



تأثیر مدیریت استعداد بر دوستوانی سازمانی با نقش میانجی رفتار کاری نوآورانه در اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری استان مازندران - نوشهر

صابر فقیه عبدالهی ^۱ داود کیا کجوری ^۱	تاریخ چاپ نهایی: ۱ دی ۱۴۰۵ تاریخ چاپ اولیه: ۵ اسفند ۱۴۰۴ تاریخ پذیرش: ۲۹ بهمن ۱۴۰۴ تاریخ بازنگری: ۲۲ بهمن ۱۴۰۴ تاریخ ارسال: ۵ آبان ۱۴۰۴	شیوه استناددهی: فقیه عبدالهی، صابر، و کیا کجوری، داود. (۱۴۰۵). تأثیر مدیریت استعداد بر دوستوانی سازمانی با نقش میانجی رفتار کاری نوآورانه در اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری استان مازندران- نوشهر. یادگیری هوشمند و تحول مدیریت، ۴(۵)، ۱۶-۱.
---	---	---

چکیده

هدف این پژوهش تعیین تأثیر مدیریت استعداد بر دوستوانی سازمانی با نقش میانجی رفتار کاری نوآورانه در اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری استان مازندران- نوشهر است. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از حیث روش توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری شامل ۴۲۰ نفر از کارکنان اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری استان مازندران- نوشهر بود که بر اساس جدول مورگان، ۲۰۱ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها شامل پرسشنامه مدیریت استعداد شری و همکاران (۲۰۲۱) با ۹ گویه، پرسشنامه دوستوانی سازمانی زیبار و همکاران (۲۰۲۴) با ۱۰ گویه و پرسشنامه رفتار کاری نوآورانه موتونی و همکاران (۲۰۲۲) با ۵ گویه بود. روایی سازه با تحلیل عاملی تأییدی و پایایی با ضریب آلفای کرونباخ (مدیریت استعداد ۰.۸۹۳، دوستوانی سازمانی ۰.۹۰۵ و رفتار کاری نوآورانه ۰.۸۷۴) تأیید شد. تحلیل داده‌ها با نرم‌افزار SPSS ۲۰ و LISREL ۸.۸ از طریق مدل‌سازی معادلات ساختاری انجام گرفت. نتایج نشان داد مدیریت استعداد تأثیر مثبت و معناداری بر دوستوانی سازمانی دارد ($\beta=0.22, t=4.37$). همچنین مدیریت استعداد بر رفتار کاری نوآورانه اثر مثبت و معنادار داشت ($\beta=0.64, t=10.70$). رفتار کاری نوآورانه نیز تأثیر مثبت و معناداری بر دوستوانی سازمانی نشان داد ($\beta=0.67, t=11.88$). اثر غیرمستقیم مدیریت استعداد بر دوستوانی سازمانی از طریق رفتار کاری نوآورانه برابر با ۰.۴۳ و معنادار بود ($t=9.37$) که بیانگر نقش میانجی تقویت‌کننده این متغیر است. شاخص‌های برازش مدل ($\chi^2/df=3.03, RMSEA=0.077, CFI=0.97$) حاکی از برازش مطلوب مدل بودند. یافته‌ها نشان می‌دهد تقویت سیاست‌های مدیریت استعداد، از طریق توسعه و نگهداشت نیروهای مستعد و ایجاد بستر حمایتی برای بروز رفتارهای نوآورانه، می‌تواند به ارتقای دوستوانی سازمانی در سازمان‌های دولتی منجر شود.

واژگان کلیدی: مدیریت استعداد، دوستوانی سازمانی، رفتار کاری نوآورانه، معادلات ساختاری، سازمان‌های دولتی.

مشخصات نویسندگان:

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

پست الکترونیکی: dr.davoodkia@iau.ac.ir

نویسنده است. © ۱۴۰۵ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است.

انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی CC BY-NC 4.0 صورت گرفته است.



The Impact of Talent Management on Organizational Ambidexterity with the Mediating Role of Innovative Work Behavior in the General Department of Natural Resources and Watershed Management of Mazandaran Province (Nowshahr)

Saber Faghih Abdollahi¹
Davood Kia Kojour^{1*}

Submit Date: 27 October 2025
Revise Date: 11 February 2026
Accept Date: 18 February 2026
Initial Publish: 24 February 2026
Final Publish: 22 December 2026

How to cite: Abdollahi, S. F., & Kojour, D. K. (2026). The Impact of Talent Management on Organizational Ambidexterity with the Mediating Role of Innovative Work Behavior in the General Department of Natural Resources and Watershed Management of Mazandaran Province (Nowshahr). *Intelligent Learning and Management Transformation*, 4(5), 1-16.

Abstract

This study aimed to examine the impact of talent management on organizational ambidexterity with the mediating role of innovative work behavior in the General Department of Natural Resources and Watershed Management of Mazandaran Province (Nowshahr). This applied research employed a descriptive-survey design. The statistical population consisted of 420 employees of the General Department of Natural Resources and Watershed Management in Nowshahr, from whom 201 participants were selected using simple random sampling based on Morgan's table. Data were collected using three standardized questionnaires: Sheri et al. (2021) Talent Management (9 items), Zibar et al. (2024) Organizational Ambidexterity (10 items), and Motuni et al. (2022) Innovative Work Behavior (5 items). Construct validity was confirmed through confirmatory factor analysis, and reliability was verified using Cronbach's alpha coefficients (0.893 for talent management, 0.905 for organizational ambidexterity, and 0.874 for innovative work behavior). Data analysis was conducted using SPSS 20 and LISREL 8.8 through structural equation modeling. Results indicated that talent management had a positive and significant direct effect on organizational ambidexterity ($\beta=0.22$, $t=4.37$). Talent management also significantly influenced innovative work behavior ($\beta=0.64$, $t=10.70$). Innovative work behavior demonstrated a strong positive and significant effect on organizational ambidexterity ($\beta=0.67$, $t=11.88$). The indirect effect of talent management on organizational ambidexterity through innovative work behavior was 0.43 ($t=9.37$), confirming a significant mediating role. Model fit indices (CFI=0.97, RMSEA=0.077, $\chi^2/df=3.03$) indicated an acceptable model fit. The findings suggest that strengthening talent management policies, fostering employee development and retention, and creating a supportive environment for innovative behaviors can substantially enhance organizational ambidexterity in public sector organizations.

Keywords: Talent Management, Organizational Ambidexterity, Innovative Work Behavior, Structural Equation Modeling, Public Organizations.

Authors' Information:

dr.davoodkia@iau.ac.ir

1. Department of Management, Cha.C., Islamic Azad University, Chalus, Iran



© 2026 the authors. This is an open access article under the terms of the [CC BY-NC 4.0 License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

مقدمه

دوسوتوانی سازمانی در دهه‌های اخیر به عنوان یکی از مهم‌ترین قابلیت‌های پویا در ادبیات مدیریت و سازمان مطرح شده است؛ قابلیت‌هایی که به سازمان‌ها امکان می‌دهد به طور هم‌زمان دو منطق ظاهراً متعارض را دنبال کنند: از یک سو بهره‌برداری از قابلیت‌ها، منابع و فرآیندهای موجود و از سوی دیگر اکتشاف فرصت‌های نو، نوآوری‌های رادیکال و مسیرهای جدید رشد. پژوهش‌های اخیر نشان داده‌اند که سازمان‌هایی که قادر به برقراری این تعادل ظریف میان بهره‌برداری و اکتشاف هستند، در مواجهه با محیط‌های متلاطم و پیچیده عملکرد پایدارتر و مزیت رقابتی بلندمدت‌تری دارند (Venugopal & Donnelly, 2025). در همین راستا، مطالعات موردی چندگانه در شرکت‌های بین‌المللی نوپا نشان داده است که دوسوتوانی سازمانی نقش کلیدی در رشد پسابین‌المللی‌سازی و تداوم موفقیت آن‌ها ایفا می‌کند (Reyes-Parga et al., 2025). همچنین پژوهش‌های حوزه نوآوری باز تأکید می‌کنند که دوسوتوانی به عنوان پیشران تبدیل دانش به خروجی‌های نوآورانه عمل می‌کند و کشورها و سازمان‌های پیرو نیز از طریق تقویت این قابلیت می‌توانند فاصله خود را با پیشروان کاهش دهند (Leitao et al., 2024). از منظر انعطاف‌پذیری راهبردی نیز، دوسوتوانی سازمانی به عنوان سازوکاری برای ارتقای عملکرد کسب‌وکار و سازگاری راهبردی معرفی شده است (Kafetzopoulos et al., 2023). افزون بر این، پژوهش‌های جدید حتی نقش ویژگی‌های رهبری، از جمله طنز وابسته‌ساز مدیرعامل، را در ایجاد تعادل میان نوآوری‌های رادیکال و تدریجی و تقویت دوسوتوانی سازمانی برجسته ساخته‌اند (Campbell et al., 2025). بدین ترتیب، دوسوتوانی سازمانی نه یک انتخاب، بلکه ضرورتی راهبردی برای بقا و رشد در محیط‌های پیچیده کنونی محسوب می‌شود.

با وجود اهمیت دوسوتوانی، پرسش بنیادین این است که چه سازوکارهایی در سطح منابع انسانی می‌توانند بستر شکل‌گیری و تقویت این قابلیت را فراهم آورند. در این میان، سرمایه انسانی و کیفیت مدیریت آن به عنوان یکی از مهم‌ترین پیشایندهای دوسوتوانی مطرح شده است. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که سرمایه انسانی از طریق ارتقای دانش، مهارت و توان تحلیلی کارکنان می‌تواند زمینه تحقق هم‌زمان اکتشاف و بهره‌برداری را فراهم سازد (Siddiqui et al., 2024). در این چارچوب، مدیریت استعداد به عنوان رویکردی نظام‌مند برای جذب، توسعه، نگهداشت و به کارگیری افراد با قابلیت بالا، نقش محوری در شکل‌دهی به سرمایه انسانی ایفا می‌کند. مدیریت استعداد نه تنها به شناسایی و پرورش افراد کلیدی می‌پردازد، بلکه با هم‌راستاسازی استعدادها با اهداف راهبردی سازمان، مزیت رقابتی پایدار ایجاد می‌کند (Aljbour et al., 2025). پژوهش‌ها همچنین نشان داده‌اند که مدیریت استعداد می‌تواند از طریق تقویت سازوکارهای میانجی، از جمله رضایت شغلی و توسعه مسیر شغلی، عملکرد کارکنان را بهبود بخشد (Lestari & Waskito, 2025). علاوه بر این، رویکردهای نوین مدیریت استعداد، به ویژه در قالب مدیریت استعداد سبز نرم و سخت، بر پیوند میان سرمایه انسانی و پایداری اجتماعی تأکید دارند و نشان می‌دهند که سرمایه‌گذاری راهبردی بر استعدادها می‌تواند پیامدهای سازمانی

گسترده‌تری به همراه داشته باشد (Fasih et al., 2025). در ادبیات داخلی نیز بر این نکته تأکید شده است که شناسایی مؤلفه‌های مدیریت استعداد و توجه به ابعاد عاطفی و هیجانی نیروی انسانی، نقش مهمی در ارتقای کارآمدی سازمان دارد (Malekpour, 2021).

از منظر کارکردی، مدیریت استعداد تنها به مجموعه‌ای از اقدامات اداری محدود نمی‌شود، بلکه مستلزم به کارگیری هوش راهبردی و بینش بلندمدت در تصمیم‌گیری‌های منابع انسانی است. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که هوش راهبردی مدیران می‌تواند اثربخشی مدیریت استعداد را به طور معناداری افزایش دهد و زمینه بهره‌برداری بهینه از ظرفیت‌های انسانی را فراهم سازد (Sheri et al., 2021). در همین راستا، طراحی مدل‌های جانشین‌پروری مبتنی بر شایستگی نیز به عنوان یکی از ابزارهای کلیدی در توسعه استعدادها معرفی شده است که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا تداوم رهبری و انتقال دانش را تضمین نمایند (Khodaparast et al., 2024). افزون بر این، فرهنگ سازمانی و شاخص‌های آن نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت سیاست‌های مدیریت استعداد دارند، به گونه‌ای که تحلیل روابط میان شاخص‌های فرهنگ سازمانی می‌تواند مسیر بهبود مدیریت منابع انسانی را روشن سازد (Kiakojour, 2024b). از سوی دیگر، توجه به ساختارهای تعاونی و سرمایه اجتماعی نیز می‌تواند بستر نهادی لازم برای شکوفایی استعدادها را فراهم کند (Kiakojour, 2024a). بدین ترتیب، مدیریت استعداد مفهومی چندبعدی و نظام‌مند است که در تعامل با فرهنگ، ساختار و راهبرد سازمان معنا می‌یابد.

یکی از پیامدهای کلیدی مدیریت استعداد، تقویت رفتار کاری نوآورانه در سطح فردی است. رفتار کاری نوآورانه به مجموعه اقداماتی اطلاق می‌شود که کارکنان برای تولید، ترویج و اجرای ایده‌های جدید در محیط کار انجام می‌دهند. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که مدیریت استعداد می‌تواند به طور مستقیم رفتار کاری نوآورانه را تقویت کند، به ویژه زمانی که ظرفیت جذب دانش در سازمان بالا باشد (Agina et al., 2025). همچنین نقش رهبری تحول‌آفرین به عنوان متغیر تعدیل‌گر در تقویت اثر مدیریت استعداد بر رفتار نوآورانه کارکنان مورد تأیید قرار گرفته است (Sayyam et al., 2020). در بخش عمومی نیز مشخص شده است که انگیزش خدمت عمومی، رهبری تحول‌آفرین و تناسب فرد-سازمان از مسیر رفتار کاری نوآورانه بر عملکرد شغلی اثرگذار هستند (Pham et al., 2024). افزون بر این، مدیریت منابع انسانی سبب می‌تواند از طریق رفتار نوآورانه کارکنان، پایداری سازمانی را ارتقا دهد (Kara et al., 2023). همچنین پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهد که رفتار کاری نوآورانه در تعامل با حمایت سازمانی، زمینه‌ساز نوآوری مدل کسب‌وکار می‌شود (Hock Doepgen et al., 2025). بنابراین، رفتار کاری نوآورانه حلقه اتصال میان سیاست‌های منابع انسانی و پیامدهای راهبردی سازمان است.

در پیوند میان مدیریت استعداد و دوسوتوانی سازمانی، شواهد تجربی نشان می‌دهد که مدیریت استعداد می‌تواند به طور مستقیم و غیرمستقیم بر مزیت رقابتی و دوسوتوانی اثر بگذارد. در مطالعه‌ای بر بانک‌های تجاری، نقش تعدیل‌گر دوسوتوانی سازمانی در رابطه میان مدیریت استعداد و مزیت رقابتی تأیید شده است (Al-Kharabsheh, 2025). این یافته‌ها نشان می‌دهد که مدیریت استعداد نه تنها به بهبود عملکرد جاری کمک

می‌کند، بلکه ظرفیت سازمان برای اکتشاف فرصت‌های نو را نیز افزایش می‌دهد. از سوی دیگر، همان‌گونه که پژوهش‌های مرتبط با دوسوتوانی تأکید کرده‌اند، توانایی مدیریت پارادوکس‌های ذی‌نفعان بیرونی نیز برای تحقق دوسوتوانی ضروری است (Venugopal & Donnelly, 2025). چنین ظرفیتی بدون برخورداری از سرمایه انسانی توانمند و مستعد امکان‌پذیر نیست. بنابراین، می‌توان استدلال کرد که مدیریت استعداد از طریق تقویت رفتار کاری نوآورانه و ارتقای کیفیت سرمایه انسانی، بستر لازم برای تحقق دوسوتوانی سازمانی را فراهم می‌آورد.

با توجه به اهمیت فزاینده مدیریت منابع طبیعی و ضرورت پاسخ‌گویی هم‌زمان به الزامات بهره‌برداری پایدار و اکتشاف راهکارهای نو در حوزه حفاظت از منابع، تقویت دوسوتوانی سازمانی در نهادهای متولی این حوزه اهمیت مضاعفی می‌یابد. چنین سازمان‌هایی باید بتوانند ضمن بهینه‌سازی فرآیندهای موجود، راهکارهای نوآورانه برای مواجهه با چالش‌های زیست‌محیطی، تغییرات اقلیمی و فشارهای اجتماعی ارائه دهند. تحقق این امر مستلزم برخورداری از نیروی انسانی مستعد، انگیزه‌مند و نوآور است که از طریق سیاست‌های مؤثر مدیریت استعداد پرورش یافته باشد. با وجود توسعه ادبیات نظری در حوزه مدیریت استعداد، رفتار کاری نوآورانه و دوسوتوانی سازمانی، همچنان خلأهایی در بررسی هم‌زمان این سه متغیر در بستر سازمان‌های دولتی، به ویژه در حوزه منابع طبیعی، وجود دارد. از این رو، هدف این پژوهش بررسی تأثیر مدیریت استعداد بر دوسوتوانی سازمانی با نقش میانجی رفتار کاری نوآورانه در اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری استان مازندران- نوشهر است.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف در حیطه تحقیقات کاربردی است و روش تحقیق کمی و بر اساس ماهیت توصیفی-پیمایشی است. در این پژوهش برای جمع‌آوری اطلاعات از روش‌های مطالعه کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شده است. جامعه آماری تحقیق حاضر را کارکنان اداره کل منابع طبیعی و آبخیزداری استان مازندران- نوشهر تشکیل داده‌اند که تعداد آنها با توجه به اطلاعات جمع‌آوری شده ۴۲۰ نفر می‌باشد. برای تعیین حجم نمونه از جدول برآورد حجم نمونه مورگان استفاده شده است که تعداد ۲۰۱ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند و پرسشنامه به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده بین آنها توزیع شده است. برای جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز این پژوهش از روش‌های گوناگون استفاده شده است. این روش‌ها در دو طبقه بندی مختلف جای گرفته است، که عبارتست از:

در این پژوهش جهت گردآوری اطلاعات در زمینه‌های مبانی نظری و ادبیات تحقیق موضوع، از منبع کتابخانه‌ای، مقالات فارسی و لاتین، کتاب و ... استفاده شده است.

همچنین به منظور جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه استفاده شده است که پرسشنامه‌های بکارگرفته شده در این تحقیق عبارتند از: برای سنجش مدیریت استعداد از پرسشنامه شری و همکاران (۲۰۲۱)، که از ۹ گویه تشکیل شده استفاده شده است. برای سنجش دوسوتوانی سازمانی از پرسشنامه

زیبار و همکاران (۲۰۲۴) که از ۱۰ گویه تشکیل شده استفاده شده است. برای سنجش رفتار کاری نوآورانه کارکنان از پرسشنامه موتونی و همکاران (۲۰۲۲)، که از ۵ گویه تشکیل شده استفاده شده است.

در این پژوهش از تکنیک روایی سازه- همگرا جهت بررسی روایی پرسشنامه‌های مورد استفاده در پژوهش استفاده شده است. بدین منظور از تکنیک تحلیل عاملی تاییدی (با استفاده از نرم‌افزار لیزرل) استفاده شده است. برای بررسی روایی سازه - همگرا بایستی ۲ شرط محقق شود: ۱- میزان بارهای عاملی گویه‌های متغیرهای اصلی تحقیق بزرگتر از ۰/۵ و معنادار باشد ۲- حداقل مقادیر میانگین واریانس استخراج شده برای هر متغیر بزرگتر از ۰/۵ باشد.

یافته‌ها

تحلیل عاملی تاییدی مقیاس سنجش هر پرسشنامه در جداول زیر ارائه شده است. بارعاملی استاندارد تحلیل عاملی تاییدی برای سنجش قدرت بین هر عامل (متغیر پنهان) با متغیرهای قابل مشاهده آن در تمام موارد بزرگتر از ۰/۵ بدست آمده‌اند و حداقل مقادیر میانگین واریانس استخراج شده برای هر متغیر بزرگتر از ۰/۵ بوده است.

جدول ۱. نتایج بررسی روایی سازه - همگرای پرسشنامه‌های تحقیق

سازه	گویه‌ها/ شاخص‌ها	بار عاملی	معناداری بارعاملی	میانگین واریانس استخراج شده	روایی سازه-همگرا
مدیریت استعداد	گویه ۱	۰/۷۴	معنادار	۰/۵۵	تایید روایی سازه-همگرا
	گویه ۲	۰/۷۴	معنادار		
	گویه ۳	۰/۸۰	معنادار		
	گویه ۴	۰/۶۷	معنادار		
	گویه ۵	۰/۸۳	معنادار		
	گویه ۶	۰/۷۵	معنادار		
	گویه ۷	۰/۸۲	معنادار		
	گویه ۸	۰/۷۴	معنادار		
	گویه ۹	۰/۵۱	معنادار		
	گویه ۱۰	۰/۸۲	معنادار		
دوسوتوانی سازمانی	گویه ۱	۰/۸۲	معنادار	۰/۵۶	تایید روایی سازه-همگرا
	گویه ۲	۰/۷۵	معنادار		
	گویه ۳	۰/۷۰	معنادار		
	گویه ۴	۰/۵۴	معنادار		
	گویه ۵	۰/۷۱	معنادار		
	گویه ۶	۰/۸۸	معنادار		
	گویه ۷	۰/۸۳	معنادار		
	گویه ۸	۰/۷۵	معنادار		
	گویه ۹	۰/۸۰	معنادار		
	گویه ۱۰	۰/۶۷	معنادار		
رفتار کاری نوآورانه	گویه ۱	۰/۶۸	معنادار	۰/۵۷	تایید روایی سازه-همگرا
	گویه ۲	۰/۸۳	معنادار		
	گویه ۳	۰/۷۶	معنادار		
	گویه ۴	۰/۵۹	معنادار		
	گویه ۵	۰/۸۸	معنادار		

در این پژوهش از روش آلفای کرونباخ برای سنجش پایایی پرسشنامه‌ها استفاده شده است.

جدول ۲. پایایی پرسشنامه‌ها

خرده‌مقیاس	ضریب آلفای کرونباخ
مدیریت استعداد	۰/۸۹۳
دوسوتوانی سازمانی	۰/۹۰۵
رفتار کاری نوآورانه	۰/۸۷۴

با توجه به جدول فوق چون ضرایب به دست آمده بزرگتر از ۰/۷ شده است، لذا پایایی پرسشنامه‌های تحقیق تایید می‌گردند. جهت تجزیه تحلیل داده‌های تحقیق از آزمون کلموگروف-اسمیرنوف برای توزیع داده‌های تحقیق با نرم افزار SPSS ۲۰ و برای آزمون فرضیه‌های تحقیق از آزمون معادلات ساختاری با نرم افزار LISREL ۸.۸ استفاده شده است.

جدول ۳. جدول آزمون کولموگروف-اسمیرنوف داده‌های پژوهش

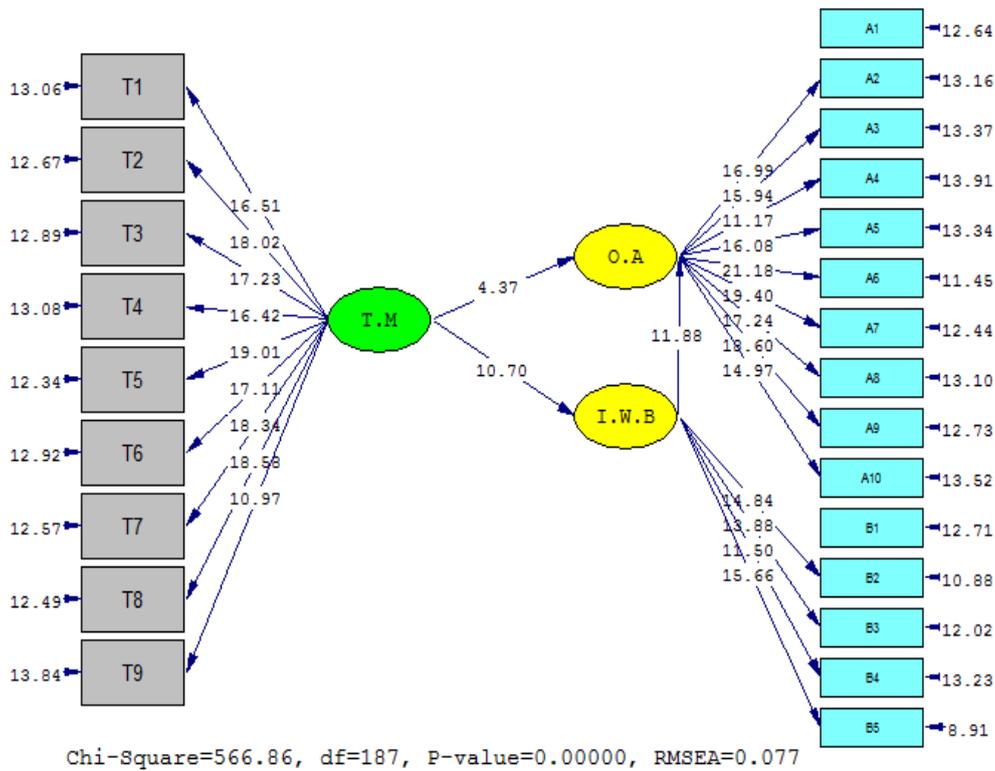
متغیرها	سطح معنی داری	Z کلموگروف اسمیرنوف	نتیجه
مدیریت استعداد	۰/۱۴۷	۱/۱۴۲	نرمال
دوسوتوانی سازمانی	۰/۰۶۲	۱/۳۱۹	نرمال
رفتار کاری نوآورانه	۰/۰۵۳	۱/۳۴۸	نرمال

با توجه به جدول ۳ مقدار سطح معنی‌داری داده‌های همه متغیرهای تحقیق بزرگ‌تر از ۰/۰۵ شده است. لذا داده‌های موردنظر از توزیع نرمال پیروی می‌کنند. همچنین جهت برازش مدل ساختاری فرضیه‌های تحقیق از تعدادی شاخص‌های نیکوئی برازش استفاده شده است. یکی از شاخص‌های عمومی، شاخص χ^2 دو است که از تقسیم ساده χ^2 دو بر درجه آزادی مدل محاسبه می‌شود. چنانچه این مقدار بین ۱ تا ۵ باشد مطلوب است. شاخص‌های برازش می‌تواند شامل شاخص‌هایی از قبیل GFI ، CFI ، NFI و $NNFI$ باشند، اگر بیشتر این شاخص‌ها بالاتر از ۰/۹ می‌باشند مدل از برازش مناسبی برخوردار است.

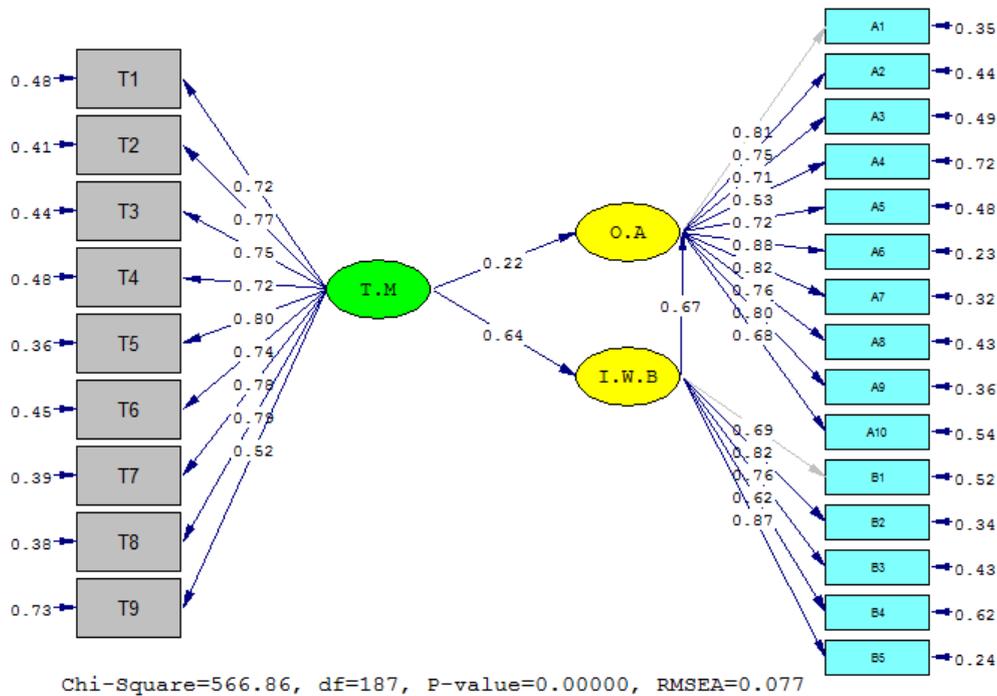
جدول ۴. شاخص‌های برازش مدل

نام شاخص	برازش مناسب (مقدار قابل قبول)	مقادیر به دست آمده	نتیجه
نسبت مجذور χ^2 به درجه آزادی χ^2/df	$\chi^2/df < 5$	۳.۰۳	مناسب
ریشه خطای میانگین مجذورات تقریبی (RMSEA)	$RMSEA < 0.08$	۰.۰۷۷	مناسب
شاخص نرم شده برازندگی (NFI)	$NFI > 0.9$	۰.۹۶	مناسب
شاخص برازش هنجارنشده (NNFI)	$NNFI > 0.9$	۰.۹۶	مناسب
شاخص برازندگی تطبیقی (CFI)	$CFI > 0.9$	۰.۹۷	مناسب
شاخص برازش نسبی (RFI)	$RFI > 0.9$	۰.۹۵	مناسب
شاخص برازندگی فزاینده (IFI)	$IFI > 0.9$	۰.۹۷	مناسب

با توجه به جدول ۴ بیشتر شاخص‌های برازش در حد قابل قبول می‌باشند لذا مدل از برازش مناسبی برخوردار است. در نمودارهای شماره ۱ و ۲ آماره t -value و نتایج تأیید مدل نهائی ارتباط بین مولفه‌های تحقیق آورده شده است.



شکل ۱. آماره t -value نتایج تأیید مدل نهائی ارتباط بین مولفه‌های تحقیق



شکل ۲. نتایج تأیید مدل نهائی ارتباط بین مولفه‌های تحقیق

برای بررسی نقش میانجی رفتار کاری نوآورانه از روش فرمول نویسی در نرم افزار استفاده شده است، که نتایج فرضیه‌های تحقیق در جدول زیر بیان شده است:

جدول ۵. ضرایب مسیر و آماره آزمون تی فرضیه‌های فرعی تحقیق

مسیر	مقدار ضریب	مقدار آماره t	جهت تاثیر	نتیجه آزمون
مدیریت استعداد ← دوستوانی سازمانی	۰/۲۲	۴/۳۷	+	تایید
مدیریت استعداد ← رفتار کاری نوآورانه	۰/۶۴	۱۰/۷۰	+	تایید
رفتار کاری نوآورانه ← دوستوانی سازمانی	۰/۶۷	۱۱/۸۸	+	تایید
مدیریت استعداد ← رفتار کاری نوآورانه ← دوستوانی سازمانی	۰/۴۳	۹/۳۷	+	تایید

اگر مقدار آماره t بین بازه $+1/96$ تا $-1/96$ قرار بگیرد فرض اثر متغیر مستقل بر متغیر وابسته رد شده ولی اگر آماره t در این بازه قرار نگیرد نشان از اثر معنادار متغیر مستقل بر وابسته می‌باشد که در این حالت باید وارد گام دوم شد. در گام دوم برای تعیین جهت و میزان اثر باید به علامت ضرایب استاندارد توجه کرد که اگر این جهت مثبت باشد نشان دهنده اثر مثبت و مستقیم متغیر مستقل بر متغیر وابسته می‌باشد و اگر منفی باشد نشان دهنده اثر منفی و معکوس.

با توجه به جدول آماره t در هیچ کدام از یک موارد در بازه $+1/96$ تا $-1/96$ قرار ندارد لذا تمامی فرضیه‌های تحقیق تایید شده‌اند که در قسمت نتیجه گیری به بررسی روابط این متغیرها پرداخته شده است.

بحث و نتیجه‌گیری

بخش بحث این پژوهش با تمرکز بر تبیین یافته‌های حاصل از آزمون مدل معادلات ساختاری تنظیم شده است. نتایج نشان داد که مدیریت استعداد تأثیر مثبت و معناداری بر دوستوانی سازمانی دارد و این تأثیر هم به صورت مستقیم و هم از طریق رفتار کاری نوآورانه اعمال می‌شود. همچنین مشخص شد که مدیریت استعداد به طور معناداری رفتار کاری نوآورانه را تقویت می‌کند و رفتار کاری نوآورانه نیز تأثیر مثبت و قوی بر دوستوانی سازمانی دارد. این یافته‌ها بیانگر آن است که مدیریت استعداد نه تنها یک سازوکار اداری در حوزه منابع انسانی، بلکه یک اهرم راهبردی برای ایجاد قابلیت‌های پویا در سازمان محسوب می‌شود.

در تبیین یافته نخست مبنی بر تأثیر مستقیم مدیریت استعداد بر دوستوانی سازمانی، می‌توان استدلال کرد که مدیریت استعداد با فراهم‌سازی نیروی انسانی توانمند، زمینه تحقق هم‌زمان اکتشاف و بهره‌برداری را مهیا می‌کند. دوستوانی سازمانی مستلزم برخورداری از کارکنانی است که توانایی تحلیل محیط، خلاقیت در حل مسئله و در عین حال پایداری به کارآمدی عملیاتی را داشته باشند. پژوهش‌های اخیر نشان داده‌اند که دوستوانی سازمانی به شدت تحت تأثیر کیفیت سرمایه انسانی و توان مدیریت پارادوکس‌های راهبردی قرار دارد (Venugopal & Donnelly, 2025).

همچنین مطالعات انجام شده در حوزه رشد شرکت‌های بین‌المللی نشان داده است که سازمان‌های دارای دوسوتوانی بالا توانسته‌اند پس از ورود به بازارهای جهانی رشد پایدارتری را تجربه کنند (Reyes-Parga et al., 2025). بنابراین، زمانی که مدیریت استعداد به شکل نظام‌مند اجرا می‌شود، سازمان از طریق توسعه شایستگی‌ها، جانشین‌پروری مبتنی بر شایستگی و ارتقای هوش راهبردی مدیران، ظرفیت لازم برای تحقق دوسوتوانی را به دست می‌آورد؛ موضوعی که با یافته‌های مربوط به نقش هوش راهبردی در اثربخشی مدیریت استعداد همسو است (Sheri et al., 2021). افزون بر این، نتایج این پژوهش با شواهدی که نشان می‌دهد سرمایه انسانی به عنوان پیشران اصلی دوسوتوانی عمل می‌کند همخوانی دارد (Siddiqui et al., 2024).

یافته دوم پژوهش حاکی از تأثیر مثبت مدیریت استعداد بر رفتار کاری نوآورانه بود. این نتیجه نشان می‌دهد که سیاست‌های جذب، توسعه و نگهداشت استعدادها، انگیزش و توانمندی لازم برای ارائه ایده‌های نو و اجرای آن‌ها را در کارکنان تقویت می‌کند. این یافته با نتایج مطالعاتی که رابطه مستقیم میان مدیریت استعداد و رفتار نوآورانه کارکنان را تأیید کرده‌اند، همسو است (Agina et al., 2025; Sayyam et al., 2020). در واقع، مدیریت استعداد از طریق ایجاد فرصت‌های یادگیری، توسعه مسیر شغلی و تقویت رضایت شغلی، زمینه بروز رفتارهای خلاقانه را فراهم می‌کند؛ موضوعی که در پژوهش‌های مرتبط با نقش رضایت شغلی به عنوان متغیر میانجی نیز تأکید شده است (Lestari & Waskito, 2025). علاوه بر این، رویکردهای نوین مدیریت منابع انسانی سبز نیز نشان داده‌اند که سیاست‌های منابع انسانی می‌توانند از طریق رفتار نوآورانه، پایداری سازمانی را ارتقا دهند (Kara et al., 2023). بنابراین، یافته حاضر مؤید آن است که مدیریت استعداد یک پیشاینده کلیدی برای شکل‌گیری رفتار کاری نوآورانه در سازمان‌های دولتی است.

یافته سوم پژوهش بیانگر تأثیر مثبت و معنادار رفتار کاری نوآورانه بر دوسوتوانی سازمانی بود. این نتیجه از منظر نظری قابل انتظار است، زیرا رفتار کاری نوآورانه شامل تولید، ترویج و اجرای ایده‌های جدید است که به طور مستقیم با بعد اکتشافی دوسوتوانی در ارتباط است. در عین حال، اجرای موفق ایده‌های نو مستلزم بهینه‌سازی و بهره‌برداری از منابع موجود است که بعد بهره‌برداری را تقویت می‌کند. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که رفتار نوآورانه در تعامل با حمایت سازمانی می‌تواند نوآوری مدل کسب‌وکار را تسهیل کند (Hock Doepgen et al., 2025). همچنین نقش انگیزش خدمت عمومی و رهبری تحول‌آفرین در تقویت رفتار نوآورانه و عملکرد سازمانی مورد تأیید قرار گرفته است (Pham et al., 2024). در سطح کلان‌تر، مطالعات حوزه نوآوری باز نشان داده‌اند که دوسوتوانی سازمانی یکی از مهم‌ترین پیش‌شرط‌های تبدیل نوآوری به خروجی‌های ملموس است (Leitao et al., 2024). بنابراین، رفتار کاری نوآورانه به عنوان حلقه اتصال میان مدیریت استعداد و دوسوتوانی سازمانی عمل می‌کند.

نتیجه مهم دیگر این پژوهش، تأیید نقش میانجی رفتار کاری نوآورانه در رابطه میان مدیریت استعداد و دوسوتوانی سازمانی بود. به عبارت دیگر، مدیریت استعداد علاوه بر اثر مستقیم، از طریق تقویت رفتار نوآورانه نیز به ارتقای دوسوتوانی می‌انجامد. این یافته نشان می‌دهد که اثرگذاری مدیریت استعداد زمانی تقویت می‌شود که سازمان بتواند بستر بروز و اجرای ایده‌های نو را فراهم کند. این نتیجه با پژوهش‌هایی که نقش تعدیل‌گر و میانجی دوسوتوانی در ارتباط میان مدیریت استعداد و مزیت رقابتی را نشان داده‌اند همسو است (Al-Kharabsheh, 2025). همچنین از منظر انعطاف‌پذیری راهبردی، دوسوتوانی سازمانی زمانی بهبود می‌یابد که سازمان بتواند به صورت هم‌زمان نوآوری‌های رادیکال و تدریجی را مدیریت کند (Campbell et al., 2025). تحقق چنین تعادلی بدون وجود رفتارهای نوآورانه در سطح فردی امکان‌پذیر نیست.

علاوه بر این، یافته‌های پژوهش حاضر را می‌توان در پرتو نقش فرهنگ و ساختار سازمانی نیز تبیین کرد. تحلیل شاخص‌های فرهنگ سازمانی نشان می‌دهد که ارزش‌های حمایتی و یادگیرنده می‌توانند بستر مناسبی برای اجرای سیاست‌های مدیریت استعداد فراهم سازند (Kiakojoouri, 2024b). همچنین توجه به ساختارهای تعاونی و سرمایه اجتماعی می‌تواند تعامل و اشتراک دانش را تسهیل کند و زمینه تقویت رفتارهای نوآورانه را فراهم آورد (Kiakojoouri, 2024a). طراحی مدل‌های جانشین‌پروری مبتنی بر شایستگی نیز به سازمان کمک می‌کند تا تداوم توسعه استعدادها را تضمین کند (Khodaparast et al., 2024). از این منظر، مدیریت استعداد باید به عنوان یک نظام یکپارچه در تعامل با فرهنگ، ساختار و راهبرد سازمان در نظر گرفته شود.

در مجموع، یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که مدیریت استعداد از طریق تقویت سرمایه انسانی و رفتار کاری نوآورانه، بستر تحقق دوسوتوانی سازمانی را فراهم می‌آورد. این نتایج با ادبیات نظری که دوسوتوانی را به عنوان قابلیت پویا و وابسته به منابع انسانی معرفی می‌کند همخوانی دارد (Kafetzopoulos et al., 2023). همچنین با رویکردهای نوین مدیریت استعداد که بر پایداری اجتماعی و توسعه بلندمدت تأکید دارند همسو است (Fasih et al., 2025). افزون بر این، یافته‌ها مؤید دیدگاه‌هایی است که مدیریت استعداد را یک سرمایه‌گذاری راهبردی برای ارتقای کارآمدی و نوآوری سازمان می‌دانند (Malekpour, 2021). بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که در سازمان‌های دولتی، به ویژه در حوزه‌های حساس همچون منابع طبیعی، مدیریت استعداد و تقویت رفتار نوآورانه نقش تعیین‌کننده‌ای در دستیابی به تعادل میان بهره‌برداری و اکتشاف ایفا می‌کند.

این پژوهش در یک سازمان دولتی خاص انجام شده و ویژگی‌های ساختاری، فرهنگی و مدیریتی آن ممکن است بر نتایج اثرگذار بوده باشد؛ از این رو تعمیم نتایج به سایر سازمان‌ها باید با احتیاط صورت گیرد. استفاده از ابزار پرسشنامه و اتکای کامل بر داده‌های خودگزارشی نیز احتمال بروز سوگیری پاسخ را افزایش می‌دهد. همچنین ماهیت مقطعی پژوهش مانع از بررسی روابط علی در بلندمدت می‌شود.

پیشنهاد می‌شود در مطالعات آتی نقش متغیرهای تعدیل‌گر همچون سبک رهبری، ساختار سازمانی و فرهنگ سازمانی در رابطه میان مدیریت استعداد و دوسوتوانی بررسی شود. همچنین اجرای پژوهش‌های طولی می‌تواند به درک بهتر پویایی این روابط در گذر زمان کمک کند. مقایسه نتایج در سازمان‌های خصوصی و دولتی یا در بخش‌های مختلف اقتصادی نیز می‌تواند به غنای ادبیات این حوزه بیفزاید. مدیران سازمان‌های دولتی می‌توانند با طراحی نظام جامع مدیریت استعداد شامل جذب هدفمند، توسعه شایستگی‌ها، برنامه‌های جانشین‌پروری و مسیرهای شغلی شفاف، زمینه تقویت رفتارهای نوآورانه را فراهم کنند. ایجاد فرهنگ حمایتی، تشویق به ارائه ایده‌های جدید و فراهم‌سازی سازوکارهای رسمی برای اجرای ایده‌ها نیز می‌تواند دوسوتوانی سازمانی را ارتقا دهد. همچنین سرمایه‌گذاری مستمر در آموزش و توانمندسازی کارکنان به عنوان یک راهبرد بلندمدت برای تقویت قابلیت‌های پویا توصیه می‌شود.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازین اخلاقی

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

تشکر و قدردانی

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

Extended Abstract

Introduction

Organizational ambidexterity has emerged as one of the most critical dynamic capabilities enabling organizations to simultaneously pursue exploration of new opportunities and exploitation of existing competencies. In highly turbulent environments characterized by technological change, stakeholder complexity, and sustainability pressures, organizations are required to balance incremental improvements with radical innovation. Recent scholarship highlights that managing paradoxes between competing stakeholder expectations plays a crucial role in fostering ambidexterity, emphasizing the importance of human and relational capabilities in achieving this balance (Venugopal & Donnelly, 2025). Empirical evidence from born-global firms further demonstrates that ambidexterity significantly contributes to post-internationalization

growth, reinforcing its strategic relevance for long-term organizational success (Reyes-Parga et al., 2025). Moreover, studies on open innovation ecosystems indicate that ambidexterity strengthens innovation outputs and enhances performance, even among follower and low-performing entities, underscoring its universal applicability (Leitao et al., 2024). From a strategic flexibility perspective, ambidexterity has been shown to promote business performance and adaptive capacity in complex environments (Kafetzopoulos et al., 2023). Leadership characteristics, including affiliative humor and relational styles, have also been identified as micro-foundations enabling organizations to balance radical and incremental innovation (Campbell et al., 2025). While ambidexterity has been widely studied, the question of how human resource systems contribute to its development remains central. Human capital is increasingly recognized as a primary antecedent of organizational ambidexterity, particularly in knowledge-intensive sectors (Siddiqui et al., 2024). Talent management, defined as a systematic approach to attracting, developing, retaining, and deploying high-potential employees, has therefore become a strategic mechanism for strengthening human capital. Contemporary perspectives emphasize that talent management encompasses multiple organizational interpretations and practices, shaped by strategic orientation and contextual factors (Aljbour et al., 2025). Empirical findings demonstrate that talent management practices influence employee performance through mediating variables such as job satisfaction and career development, highlighting their broader behavioral implications (Lestari & Waskito, 2025). Additionally, green soft and hard talent management approaches contribute not only to economic outcomes but also to social sustainability, suggesting that talent systems play a broader institutional role (Fasih et al., 2025). Within domestic contexts, the identification of key talent management components and their relationship with emotional intelligence further underscores the developmental and motivational dimensions of this construct (Malekpour, 2021).

A crucial behavioral outcome of talent management is innovative work behavior (IWB), which refers to employees' generation, promotion, and implementation of new ideas. Research confirms that talent management practices positively influence IWB, particularly when absorptive capacity is present within the organization (Agina et al., 2025). Furthermore, transformational leadership has been shown to moderate the relationship between talent management and innovative behavior, reinforcing the role of supportive leadership climates (Sayyam et al., 2020). Studies conducted in public sector settings reveal that public service motivation and person-organization fit stimulate innovative work behavior and enhance job performance (Pham et al., 2024). Green human resource management practices have similarly been linked to innovative behavior through mediating mechanisms (Kara et al., 2023). Moreover, innovative work behavior contributes to business model innovation when combined with organizational support (Hock Doepgen et al., 2025). Taken together, the literature suggests a structural pathway in which talent management enhances innovative work behavior, which in turn strengthens organizational ambidexterity. However, empirical investigations examining this integrated model, particularly within public organizations responsible for natural resource management, remain limited. Given the increasing environmental, ecological, and societal pressures facing

public sector institutions, the ability to simultaneously optimize current operations and explore innovative solutions is indispensable. Therefore, this study aims to examine the impact of talent management on organizational ambidexterity with the mediating role of innovative work behavior in the General Department of Natural Resources and Watershed Management of Mazandaran Province (Nowshahr).

Methods and Materials

This study employed an applied research design with a descriptive-survey methodology. The statistical population consisted of 420 employees working in the General Department of Natural Resources and Watershed Management in Nowshahr. Using Morgan's sample size table and simple random sampling, 201 employees were selected as the final sample.

Data were collected through three standardized questionnaires: a nine-item Talent Management scale, a ten-item Organizational Ambidexterity scale, and a five-item Innovative Work Behavior scale. Responses were measured using a Likert-type scale. Construct validity was assessed through confirmatory factor analysis, and convergent validity criteria were satisfied as factor loadings exceeded the acceptable threshold and average variance extracted values were above 0.50. Reliability was verified using Cronbach's alpha coefficients, all exceeding 0.87.

Data analysis was conducted using SPSS 20 and LISREL 8.8. Normality was confirmed using the Kolmogorov-Smirnov test. Structural equation modeling (SEM) was employed to test direct and indirect relationships among variables. Model fit indices including Chi-square/df, RMSEA, CFI, NFI, NNFI, RFI, and IFI were used to evaluate overall model adequacy.

Findings

Normality tests indicated that all variables followed a normal distribution. Structural model fit indices demonstrated acceptable model fit ($\chi^2/df = 3.03$; RMSEA = 0.077; CFI = 0.97; NFI = 0.96; NNFI = 0.96; RFI = 0.95; IFI = 0.97).

Results revealed that talent management had a positive and significant direct effect on organizational ambidexterity ($\beta = 0.22$, $t = 4.37$). Talent management also exerted a strong positive and significant effect on innovative work behavior ($\beta = 0.64$, $t = 10.70$). Furthermore, innovative work behavior significantly influenced organizational ambidexterity ($\beta = 0.67$, $t = 11.88$).

The indirect effect of talent management on organizational ambidexterity through innovative work behavior was significant ($\beta = 0.43$, $t = 9.37$), indicating a substantial mediating effect. The total effect of talent management on ambidexterity increased notably when innovative work behavior was included in the model, confirming partial mediation.

Discussion and Conclusion

The findings confirm that talent management functions as a strategic lever for enhancing organizational ambidexterity in public sector organizations. By systematically attracting, developing, and retaining capable employees, organizations strengthen both their exploitative efficiency and exploratory capacity. The direct

effect of talent management on ambidexterity suggests that strategic human capital development independently contributes to balancing operational optimization and innovation.

More importantly, the mediating role of innovative work behavior highlights the behavioral mechanisms underlying this relationship. Talent management policies appear to stimulate employees' motivation and capability to generate and implement new ideas. These innovative behaviors, in turn, translate into enhanced ambidexterity by facilitating both incremental improvements and exploratory initiatives. Thus, innovative work behavior serves as a micro-level conduit transforming strategic HR investments into macro-level dynamic capabilities.

In the context of natural resource and watershed management, the ability to maintain efficient resource utilization while exploring innovative environmental solutions is particularly critical. Environmental volatility, climate change challenges, and regulatory complexities require public institutions to demonstrate adaptive capacity. The results suggest that strengthening talent management systems and encouraging innovative work behavior can substantially improve organizational resilience and sustainability.

Overall, this study contributes to the growing body of knowledge linking human resource management systems to dynamic organizational capabilities. It demonstrates that talent management is not merely an administrative HR function but a strategic driver of innovation and ambidexterity. By fostering innovative work behavior, public organizations can enhance their ability to respond proactively to environmental challenges and ensure sustainable performance outcomes.

References

- Agina, M. F., Farrag, D. A., Khairy, H. A., Alhemimah, A., & Al-Romeedy, B. S. (2025). Talent management and innovative work behavior in tourism and hospitality businesses: Does absorptive capacity matter? *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 24(2), 367-391. <https://doi.org/10.1080/15332845.2025.2432621>
- Al-Kharabsheh, M. A. H. (2025). The impact of talent management on competitive advantage: The moderating role of organizational ambidexterity at Jordanian commercial banks. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 15(5), 524-541. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v15-i5/25431>
- Aljbour, A., French, E., & Ali, M. (2025). The many faces of talent management: Organizational perspectives on talent and talent management practices in Jordan. *Human Resource Development Quarterly*, 01-29. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21562>
- Campbell, R., Short, C., & Graffin, S. (2025). Balancing the radical and the incremental: CEO affiliative humor and organizational ambidexterity. *Research Policy*, 54(1), 105131. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2024.105131>
- Fasih, S. T., Zia, M. Q., Ellahi, R. M., & Mahmood, A. (2025). The Green Soft and Hard Talent Management and Social Sustainability: a Moderated Serial Mediation Model. *Journal of the Knowledge Economy*. <https://doi.org/10.1007/s13132-025-02647-3>
- Hock Doepgen, M., Montasser, J. S., Klein, S., Clauss, T., & Maalaoui, A. (2025). The role of innovative work behavior and organizational support for business model innovation. *R&D Management*, 55(1), 1-20. <https://doi.org/10.1111/radm.12671>
- Kafetzopoulos, P., Psomas, E., & Katou, A. A. (2023). Promoting Strategic Flexibility and Business Performance through Organizational Ambidexterity. *Sustainability*, 15(17), 12997. <https://doi.org/10.3390/su151712997>
- Kara, E., Akbaba, M., Yakut, E., Çetinel, M., & Pasli, M. (2023). The Mediating Effect of Green Human Resources Management on the Relationship between Organizational Sustainability and Innovative Behavior: An Application in Turkey. *Sustainability*, 15, 2068. <https://doi.org/10.3390/su15032068>
- Khodaparast, M., Kiakojouri, D., Mortazavi Amiri, S. J., & Jafari Kalarijani, S. A. (2024). Analyzing the dimensions and components of the developed model of competency-based successor training in education-oriented organizations with a meta-composite approach. *Management and Educational Perspective*, 5(4), 193-220. <https://doi.org/10.22034/jmep.2024.384659.1160>
- Kiakojouri, D. (2024a). Analysis of the relationships among Organizational Culture Indicators Using the DEMATEL Method at the Islamic Azad University in the West of Mazandaran Province. *Journal of Dynamic Management Business Analysis*, 2(4), 1-12. <https://doi.org/10.61838/dmbaj.2.4.1>

- Kiakojouri, D. (2024b). Identifying the Dimensions and Components of the Cooperative Structure in Iran with the Approach of Waqf and Charity Affairs Based on Mixed Research. *Journal of Endowment & Charity Studies*, 2(1), 185-202. <https://doi.org/10.22108/ecs.2024.140454.1092>
- Leitao, J., Brito, S., & Pereira, D. (2024). Organizational ambidexterity, open innovation and innovation outputs: How do followers and low-flyer EU countries innovate. *International Journal of Innovation Studies*, 8(2), 186-235. <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2024.01.001>
- Lestari, D. P., & Waskito, J. (2025). The role of job satisfaction as a mediator in the influence of talent management and career development on employee performance: A study of POLRI institutions in Central Java. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (Iijse)*, 8(2), 3180-3199. <https://e-journal.uac.ac.id/index.php/ijse/article/view/6441>
- Malekpour, M. A. (2021). *Counting the components of talent management and its impact on emotional intelligence in university professors* Tehran. <https://civilica.com/doc/1236603/>
- Pham, T. P. T., Nguyen, T. V., Nguyen, P. V., & Ahmed, Z. U. (2024). The pathways to innovative work behavior and job performance: Exploring the role of public service motivation, transformational leadership, and person-organization fit in Vietnam's public sector. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10, 100315. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100315>
- Reyes-Parga, M., Rialp-Criado, Á., & Gutierrez-Rincon, V. (2025). Organizational Ambidexterity and Born Global Firms' Post-Internationalization Growth: A Multi-Case Study From the Agri-Food Sector. *Strategic Change*, 1-28. <https://doi.org/10.1002/jsc.2633>
- Sayyam, Adil, M., & Hamayun, M. (2020). The Role of Talent Management Practices on Employee Innovative Work Behaviour: Moderating Role Transformational Leadership. *International Review of Management and Business Research*, 9(4), 338-346. [https://doi.org/10.30543/9-4\(2020\)-28](https://doi.org/10.30543/9-4(2020)-28)
- Sheri, A., Rasheed, N., & Gupta, S. (2021). The Role of Strategic Intelligence in Enhancing Effective Talent Management: A Study on some Academic Institutions of Duhok Governorate. *Academic Journal of Nawroz University (AJNU)*, 10(2). <https://doi.org/10.25007/ajnu.v10n2a929>
- Siddiqui, F., Anwer, N., John, A., & Rabie, M. O. (2024). The role of human capital in fostering organizational ambidexterity: A study of IT firms in Pakistan. *Journal of Asian Development Studies*, 13(1), 41-56. <https://doi.org/10.62345/jads.2024.13.1.41>
- Venugopal, A., & Donnelly, R. (2025). Hello from the other side: External stakeholder paradoxes matter for organizational ambidexterity. *Business & Society*, 64(7), 1392-1425. <https://doi.org/10.1177/00076503241283270>