تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۱۱/۲۸ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۰۵/۱۲

بررسی تأثیر مدیریت استعداد بر رفتار شهروندی (مورد مطالعه: شرکت گاز استان یزد)

سعید سعیدا اردکانی[۱]- رضا ابراهیم‌زاده پزشکی[۲]- نجمه سلیمی[۳]
سید مهدی الحسینی المدرسی[٤]

چکیده

در سال‌های اخیر نیروی انسانی به عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل رقابت به منظور افزایش کارایی و بهره‌وری در سازمان‌ها شناخته می‌شود. با توجه به اهمیت این موضوع در شرکت گاز، هدف از این تحقیق بررسی تاثیر ابعاد مدیریت استعداد به عنوان آخرین موج در منابع انسانی بر رفتار شهروندی سازمانی می‌باشد که به این منظور از مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده شده است. جامعه آماری این تحقیق را کلیه کارکنان اداری شرکت گاز استان یزد تشکیل می‌دهند که از میان آن‌ها ۱۲۲ نفر به عنوان نمونه انتخاب گردید. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد، میان تمامی ابعاد مدیریت استعداد به جز جذب استعداد بر رفتار شهروندی سازمانی رابطه‌ی معناداری وجود دارد. همچنین وضعیت رفتار شهروندی سازمانی بر خلاف مدیریت استعداد در وضعیت مطلوبی قرار دارد. با توجه به یافته‌های تحقیق مدیران این سازمان می‌توانند با هم‌سوسازی و نگهداشت از طریق کنترل و بازخورد مستمر به افزایش رفتار شهروندی سازمانی و در نتیجه، افزایش بهره‌وری نائل شوند.

واژگان کلیدی: منابع انسانی، مدیریت استعداد، رفتار شهروندی سازمانی، مدل یابی معادلات ساختاری.

۱. دانشیار دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری دانشگاه یزد.
۲. دانشجوی دکتری رفتار و منابع انسانی دانشگاه یزد. نویسنده مسئول: (rezapezeshki@stu.yazd.ac.ir)
۳. کارشناسی ارشد مدیریت اجرایی دانشگاه یزد.
۴. استادیار دانشکده اقتصاد، مدیریت و حسابداری دانشگاه یزد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

مقدمه

در عصر حاضر، رشد فزاینده‌ی رقابت جهانی، توسعه‌ی تکنولوژی‌های جدید، تغییر بازار و پیچیده شدن روابط، منجر به رقابت فزاینده و تغییرات سریع در ماهیت کار سازمان‌ها وکارکنان‌شان شده است. در چنین محیط پویایی که تغییرات پی در پی و نوآوری‌های مداوم، اصلی‌ترین ویژگی آن می‌باشد تکیه صرف بر تکنولوژی و مواد اولیه، نمی‌تواند رشد و توسعه‌ی سازمان‌ها را تضمین کند (Armestrang 2006). آنچه امروزه از آن به عنوان شاه بیت غزل رقابت نام برده می‌شود نقش راهبردی منابع انسانی است. جایگاه و اهمیت منابع انسانی در سازمان‌ها به حدی است که امروزه به آن نه به عنوان دارایی و منبع، بلکه به عنوان سرمایه نگاه می‌شود (Blaga & Jozef, 2014). سرمایه انسانی بدون تردید یکی از شاخص‌های وجه تمایز بین کشورهای توسعه یافته و توسعه نیافته به شمار می‌آید. به عبارت دیگر، بزرگترین مزیت رقابتی کشورها و سازمان‌ها، داشتن نیروی انسانی توانمند می‌باشد (رشیدی و همکاران، ۱۳۸۸). رهبران سازمان‌ها با آگاه شدن از این حقیقت که استعدادها و توانایی‌های کارکنان آنان است که کسب و کار آن‌ها را به سمت موفقیت هدایت می‌کند، برآن شده‌اند تا در زمینه‌ی مدیریت استعداد[1] وارد عمل شوند و برای حفظ کارکنان با پتانسیل بالای خود تلاش کنند.

مدیریت استعداد به عنوان جدیدترین موضوع مورد توجه در حوزه منابع انسانی، فرآیندی است که در دهه‌ی ۱۹۹۰ پدیدار شد و کماکان مسیر تحول را می‌پیماید. در سال ۱۹۹۷ واژه‌ی "جنگ استعداد" برای اولین بار توسط شرکت مشاوره‌ای مکنزی ارائه شد. در بررسی شرکت مکنزی مشاهده شد که سازمان‌هایی که در جذب، توسعه و نگهداری منابع با استعداد موفق‌تر هستند، میزان سوددهی بیشتری دارند. با گذشت زمان، مدیریت استعداد که در دهه‌های ۱۹۶۰ تا ۱۹۷۰به عنوان یک مسئولیت جنبی به دپارتمان پرسنلی محول شده بود، به عنوان یک وظیفه‌ی سازمانی که مسئولیت آن به عهده‌ی تمام دپارتمان‌هاست، بسیار جدی‌تر از گذشته مورد نظر قرارگرفت. موسسه CIPD[2]، استعداد را ترکیبی پیچیده از مهارت‌ها، دانش، توانایی‌های ادراکی و پتانسیل بالا می‌داند و مدیریت استعداد را شناخت و تمرکز بر نیروی انسانی سازمان با پتانسیل بالا تعریف می‌کند (Guy et al. 2010). مدیریت استعداد به سازمان‌ها اطمینان می‌دهد که افرادی شایسته با مهارت‌های مناسب و در جایگاه شغلی مناسب داشته باشند

1. talent management
2.Chartered Institute for Personnel and Development

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

(Collings & Mellahi, 2009). به طورکلی استعداد منبع اصلی و عمده‌ی سازمان است و مدیریت استعداد همان بهره‌گیری از مجموعه‌ای یکپارچه از فعالیت‌هاست که برای حصول اطمینان از این‌که سازمان می‌تواند منابع انسانی با استعداد مورد نیاز خویش را در حال و آینده جذب و برانگیخته کند و پرورش دهد.

تحقیقات مختلف نشان می‌دهد مدیریت استعداد مناسب، رابطه‌ی غیرمستقیمی با عملکرد سازمانی دارد. به عبارت دیگر، سیستم مدیریت استعداد می‌تواند با اثرگذاری بر انگیزش کاری، تعهد سازمانی و رفتارهای فرانقشی کارکنان، موجب ارتقای عملکرد سازمانی شود (Collings & Mellahi, 200). منظور از عملکرد فراتر از نقش، رفتارهای شغلی فراتر از نقش‌های رسمی کارکنان است که معمولا از سوی سیستم‌های رسمی پاداش سازمان، در نظر گرفته نمی‌شوند (Organ, 198)، همچنین سازمان‌ها به منظور رقابت در صحنه‌ی جهانی، تامین نیازها و انتظارات مشتریان و سازگاری با ماهیت در حال تغییر شغل، تمایل دارند و در تلاش‌اند تا کارکنانی انتخاب کنند که دارای توانایی و استعداد باشند و فراتر از وظیفه و نقش تعیین شده در شرح شغل‌شان عمل کنند که به چنین رفتاری، رفتار شهروندی سازمانی گفته می‌شود که کاملا داوطلبانه و فردی است (دیباجی و همکاران، ۱۳۹۰).

باتمان و ارگان[1] (۱۹۸۳)، برای اولین بار از اصطلاح رفتار شهروندی سازمانی استفاده کردند و آن را به عنوان رفتارهایی سودمند که در شرح شغل قید نشده است اما کارکنان برای کمک به دیگران در انجام وظایفشان به نحوی مشهود از خود بروز می‌دهند، تعریف می‌کنند. رفتار شهروندی سازمانی به عنوان یک منبع اجتماعی که از طریق تبادل رفتار، پاداش‌های اجتماعی دریافت می‌کند، مورد ملاحظه قرار می‌گیرد (Ang et al 2003). یکی از عوامل اثرگذار بر رفتار شهروندی سازمانی، ویژگی‌های فردی کارکنان است. نیروی انسانی دانش مدار، با استعداد، توانمند، انعطاف‌پذیر و مسئولیت‌پذیر، از جمله مهمترین ارکان یک سازمان می‌باشند که می‌توانند در روند رو به رشد و ارائه‌ی خدمات سازمان، تاثیر به‌سزایی داشته باشند (رفعتی و نقوی، ۱۳۹۱). پژوهش‌ها نشان می‌دهد که سازمان‌هایی که تاکید بیشتری بر رفتار شهروندی سازمانی می‌کنند، نسبت به دیگر سازمان‌ها سالم‌تر و موفق‌تر بوده و کاهش غیبت، ترک خدمت و افزایش رضایت، بهره‌وری، عدالت سازمانی و کیفیت زندگی کاری کارکنان در آن مشاهده می‌شود (Hakan Erkutlu, 2011), (Kenna Cottrill, 2014).

1. Batman & Organ, 1983

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

حال همان‌طور که پیشتر بیان شد در عرصه‌ی جدید مدیریت به انسان به عنوان "سرمایه‌ای بی‌پایان" و با ارزش نگریسته می‌شود و جذب و حفظ کارکنان با استعداد و توانمند برای سازمان که موجب ارتقای عملکرد سازمانی است، ضرورتی اجتناب ناپذیر تلقی می‌شود. با توجه به این واقعیت که، سازمان‌ها در کشورهای در حال توسعه نیازمند جهشی عمده در افزایش کارآمدی می‌باشند، بایستی زمینه را به گونه‌ای فراهم سازند که کارکنان و مدیرانشان با طیب خاطر، تمامی تجربیات، توانایی‌ها و ظرفیت‌های خود را در جهت اعتلای اهداف سازمانی بکارگیرند و تحقق این امر نیز جز با شناسایی و بسترسازی اصول و قواعد مربوط به رفتار شهروندی سازمانی میسر نخواهد بود. از سوی دیگر شرکت‌هایی مانند شرکت گاز در کشور ایران از اهمیت و جایگاه ویژه‌ای برخوردار است به طوری که شرکت‌های گاز، هزینه‌های بالایی را صرف آموزش و توسعه‌ی کارکنان خود می‌کنند و از آن جا که رمز موفقیت سازمان‌ها صرفا انجام وظیفه‌ی کارکنان در چارچوب وظایف اداری مکتوب و دیکته شده نمی‌باشد، محققان بر آن شدند تا به بررسی تاثیر ابعاد مدیریت استعداد بر رفتار شهروندی سازمانی، که برای بسیاری از مدیران مفاهیمی جدید و ناشناخته‌ای هستند، در شرکت گاز استان یزد بپردازند.

مروری بر ادبیات تحقیق

در این بخش ضمن تشریح مفاهیم مدیریت استعداد و رفتار شهروند سازمانی به بررسی تحقیقات مشابه با موضوع مورد بررسی پرداخته شده است.

مدیریت استعداد

تا کنون تعاریف متعددی از مدیریت استعداد شده است. گروهی آن را شناسایی استعداد و سپس همنوا کردن آن با نقش‌های شغل به منظور بیشینه کردن درگیری فرد با نقشی فراتر از قوت‌های ذاتی او می‌دانند (Mucha, 2004). آرمسترانگ مدیریت استعداد را انجام یکسری فعالیت‌های یکپارچه به منظور تضمین جذب، نگهداری، انگیزش و توسعه کارکنان مستعد مورد نیاز، در حال و آینده سازمان تعریف می‌کند (Armestrang, 2006). بنابر تعریف دیگر، مدیریت استعداد تضمین می‌کند تا افراد مناسب با مهارت‌های خود در محل مناسب قرار گیرند و بر فعالیت‌های مناسب متمرکز و نسبت به آن عجین شوند (عرقیات و همکاران، ۲۰۱۰). در نهایت می‌توان مدیریت استعداد را مجموعه‌ی کاملی از فرآیندها برای شناسایی، به کارگیری و مدیریت افراد به منظور

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی کسب و کار دانست. این فرآیندها که به حوزه‌های اصلی جذب، همسوسازی و نگهداشت و توسعه استعدادها تقسیم می‌شوند. حوزه‌های ذکرشده، ابعاد مدل مدیریت استعداد این تحقیق را تشکیل می‌دهند و در ادامه به تشریح آن‌ها پرداخته شده است.

۱. جذب استعدادها: موارد مرتبط با جذب کارکنان با مجموعه مهارت‌های متناسب به سازمان است. در این مرحله سازمان باید به سؤالات زیر پاسخ دهد: سازمان باید بر روی چه افرادی سرمایه گذاری کند؟ چگونه باید برای کارمندیابی و استخدام در پست‌های تعیین شده، برنامه ریزی کند؟ برای توسعه سازمانی چه نوع استعدادهایی مورد نیاز است؟ این پرسش‌ها تنها بخشی از پرسش‌هایی است که در یک سازمان، هنگام ترسیم مسیر جذب و توسعه کارکنان خود، به عنوان با ارزش ترین سرمایه سازمانی، باید درنظر گرفته شود.

۲. همسوسازی و نگهداشت استعدادها: عملکرد نیروی کار باید مدیریت شود تا سازمان اطمینان یابد در مسیری قرار دارد که نیروی انسانی آن بیشترین بهره‌وری را دارد. بحث دیگری که در فرایند نگهداشت استعدادها باید مورد توجه قرار گیرد، سیستم جبران خدمات است. علاوه بر این که در سازمان، لازم است خط‌مشی جبران خدمت عادلانه گسترش یابد، ضروری است که خروجی گزارش‌ها و تحلیل‌های حاصل از سنجش استعدادها و عملکرد افراد در سیستم محاسبه جبران خدمت کارکنان مورد ملاحظه قرار گیرد.

۳. توسعه (پرورش) استعدادها: گام نهایی این فرایند، شامل مباحث مربوط به یادگیری و توسعه است. در این مرحله کارکنان به یک مسیر توسعه شغلی قابل لمس و شفاف نیاز دارند. در همین مورد، سازمان به سرمایه‌گذاری بیشتر بر روی کارکنان با هدف ایجاد فرصت‌های یادگیری و توسعه نیاز دارد، تا از این راه بتواند مهارتهای آن‌ها را در جهت پاسخگویی به انتظارها و نیازهای آینده سازمان به روز نگه دارد (معالی و تاج‌الدین، ۱۳۸۷) (صیادی و همکاران، ۱۳۹۱) (حاج کریمی و سلطانی، ۱۳۹۰).

به طور کلی مدیریت استعداد می‌تواند منجر به تشخیص پست‌های توسعه و شکاف‌های شایستگی مدیریتی، نگهداری متخصصین کلیدی، شناسایی خطر مشاغل خالی مدیریتی، تبیین برنامه راهبردی سازمان با فهرستی از نیازهای آن در حوزه قابلیت‌ها و مهارت‌های انسانی، تبیین و تعیین وضع موجود سازمان از نظر قابلیت‌ها و مهارت‌ها و

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

یافتن کمبودها و نیازها، اندازه‌گیری و پیگیری مستمر قابلیت‌های موجود و فاصله آن با قابلیت‌ها و مهارت‌های مطلوب از طریق استراتژی‌ها و برنامه‌های آموزشی و پرورشی، تشخیص، توسعه و نگهداری افراد با پتانسیل بالا، کاهش هزینه‌های نیرویابی درونی و بیرونی و برخورد چالش‌گرایانه با مسیر توسعه مدیریتی شود (Ross, 2013).

رفتار شهروندی

امروزه در ادبیات نوین مدیریت از رفتارهای خودجوش و آگاهانه‌ی افراد در سازمان به عنوان رفتار شهروندی سازمانی یاد می‌شود. این مفهوم، در ۳۰ سال اخیر موضوع بسیاری از تحقیقات بوده است و اهمیت آن هم‌چنان در حال افزایش است. مفهوم رفتار شهروندی سازمانی اولین بار توسط باتمان و اورگان[1] در اوایل دهه‌ی ۱۹۸۰ میلادی به دنیای علم ارائه شد. تحقیقات اولیه‌ای که در زمینه‌ی رفتار شهروندی سازمانی انجام گرفت، بیشتر برای شناسایی مسئولیت‌ها و یا رفتارهایی بود که کارکنان در سازمان بروز می‌دادند، اما اغلب نادیده انگاشته می‌شد. (غلام‌حسینی، بجانی و ملکی‌نیا، ۱۳۸۹). اورگان معتقد است که رفتار شهروندی سازمانی، رفتاری فردی و داوطلبانه است که مستقیما به وسیله‌ی سیستم‌های رسمی پاداش در سازمان طراحی نشده است. اما با این وجود باعث ارتقای اثربخشی و کارایی عملکرد سازمان می‌شود. کاتز و کان[2] (۱۹۶۶)، رفتارهای فراتر از نقشی را که موجب بهبود اثربخشی سازمان می‌شود، تشریح نمودند این گونه رفتارها، ماشین اجتماعی سازمان را روان کرده و منحصر به انجام وظایف رسمی سازمان نمی‌شود و رفتارهای دیگری مانند، کمک کردن به دیگران در حل مشکلات کاری‌شان، پذیرفتن دیگران در گروه‌های کاری بدون خرده‌گیری و حفاظت کردن از منابع سازمانی را نیز در برمی‌گیرد (Yoon & Suh, 2003).

مروری بر مفاهیم گوناگون ارائه شده توسط محققان نشان می‌دهد که، در تعریف مفهوم رفتار شهروندی سازمانی، دو رویکرد اصلی وجود دارد؛ اورگان و سایر محققان پیش‌گام در این زمینه، این نوع رفتار را تحت عنوان رفتار فرانقشی مورد ملاحظه قرار داده‌اند، به گونه‌ای که کمک‌های افراد در محیط کار فراتر از الزامات نقشی است که برای آن‌ها تعیین شده است و به‌طور مستقیم و آشکار از طریق سیستم پاداش رسمی

1. Batman & Organ, 1980
2. Katz & Kahn, 1966

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

سازمان، مورد تقدیر قرار نمی‌گیرد. گروه دیگری از محققان مانند " گراهام[1] " بیان می‌دارند که رفتار شهروندی سازمانی باید به صورت مجزا از عملکرد کاری مورد ملاحظه قرار گیرد، بنابراین دیگر مشکل تمایز میان عملکرد نقش و فرانقشی وجود نخواهد داشت. در این دیدگاه، رفتار شهروندی سازمانی را باید به عنوان یک مفهوم جهانی که شامل تمامی رفتارهای مثبت افراد در درون سازمان است، مورد توجه قرار داد (Podsakoff et al. 2014). پادساکف و همکاران (۲۰۱۴) معتقدند، تحقیقات گذشته بیشتر بر عوامل موثر بر رفتار شهروندی سازمانی تمرکز داشتند، ولی در بررسی‌های اخیر بایستی پیامدهای این رفتار از جمله تاثیر آن بر ارزیابی مدیران از کارکنان و افزایش حقوق و مزایا و تشویق‌های دیگر و همچنین تاثیر رفتار شهروندی سازمانی بر عملکرد سازمان پرداخته شود.

تحقیقات نشان می‌دهد رفتار شهروندی سازمانی اثربخشی سازمانی را افزایش می‌دهد. افزون بر آن، رفتار شهروندی سازمانی مزایای زیر را برای سازمان‌ها به همراه دارد:

- افزایش بهره‌وری مدیریت و کارکنان
- استفاده از منابع سازمانی برای ارزش آفرینی بیشتر
- صرف منابع برای کارهایی که صرفا جنبه‌ی نگه‌دارندگی ندارند
- ایجاد زمینه برای هماهنگی بهتر در درون و بین گروه‌ها
- افزایش توانایی سازمان‌ها در جذب و نگهداری کارکنان کارآمد
- توانمندسازی سازمان برای سازگاری بیشتر با تغییرات محیطی
- افزایش ثبات عملکرد سازمان‌ها (ابراهیم پور و همکاران، ۱۳۹۰)

ابعاد رفتار شهروندی سازمانی

درباره‌ی ابعاد رفتار شهروندی سازمانی هنوز توافق واحدی میان محققان وجود ندارد. بررسی‌های پادساکف و همکارانش[2] (۲۰۰۰)، نشان داد تقریبا ۳۰ نوع متفاوت از ابعاد رفتار شهروندی سازمانی شناسایی شده است که هم‌پوشانی مفهومی زیادی میان آن‌ها وجود دارد. با این وجود، پنج بعدی که بیشتر مورد قبول محققان بوده و در این تحقیق مورد استفاده قرار گرفته است عبارت‌اند از:

1. Graham
2. Podsakoff et. al, 2000

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

۱. نوع دوستی: کمک به همکاران و کارکنان برای انجام وظایف در شرایط غیرمعمول.
۲. جوانمردی: نشان دادن تحمل و گذشت در شرایط سخت بحرانی سازمان بدون شکایت.
۳. فضیلت مدنی: این رفتار منعکس کننده‌ی شناخت فرد است از این که او جزئی از یک کل بزرگتر است و همان‌طور که شهروندان در قبال جامعه مسئول هستند، او نیز به عنوان یک عضو سازمان، مسئولیت‌هایی را در قبال سازمان برعهده دارد.
۴. وظیفه شناسی: رفتن به فراسوی حداقل الزامات یک شغل، انجام کار بیش از حد الزامی آن و با وجدان بودن را نشان می‌دهد.
۵. ادب و نزاکت: تلاش برای جلوگیری از مسائل بین فردی (Singh et al. 2009).

پیشینه تحقیق

تاکنون تحقیقات متعددی به بررسی مفاهیم، اهداف و ارتباط رفتار شهروندی سازمانی با دیگر مفاهیم پرداخته است. از جمله این تحقیقات می‌توان به تحقیق بوگلر و سومچ[1] (۲۰۰۴)، اشاره کرد که آنان از طریق بررسی " تاثیر توان‌مند سازی معلمان بر تعهد شغلی، حرفه‌ای و رفتار شهروندی سازمانی در مدارس "، به این نتیجه دست یافتند که میان رفتار شهروندی سازمانی معلمان با توان‌مند سازی، تعهد شغلی و تعهد حرفه‌ای رابطه‌ای معنادار وجود دارد.

هم‌چنین ویویان چن و همکارانش[2] (۲۰۰۷)، به بررسی تاثیر مبادله رهبر-عضو بر رفتار شهروندی سازمانی با در نظرگرفتن اعتماد و حمایت سرپرست به عنوان متغیرهای میانجی پرداختند. داده‌ها از ۲۰۰ پرستار از ۶ بیمارستان جمع آوری شد و نتایج نشان داد، مبادله رهبر-عضو، تاثیر مثبتی بر اعتماد زیردستان به سرپرست و هم‌چنین بر حمایت ادراک شده‌ی سرپرست دارد که در نتیجه موجب ارتقای رفتار شهروندی سازمانی پرستاران می‌شود.

نجات و همکارانش (۲۰۰۹)، به بررسی رابطه‌ی بین رفتار شهروندی سازمانی به عنوان متغیر مستقل و ادراک مشتری از کیفیت خدمات به عنوان متغیر وابسته و نیز

1. Bogler, R. Somech, A., 2004
2. Vivianchen et. al, 2007

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

رضایت و اعتماد کارکنان به عنوان متغیر مستقل و رفتار شهروندی سازمانی به عنوان متغیر وابسته پرداختند و به این نتیجه رسیدند که رضایت شغلی و اعتماد کارکنان نسبت به مدیران، رابطه‌ی معنی داری با رفتار شهروندی سازمانی دارد و هم‌چنین رفتار شهروندی سازمانی نیز رابطه مثبتی با کیفیت خدمات ادراک شده توسط مشتری دارد.
در تحقیقی، تاثیر رفتار شهروندی سازمانی بر بهره‌وری نیروی انسانی از دیدگاه کارکنان در بیمارستان‌های آموزشی شهر تهران توسط مایل افشار، رجب زاده و معمارپور (۱۳۹۱)، مورد بررسی قرار گرفت. نتایج پژوهش نشان داد که از نظر کارکنان بیمارستان‌های مورد مطالعه بین رفتار شهروندی سازمانی و بهره‌وری در کارکنان رابطه معناداری وجود دارد; بدین معنا که در این بیمارستان‌ها، انجام رفتار شهروندی سازمانی بر میزان بهره‌وری کارکنان تاثیر مثبت دارد. چیانگ و همکارانش[1] (۲۰۱۲)، به بررسی نقش میانی رفتار شهروندی سازمانی با توانمندسازی روانی و عملکرد شغلی در هتل‌های شهر تایوان پرداختند و به این نتیجه رسیدند که رفتار شهروندی سازمانی، نقش میانی را ایفا می‌کند و با بالا بردن سطح توان‌مند سازی روانی، باعث ارتقای عملکرد شغلی نیز می‌شود. تاناکا[2] (۲۰۱۳)، در پژوهشی ارتباط میان رفتار شهروندی سازمانی با محیط کاری سازمان در ژاپن را مورد مطالعه قرار داد و به نتایج مفیدی دست یافت. او به این نتیجه رسید که رفتار شهروندی سازمانی می‌تواند بر عملکرد سازمانی و ارزیابی عملکرد کارکنان تاثیر مثبت بگذارد و نتیجه گیری کرد که باید برای ارتقای رفتار شهروندی در سازمان‌ها سرمایه گذاری کرد.

از سوی دیگر نیز مدیریت استعداد[3] مفهومی نوینی است که در سال‌های اخیر مورد توجه بسیاری از محققان قرار گرفته است و در ابتدای راه خود قرار دارد. بر اساس تحقیقات انجام شده مدیریت استعداد می‌تواند نقش بسزایی را در اثر بخشی و کارایی سازمان داشته باشد از جمله‌ی این تحقیقات می‌توان به پژوهش صیادی و همکاران (۱۳۹۱) اشاره کرد. این تحقیق به بررسی ارتباط بین مدیریت استعداد و رضایت شغلی کارکنان در ستاد مرکز صندوق تامین اجتماعی پراخته است. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که میان مدیریت استعداد، زیر متغیرهای آن و رضایت شغلی رابطه معناداری وجود دارد. گای و همکاران[4] (۱۳۸۸) نیز در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که

1. Chiang et. al, 2012
2. Tanaka, 2013
3. Talent Management (TM)
4. Guy et. al

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

افزایش رضایت خاطر مشتریان و کارکنان از جمله مزایای مدیریت استعداد است. نیروی انسانی راضی و با نشاط از سرمایه‌های ارزشمند هر سازمانی به شمار می‌رود به طوری که منابع انسانی در سازمان زمانی مفید و کارآمد هستند که از روحیه قوی، شادابی بالا و رضایت‌مندی خوبی برخوردار باشند. همچنین لیتل شایستگی کارکنان، تحلیل شکاف استعداد در سازمان، شوک فرهنگی در راستای حمایت فرهنگ سازمان از مدیریت استعداد و برنامه‌ریزی سالیانه برای پیشبرد اهداف مدیریت استعداد را ضروری می‌داند (Little, 2010). در تحقیق نیوهال نشان داده شد به کارگیری مدیریت استعداد می‌تواند در بلند مدت و کوتاه مدت ایجاد ارزش کند و مشخص کننده رهبر بازار آینده باشد (Newhall، 2012). در تحقیق دیگر شائعی و همکاران (۱۳۹۲) به بررسی رابطه‌ی میان استراتژی مدیریت استعداد با هوش عاطفی کارکنان پرداختند. در این پژوهش که جامعه آماری آن را کارکنان شهرداری تهران تشکیل می‌دهد نشان داده شد که رابطه‌ی معناداری میان این دو مفهوم وجود دارد.

تحقیقی پیرامون موضوع مدیریت استعداد در بخش سلامت در لهستان توسط اینگرام و گراد[1](۲۰۱۵) صورت پذیرفت. آن‌ها دریافتند که مدیریت استعداد رسمی در سازمان‌های حوزه سلامت نمیتواند به حل مشکلات آن‌ها کمک کند و همچنین در این سازمان‌ها اغلب به جای تمرکز بر روی شناسایی استعدادها، به موقعیت‌های شغلی توجه می‌کنند و از دیدگاه آن‌ها معمولا افرادی که در موقعیت‌های خوب شغلی هستند، با استعداد هم هستند. کریشنان و اسکالین[2](۲۰۱۶) از مدیریت استعداد به عنوان کلید استراتژیک سازمان‌های کوچک و متوسط نام برده‌اند. آن‌ها به ارائه یک منطق نظری پیرامون تفاوت مدیریت استعداد و شیوه‌های منابع انسانی بین سازمان‌های کوچک و متوسط و سازمان‌های بزرگ پرداختند. آن‌ها دریافتند که ساختار سازمانی، اندازه و پیچیدگی سازمان و چرخه عمر سازمان در نوع مدیریت استعداد و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی تاثیر می‌گذارند.

با وجود تحقیقات متعدد در خصوص مفاهیم ذکر شده تا کنون کمتر تحقیقی ارتباط میان این دو مفهوم را مورد بررسی قرار داده است. به طور کلی آنچه این تحقیق را از دیگر تحقیقات مشابه متمایز می‌کند استفاده از مدل‌یابی معادلات ساختاری با کمک نرم افزار SMART-PLS به منظور بررسی تاثیر ابعاد مدیریت استعداد بر رفتار شهروندی سازمانی می‌باشد.

1. Ingram & Grad
2. Krishnan & scullion

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

اهداف تحقیق

۱. بررسی وضعیت مدیریت استعداد در شرکت گاز استان یزد.
۲. بررسی وضعیت رفتار شهروندی در شرکت گاز استان یزد.
۳. بررسی تاثیر ابعاد مدیریت استعداد (جذب، همسوسازی و نگهداشت و توسعه استعداد) بر رفتار شهروندی سازمانی.

روش تحقیق

این پژوهش از نظر نوع هدف توصیفی و از نظر نتیجه کاربردی می‌باشد، و با روش پیمایش تک مقطعی و میدانی، در شرکت گاز استان یزد انجام گرفته است. برای تبیین رابطه بین متغیرهای مورد بحث، از دو پرسشنامه بهره گرفته شده که برای تعیین پایایی پرسشنامه‌ها و همچنین به دست آوردن انحراف معیار برای نمونه، یک نمونه آزمایشی ۳۰ نفری انتخاب شد. بر اساس نتایج حاصل از تحلیل پرسشنامه‌های اولیه، پایایی پرسشنامه مدیریت استعداد با آلفای کرونباخ ۰/۸۸۲، پرسشنامه رفتار شهروندی با آلفای کرونباخ ۰/۸۰۲ محاسبه شد، که این مقادیر نشان از پایایی بالای پرسشنامه‌ها دارد. همچنین مقدار انحراف معیار نمونه برابر ۰/۶۰۷ تعیین گردید. باید خاطر نشان کرد از آنجایی که پرسشنامه‌های تحقیق بر اساس مرور پیشینه حاصل شده است، بنابراین روایی پرسشنامه‌ها تنها از طریق روایی محتوایی بررسی و تأیید شده است. با توجه به اینکه جامعه آماری این تحقیق را کلیه کارکنان شرکت گاز استان یزد تشکیل می‌دهند که جمعیتی معادل ۱۵۵ نفر دارند، حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران (رابطه ۱) در سطح خطای ۰/۰۵ با دقت برآورد ۰/۰۵ و انحراف معیار ۰/۶۰۷ معادل ۱۲۲ محاسبه شده است. همچنین برای انتخاب نمونه از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده گردیده است.

(رابطه ۱)

$$n=\frac{N\times Z^2_{\alpha/2}\times\delta^2}{\varepsilon^2(N-1)+Z^2_{\alpha/2}\times\delta^2}\Rightarrow \quad n=\frac{155\times(1.96)^2\times0.607^2}{0.05^2(154)+(1.96)^2\times0.607^2}\cong122$$

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

این تحقیق در سه گام اصلی صورت گرفته است:

۱- شناسایی مؤلفه‌ها و ابعاد مدیریت استعداد و رفتار شهروندی سازمانی: به منظور شناسایی مؤلفه‌ها و ابعاد مدیریت استعداد، بر اساس مرور پیشینه و با استفاده از نظرات خبرگان (سه تن از اساتید دانشگاهی)، پرسشنامه تحقیق با ۱۶ گویه طراحی شد. همچنین برای ارزیابی وضعیت رفتار شهروندی سازمانی نیز از پرسشنامه‌ی پودساکف و همکاران[1] (۲۰۰۰) که در تحقیقات مختلف از آن بهره گرفته شده، استفاده گردید که این پرسشنامه نیز پس از تعدیل انجام شده توسط خبرگان، ۱۹ گویه را شامل می‌شود. قابل ذکر است، پرسشنامه‌های تحقیق با استفاده از طیف پنج‌تایی لیکرت (از کاملاً موافقم تا کاملاً مخالفم) تدوین شده است.

۲- ارزیابی وضعیت کنونی مدیریت استعداد و رفتار شهروندی سازمانی در شرکت گاز استان یزد: در راستای ارزیابی وضعیت کنونی مدیریت استعداد و ابعاد آن، محققان با استفاده از آزمون T- استیودنت در محیط SPSS 18، به تحلیل داده‌های حاصل از پرسشنامه‌ی برگشتی از سوی نمونه مورد تحقیق پرداخته‌اند، که نتایج آن در بخش بعد تشریح شده است. همچنین وضعیت رفتار شهروندی سازمانی[2] و هر یک از ابعاد آن نیز به روش بیان شده بررسی شده است.

۳- بررسی و تبیین تاثیر ابعاد مدیریت استعداد بر رفتار شهروندی سازمانی: در این تحقیق با استفاده از روش تحلیل ساختارهای چند سطحی در محیط نرم‌افزار Smart-PLS، به بررسی ارتباط میان مفاهیم ذکر شده، پرداخته شده است. نرم‌افزار Smart-PLS بر خلاف نرم‌افزار لیزرل[3] که بر بیشینه‌سازی کواریانس تأکید می‌کند، بر بیشینه-سازی واریانس تمرکز دارد (Lauria & Duchssi, 2007). همچنین Smart-PLS برای کابردهای واقعی مناسب‌تر بوده و هنگامی که مدل‌ها پیچیده‌تر هستند بهره‌گیری از این مدل توصیه شده است (Hulland, 1999). البته مزیت اصلی این نوع مدل‌یابی، در این است که Smart-PLS به تعداد کمتری نمونه نیاز دارد (Haenlein & Kaplan, 2004).. بنابراین، بر اساس متقضایت تحقیق، محققان از این نرم‌افزار استفاده کرده‌اند که نتایج آن در بخش تجزیه و تحلیل داده‌ها، شرح داده شده است.

1. Podsakoff et. al, 2000
2. Organizational Citizenship Behavior (OCB)
3. Lisrel

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

تجزیه و تحلیل داده‌ها

به منظور دستیابی به اهداف تحقیق در خصوص وضعیت TM و OCB همان‌طور که در گام دوم بیان شد از آزمون T-استیودنت استفاده شده است. در آزمون T با توجه به مقیاس پنج گزینه‌ای (کاملاً موافقم- کاملاً مخالفم)، مقدار آزمون برابر با ۳، در نظر گرفته شده است که P>3 مقدار مطلوب از دید خبرگان برای آزمون در نظر گرفته شده است. برای مثال، فرض‌های آماری برای مفهوم مدیریت استعداد به صورت زیر تعریف می‌شود:

H_0: $\mu \leq 3$: وضعیت نامطلوب است

H_1: $\mu > 3$: وضعیت مطلوب است

درخصوص مفهوم مدیریت استعداد، مقدار معناداری معادل ۰/۷۹۴ بدست آمده که بزرگ‌تر از ۰/۰۵ می‌باشد و چون مقدار آماره t برابر ۰/۲۶۴ بدست آمده بنابراین، فرض H_0 رد نمی‌شود. همچنین حد بالا و پایین فاصله اطمینان، مقداری بین مقادیر مثبت و منفی بوده که خود نشانگر تایید مقصود فوق است. بنابراین با اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت که بعد جذب استعداد از وضعیت نامطلوبی در شرکت گاز استان یزد برخوردار است. در جدول ۱، نتایج حاصل از آزمون T- استیودنت برای تمامی ابعاد مدیریت استعداد در سطح اطمینان ۹۵٪، به صورت خلاصه آورده شده است.

جدول ۱. نتایج آزمون T- استیودنت

ابعاد مدیریت استعداد	Test Value = 3						مطلوبیت
	t	df	Sig. (2-tailed)	میانگین انحرافات	حد پایین	حد بالا	
جذب استعداد	۱/۹۴۸	۱۲۲	۰/۰۶۲	۰/۱۴۲۸۶	-۰/۰۰۷۴	۰/۲۹۳۱	رد
همسوسازی و نگهداشت استعداد	-۱/۵۰۳	۱۲۲	۰/۱۴۴	-۰/۲۰۶۹۰	-۰/۴۸۸۸	۰/۰۷۵۱	رد
توسعه استعداد	۱/۰۸۲	۱۲۲	۰/۲۸۹	۰/۱۴۰۳۹	-۰/۱۲۵۴	۰/۴۰۶۲	رد
مدیریت استعداد*	۰/۲۶۴	۱۲۲	۰/۷۹۴	۰/۰۲۵۴۵	-۰/۱۷۲۱	۰/۲۲۳۰	رد

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

بر اساس جدول فوق، می‌توان وضعیت TM و ابعاد آن در شرکت مذکور را دارای وضعیت نامطلوبی دانست.

این عمل برای مفهوم OCB و ابعاد آن که در قسمت ادبیات تحقیق بیان شده تکرار می‌شود که خلاصه آن در جدول 2 آمده است.

جدول ۲. نتایج آزمون T- استیودنت

رفتار شهروندی سازمانی	Test Value = 3						مطلوبیت
	t	df	Sig. (2-tailed)	میانگین انحرافات	حد پایین	حد بالا	
نوع دوستی	10.805	۱۲۲	.000	1.28966	1.0452	۱،۵۳۴۱	تأیید
جوانمردی	-۱،۵۰۳	۱۲۲	.000	.82759	.5951	۱،۰۶۰۱	تأیید
فضیلت مدنی	۱،۰۸۲	۱۲۲	.000	.69828	.4148	.۹۸۱۷	تأیید
وظیفه‌شناسی	۰،۲۶۴	۱۲۲	.000	1.51724	1.3616	۱،۶۷۲۸	تأیید
ادب و نزاکت	12.203	122	.000	1.25862	1.0468	۱،۴۷۰۵	تأیید
رفتار شهروندی سازمانی*	9.541	122	.000	1.43828	1.11828	۱،۲۷۶۷	تأیید

بر اساس جدول فوق نیز، می‌توان وضعیت OCB و ابعاد آن در شرکت مذکور را دارای وضعیت مطلوب دانست.

همان‌طور که پیشتر بیان شد، هدف اصلی این تحقیق بررسی تاثیر ابعاد مدیریت استعداد بر مفهوم رفتار شهروندی سازمانی می‌باشد. به این منظور از روش تحلیل ساختارهای چند سطحی در محیط نرم‌افزار Smart-PLS نسخه ۲،۰۰ استفاده شده است که در گام سوم به طور مختصر معرفی شد. در این نرم‌افزار به هریک از سؤالات زیر به صورت مجزا پاسخ داده شده است:

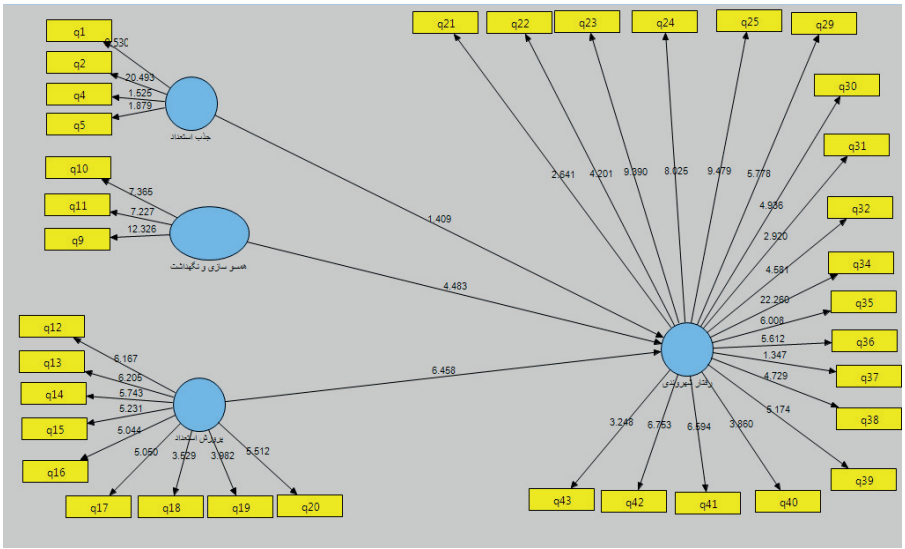
۱- آیا بعد جذب استعداد بر مفهوم رفتار شهروندی سازمانی تاثیر دارد؟

۲- آیا بعد همسوسازی و نگهداشت استعداد بر مفهوم رفتار شهروندی سازمانی تاثیر دارد؟

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

۳- آیا بعد توسعه استعداد بر مفهوم رفتار شهروندی سازمانی تاثیر دارد؟

بر اساس سؤالات مطرح شده، مدل اولیه تحقیق به صورت شکل 1 ترسیم و سؤالات فوق مورد آزمون قرار گرفته است.

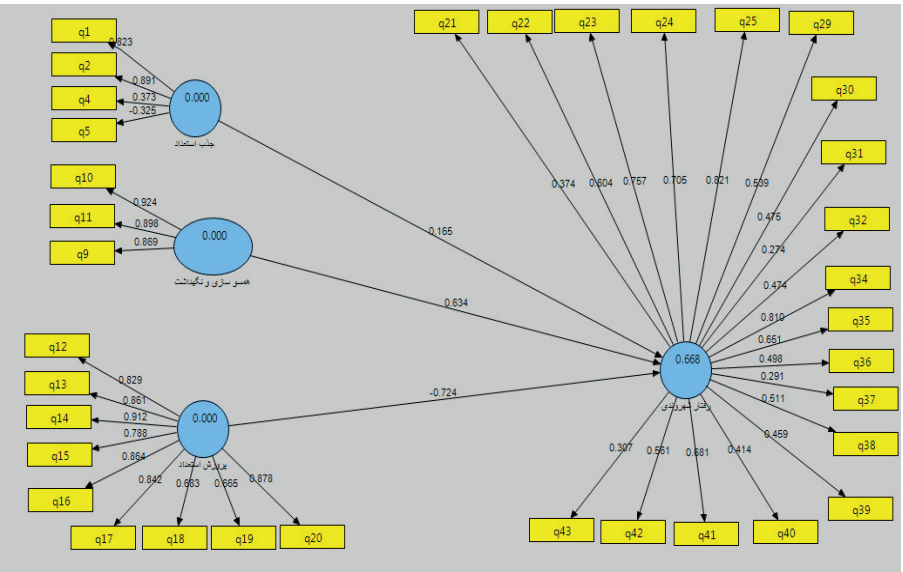


شکل ۱. مقدار T- value بر اساس مدل تحقیق

در شکل فوق، اعداد مشخص شده بر روی فلش‌های بین متغیرهای اصلی پژوهش نشان دهنده مقادیر T-value هستند. از آنجا که نرم‌افزار Smart-PLS به طور پیش-فرض در سطح ۹۵٪ به آزمون مدل فوق پرداخته است، مقادیر بزرگتر و مساوی قدرمطلق ۱/۹۶، به معنای وجود ارتباط معنادار بین دو متغیر می‌باشد. بنابراین بر اساس آنچه گفته شد، تنها ابعاد همسوسازی و نگهداشت و پرورش استعداد دارای تأثیر معنادار بر رفتار شهروندی سازمانی می‌باشند.

در شکل ۲. ضرایب مسیر که بیانگر شدت و جهت رابطه است مشخص شده است. اعداد روی مسیرها نشان دهنده ضریب مسیر، اعداد داخل دوایر برای متغیرها درون‌زا و اعداد روی فلش‌های متغیرهای مکنون بیانگر بارهای عاملی است

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]



شکل ۲. ضرایب مسیر و بارهای عاملی مدل تحقیق

با توجه به شکل‌های ۱ و ۲، جدول ۳ حاصل می‌شود که در آن به سؤالات مدل تحقیق پاسخ گفته شده است:

جدول ۳. بررسی فرضیات پژوهش

سؤالات	رابطه			جهت رابطه	ضریب مسیر	نتیجه آزمون
۱	رفتار شهروندی سازمانی	→	جذب استعداد	مستقیم	0.165	رد
۲	رفتار شهروندی سازمانی	→	همسوسازی و نگهداشت	مستقیم	0.634	تایید
۳	رفتار شهروندی سازمانی	→	توسعه استعداد	غیرمستقیم	-0.724	تایید

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

نرم‌افزار Smart-PLS بر خلاف دیگر نرم‌افزارهای تحلیل چند سطحی، دارای شاخص‌های برازندگی مدل نمی‌باشد. ولی به منظور ارزیابی اعتبار مدل از شاخص‌های میانگین واریانس توسعه یافته (AVE)[1]، پایایی ترکیبی (CR)[2] و آلفای کرونباخ استفاده می‌شود. میانگین واریانس توسعه یافته (AVE) به منظور بررسی روایی همگرای پژوهش به کار گرفته می‌شود که طبق نظر فورنل و لاکر، استاندارد بالای ۰/۵ برای این میانگین واریانس توسعه یاقته مناسب می‌باشد (Fornel & Larcker, 1981). همچنین برای سنجش روایی، روش‌های آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی (CR) استفاده شده است. کرونباخ درنظر گرفتن میزان استاندارد بالای ۰/۷ را برای ضریب آلفای کرونباخ و مقدار بالای ۰/۶ را برای پایایی ترکیبی به منظور سنجش پایایی توصیه کرده است. (Cronbach, 1951). مقدار ضرایب ذکر شده در جدول ۴ آمده است که نشان از اعتبار بالای مدل تحقیق دارد.

جدول ۴. شاخص‌های ارزیابی اعتبار مدل

ابعاد	تعداد سؤالات	آلفای کرونباخ	AVE	CR
رفتار شهروندی سازمانی	۱۹	۰/۸۱۱	۰/۶۲۳	۰/۸۱۴
جذب استعداد	۴	۰/۸۲۲	۰/۶۸۹	۰/۸۶۷
همسوسازی و نگهداشت استعداد	۳	۰/۷۹۱	۰/۸۱۲	۰/۹۰۱
توسعه استعداد	۹	۰/۸۰۷	۰/۵۳۳	۰/۸۴۶

بحث و نتیجه گیری

در نگاه اول یافته‌های تحقیق قدری تعجب برانگیز است. اگرچه در یافته‌های تحقیق رابطه جزء همسوسازی استعداد با رفتار شهروندی تایید شد، ولی علیرغم انتظار محققین، شواهدی مبنی بر وجود رابطه بین جذب استعداد و رفتار شهروندی یافت نشد و همچنین یافته‌ها نشانگر رابطه منفی پرورش استعداد و رفتار شهروندی می‌باشد. برای چنین نتایجی سه فرضیه قابل طرح است. یک، در سنجش اشتباهی وجود داشته است. دو، بین جذب و پرورش استعداد و رفتار شهروندی رابطه‌ای وجود ندارد و علت کشف

1. Advanced Variance Evaluation
2. Combined Reliability

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

رابطه بین متغیرها، اثر علت ثالث به صورت همزمان بر اجزاء مدیریت استعداد و رفتار شهروندی می‌باشد. سه، قابل پذیرش و منطقی است که جزء اول مدیریت استعداد یعنی جذب، رابطه معنی‌داری با رفتار شهروندی نداشته باشد و جزء سوم دارای رابطه منفی باشد.

با مطالعه مجدد مبانی نظری، روش‌شناسی تحقیق و ابزار گردآوری داده‌ها، محققین به این نتیجه رسیدند که اشتباهی در سنجش و تحلیل صورت نگرفته است. بعلاوه با استفاده از روش‌شناسی و ابزار این تحقیق، مدل تحقیق در جامعه آماری دیگری آزمون گردید که همین نتایج به دست آمد. لذا فرض اول مردود است. در فرض دوم، بیان می‌شود که پدیده‌ای بالا دستی و مستقل مانند سیاست‌ها و رویه‌های منابع انسانی در سازمان، تعیین کننده تغییرات این دو متغییر به صورت همزمان می‌باشد. لذا این که بعضی از اجزاء مدیریت استعداد با رفتار شهروندی دارای رابطه و بعضی بی‌رابطه شده‌اند، ناشی از یک پدیده بالادستی است. از آنجا که در این تحقیق به سنجش رابطه همبستگی و همزمانی متغیرها اکتفا نشده است و فنون بررسی رابطه علت و معلولی به کارگرفته شده است، پذیرش این فرض نیز مردود است. محققین پس از بررسی علمی بر این عقیده هستند که به دلایل تئوریک و استدلالات منطقی، یافته‌های تحقیق صحیح می‌باشد.

همانطور که بیان شد، رفتار شهروندی سازمانی، رفتاری فرانقش از افراد به صورت خودجوش و آگاهانه است که باعث ارتقاء اثربخشی و کارایی سازمان می‌شود. اگرچه رفتار شهروندی در فرد متجلی می‌شود ولی تحت تاثیر بستر سازمانی است. علاوه بر متغیرهای فردی و گروهی، متغیرهای سازمانی نظیر ساختار، فرهنگ، استراتژی، اندازه، تکنولوژی، و همچنین محیط سازمان، بر سطح رفتار شهروندی در سازمان موثر است. از این رو، با یک نگرش سیستمی با سه دسته متغیر روبروی هستیم که متغیرهای فردی به عنوان متغیر ورودی، و متغیرهای گروهی و سازمانی به عنوان متغیرهای فرایندی در بستر کار، بر رفتار افراد اثرگذار هستند. واضح است که آنچه بر این بستر تاثیرگذاری بیشتری داشته باشد، بر رفتار شهروندی نیز اثرگذاری بیشتری خواهد داشت. چنان که گفته شد، مدیریت استعداد تضمین می‌کند افراد مناسب در محل مناسب قرار گیرند و بر فعالیت‌های مناسب متمرکز و نسبت به آن عجین شوند (عرقیات و همکاران، ۲۰۱۰). در واقع مدیریت استعداد مجموعه کاملی از فرآیندها برای شناسایی، به کارگیری و مدیریت افراد به منظور اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی سازمان است. بر این اساس قابل

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

انتظار است که با توجه به فرایندی بودن مدیریت استعداد و جاری بودن آن در بستر سازمانی، اجزاء آن بر سطح رفتار شهروندی پرسنل اثرگذار باشد. از سوی دیگر مکانیسم‌های نگهداشت متضمن محیطی انسان‌محور است، و این محیط خود موثر بر افزایش رفتار شهروندی، و منطبق با اقتضائات آن است. این مسئله از اجزاء رفتار شهروندی که عبارتند از نوع دوستی، جوانمردی، فضیلت مدنی، وظیفه‌شناسی، و ادب و نزاکت، مشخص است. یافته‌های تحقیق نیز نشان دهنده رابطه جزء همسوسازی و نگهداشت نیروی انسانی با رفتار شهروندی سازمانی است. با این وجود فرایند جذب استعداد اشاره به ورودی سیستم دارد، و ورودی سیستم هنوز مورد جامعه‌پذیری سازمانی و نهادینه شدن ارزش‌ها، قرار نگرفته است و تعلق خاطر و تعهدی به سازمان ندارد که انتظار رفتار شهروندی از او داشته باشیم. بعلاوه، بر اساس نظریات روانشناسی، افراد مستعد و دارای استعدادهای برتر از نظر سلسله‌مراتب نیاز در سطوح بالای خودشکوفایی قرار می‌گیرند، در حالیکه رفتار شهروندی سازمانی نیازمند سطح بالای نیاز و انگیزه اجتماعی است. همچنین این افراد دارای ویژگی‌های شخصیتی متفاوت از هنجار معمول جامعه هستند و اصولا تمایل بیشتری برای کسب موفقیت، ریسک‌پذیری، و فردگرایی دارند. لذا انتظار ارتباط بین جذب استعداد و افزایش رفتار شهروندی در سازمان منطقی به نظر نمی‌رسد.

از سوی دیگر رابطه منفی توسعه استعداد و رفتار شهروندی سازمانی، از طرق متعدد قابل بررسی است. اولاً ممکن است به دلیل سطح پایین امتیاز و واریانس پاسخ‌ها به مولفه‌های سنجنده پرورش استعداد و سطح بالای رفتار شهروندی در نمونه آماری این تحقیق، با نتایج آماری صوری روبرو باشیم که نشانگر وجود رابطه منفی است، در حالیکه اگر همین تحقیق در سازمانی با سطح بالای پرورش استعداد و رفتار شهروندی انجام شود، شاید نتایج دیگری حاصل گردد، دوماً امکان دارد در رابطه بین پرورش استعداد و رفتار شهروندی متغیر دیگری به عنوان واسطه وجود داشته باشد که این وجود، اثر پرورش استعداد را معکوس نموده است. به صورت شهودی می‌توان به متغیری نظیر وجود فرهنگ رقابتی در سازمان اشاره نمود، که می‌تواند محرک موفقیت‌طلبی فردی و افزایش جو رقابتی، و مانع مشارکت و همکاری گروهی شود. مشخص است تحت چنین فرهنگی، ارتقاء و توسعه استعدادها در سازمان منجر به افزایش رفتار شهروندی نمی‌شود. لذا، چنین رابطهٔ منفی‌ای بین این دو متغیر قابل بحث و مطالعه می‌باشد. به نظر محققین بررسی چگونگی مکانیسم اثر و نقش متغیرهای میانجی و

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

تعدیل‌گر در رابطه بین مدیریت استعداد و رفتارشهروندی، می‌تواند زمینه تحقیقاتی بدیع و مفیدی برای تحقیقات آتی باشد.

یافته دیگر تحقیق نشان دهنده سطح پایین مدیریت استعداد در شرکت گاز و وجود سطح بالای رفتار شهروندی در این شرکت می‌باشد. با توجه به این که نمونه آماری این تحقیق کارکنان اداری این سازمان بوده‌اند، و با در نظر گرفتن شکل بوروکراتیک چنین ساختارهایی، و تکنولوژی تکراری انجام امور اداری، و با در نظر گرفتن هدف ساختارهای بوروکراتیک در افزایش کارایی و کاهش هزینه، می‌توان بر اساس نظریه هماهنگی، چنین اظهار نظر نمود که اصولا نیازی به سطح بالای مدیریت استعداد در چنین شرایطی نمی‌باشد و منطقاً مدیریت استعداد برای سازمان‌های با هدف خلاقیت و نوآوری موضوعیت دارد. و سازمان‌های خدماتی عمومی با اهداف کارایی، بیشتر متمرکز بر جنبه‌های انسانی کار نظیر رفتار شهروندی سازمانی هستند. در نتیجه با توجه به اهمیت نقش رفتار شهروندی سازمانی در سازمان‌هایی نظیر شرکت گاز میتوان پیشنهاد داد که جهت ایجاد تمایل و رغبت بیشتر کارکنان در مشارکت و همکاری در سازمان، اجرای برنامه‌هایی در جذب پیشنهادات سازنده آن‌ها در حل مسایل سازمان، حضور فعال آن‌ها در جلسات و نشست‌ها، ایجاد روابط غیررسمی سازنده در بین کارکنان و همچنین افزایش احساس مسئولیت آن‌ها نسبت به یکدیگر و سازمان می‌تواند در بالا بردین میزان این مولفه در کارکنان موثر باشد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

منابع:

۱. ابراهیم پور، حبیب؛ خلیلی، حسن؛ حبیبیان، سجاد؛ کریمی؛ مرد علی، (۱۳۹۰)، تبیین رفتار شهروندی سازمانی در پرتو رهبری معنوی، پژوهشنامه مدیریت اجرایی، زمستان ۱۳۹۰، شماره ۶، صص: ۵۸-۳۷

۲. تاج الدین، محمد، معالی تفتی، مرجان (۱۳۸۷)، مدیریت استعداد در فرآیندهای توسعه منابع انسانی، ماهنامه تدبیر، سال نوزرهم، شماره ۲۰۲ ، صص ۷۳-۷۲

۳. حاجی کریمی، عباسعلی؛ سلطانی، مرتضی، (۱۳۹۰)، بررسی و تحلیل عوامل سنجش مدیریت استعداد (مطالعه موردی: صنعت ماشین آلات و تجهیزات صنعتی ایران)، مدیریت فرهنگ سازمانی، شماره ۲۳، صص ۱۱۶-۹۶

۴. دیباجی، سید میثم؛ عریضی سامانی، حمیدرضا؛ صادقی، میثم، (۱۳۹۰)، بررسی رابطه ابعاد روان‌شناختی سازمان با تعهد سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی و استرس شغلی، فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت و منابع انسانی صنعت نفت، تابستان ۹۱، سال سوم، شماره ۱۲، صص ۱۹۹-۱۷۳

۵. رشیدی، محمد مهدی؛ ابیلی، خدایار؛ احرامی، مرضیه؛ تیموری نسب، آزاده؛ (۱۳۸۸)، مطالعات شناخت وضعیت موجود و توسعه منابع انسانی با تاکید بر الزامات توانمندسازی، سال سوم، ۱۳۸۸، شماره ۹، صص ۳۴-۷

۶. سید نقوی، میرعلی؛ رفعتی آلاشتی، کبری؛ (۱۳۹۱)، رابطه تعهد سازمانی با رفتارشهروندی و سازمانی و نقش فرهنگ سازمانی در تعدیل این رابطه، فصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت و منابع انسانی صنعت نفت، سال سوم، شماره ۱۱، بهار ۱۳۹۱، صص ۲۴-۹

۷. شایعی، علی؛ علامه، سید محسن؛ عسگری باجگرانی، محبوبه؛ (۱۳۹۲)، استراتژی مدیریت استعداد و رابطه آن با هوش عاطفی کارکنان، مطالعات مدیریت بهبود و تحول، صص: ۷۵-۴۷

۸. صیادی، سعید؛ محمدی، مرضیه؛ نیک‌پور، امین؛ (۱۳۹۱)، بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و رضایت شغلی کارکنان در ستاد مرکزی صندوق تامین اجتماعی، فصلنامه علمی-پژوهشی فرآیند مدیریت و توسعه، شماره ۸۰، صص: ۱۴۸-۱۳۳

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

۹. غلام حسینی، اسماعیل؛ بجانی، حسین؛ ملکی‌نیا، عماد؛ (۱۳۸۹)، عوامل تاثیرگذار، مولفه‌ها و پیامدهای رفتار شهروندی سازمانی، دوماهنامه‌ی توسعه انسانی پلیس، سال هفتم، شماره ۳۱، صص ۳۴-۱۱

۱۰. گای، ماتیو و سیمز، دوریس، ″ توسعه استعدادهای آتی راهنمای کاربردی مدیریت استعداد و برنامه ریزی جانشین پروری"، ترجمه نسرین جزنی، انتشارات سر آمد، چاپ اول،۱۳۸۸.

۱۱. مایل افشار، مهناز؛ رجب زاده، علی؛ معمارپور، مهدی؛ (۱۳۹۱)، بررسی ارتباط بین رفتار شهروندی سازمانی و بهره‌وری نیروی انسانی از دیدگاه کارکنان در بیمارستان‌های آموزشی شهر تهران، مجله دانشکده پیراپزشکی دانشگاه علوم پزشکی تهران، شماره ۲، صص: ۱۶۹-۱۵۷

12. Ang, Soon & Dye Linn Van & Begley Thomas, (2003), "The Employment Relationships of Foreign Workers Versus Local Employees: a Field of Organizational Justice, Job Satisfaction, Performance and OCB", Journal of Organizational Behavior, No.24, pp.561-583
13. Areiqat A.Y, Abdelhadi T, Ahmad Al-Tarawneh H. (2010), "Talent Management as a Strategic Practice of Human Resources Management to Improve Human Performance", Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 2 (2)
14. Armstrong M.(2006), A Handbook of Human Resource Management Practice, Kogan Page Ltd., 10th edition, april
15. Blaga, Petruta; Jozef, Boer; (2014), "Increasing human resource efficiency in the production process", Procedia Technology, Volume 12, 2014, pp: 469-475
16. Bogler, R., somech, A, (2004), "Influence of teacher empowerment on teachers organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in school", Journal of teaching and teacher Education, 20, 277-289
17. Bob little, (2010), "Best practice talent management", Training Journal: Nov 2010
18. Collings D. & Mellahi K.; (2009), " Strategic Talent Management: A review and research agenda", Human Resource Management Review, No.19, P: 304-313
19. Chiang, Ch.F; Hsieh, T.SH; (2012), "The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance", International Journal of Hospitality Management, March 2012, Vol. 31, 180-190
20. Cronbach L. J, (1951), "Coefficient alpha and the internal structure of tests", Psychometrika, Vol. 16, No. 3, pp. 297-334

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

21. Fornell C., Larcker D. (1981), Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error, Journal of marketing research.
22. Guy, E. (2006), "Tales of Talent: How to harness your people's talent to achieve your organisation's vision", Lean Marketing Press
23. Hakan Erkutlu, (2011) "The moderating role of organizational culture in the relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors", Leadership & Organization Development Journal, Vol. 32 Iss: 6, pp.532 – 554
24. Haenlein, M., Kaplan A. M., (2004), "A Beginner's Guide to Partial Least Squares Analysis", Understanding statistics, 2004; 3(4): 283–297
25. Hulland, J., (1999), "Use of partial least square (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies", Strateg Manage, 1999; 20: 195–204
26. Ingram Tomasz, Glod Wojciech; (2015), "Talent Management in Healthcare Organizations - Qualitative Research Results", Procedia Economics and Finance, Vol 39, pp 339-346
27. Kenna Cottrill, Patricia Denise Lopez, Calvin C. Hoffman, (2014) "How Authentic Leadership and Inclusion Benefit Organizations", Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal, Vol. 33 Iss: 3
28. Krishnan TN, Scullion Hugh; (2016), "Talent management and dynamic view of talent in small and medium enterprises", Human Resource Management Review
29. Lauria, E. J. M., & Duchessi, P. J, (2007), "A methodology for developing Bayesian networks: An application to information technology (IT) implementation", European Journal of Operational Research, 2007; 179(1): 234–252.
30. Mucha R.T,(2004), "The Art and Science of Talent management", Organizational Development Journal: winter; 22 (4)
31. Organ, D. W., (1988), "Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome", Lexington, MA: Lexington Books
32. Podsakoff, N.P; Podsakoff, Ph.M; Mackenzie, S.B, Maynes, T.D; Spoelma, T.M; (2014), "Consequences of unit-level organizational citizenship behavior ", Journal of organizational behavior, Vol. 35, s87-s119
33. Singh, U.; Srivastava, B.L, (2009), "Interpersonal Trust and Organizational Citizenship Behavior ", Psychological Studies, No. 54, 65-76
34. Steve Newhall, (2012), " A global approach to talent management: High-Quality leaders are the key to competitive advantage", Human Resource Management International Digest, Vol.20, Iss: 6, pp. 31-34
35. Suzanne Ross, (2013), "How definitions of talent suppress talent management", Industrial and Commercial Training, Vol. 45 Iss: 3, pp.166-170

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

36. Tanaka K; (2013), "Organizational Citizenship Behavior in Contemporary Workplace in Japan ", Japan Labor Review, Vol. 3, No. 10, 5-18
37. Vivian Chen, C.; Chang, W., & Hu, C. (2007),"The relationship between leadermember exchange, trust, supervisor support, and organizational citizenship behaviora case study of nurses", Proceedings of the 13th asia pacific management conference, Melbourne, Australia. 692-697
38. Yoon, MH, Suh J., (2003), "Organizational Citizenship Behaviors and Service Quality as External Effectiveness of Contact Employees", Journal of Business Research, Vol. 56, 597-611.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]