و رفتار شهروندی سازمانی را تعدیل می‌کند؛ به‌گونه‌ای که این رابطه در سطوح بالاتر جو نوآوری قوی‌تر خواهد بود.

از سوی دیگر، جو نوآوری می‌تولند بر چگونگی تبدیل توانمندی‌های روان‌شناختی کارکنان به رفتارهای شهروندی سازمانی نیز تأثیرگذار باشد. بر اساس نظریه حفظ منابع، برخورداری از منابع روان‌شناختی مانند احساس شایستگی، خودمختاری، معناداری و تأثیرگذاری، ظرفیت لازم برای مشارکت و انجام رفتارهای داوطلبانه را در کارکنان ایجاد می‌کند؛ بااین‌حال، استفاده از این ظرفیت‌ها به شرایط محیط کار نیز وابسته است. برای مثال، ممکن است کارکنان از احساس توانمندی و استقلال عمل بالایی برخوردار باشند، اما در محیطی که پذیرای ایده‌های جدید نیست، مشارکت کارکنان را محدود می‌کند یا نسبت به خطاهای ناشی از ابتکار عمل برخورد تنبیهی دارد، تمایل چندانی به استفاده از این ظرفیت‌ها نشان ندهند. در مقابل، وجود جو نوآوری و حمایت سازمان از خلاقیت و تجربه‌گرایی، شرایطی فراهم می‌کند که کارکنان بتوانند توانمندی‌های خود را در قالب رفتارهایی مانند ارائه پیشنهادهای اصلاحی، کمک به حل مسائل، همکاری با دیگران و مشارکت در بهبود فرایندهای سازمانی بروز دهند. شو و همکاران (۲۰۲۴) بر نقش احساس خودمختاری، شایستگی و معناداری در شکل‌گیری رفتارهای شهروندی تأکید کرده‌اند. همچنین، کیونگ (۲۰۲۵) نقش شرایط محیطی و جو سازمانی را در تقویت ارتباط میان ظرفیت‌های روان‌شناختی کارکنان و پیامدهای رفتاری مورد توجه قرار داده است. بنابراین، جو نوآوری می‌تواند شرایطی را فراهم کند که توانمندی‌های روان‌شناختی کارکنان با سهولت و اثربخشی بیشتری به رفتارهای شهروندی سازمانی تبدیل شوند. بر این اساس، فرضیه ششم پژوهش به شرح زیر مطرح می‌شود:

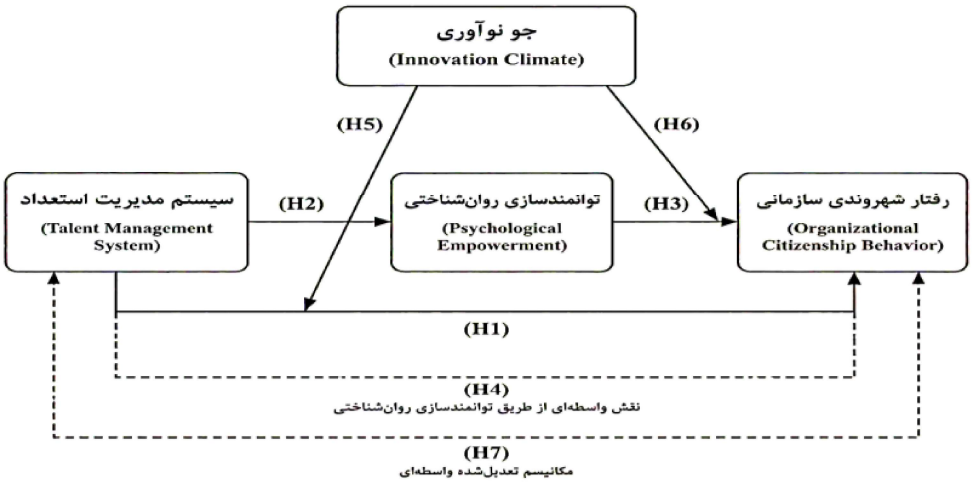
فرضیه ۶: جو نوآوری رابطه میان توانمندسازی روان‌شناختی و رفتار شهروندی سازمانی را تعدیل می‌کند؛ به‌گونه‌ای که تأثیر توانمندسازی روان‌شناختی بر رفتار شهروندی سازمانی در سطوح بالاتر جو نوآوری قوی‌تر خواهد بود.

نقش میانجی‌گری تعدیل‌شده جو نوآوری؛ با توجه به روابط مطرح‌شده، می‌توان استدلال کرد که اثرگذاری سیستم مدیریت استعداد بر رفتار شهروندی سازمانی از طریق توانمندسازی روان‌شناختی، تحت تأثیر شرایط محیطی سازمان نیز قرار دارد. به عبارت دیگر، اقدامات مدیریت استعداد با فراهم کردن فرصت‌های رشد، توسعه و به‌کارگیری قابلیت‌های کارکنان، زمینه تقویت احساس توانمندی روان‌شناختی آنان را ایجاد می‌کند و این احساس

توانمندی می‌تواند به بروز رفتارهای شهروندی سازمانی منجر شود. بااین‌حال، شدت این فرایند به میزان حمایت محیط سازمانی از نوآوری و ابتکار عمل کارکنان وابسته است. در سازمان‌هایی که جو نوآوری قوی‌تری دارند، کارکنان از فرصت بیشتری برای استفاده از توانمندی‌های خود برخوردارند و می‌توانند احساس شایستگی، استقلال و تأثیرگذاری را در قالب رفتارهای داوطلبانه و مشارکتی بروز دهند. در چنین شرایطی، تأثیر اقدامات مدیریت استعداد بر رفتار شهروندی سازمانی از مسیر توانمندسازی روان‌شناختی تقویت می‌شود. در مقابل، در محیط‌هایی که جو نوآوری ضعیف است و محدودیت‌های سازمانی مانع بروز ابتکار عمل و مشارکت کارکنان می‌شود، ممکن است حتی کارکنان توانمند نیز فرصت یا انگیزه کافی برای تبدیل ظرفیت‌های روان‌شناختی خود به رفتارهای فرانقش نداشته باشند. در این زمینه، کیونگ (۲۰۲۵) و یه و همکاران (۲۰۲۲) بر اهمیت شرایط محیطی و جو سازمانی در تقویت ارتباط میان ظرفیت‌های روان‌شناختی کارکنان و پیامدهای رفتاری تأکید کرده‌اند. بنابراین، می‌توان انتظار داشت که اثر غیرمستقیم سیستم مدیریت استعداد بر رفتار شهروندی سازمانی از طریق توانمندسازی روان‌شناختی، در سطوح بالاتر جو نوآوری قوی‌تر باشد. به بیان دیگر، جو نوآوری تعیین می‌کند که تا چه اندازه توانمندی‌های روان‌شناختی ایجادشده در نتیجه اقدامات مدیریت استعداد می‌توانند به رفتارهای شهروندی سازمانی تبدیل شوند. بر این اساس، فرضیه هفتم پژوهش به شرح زیر تدوین می‌شود:

فرضیه ۷: جو نوآوری اثر غیرمستقیم سیستم مدیریت استعداد بر رفتار شهروندی سازمانی از طریق توانمندسازی روان‌شناختی را تعدیل می‌کند؛ به‌گونه‌ای که این اثر غیرمستقیم در سطوح بالاتر جو نوآوری قوی‌تر خواهد بود.

بر اساس مبانی نظری و روابط تبیین‌شده میان متغیرهای پژوهش، مدل مفهومی حاضر با هدف بررسی تأثیر سیستم مدیریت استعداد بر رفتار شهروندی سازمانی، با در نظر گرفتن نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی و نقش تعدیل‌گر جو نوآوری، تدوین شده است. در این مدل، سیستم مدیریت استعداد متغیر مستقل، رفتار شهروندی سازمانی متغیر وابسته، توانمندسازی روان‌شناختی متغیر میانجی و جو نوآوری متغیر تعدیل‌گر در نظر گرفته شده است. منطق اصلی مدل بر این فرض استوار است که سیستم مدیریت استعداد، علاوه بر تأثیر مستقیم بر رفتار شهروندی سازمانی، از طریق تقویت توانمندسازی روان‌شناختی نیز بر این رفتارها اثر می‌گذارد و شدت مسیر تبدیل توانمندی روان‌شناختی به رفتار شهروندی سازمانی، متناسب با سطح جو نوآوری سازمان تغییر می‌کند.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر رویکرد، کمّی است. از حیث مبانی معرفت‌شناختی، پژوهش بر پارادایم اثبات‌گرایی و منطق قیاسی استوار است و از نظر طرح پژوهش، در زمره مطالعات همبستگی با مقطع زمانی مشخص قرار می‌گیرد. همچنین، برای گردآوری داده‌ها از راهبرد پیمایش میدانی استفاده شده است. انتخاب این رویکرد با توجه به ماهیت روابط پیش‌بینی‌شده در مدل پژوهش و ضرورت آزمون تجربی فرضیه‌ها صورت گرفته است. در این مدل، علاوه بر بررسی تأثیر سیستم مدیریت استعداد بر رفتار شهروندی سازمانی، نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی و نقش تعدیل‌گر جو نوآوری نیز بررسی می‌شود. بنابراین، تبیین چگونگی تأثیرگذاری سیستم مدیریت استعداد بر رفتار شهروندی سازمانی و شناسایی شرایطی که می‌تواند شدت این رابطه را تغییر دهد، مستلزم استفاده از روشی کمّی و ساختاریافته است. به همین منظور، روابط مستقیم، غیرمستقیم و تعاملی متغیرها در چارچوب الگوی میانجی‌گری تعدیل‌شده، با استفاده از مدل ۱۴ هایز (۲۰۱۸)، مورد بررسی قرار گرفت.

جامعه آماری پژوهش را کارکنان شاغل در واحدهای تحقیق و توسعه شرکت‌های دانش‌بنیان همکار در حوزه صنایع دفاعی تشکیل دادند. برای تعیین حجم نمونه، از قاعده پیشنهادی پنج تا ده پاسخ‌دهنده به ازای هر گویه سنجش استفاده شد (هیر و آلامر، ۲۰۲۲). با توجه به اینکه ابزارهای پژوهش در مجموع شامل ۶۰ گویه بودند، در نهایت ۳۴۵ پرسشنامه کامل و قابل استفاده گردآوری شد. نمونه‌گیری با استفاده از روش در دسترس و طبقه‌ای انجام گرفت و پس از بررسی اولیه داده‌ها و غربال‌گری پاسخ‌های نامعتبر و داده‌های پرت، پرسشنامه‌های واجد شرایط وارد مرحله تحلیل شدند.

در این پژوهش، برای سنجش متغیرها از چهار پرسشنامه استاندارد استفاده شد که تمامی گویه‌های آن‌ها بر اساس طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت، از ۱ (کاملاً مخالفم) تا ۵ (کاملاً موافقم)، تنظیم شده بودند. سیستم مدیریت استعداد با ۱۲ گویه اقتباس‌شده از مقیاس فیلیپس و روپر (۲۰۰۹) و در چهار بُعد جذب و گزینش، آموزش و توسعه، نگهداشت و جبران خدمات سنجیده شد. برای اندازه‌گیری توانمندسازی روان‌شناختی، از مقیاس ۱۲ گویه‌ای اسپریتزر (۱۹۹۵) استفاده شد که چهار مؤلفه معناداری، شایستگی، خودمختاری و تأثیرگذاری را دربرمی‌گیرد. جو نوآوری نیز با استفاده از ۱۲ گویه مبتنی بر مقیاس اندرسون و وست (۱۹۹۸) و در چهار بُعد چشم‌انداز مشترک، ایمنی مشارکتی، گرایش به وظیفه و حمایت از نوآوری مورد سنجش قرار گرفت. در نهایت، رفتار شهروندی سازمانی با ۲۴ گویه برگرفته از مقیاس پودساکف و همکاران (۱۹۹۰) و در پنج بُعد نوع‌دوستی، وظیفه‌شناسی، جوانمردی، ادب و نزاکت و فضیلت مدنی اندازه‌گیری شد.

با توجه به ویژگی‌های خاص شرکت‌های دانش‌بنیان فعال در حوزه صنایع دفاعی و حساسیت‌های امنیتی و سازمانی حاکم بر این محیط، انطباق ابزارهای سنجش با شرایط جامعه مورد مطالعه مورد توجه قرار گرفت. در این راستا، فرایند ترجمه و بازترجمه معکوس پرسشنامه‌ها انجام شد و روایی صوری و محتوایی آن‌ها با بهره‌گیری از نظر اعضای پانل دانشگاهی مورد بررسی و تأیید قرار گرفت. همچنین، ویژگی‌های روان‌سنجی ابزارها در قالب مدل اندازه‌گیری ارزیابی شد. برای بررسی پایایی، از ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شد و مقادیر بالاتر از ۰٫۷۰ به‌عنوان ملاک پذیرش در نظر گرفته شدند. روایی همگرا بر اساس میانگین واریانس استخراج‌شده و با ملاک بیش از ۰٫۵۰ بررسی شد. همچنین، برای ارزیابی روایی واگرا از معیار هتروتریت–مونوتریت استفاده شد و مقادیر کمتر از ۰٫۸۵ به‌عنوان نشانه قابل قبول بودن تمایز سازه‌ها در نظر گرفته شدند.

فرایند تحلیل داده‌ها در دو مرحله انجام گرفت. در مرحله نخست، از نرم‌افزار اِس‌پی‌اِس‌اِس نسخه ۲۵ برای انجام بررسی‌های مقدماتی، غربال‌گری داده‌ها، بررسی توزیع متغیرها و ارزیابی سوگیری روش مشترک استفاده شد. برای بررسی اولیه سوگیری روش مشترک، آزمون تک‌عاملی هارمن به کار گرفته شد. در مرحله دوم، مدل پژوهش با استفاده از نرم‌افزار اِسمارت پی‌اِل‌اِس نسخه ۳ و روش مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی پی‌اِل‌اِس–اِس‌ای‌اِم تحلیل شد. در این مرحله، ابتدا مدل اندازه‌گیری از نظر پایایی و روایی سازه‌ها ارزیابی و سپس مدل ساختاری با هدف بررسی ضرایب مسیر و معناداری روابط میان متغیرها آزمون شد. همچنین، برای بررسی اثرات غیرمستقیم و نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی و نیز اثر تعدیل‌گر جو نوآوری، از روش بازنمونه‌گیری بوت‌اِستراپینگ استفاده شد.

در تمام مراحل اجرای پژوهش، ملاحظات اخلاقی مورد توجه قرار گرفت. مشارکت افراد در پاسخ‌گویی به پرسشنامه‌ها داوطلبانه و مبتنی بر رضایت آگاهانه بود و به پاسخ‌دهندگان اطمینان داده شد که اطلاعات آنان محرمانه باقی خواهد ماند. همچنین، پرسشنامه‌ها بدون درج نام، مشخصات هویتی یا اطلاعاتی که امکان شناسایی پاسخ‌دهندگان را فراهم کند، کدگذاری شدند. با توجه به ماهیت فعالیت شرکت‌های مورد مطالعه، از ثبت نام پروژه‌ها و اطلاعات راهبردی و حساس نیز خودداری شد. تلاش شد ضمن حفظ محرمانگی اطلاعات و رعایت حقوق مشارکت‌کنندگان، اصول امانت‌داری و یکپارچگی علمی در گردآوری، پردازش و تحلیل داده‌ها رعایت شود.

یافته‌های پژوهش

بررسی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی ۳۴۵ نفر از پاسخ‌دهندگان نشان می‌دهد که نیروی انسانی شاغل در واحدهای تحقیق و توسعه شرکت‌های دانش‌بنیان همکار در حوزه صنایع دفاعی، عمدتاً از کارکنان مرد، افراد دارای تحصیلات دانشگاهی در مقاطع کارشناسی ارشد و دکتری تخصصی، کارکنان میان‌سال و افرادی با بیش از ۱۰ سال سابقه خدمت تخصصی تشکیل شده است. این ترکیب جمعیت‌شناختی بیانگر آن است که بخش قابل توجهی از پاسخ‌دهندگان از سطح تحصیلات و تجربه حرفه‌ای نسبتاً بالایی برخوردارند؛ ویژگی‌ای که با ماهیت تخصص‌محور فعالیت‌های تحقیق و توسعه در شرکت‌های مورد مطالعه تناسب دارد.

به‌منظور بررسی احتمال وجود سوگیری روش مشترک، آزمون تک‌عاملی هارمن با ورود هم‌زمان ۶۰ گویه پرسشنامه به تحلیل عاملی اکتشافی، بدون چرخش عوامل و با استخراج تک‌عامل، در نرم‌افزار اِس‌پی‌اِس‌اِس نسخه ۲۵ انجام شد. نتایج نشان داد که عامل نخست ۴۹٫۱۶ درصد از واریانس کل را تبیین می‌کند. از آنجا که این مقدار کمتر از آستانه ۵۰ درصد در نظر گرفته‌شده در این آزمون است، می‌توان گفت که بر اساس معیار تک‌عاملی هارمن، شواهد اولیه‌ای مبنی بر غالب بودن یک عامل مشترک در تبیین واریانس گویه‌ها مشاهده نمی‌شود و سوگیری روش مشترک، بر اساس این آزمون، تهدید آشکاری برای یافته‌های پژوهش محسوب نمی‌شود (پودساکف و همکاران، ۲۰۰۳). در ادامه، شاخص‌های توصیفی متغیرهای اصلی پژوهش و ابعاد آن‌ها، شامل میانگین و انحراف معیار، بررسی شد و وضعیت توزیع داده‌ها نیز مورد ارزیابی قرار گرفت.

نتایج تحلیل توصیفی نشان داد که سیستم مدیریت استعداد با میانگین ۳٫۸۶ و انحراف معیار ۰٫۵۵، از وضعیت نسبتاً مطلوبی در میان پاسخ‌دهندگان برخوردار است. با این حال، بررسی ابعاد این متغیر تفاوت‌هایی را آشکار می‌کند؛ به‌گونه‌ای که بُعد جذب و گزینش با میانگین ۴٫۴۳ بالاترین امتیاز را به خود اختصاص داده، در حالی که بُعد نگهداشت با میانگین

۲٫۷۷ در پایین‌ترین سطح قرار گرفته است. این تفاوت نشان می‌دهد که از دیدگاه کارکنان، فرایندهای مرتبط با جذب و انتخاب نیروی انسانی مستعد وضعیت مطلوب‌تری دارند، اما در زمینه حفظ و نگهداشت این نیروها، ظرفیت بهبود بیشتری وجود دارد.

میانگین توانمندسازی روان‌شناختی نیز ۳٫۵۷ و انحراف معیار آن ۰٫۳۷ گزارش شد. در میان مؤلفه‌های این متغیر، بُعد تأثیرگذاری با میانگین ۴٫۲۶ بالاترین مقدار را نشان داد. این یافته حاکی از آن است که پاسخ‌دهندگان در مقایسه با سایر ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی، احساس بیشتری نسبت به اثرگذاری اقدامات و فعالیت‌های خود در محیط سازمانی دارند. جو نوآوری نیز با میانگین ۳٫۵۶ و انحراف معیار ۰٫۵۷ در سطحی نسبتاً مطلوب ارزیابی شد. بررسی ابعاد آن نشان داد که حمایت از نوآوری با میانگین ۳٫۹۰ بالاترین و گرایش به وظیفه با میانگین ۳٫۱۳ پایین‌ترین امتیاز را به خود اختصاص داده‌اند. این تفاوت می‌تواند بیانگر آن باشد که اگرچه کارکنان تا حدی حمایت محیط سازمانی از ایده‌ها و اقدامات نوآورانه را احساس می‌کنند، اما در زمینه تأکید بر کیفیت انجام وظایف و پیگیری منظم اهداف کاری، وضعیت مطلوبیت کمتری ادراک می‌شود.

در نهایت، میانگین رفتار شهروندی سازمانی برابر با ۳٫۳۲ و انحراف معیار آن ۰٫۵۲ به دست آمد. در میان ابعاد پنج‌گانه این متغیر، وظیفه‌شناسی با میانگین ۳٫۹۶ بالاترین امتیاز و جوانمردی با میانگین ۲٫۷۹ پایین‌ترین امتیاز را نشان دادند. این نتیجه حاکی از آن است که رفتارهای مرتبط با رعایت مسئولیت‌های کاری و فراتر رفتن از حداقل الزامات شغلی، در مقایسه با رفتارهای مرتبط با تحمل شرایط دشوار، چشم‌پوشی از نارضایتی‌های جزئی و برخورد سازنده با مشکلات سازمانی، وضعیت مطلوب‌تری دارند.

برای بررسی وضعیت نرمال بودن توزیع داده‌ها، آزمون کولموگروف–اسمیرنوف (K-S) اجرا شد. نتایج نشان داد که سطح معناداری این آزمون برای تمامی متغیرهای پژوهش کمتر از ۰٫۰۰۱ است؛ بنابراین، فرض صفر مبنی بر نرمال بودن توزیع داده‌ها رد می‌شود و توزیع متغیرها با توزیع نرمال تفاوت معناداری دارد. با توجه به این نتیجه و ماهیت روش انتخاب‌شده برای تحلیل مدل، استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی مناسب تشخیص داده شد؛ زیرا این رویکرد نسبت به روش‌های مبتنی بر حداکثر درست‌نمایی، محدودیت کمتری از نظر مفروضه نرمال بودن چندمتغیره دارد.

جدول ۱. شاخص‌های توصیفی متغیرها، ابعاد و نتایج آزمون نرمال‌بودن داده‌ها

متغیر	ابعاد	میانگین	انحراف معیار	آماره K-S	معناداری (p)
سیستم مدیریت استعداد	جذب و گزینش	۴/۴۳	۰/۶۵	۰/۱۰۷	۰/۰۰۰
	آموزش و توسعه	۴/۳۲	۰/۶۹		
	نگهداشت	۲/۷۷	۰/۹۰		

	جبران خدمات	۳/۹۳	۰/۸۱		
	کل متغیر	۳/۸۶	۰/۵۵		
توانمندسازی روان‌شناختی	معناداری	۳/۳۹	۰/۵۲	۰/۲۴۸	۰/۰۰۰
	شایستگی	۳/۳۲	۰/۴۹		
	خودمختاری	۳/۳۳	۰/۵۰		
	تأثیرگذاری	۴/۲۶	۰/۴۴		
	کل متغیر	۳/۵۷	۰/۳۷		
جوّ نوآوری	چشم‌انداز مشترک	۳/۸۹	۰/۷۱	۰/۱۹۰	۰/۰۰۰
	ایمنی مشارکتی	۳/۳۴	۰/۷۵		
	گرایش به وظیفه	۳/۱۳	۰/۷۹		
	حمایت از نوآوری	۳/۹۰	۰/۷۸		
	کل متغیر	۳/۵۶	۰/۵۷		
رفتار شهروندی سازمانی	نوع‌دوستی	۳/۹۶	۰/۶۲	۰/۱۹۹	۰/۰۰۰
	وظیفه‌شناسی	۲/۷۹	۰/۳۹		
	جوانمردی	۳/۴۱	۰/۸۲		
	ادب و نزاکت	۲/۸۶	۰/۶۳		
	فضیلت مدنی	۳/۳۲	۰/۵۶		
	کل متغیر	۳/۳۹	۰/۵۲		

به‌دلیل عدم برقراری شرط توزیع نرمال، جهت بررسی همبستگی دومتغیره میان سازه‌های پژوهش، از ضریب همبستگی ناپارامتریک اسپیرمن بهره گرفته شد. نتایج ماتریس همبستگی نشان داد که روابط مستقیم، مثبت و معناداری در سطح اطمینان ۹۹ درصد ($p<0.01$) میان تمامی سازه‌های اصلی پژوهش برقرار است (بین سیستم مدیریت استعداد و رفتار شهروندی سازمانی ($r=0.823$)؛ بین سیستم مدیریت استعداد و توانمندسازی روان‌شناختی ($r=0.562$)؛ بین توانمندسازی روان‌شناختی و رفتار شهروندی سازمانی ($r=0.684$)؛ و بین جوّ نوآوری و رفتار شهروندی سازمانی ($r=0.762$). این همبستگی‌های معنادار، مبنای تجربی را برای ورود به تحلیل مدل‌سازی معادلات ساختاری فراهم می‌سازد.

جدول ۲. ماتریس ضرایب همبستگی اسپیرمن بین متغیرهای پژوهش

متغیرها	(۱)	(۲)	(۳)	(۴)
(۱) رفتار شهروندی سازمانی	۱			
(۲) سیستم مدیریت استعداد	۰/۸۲۳	۱		
(۳) توانمندسازی روان‌شناختی	۰/۶۸۴	۰/۵۶۲	۱	
(۴) جوّ نوآوری	۰/۷۶۲	۰/۵۹۸	۰/۶۲۲	۱
یادداشت: معناداری در سطح خطای ($p < 0.01$) است.				

ارزیابی مدل‌های اندازه‌گیری در رویکرد (PLS-SEM) از طریق بررسی پایایی انفرادی سنجه‌ها (بارهای عاملی)، پایایی همگنی درونی (ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی CR)، روایی همگرا (میانگین واریانس استخراج‌شده AVE) و بررسی هم‌خطی سنجه‌ها (VIF) انجام پذیرفت. مطابق نتایج به‌دست‌آمده، بارهای عاملی تمامی ابعاد بر سازه‌های متبوع خود از حد آستانه مجاز (۰/۴۰) فراتر بوده و در اغلب موارد از سطح مطلوب (۰/۶۰) نیز بیشترند؛ همچنین، آماره‌های بازنمونه گیری (t-value) همگی در سطح خطای (۵) درصد بزرگ‌تر از مقدار بحرانی (۱/۹۶ ±) می‌باشند. مقادیر عامل تورم واریانس (VIF) برای تمام شاخص‌ها کمتر از آستانه بحرانی (۵) (هیر و همکاران، ۲۰۱۴) گزارش شد که نشان‌دهنده عدم وجود هم‌خطی چندگانه است. مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی برای تمام متغیرهای پنهان بالاتر از معیار (۰/۷۰) بوده و مقادیر (AVE) نیز بالاتر از حد مطلوب (۰/۵۰) محاسبه گردید که نشان‌دهنده برازش مطلوب مدل‌های اندازه‌گیری و تأیید روایی همگرا و پایایی سازه‌هاست.

جدول ۳. نتایج ارزیابی مدل اندازه‌گیری (بارهای عاملی، پایایی، روایی همگرا و هم‌خطی)

سازه پنهان	ابعاد	بار عاملی	آماره t	VIF	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی (CR)	میانگین واریانس استخراج‌شده (AVE)
سیستم مدیریت استعداد	جذب و گزینش	۰/۶۱۱	۱۴/۲۶۴	۱/۳۳۵	۰/۷۰۴	۰/۸۰۰	۰/۵۰۶
	آموزش و توسعه	۰/۶۵۷	۱۵/۲۸۹	۱/۳۷۲			
	نگهداشت	۰/۸۸۴	۸۸/۴۸۹	۱/۸۲۱			
	جبران خدمات	۰/۶۶۰	۱۵/۷۲۲	۱/۱۷۳			
توانمندسازی روان‌شناختی	معناداری	۰/۸۳۴	۴۲/۰۰۴	۱/۹۰۳	۰/۷۴۳	۰/۸۴۱	۰/۵۷۵
	شایستگی	۰/۸۱۸	۳۳/۹۱۰	۱/۶۶۳			
	خودمختاری	۰/۷۹۳	۳۰/۶۷۲	۱/۹۱۱			
	تأثیرگذاری	۰/۵۵۴	۱۰/۳۲۳	۱/۲۳۹			
جوّ نوآوری	چشم‌انداز مشترک	۰/۷۵۳	۳۱/۸۱۳	۱/۵۹۳	۰/۷۵۳	۰/۸۴۴	۰/۵۷۶
	ایمنی مشارکتی	۰/۷۹۹	۳۴/۶۰۰	۱/۷۷۵			
	گرایش به وظیفه	۰/۶۸۹	۲۳/۵۴۰	۱/۵۳۹			
	حمایت از نوآوری	۰/۷۸۹	۴۰/۲۸۰	۱/۷۱۲			
رفتار شهروندی سازمانی	نوع‌دوستی	۰/۸۵۸	۶۸/۹۳۲	۲/۴۵۵	۰/۸۹۶	۰/۹۲۴	۰/۷۱۱
	وظیفه‌شناسی	۰/۶۷۴	۱۷/۲۵۷	۱/۵۴۹			
	جوانمردی	۰/۹۱۴	۹۷/۸۶۶	۴/۳۱۹			
	ادب و نزاکت	۰/۸۷۹	۷۷/۹۹۸	۳/۱۱۴			
	فضیلت مدنی	۰/۸۶۸	۶۲/۳۱۵	۳/۱۲۴			

در ادامه، روایی افتراقی این پژوهش با استفاده از نسبت هتروتریت–مونوتریت

(HTMT) اندازه‌گیری شد. بر اساس هیر و همکاران (۲۰۲۲)، مقادیر (HTMT) معمولاً باید زیر (۰/۸۵) یا (۰/۹۰) باشد:

جدول ٤. ماتریس روایی افتراقی (HTMT)

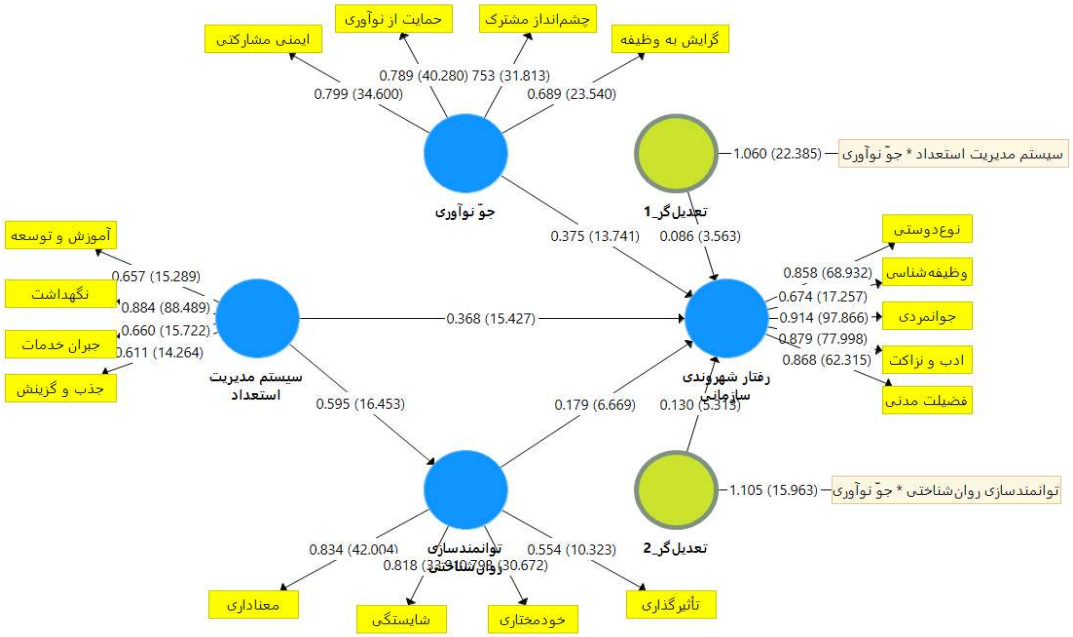
سازه	رفتار شهروندی سازمانی	جوّ نوآوری	توانمندسازی روان‌شناختی	سیستم مدیریت استعداد
رفتار شهروندی سازمانی	۱			
جوّ نوآوری	۰/۷۵۳	۱		
توانمندسازی روان‌شناختی	۰/۷۵۵	۰/۷۵۶	۱	
سیستم مدیریت استعداد	۰/۷۸۴	۰/۸۵۲	۰/۷۷۴	۱

همان‌طور که در جدول (۴) مشاهده می‌شود، تمام سازه‌های مدل روایی افتراقی قابل‌قبولی را نشان می‌دهند؛ چرا که تمامی مقادیر (HTMT) کمتر از حد آستانه (۰/۹۰) هستند. این امر نشان می‌دهد که سازه‌ها به اندازه کافی متمایز هستند.

در ارزیابی بخش ساختاری الگو، معیارهای ضریب تعیین (R2)، قدرت پیش‌بینی استون–گیسر (Q2) و شاخص‌های برازش عمومی الگو بررسی شدند. مقدار ضریب تعیین برای متغیر توانمندسازی روان‌شناختی برابر با (۰/۳۵۴) و برای رفتار شهروندی سازمانی برابر با (۰/۹۱۶) محاسبه شد که حاکی از قدرت تبیین قوی مدل ساختاری بر مبنای معیارهای چین (۲۰۰۹) است؛ به‌بیان‌دیگر، (۹۱/۶) درصد از واریانس رفتار شهروندی سازمانی توسط متغیرهای پژوهش تبیین می‌شود. همچنین، شاخص قدرت پیش‌بینی استون–گیسر (Q2) با استفاده از روش بازنمونه‌گیری بلایندفولدینگ برای توانمندسازی روان‌شناختی (۰/۱۹۹) و رفتار شهروندی سازمانی (۰/۶۲۸) به‌دست آمد که با توجه به قرار گرفتن در بازه بالاتر از (۰/۱۵) (هیر و همکاران، ۲۰۱۴) قدرت پیش‌بینی مناسب مدل را اثبات می‌کند. همچنین، ارزیابی برازش کلی مدل با استفاده از معیار نیکویی برازش (GOF) تنن‌هاوس و همکاران (۲۰۰۴) انجام گرفت:

$$GOF = \sqrt{0.592 \times 0.635} = 0.6131$$

با توجه به حد آستانه (۰/۳۶) برای برازش قوی (هیر و همکاران، ۲۰۱۴)، مقدار (GOF=0.613) نشان از برازش کلی عالی مدل دارد. علاوه‌براین، شاخص‌های برازش ساختاری شامل ریشه استانداردشده میانگین مجذور باقیمانده‌ها (SRMR=0.087≤0.09)، شاخص برازش هنجارشده (NFI=0.873≥0.80)، و سایر شاخص‌ها (d-ULS=1.429، d-G=1.090 و chi2=1397.419) و (RMS=0.180 , p≤0.001) همگی موید برازش مطلوب و انطباق بالای داده‌های تجربی با ساختار مفهومی پژوهش هستند.



شکل ۲. ضرایب مسیر و بارهای عاملی گویه‌های مدل مفهومی پژوهش

جهت آزمون فرضیه‌های پژوهش (اثرات مستقیم، اثر میانجی و اثر تعدیل‌گر)، از رویه بازنمونه‌گیری با (۵۰۰۰) نمونه فرعی جهت محاسبه ضرایب مسیر استانداردشده، آماره‌های (t) و مقادیر (p-value) استفاده شد. نتایج آزمون فرضیه‌ها نشان داد که سیستم مدیریت استعداد بر توانمندسازی روان‌شناختی تأثیر مثبت و معناداری دارد ($\beta=0.595, t=16.453, p<0.001$)، سیستم مدیریت استعداد بر رفتار شهروندی سازمانی دارای اثر مستقیم است ($\beta=0.368, t=15.427, p<0.001$) و توانمندسازی روان‌شناختی نیز بر رفتار شهروندی سازمانی اثر معناداری اعمال می‌کند ($\beta=0.179, t=6.669, p<0.001$). مسیر غیرمستقیم سیستم مدیریت استعداد به رفتار شهروندی سازمانی از طریق توانمندسازی روان‌شناختی ($\beta=0.107, t=6.090, p<0.001$) تأیید شد. همچنین، اثر تعاملی تعدیل‌گر جوّ نوآوری بین سیستم مدیریت استعداد با رفتار شهروندی سازمانی ($\beta=0.130, t=5.313, p<0.001$) و بین توانمندسازی روان‌شناختی با رفتار شهروندی سازمانی ($\beta=0.086, t=3.563, p<0.001$) معنادار ارزیابی شد.

جدول ۵. خلاصه نتایج آزمون فرضیه‌های مدل ساختاری

فرضیه	مسیر فرضیه	ضریب مسیر (β)	آماره t	معناداری (p)	نتیجه
۱	سیستم مدیریت استعداد←توانمندسازی روان‌شناختی	۰/۵۹۵	۱۶/۴۵۳	۰/۰۰۰	تأیید
۲	سیستم مدیریت استعداد←رفتار شهروندی سازمانی	۰/۳۶۸	۱۵/۴۲۷	۰/۰۰۰	تأیید

۳	توانمندسازی روان‌شناختی←رفتار شهروندی سازمانی	۰/۱۷۹	۶/۶۶۹	۰/۰۰۰	تأیید
۴	سیستم مدیریت استعداد←توانمندسازی روان‌شناختی←رفتار شهروندی سازمانی	۰/۱۰۷	۶/۰۹۰	۰/۰۰۰	تأیید میانجی
۵	سیستم مدیریت استعداد×جوّ نوآوری←رفتار شهروندی سازمانی	۰/۰۸۶	۳/۵۶۳	۰/۰۰۰	تأیید تعدیل‌گر
۶	توانمندسازی روان‌شناختی×جوّ نوآوری←رفتار شهروندی سازمانی	۰/۱۳۰	۵/۳۱۳	۰/۰۰۰	تأیید تعدیل‌گر

جدول ٦. نتایج آزمون الگوی میانجی‌گری تعدیل‌شده فرضیه ۷ (مدل ١٤ هایز)

شاخص / مسیر اثر	ضریب (b)	خطای استاندارد	حد پایین (LLCI)	حد بالا (ULCI)	نتیجه آماری
اثر تعاملی (PE×IC)	۰/۴۷۱	۰/۰۴۶	۰/۳۸۰	۰/۵۶۲	معنادار (p<0.001)
شاخص میانجی‌گری تعدیل‌شده (Index)	۰/۱۸۰	۰/۰۲۵	۰/۱۳۴	۰/۲۳۱	تأیید تعدیل
در سطح پایین جوّ نوآوری (1−SD=−0.573)	۰/۰۲۰	۰/۰۱۹	−۰/۰۱۹	۰/۰۵۵	غیرمعنادار
در سطح متوسط جوّ نوآوری (Mean=0.0000)	۰/۱۲۳	۰/۰۱۶	۰/۰۹۲	۰/۱۵۶	معنادار
در سطح بالای جوّ نوآوری (1+SD=+0.573)	۰/۲۲۶	۰/۰۲۴	۰/۱۸۱	۰/۲۷۵	معنادار (قوی‌ترین)

برای بررسی فرضیه هفتم مبنی بر نقش تعدیل‌گر جوّ نوآوری در مسیر غیرمستقیم سیستم مدیریت استعداد بر رفتار شهروندی سازمانی از طریق توانمندسازی روان‌شناختی، از مدل ۱۴ ماکروی (PROCESS) هایز استفاده شد. نتایج نشان داد که اثر تعاملی توانمندسازی روان‌شناختی و جوّ نوآوری بر رفتار شهروندی سازمانی مثبت و معنادار است (b=0.471, p<0.001). همچنین، شاخص میانجی‌گری تعدیل‌شده (Index=0.180) با بازه اطمینان ۹۵ درصد [۰/۱۳۴, ۰/۲۳۱] (که شامل صفر نمی‌شود) تأیید کرد که جوّ نوآوری این مسیر غیرمستقیم را به طور معناداری تعدیل می‌کند و فرضیه هفتم پژوهش مبنی بر وجود الگوی میانجی‌گری تعدیل‌شده تأیید می‌گردد. تحلیل اثرات غیرمستقیم شرطی نشان داد که شدت و معناداری انتقال اثر سیستم مدیریت استعداد به رفتار شهروندی سازمانی از مجرای توانمندسازی روان‌شناختی، وابسته به میزان حاکمیت جوّ نوآوری در محیط سازمان است:

در شرایط جوّ نوآوری ضعیف (یک انحراف معیار پایین‌تر از میانگین، اندازه اثر غیرمستقیم به حداقل کاهش یافته (۰/۰۲۰) و با قرار گرفتن صفر در بازه اطمینان ۹۵ درصد

[۰/۰۵۵ ، ۰/۰۱۹-] (که شامل صفر می‌شود)، این مسیر فاقد معناداری آماری می‌گردد.

با ارتقای جوّ نوآوری به سطح میانگین (متوسط)، این اثر غیرمستقیم تشدید شده در در بازه اطمینان ۹۵ درصد [۰/۱۵۶ ، ۰/۰۹۲] (که شامل صفر نمی‌شود)، به سطح معناداری آماری می‌رسد.

در بستر جوّ نوآوری بالا (یک انحراف معیار بالاتر از میانگین، ضریب اثر غیرمستقیم به حداکثر مقدار خود یعنی (۰/۲۲۶) رسیده و در بازه اطمینان ۹۵ درصد [۰/۲۷۵ ، ۰/۱۸۱] (که شامل صفر نمی‌شود)، در بالاترین سطح اطمینان آماری معنادار است.

این یافته‌ها نشان می‌دهند که در محیط‌های پژوهش و توسعه شرکت‌های دانش‌بنیان همکار در حوزه دفاعی، سیستم مدیریت استعداد به‌تنهایی برای ظهور کامل رفتارهای فرانقش و داوطلبانه شهروندی سازمانی کافی نبوده و توانمندی ادراک‌شده محققان تنها زمانی با بالاترین اثربخشی به رفتارهای شهروندی سازمانی متبلور می‌گردد که جوّ سازمانی مشوق نوآوری، ایمنی مشارکتی و حمایت‌کننده از ایده‌های نوین در سازمان حاکم باشد.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف طراحی و اعتبارسنجی مدل ارتقای رفتار شهروندی سازمانی از طریق سیستم مدیریت استعداد و با بررسی نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی و نقش تعدیل‌گر جو نوآوری در شرکت‌های دانش‌بنیان همکار در حوزه صنایع دفاعی انجام شد. اهمیت این موضوع از آنجا ناشی می‌شود که در محیط‌های پیچیده و دانش‌محور دفاعی، تحقق اهداف فناورانه و راهبردی صرفاً به برخورداری از زیرساخت‌های فیزیکی و تخصص فنی وابسته نیست، بلکه به میزان مشارکت داوطلبانه، همکاری حرفه‌ای و تعهد کارکنان به اهداف فراتر از وظایف رسمی نیز بستگی دارد. از این منظر، شناسایی سازوکارهایی که بتوانند اقدامات مدیریت استعداد را به رفتارهای شهروندی سازمانی تبدیل کنند، ضرورت اصلی پژوهش بود.

یافته‌های پژوهش نشان داد که سیستم مدیریت استعداد تأثیر مثبت و معناداری بر رفتار شهروندی سازمانی دارد. این نتیجه با نظریه مبادله اجتماعی سازگار است؛ زیرا هنگامی که سازمان برای شناسایی، جذب، توسعه و نگهداشت کارکنان سرمایه‌گذاری می‌کند، نوعی احساس حمایت و ارزشمندی در آنان شکل می‌گیرد که می‌تواند با رفتارهای داوطلبانه، همکاری با همکاران و توجه بیشتر به منافع سازمان پاسخ داده شود. این یافته با نتایج پژوهش‌های سعید اردکانی و همکاران (۱۳۹۵)، منیماران و همکاران (۲۰۲۶)، گاجدا (۲۰۲۶) و لی و پراسیتیسوک (۲۰۲۴) هم‌راستاست. همچنین، سیستم مدیریت استعداد تأثیر مثبت و معناداری بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان نشان داد. بر اساس نظریه حفظ منابع، فرصت‌های یادگیری، توسعه حرفه‌ای، پیشرفت شغلی و به‌کارگیری متناسب قابلیت‌ها، منابع

روان‌شناختی کارکنان را تقویت می‌کنند و احساس آنان نسبت به معناداری کار، شایستگی، خودمختاری و تأثیرگذاری را افزایش می‌دهند. این نتیجه با یافته‌های غفاری و همکاران (۱۳۹۸)، صفاری و صفاری (۱۴۰۲)، منزیس و همکاران (۲۰۲۵) و خان و همکاران (۲۰۱۹) مطابقت دارد.

نتایج آزمون فرضیه سوم نیز نشان داد که توانمندسازی روان‌شناختی تأثیر مثبت و معناداری بر رفتار شهروندی سازمانی دارد. به این معنا که کارکنانی که کار خود را معنادار می‌دانند، به توانایی‌هایشان اعتماد دارند و از استقلال و قدرت اثرگذاری برخوردارند، آمادگی بیشتری برای مشارکت داوطلبانه، کمک به همکاران، رعایت اخلاق حرفه‌ای و حمایت از منافع سازمان نشان می‌دهند. این یافته با نتایج پژوهش‌های موسوی‌کاشی و نوری (۱۴۰۲)، صمدی میرکولایی و صمدی میرکولایی (۱۴۰۳)، شو و همکاران (۲۰۲۴) و جینگ و همکاران (۲۰۲۶) هم‌خوانی دارد. افزون بر این، توانمندسازی روان‌شناختی رابطه میان سیستم مدیریت استعداد و رفتار شهروندی سازمانی را به‌طور معناداری میانجی‌گری می‌کند. این نتیجه نشان می‌دهد که اقدامات مدیریت استعداد صرفاً از طریق اجرای رویه‌های اداری و توسعه‌ای به رفتارهای فرانقش منجر نمی‌شوند؛ بلکه زمانی اثربخشی بیشتری دارند که در کارکنان به احساس شایستگی، معناداری، استقلال و تأثیرگذاری تبدیل شوند. بنابراین، توانمندسازی روان‌شناختی سازوکاری است که از طریق آن، حمایت‌ها و سرمایه‌گذاری‌های سازمان در حوزه مدیریت استعداد می‌توانند به رفتارهای داوطلبانه و شهروندی تبدیل شوند. این یافته با نتایج ابراهیم و همکاران (۲۰۲۴) و مدهن دستا و مولی (۲۰۲۴) هم‌راستاست.

در ارتباط با نقش جو نوآوری، نتایج نشان داد که این متغیر رابطه میان سیستم مدیریت استعداد و رفتار شهروندی سازمانی را تقویت می‌کند. به بیان دیگر، سرمایه‌گذاری سازمان در جذب و توسعه استعدادها زمانی بهتر به رفتارهای داوطلبانه و مشارکت‌جویانه منجر می‌شود که محیط کار از ایده‌های جدید، یادگیری و ارائه راه‌حل‌های متفاوت حمایت کند. در چنین فضایی، کارکنان با اطمینان بیشتری توانایی‌ها و قابلیت‌های خود را در مسیر حل مسائل سازمانی به کار می‌گیرند. این نتیجه با یافته‌های اکبر و همکاران (۲۰۲۴) و لطیف‌اوغلو و همکاران (۲۰۲۳) مطابقت دارد. همچنین، جو نوآوری رابطه میان توانمندسازی روان‌شناختی و رفتار شهروندی سازمانی را تقویت می‌کند. به این معنا که برخورداری کارکنان از احساس شایستگی، استقلال و تأثیرگذاری، زمانی بیشتر به رفتارهای فرانقش منجر می‌شود که محیط سازمانی فرصت بیان دیدگاه‌ها، مشارکت در تصمیم‌گیری و تجربه روش‌های جدید را فراهم سازد. در مقابل، فضای بوروکراتیک و سرزنش‌گر می‌تواند مانع بروز ظرفیت‌های روان‌شناختی کارکنان شود. این یافته با نتایج کیونگ (۲۰۲۵) و شو و همکاران (۲۰۲۴) هم‌خوانی دارد.

در نهایت، نتایج آزمون فرضیه هفتم نشان داد که جو نوآوری اثر غیرمستقیم سیستم مدیریت استعداد بر رفتار شهروندی سازمانی را از مسیر توانمندسازی روان‌شناختی تقویت

می‌کند. بررسی اثرات شرطی نیز نشان داد که این اثر غیرمستقیم در سطوح پایین جو نوآوری ضعیف‌تر است و با افزایش سطح جو نوآوری تقویت می‌شود. این یافته بیانگر آن است که توانمندسازی روان‌شناختی به‌تنهایی برای تبدیل اقدامات مدیریت استعداد به رفتارهای شهروندی کافی نیست؛ بلکه محیط سازمانی نیز باید از بروز و به‌کارگیری این ظرفیت‌ها حمایت کند. به عبارت دیگر، جو نوآوری زمینه‌ای فراهم می‌آورد تا احساس شایستگی، استقلال و اثرگذاری کارکنان در قالب همکاری، مشارکت و رفتارهای داوطلبانه بروز پیدا کند. این نتیجه با پژوهش‌های یه و همکاران (۲۰۲۲) و کیونگ (۲۰۲۵) هم‌راستاست.

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که رفتار شهروندی سازمانی در شرکت‌های دانش‌بنیان همکار در حوزه صنایع دفاعی، از تعامل سه دسته عوامل شکل می‌گیرد :اقدامات ساختاری مدیریت استعداد، سازوکارهای روان‌شناختی توانمندسازی کارکنان و شرایط محیطی ناشی از جو نوآوری. بر این اساس، صرف سرمایه‌گذاری در جذب، توسعه و نگهداشت نیروهای متخصص برای ارتقای رفتارهای شهروندی کافی نیست؛ این اقدامات باید به تقویت احساس معناداری، شایستگی، خودمختاری و تأثیرگذاری کارکنان منجر شوند و در محیطی قرار گیرند که از مشارکت، خلاقیت و ارائه ایده‌های جدید حمایت می‌کند. بنابراین، ارتقای رفتار شهروندی سازمانی مستلزم توجه هم‌زمان به سیاست‌های مدیریت استعداد، تجربه روان‌شناختی کارکنان و ویژگی‌های محیط سازمانی است.

با توجه به یافته‌ها و به‌ویژه پایین‌تر بودن میانگین بُعد نگهداشت در سیستم مدیریت استعداد، پیشنهاد می‌شود شرکت‌های مورد مطالعه برنامه‌های مشخصی برای حفظ متخصصان کلیدی، انتقال دانش و توسعه مسیرهای حرفه‌ای آنان طراحی کنند. برای این منظور، می‌توان از نظام مربیگری و راهنمایی تخصصی با مشارکت نیروهای باتجربه استفاده کرد و انتقال دانش به کارکنان جدید را در ارزیابی عملکرد و نظام تشویق متخصصان ارشد لحاظ نمود. همچنین، ایجاد سازوکارهای تشویقی برای همکاری‌های داوطلبانه و حل مسائل فنی میان تیم‌ها، می‌تواند رفتارهای همیارانه را تقویت کند. در زمینه توانمندسازی روان‌شناختی نیز پیشنهاد می‌شود به کارکنان واحدهای تحقیق و توسعه فرصت بیشتری برای انتخاب روش انجام کار، مشارکت در تصمیم‌گیری‌های فنی و پیگیری ایده‌های تخصصی داده شود. برگزاری نشست‌های مشارکتی و میزگردهای فنی با حضور کارکنان سطوح مختلف نیز می‌تواند احساس اثرگذاری آنان بر تصمیمات و اهداف پروژه‌ها را افزایش دهد. از سوی دیگر، تقویت جو نوآوری مستلزم ایجاد فضایی امن برای طرح دیدگاه‌های متفاوت، تجربه روش‌های جدید و یادگیری از خطاهای غیرعمدی و سازنده است. در این راستا، لازم است میان خطای ناشی از سهل‌انگاری و شکست حاصل از تجربه‌گری و تلاش نوآورانه تمایز قائل شد و از پیشنهادها و تجربه‌های ارزشمند کارکنان، حتی در مواردی که به نتیجه مورد انتظار منجر نمی‌شوند، حمایت کرد. همچنین، تأمین منابع و امکانات مورد نیاز تیم‌های تحقیق و

توسعه و کاهش موانع غیرضروری اداری در اجرای آزمایش‌ها و ایده‌های جدید می‌تواند زمینه بروز رفتارهای نوآورانه و مشارکت‌جویانه را فراهم سازد.

این پژوهش، با وجود ارائه یافته‌های نظری و کاربردی، با محدودیت‌هایی همراه بوده است. نخست، حساسیت‌های امنیتی و سازمانی شرکت‌های مورد مطالعه، دسترسی به کارکنان و استفاده از روش‌های کیفی تکمیلی، از جمله مصاحبه، را محدود کرد؛ ازاین‌رو، داده‌ها عمدتاً از طریق پرسشنامه و بر مبنای خودگزارش‌دهی گردآوری شدند که احتمال سوگیری پاسخ‌ها و مطلوبیت اجتماعی را منتفی نمی‌کند. دوم، مقطعی بودن پژوهش امکان بررسی پویایی روابط متغیرها و استنتاج قطعی درباره روابط علّی در طول زمان را محدود می‌سازد. سوم، ویژگی‌های فرهنگی، مأموریتی و انضباطی حاکم بر صنایع دفاعی ممکن است بر شکل‌گیری رفتار شهروندی سازمانی تأثیرگذار باشند؛ بنابراین، تعمیم نتایج به سایر شرکت‌های دانش‌بنیان و بنگاه‌های غیردفاعی باید با احتیاط صورت گیرد. بر این اساس، پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده از طرح‌های طولی و چندموجی و نیز روش‌های ترکیبی برای بررسی عمیق‌تر سازوکارهای اثرگذاری مدیریت استعداد استفاده شود. همچنین، بررسی نقش متغیرهایی مانند سبک رهبری، شدت محدودیت‌های فناورانه، سطح محرمانگی مأموریت‌ها و امنیت روان‌شناختی می‌تواند به شناخت دقیق‌تر عوامل مؤثر بر رفتار شهروندی سازمانی در شرکت‌های دانش‌بنیان دفاعی کمک کند.

تشکر و قدردانی

نگارندگان بر خود لازم می‌دانند از تمامی مدیران، کارشناسان و متخصصان بخش پژوهش و توسعه شرکت‌های دانش‌بنیان همکار در حوزه دفاعی که با مشارکت صمیمانه و مسئولانه خود در تکمیل ابزارهای پژوهش، زمینه سنجش و تحلیل تجربی مدل تحقیق را فراهم آوردند، صمیمانه تشکر و قدردانی نمایند.

تعارض منافع

نویسنده(گان) اعلام می‌دارند که در مورد انتشار این مقاله تضاد منافع وجود ندارد. علاوه بر این، موضوعات اخلاقی شامل سرقت ادبی، رضایت آگاهانه، سوء رفتار، جعل داده‌ها، انتشار و ارسال مجدد و مکرر توسط نویسندگان رعایت شده است.

دسترسی آزاد

این نشریه دارای دسترسی باز است و اجازه اشتراک (تکثیر و بازآرایی محتوا به هر شکل) و انطباق (بازترکیب، تغییر شکل و بازسازی بر اساس محتوا) را می‌دهد.

منابع

Ahmadzadeh, S., & Shokouh, Z. (2020). The role of social capital in the realization

of organizational innovation and organizational citizenship behavior by explaining the mediating role of sustainable human resource management. Innovation Management in Defensive Organizations, 3(3), 151–178. https://doi.org/10.22034/qjimdo.2020.209116.1226. [In Persian]

Akbar, N., Murtaza, A., Shah, M. A. U. H., Karamat, J., Akbar, S., & Ali, N. (2024). Impact of organizational citizenship behavior on talent management with mediating role of organizational commitment: Evidence from Pakistani universities. Kurdish Studies, 12(5), 1219–1227. https://doi.org/10.53555/ks.v12i5.3454

Akbari Balootbangan, A., Masoudian, P., & Farhadinia, M. (2025). The effectiveness of psychological empowerment educational intervention on personal flourishing and flow at work of school administrators and teachers. Psychological Research in Management, 11(1), 91–114. https://doi.org/10.22034/jom.2025.2050909.1315. [In Persian]

Akrami Moghaddam, S., & Abbasi, H. (2025). The effect of entrepreneurial leadership on employees' innovative behavior with innovation climate and intellectual agility. Strategic Management Studies, 16(62), 299–320. https://doi.org/10.22034/smsj.2023.399192.1858 [In Persian]

Chin, W. W. (2009). How to write up and report PLS analyses. In V. E. Vinzi, W. W. Chin, J. Henseler, & H. Wang (Eds.), Handbook of partial least squares: Concepts, methods and applications (pp. 655–690). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-540-32827-8_29

Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. Human Resource Management Review, 19(4), 304–313. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001

Gajda, D. (2026). Talent management and organizational citizenship behavior. Exploring the role of organizational support and age-related differences. Central European Management Journal, 1–21.

Ghaffari, H., Pourkiani, M., Shekari, G., & Sheikhi, A. (2019). Explaining the indicators of strategic talent management and its relationship with employees' psychological empowerment and presenting a desirable model. Human Resource Management Research, 11(3), 158–183. [In Persian]

Hair, J. F., Jr., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. European Business Review, 26(2), 106–121. https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128

Hayes, A. F., & Rockwood, N. J. (2020). Conditional process analysis: Concepts, computation, and advances in the modeling of the contingencies of mechanisms. American Behavioral Scientist, 64(1), 19–54. https://doi.org/10.1177/0002764219859633

Ibrahim, I. A., El-Monshed, A. H., Altheeb, M., & El-Sehrawy, M. G. (2024). Transformational leadership, psychological empowerment, and organizational citizenship behaviors among nursing workforce: A single mediation analysis. Journal of Nursing Management, 2024(1), Article 9919371. https://doi.org/10.1155/2024/9919371

Jing, T., Ju, S. Y., Ayob, N. H., Aziz, M. A., Kong, L. K., & Xu, J. B. (2026). Impact of environmental leadership on psychological empowerment and organizational citizenship behavior for the environment in higher education

institutions in Guangdong, China. SAGE Open, 16(1), Article 21582440251412311.

Karimi, S., Ahmadi Malek, F., & Yaghoubi Farani, A. (2021). Analyzing the effect of innovation climate on agriculture experts' innovative behavior: The mediating role of psychological capital and creative self-efficacy. Agricultural Extension and Education Research, 14(1), 65–83. [In Persian]

Khan, Z. A., Yasir, M., Majid, A., & Afridi, S. A. (2019). Talent management practices, psychological empowerment and innovative work behavior: Moderating role of knowledge sharing. City University Research Journal, 9(3), 567–585.

Kyeong, K. (2025). Do transformational leadership and innovative climate always enhance employees' innovative behavior? Focusing on the moderated mediating role of innovative climate on change-oriented organizational citizenship behavior. Public Personnel Management, 54(4), 584–621.

Latifoglu, N., Imamoglu, S. Z., Ince, H., & Altindag, E. (2023). Effect of leader–member exchange on proactive employee behavior and employee performance: The moderating role of innovative climate. Sustainability, 15(20), Article 14670. https://doi.org/10.3390/su152014670

Li, J., & Prasittisuk, S. (2024). Talent management practice on organizational citizenship behavior and task performance in Chinese higher education. Journal of Family Business & Management Studies, 16(2), 127–141.

Manimaran, B., Kulandai, A., Bacdayan, P., & Parayitam, S. (2026). Exploring the relationship between talent management, job satisfaction, performance and organizational citizenship behavior: Evidence from manufacturing industry in India. The TQM Journal, 38(9), 2165–2192. https://doi.org/10.1108/TQM-02-2023-0043

Medhn Desta, A. G., & Mulie, H. (2024). The effect of empowering leadership practices on employees performance with the mediating role of work engagement: The case of ethio-telecom. Cogent Business & Management, 11(1), Article 2307066. https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2307066

Menezes, D. B., Gumashivili, M., & Kanokon, K. (2025). The role of talent management in enhancing employee retention: Mediating the influence of psychological empowerment. Sustainability, 17(7), Article 3277. https://doi.org/10.3390/su17073277

Mousavi, S., Seyyedjavadin, S., & Hassangholipour, T. (2025). A qualitative study of the drivers and consequences of talent management in organization. Innovation Management in Defensive Organizations, 8(1), 57–80. https://doi.org/10.22034/qjimdo.2025.494708.1728. [In Persian]

Mousavi Kashi, Z., & Nouri, M. (2023). The effect of psychological empowerment, organizational identity, and role stress on organizational citizenship behavior (Case study: Police force personnel of District 6, Tehran). Resource Management in Police, 11(42), 107–123. [In Persian]

Noroozian, A., Amir Kabiri, A. R., & Hagh Shenas, F. (2023). Designing and explaining the talent management model based on meritocracy. Innovation Management in Defensive Organizations, 6(3), 97–128. https://doi.org/10.22034/qjimdo.2023.392549.1579

Onwugbolu, M. C. N. (2022). A conceptual framework to measure talent management strategies and organisational performance in selected retail

stores, KwaZulu-Natal (Doctoral dissertation, Durban University of Technology).

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. Journal of Applied Psychology, 88(5), 879–903. https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879

Saaida Ardekani, S., Ebrahimzadeh Pezeshki, R., Salimi, N., & Al-Hosseini Al-Modarresi, S. M. (2016). Investigating the effect of talent management on citizenship behavior (Case study: Yazd Province Gas Company). Strategic Studies in Petroleum and Energy Industry, 8(30), 51–74. [In Persian]

Saebi, M., & Hajiloo, V. (2018). Improving organizational citizenship behaviors by creating a favorable organizational climate. Development & Transformation Management, 9(33), 41–51. [In Persian]

Safari, O., & Safari, G. (2023). Determining the relationship between talent management and psychological empowerment through information technology in physical education teachers. Sport Science Education Studies, 1(3), 67–73. [In Persian]

Salajegheh, S., & Ahmadzadeh, S. (2014). The effect of managers' transformational leadership on teachers' job attitudes with the mediating role of organizational identity. Transformational Management Journal, 6(12), 72–90. [In Persian]

Samadi Miarkolaei, H., & Samadi Miarkolaei, H. (2024). Psychological empowerment: Facilitating the development of organizational citizenship behavior (A study in the healthcare sector). Avicenna Journal of Clinical Medicine, 26(1), 81–89. [In Persian]

Shamsi, Z., Mohebalipour, M., & Alvedari, H. (2015). Investigating the effect of social capital on organizational citizenship behaviors. Social Capital Management, 2(1), 117–136. [In Persian]

Shanker, R., Bhanugopan, R., Van der Heijden, B. I., & Farrell, M. (2017). Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. Journal of Vocational Behavior, 100, 67–77. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.02.004

Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. Journal of World Business, 45(2), 122–133. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.019

Xu, Q., Liu, S., & Huang, H. (2024). Psychological empowerment and challenge-oriented organizational citizenship behavior: A dual process model. Frontiers in Psychology, 15, Article 1432260. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1432260

Ye, S., Yang, Y., Wang, W., & Zhou, X. (2022). Linking ethical leadership to employees' change-oriented organizational citizenship behavior: A multilevel moderated mediation model. Social Behavior and Personality: An International Journal, 50(7), 1–14. https://doi.org/10.2224/sbp.11475.