



## عوامل تاثیرگذار بر پیاده‌سازی مدیریت استعداد کارآفرینانه در شهرداری‌ها

فریده مرادی<sup>۱</sup>

آیت‌اله ممیز<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۰۱/۰۵ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۰۳/۱۳

افسانه زمانی مقدم<sup>۳</sup>

### چکیده

این تحقیق به منظور شناسایی عوامل موثر بر پیاده‌سازی مدیریت استعداد کارآفرینانه در شهرداری‌ها و از نوع اکتشافی انجام گردید. برای این امر ضمن مرور ادبیات و پیشینه تحقیق با ۴۵ نفر از خبرگان مصاحبه شد. عوامل تاثیرگذار در قالب ۱۱ مولفه مهارت‌های ادراکی، تصمیم‌گیری، هوش اجتماعی، رهبری تغییر، نتیجه‌گرایی (مدیریت عملکرد)، مدیریت افراد، پایداری و پاسخگویی، پایبندی به اصول اخلاقی، پیچیدگی، رسمیت و تمرکز و ۵۷ شاخص متناسب با این مولفه‌ها شناسایی گردیدند. پایایی و روایی پرسشنامه‌ها، از روش‌های آلفای کرونباخ، CR، AVE و CVR تایید شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های آماری توصیفی، استنباطی و نرم‌افزارهای SPSS و AMOS استفاده گردید. سپس به روش دلفی فازی طی دو مرحله و تحلیل پاسخ خبرگان به شیوه تمام‌شمار، شاخص‌های اقتدار سازمانی، تحول سازمانی، کار تیمی، مدیریت مافوق و تعلق سازمانی به دلیل مخالفت اکثریت خبرگان حذف شدند. شاخص‌های تاییدشده می‌تواند در برنامه‌های مبتنی بر فن‌آوری در کانون‌های ارزیابی استعدادها مورد توجه و استفاده واقع گردد.

### کلمات کلیدی

مدیریت استعداد، استعداد کارآفرینانه، عوامل تاثیرگذار بر مدیریت استعداد، شهرداری.

۱- گروه مدیریت کارآفرینی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. faridehmi@yahoo.com

۲- گروه کارآفرینی فناورانه، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. (نویسنده مسئول) amomayez@ut.ac.ir

۳- گروه مدیریت آموزشی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. afz810@gmail.com

## مقدمه و بیان مسئله

روبارویی با پویایی محیط و عدم قطعیت ناشی از وقایع و بحران‌های مختلف و متعدد اقتصادی، سیاسی، قانونی، فرهنگی، زیست محیطی، پیشرفت سریع فن‌آوری‌ها و نیز افزایش انتظارات مراجعین و ضرورت انعطاف‌پذیری سازمان‌ها، از چالش‌های محیطی عصر حاضر است که مواجهه با آن اجتناب‌ناپذیر بوده و منجر به بروز تغییراتی عمده در دو طیف داخلی و بیرونی سازمان شده و سازمان‌ها را به شدت تحت الشعاع خود قرار داده است و همانگونه که پیشتر گفته شد، سازمان‌ها به‌عنوان یکی از اجزای اصلی جوامع امروزی در طول حیات خود، بارها و بارها با این چالش‌ها روبرو شده یا خواهند شد. هرچند این تغییرات به دلیل ایجاد چالش‌ها، گاهاً مخاطرات جدی را برای سازمان‌ها رقم زده و موجب اختلال در بخش عظیمی از فعالیت‌های کلیدی شده و بعضاً حیات آن‌ها را در معرض خطر و نابودی قرار داده و موجب تعطیلی کسب و کار گردیده است، لیکن به دلیل کسب مزیت رقابتی، به‌عنوان یک عامل ضروری برای پیشرفت آینده محسوب می‌گردد (موسکات ۱ و همکاران، ۲۰۱۹). مواجهه با این مسائل و مسائلی از این قبیل، آن هم در شرایط رکود کنونی و کاهش درآمدهای ناشی از آن که مدیریت هزینه‌ها را ضروری می‌نماید؛ همواره از اهم موضوعاتی بوده که مدیران شهری از جمله شهرداری‌ها را برای اخذ راهکارهای استراتژیک مناسب و به‌هنگام برای مقاوم‌سازی سازمان و اجتناب از خطرات ناشی از آن وقایع، دچار سردرگمی نموده است و ناگزیر می‌نماید، سازمان‌ها برای فعالیت در این دنیای رقابتی پیچیده، گذر از این چالش‌ها و حفظ مزایای رقابتی به‌منظور تداوم بقای خود، به‌دنبال راهی برای رهایی و رفع این مسائل باشند. لذا شناسایی آنچه موردنیاز است، یافتن افرادی است که پتانسیل، آمادگی و یا عملکرد لازم را در این حوزه داشته باشند، ولی پرورش افراد و نگهداشت آن‌ها برای سازمان‌ها، هر یک چالش‌های متعددی را به‌دنبال دارد. از همین‌روست که مسأله مدیریت استعدادها، طی حداقل ده سال گذشته، همیشه جزء پنج اولویت اول سازمان‌ها بوده است (برسین ۲ و همکاران، ۲۰۱۶) و توجه به فرایند مدیریت استعداد توأم با کارآفرینی، می‌تواند خلق ارزش‌افزوده‌ای در سازمان داشته باشد؛ به‌قسمی که گروه مشاوران بوستون در سال ۲۰۰۵، مدیریت استعداد را به‌عنوان یکی از پنج مسأله چالش‌برانگیز واحد منابع انسانی در نظر گرفته است و در آینده رقابت شرکت‌ها و سازمان‌ها مبتنی بر مهارت و استعدادهای کارکنان‌شان خواهد بود (فیلیپس و راپر ۳، ۲۰۰۹: ۸). در این بین سازمان‌های پیشرفته و موفق علاوه بر مطالعه و تدقیق موشکافانه، تحلیل به‌هنگام محیط رقابتی بیرونی، راه‌حل را برخورداری از اقدامات کارآفرینانه سازمانی، بهره‌مندی از خلاقیت و استعداد کارکنان در ساختار سازمانی چابک و انعطاف‌پذیر در نظام دیوان‌سالار کنونی، هوشمندسازی و تبیین شیوه‌های

فناوری محور با استفاده از ابزارها و فناوری‌های نوین تشخیص داده و در تلاشند با اجرای مدون برنامه‌هایی به این مهم نائل آیند.

اینکه مفهوم مدیریت استعداد یا مدیریت استعداد کارآفرینانه چیست باید گفت، با گذشت بیش از چند دهه و به‌رغم مطالعات فراوان و عمومیت یافتن روزافزون مفاهیم کارآفرینی و مدیریت استعداد با وجود تعاریف مختلفی که در بیش از ۷۰۰۰ مقاله در این حوزه که اغلب در ادبیات مدیریت منابع انسانی کاربردی ارائه شده است، این مفهوم هنوز در ادبیات دانشگاهی خیلی جدی گرفته نشده (درایس ۴، ۲۰۱۳: ۲۶۷) و یک تعریف دقیق، واضح و جامع از مدیریت استعداد یا به نقلی مدیریت استعداد کارآفرینانه و معیارهای آن به صراحت در دسترس نیست در اینخصوص پژوهش مؤسسه خبره کارکنان و توسعه، نشان می‌دهد که ۶۰ درصد سازمان‌ها راهبرد مدون و رسمی در زمینه مدیریت استعدادها نداشته و ۸۴ درصد نیز تعریف مدونی از استعداد ندارند (مؤسسه خبره کارکنان و توسعه، ۲۰۰۶: ۱۱) و در پژوهش دیگری که توسط مؤسسه بهره‌وری سازمانی انجام پذیرفت، مشخص شد که بیش از ۷۵ درصد افراد سازمان‌های شرکت‌کننده شناخت و تعریف عملیاتی صحیحی از مدیریت استعداد ندارند (هارنی، ۵، ۲۰۱۰: ۷). پژوهش‌های دیگر نیز نشان می‌دهد که ۵۱ درصد از متخصصان منابع انسانی فعالیت‌های جانشین‌پروری و استعدادیابی را به‌خوبی نمی‌شناسند و فقط ۲۱ درصد از آن‌ها این برنامه را به‌طور رسمی اجرا می‌کنند (آبیووا و تورون، ۶، ۲۰۱۹). در تحقیقات دیگری که در ۴۰ سازمان بزرگ جهانی انجام شده است، مشخص شد که آن‌ها متوجه این امر شده‌اند که به اندازه کافی به جریان استعداد در سازمان برای پرکردن موقعیت‌های استراتژیک توجه نکرده‌اند (شت، ۷، ۲۰۲۰) و همه آن‌ها با مشکل عدم استفاده از استراتژی مدیریت استعداد روبرو بوده که نتیجه آن، کمبود نیروهای مستعد برای پرکردن پست‌های استراتژیک سازمانی می‌باشد و همین امر به‌طور قابل توجهی توانایی سازمان‌ها را برای رشد محدود ساخته است (ردی و کانگر، ۸، ۲۰۰۷؛ کالینگس و ملاحی، ۹، ۲۰۰۹).

مدیریت استعداد به‌عنوان یکی از موضوعات حائز اهمیت در مدیریت منابع انسانی اکنون و آینده و یک عامل محرک برای فرصت‌های شغلی بهتر درون و بیرون سازمان، این اطمینان را بوجود می‌آورد که هر یک از کارکنان، با استعدادها و مهارت‌های ویژه در شغل مناسب قرار گرفته، مزایای جبران خدمت آن‌ها، منصفانه و عادلانه بوده و مسیر شغلی آن‌ها شفاف باشد و همچنین مدیران درمی‌یابند که از کارکنان خود چه انتظاراتی باید داشته باشند. با ظهور مدیریت استعداد، شاهد یک تغییر پارادایم از مدیریت منابع انسانی سنتی به مدیریت منابع انسانی نوینی که دربرگیرنده توجه به نخبگان سازمانی (جوهری زاده و همکاران، ۱۳۹۳) و کارکنان دانشی است، می‌باشیم. سازمان‌های امروزی دیگر به‌دنبال

## عوامل تاثیر گذار بر پیاده سازی مدیریت استعداد کار آفرینانه در شهر داری ها/ مرادی، ممیز وزمانی مقدم

استخدام نیرو نیستند بلکه در پی جذب استعدادها هستند (غفاری و همکاران، ۱۳۹۶). قطعاً هیچ سازمانی نمی تواند کاری بیش از توانایی کارکنانش انجام دهد اینکه چه کسی را استخدام کنیم؟، چه کسی را بیرون کنیم؟، کارکنان را به چه کاری بگماریم؟ و چه کسی را ارتقاء دهیم از مهمترین تصمیماتی است که در خصوص مدیریت استعداد کارکنان می تواند مدنظر مدیران ارشد سازمانها قرار بگیرد و زمانی می توان ادعا نمود که یک فرایند مطلوب و موفق استخدامی صورت گرفته که نیازهای استخدامی سازمان با کیفیت مطلوب، در زمان مناسب و با هزینه معقول و اقتصادی انجام شود (سپهوند و همکاران، ۱۳۹۸). در اینخصوص جک ولش می گوید: کارکنان هر سازمان تکلیف عملکرد آن را تعیین می کنند و موفقیت سازمانها به افرادی که استخدام کرده اند بستگی دارد؛ پیتر دراگر نیز اشاره می کند که، هیچ سازمانی نمی تواند کاری بیش از توانایی کارکنانش انجام دهد. استخدام افراد مناسب و شایسته کمک می کند تا استراتژی های سازمان به خوبی تحقق یافته و با مدیریت کارآمد این استعداد، فرایندها و ابزارهای مناسبی را برای حمایت و توانمندسازی مدیران فراهم آورده تا از این راه آنها دریابند که از کارکنان خود چه انتظاری باید داشته باشند. لذا سازمان باید بکوشد با ایجاد حلقه های بازخوردی بهبود و بهینه سازی سیستم مدیریت استعداد، به بالاترین سطح استفاده از ظرفیت استعدادهای سازمان نائل آید (کریشنان و اسکولیون، ۱۰، ۲۰۱۷).

آمارها گویای این است که در کشور ایران نیز با ویژگی های خاصی نظیر منابع عظیم طبیعی، سرمایه انسانی جوان و تحصیل کرده و ساختار اقتصادی نیمه دولتی، در تلاش برای دستیابی به رشد کارایی محور بوده (انجمن اقتصاد جهانی، ۲۰۱۶) و به طور عام با عقب ماندگی نسبی در شرایط زمینه های کارآفرینی و فن آوری و به طور خاص و شدیدتر در وضعیت کارآفرینی فناورانه به عنوان مسیری مهم برای دستیابی به رشد و توسعه درونزا مواجه بوده است. از جمله مشکلات و ضعف های قابل توجه در اینخصوص می توان به ضعف شدید در سیاستها و برنامه های عملیاتی دولت، زیرساخت های توسعه نیافته تجاری و قانونی و تأمین مالی ناکافی (انجمن تحقیقات جهانی کارآفرینی، ۲۰۱۶) و همچنین ضعف در شاخص های نوآوری (دانشگاه Cornell، ۲۰۱۶؛ موسسه توسعه و کارآفرینی جهانی، ۲۰۱۷) و آمادگی فناورانه (انجمن اقتصاد جهانی، ۲۰۱۶) اشاره نمود که این قبیل کاستی ها در مطالعات میدانی نظیر گزارش انجمن کارآفرینی ایران (۲۰۱۳) و از همه مهم تر رتبه حیرت انگیز ایران در فرار مغزها (گودرزوندچگینی و همکاران، ۱۳۹۵) و شاخص GTCI نیز قابل توجه می باشد. لازم به توضیح است که «شاخص جهانی رقابت پذیری استعداد» که به اختصار «GTCI» نامیده می شود، بر استعدادهای کارآفرینی و رقابت پذیری جهانی متمرکز بوده و نشان دهنده توان کشورها در جذب و نگهداشت استعدادها است.

(روزنامه فرهیختگان آنلاین برگرفته از کتاب «وضعیت ایران در مهاجرت‌های بین‌المللی دانشجویان ۱۳۹۹). براساس شاخص GTCI که امسال ۹۳ درصد جمعیت جهان را پوشش داده، سازمان‌ها برای مقاومت کردن در برابر بازارهای متلاطم باید راه‌های پرورش این استعدادها را پیدا کنند، زیرا این استعدادها می‌توانند یک شرکت را در عرصه رقابت بالا کشیده و آن را در برابر امواج ابهام سیاسی و اقتصادی مقاوم کند (گروه نشریات دنیای اقتصاد، ۱۳۹۹). نگاه تحلیلی به آمار و ارقام گزارشات این شاخص در سال‌های مختلف نشان می‌دهد رتبه ایران از نظر شاخص ظرفیت کشور در نگهداشت استعدادها و شاخص جذب استعداد از خارج از کشور، بسیار پایین بوده و این نمایانگر این است که اصولاً چنین ظرفیتی در کشور وجود ندارد که استعدادهای درخشان را از نقاط مختلف کشور و جهان جلب نماید. طبق گزارش سال ۲۰۱۹، ایران در شاخص جهانی رقابت‌پذیری استعداد بین ۱۲۵ کشور در جایگاه ۹۷ قرار دارد و در میان ۱۰ کشور آسیای مرکزی و جنوبی رتبه ۷ را کسب کرده است. ۱۰ جایگاه نخست این شاخص به ترتیب از آن سوئیس، سنگاپور، ایالات متحده آمریکا، نروژ، دانمارک، فنلاند، سوئد، هلند، بریتانیا و لوکزامبورگ است. در بین کشورهای آسیای مرکزی و جنوبی نیز به ترتیب کشورهای قزاقستان، هند، تاجیکستان، سریلانکا، بوتان و قرقیزستان پیش از ایران و کشورهای پاکستان، بنگلادش و نپال پس از ایران قرار دارند (درویش و عباس آبادی، ۱۳۹۷). متأسفانه واقعیت تلخ این است که اغلب در سازمان‌های در حال توسعه، تنها کمبود سرمایه و نیروی کار نیست که مانع اصلی در توسعه اقتصادی محسوب می‌شود بلکه کمبود برنامه‌های کارآفرینی پویا مشکل اصلی بوده (گالاردو و تونیسیم ۱۱، ۲۰۱۶) و به تبع عدم توجه به این تعمیم اقدامات کارآفرینانه به موضوعات مربوط به منابع انسانی، موجب انفعال و عقب‌ماندگی سازمان می‌گردد. علیرغم اهمیت فراوان موضوع و فواید اشاره شده مبنی بر اینکه برخورداری از منابع انسانی کلیدی و با استعداد و روحیات کارآفرینانه یکی از مهم‌ترین، ضروری‌ترین و حادث‌ترین موضوعات راهبردی مهم بسیاری از سازمان‌ها در سطح جهان به‌شمار رفته که به‌طور مستقیم بر موفقیت سازمان‌ها تأثیر می‌گذارد (آکساکال و همکاران ۱۲، ۲۰۱۳)، و مدیریت این استعدادهای کارآفرینانه، یک انتخاب استراتژیک و راهبردی مهم و همچنین یک مزیت رقابتی برای سازمان‌ها بوده که نقشی کلیدی در بهبود عملکرد سازمانی دارد؛ کماکان فقدان استعدادهای کارآفرینانه و فرایندی منسجم برای مدیریت این استعدادها؛ به دلایل تازگی و ناشناخته بودن مفهوم و فرایند استعدادهای کارآفرینانه موجب سردرگمی و غفلت رهبران سازمانی در به‌کارگیری ساختار کارآفرینی در نظام دیوان‌سالار کنونی شده و به تبع توجه به استعدادها به‌خصوص در ابعاد مدیریت استعداد مانند چگونگی شناسایی استعدادها در سازمان ناکافی بوده (تانیشن ۱۳ و همکاران،

## عوامل تاثیرگذار بر پیاده سازی مدیریت استعداد کارآفرینانه در شهرداری ها/مرادی، ممیز وزمانی مقدم

۲۰۱۳) و در مواردی جذب و شناسایی استعدادهای کارآفرینانه کارکنان در سازمان به درستی انجام نشده، و به تبع روند مدیریت استعدادهای کارآفرینانه با مشکل مواجه شده و سازمان‌ها توانایی لازم را برای حفظ و نگهداری افراد خود به عنوان سرمایه‌های سازمانی نداشته باشند (تفتی ۱۴ و همکاران، ۲۰۱۷) و نیز عدم تناسب و سازگاری روحیات استعدادهای کارآفرین با بروکراسی‌های اداری موجب شده کارآفرینان جذب سازمان‌های بزرگ نشده و زندگی کارآفرینانه مستقل را به یک زندگی با امنیت بیشتر ترجیح دهند (دستنامه مدیریت سازمان‌های کارآفرین؛ ۱۳۹۵)، لذا به این خاطر هم استعدادهای سازمانی و هم مدیران از این وضعیت ناراضی بوده و اغلب استعدادهای سازمانی رضایت شغلی و طیب خاطر کمتری از خود نشان داده و متأسفانه به رغم تحمل هزینه‌های فزاینده در فرآیند جذب و استخدام افراد با استعداد و همچنین هزینه‌های بالای ناشی از تربیت این افراد به منظور به‌ظهور رساندن استعدادهای آنان، در بسیاری از موارد دیده می‌شود که در عمل این افراد تمایل به ترک سازمان و تغییر شغل داشته‌اند (نوع پسند و همکاران، ۱۳۹۳) و در صورت یافتن شرایط مطلوب‌تر سازمان را ترک کرده و یا کمتر از ظرفیت خود تلاش خواهند نمود؛ نخبگان دیگر به دنبال کارهای مادام‌العمر نیستند و به صورت آبی در حال جابجایی بین شرکت‌ها و سازمان‌ها هستند. نیروی کار متحرک، بازار کار رقابتی و پایان پذیرفتن مفاهیمی مانند کار برای زندگی، کارگران را مجهز به مهارت‌های قابل انتقال کرده است (لئو ۱۵ و همکاران، ۲۰۲۰)، از سوی دیگر نشانه‌هایی وجود دارد که شناسایی، جذب و نگهداری کارکنانی با این ویژگی‌ها صعب و گاه غیرممکن می‌باشد؛ زیرا با تغییر در ماهیت کار، ماهیت افراد و کارکنان سازمان‌ها نیز تغییر پیدا کرده است.

در حال حاضر توجه به این مقوله مغفول مانده و کماکان مناطق ۲۲ گانه شهرداری تهران نیز همانند اغلب سازمان‌های مشابه دیگر کشور و اقصی نقاط جهان، مدیریت یکسانی را برای کلیه کارکنان خود به کار برده و بین کارکنان با استعداد و کارکنان عادی تمایز زیادی وجود ندارد، از این رو با بحران جدی کمبود نیروهای با استعداد مواجه می‌باشند. لذا شناسایی آنچه مورد نیاز است، یافتن افرادی است که پتانسیل، آمادگی و یا عملکرد لازم را در این حوزه داشته باشند، لیکن پرورش افراد و نگهداشت آن‌ها برای سازمان‌ها، هر یک چالش‌های متعددی را به دنبال دارد و می‌بایست ضمن تحقیقی جامع در این زمینه و با استفاده از ابزارهای فن‌آوری، مدلی بومی به منظور شناسایی کارکنان کلیدی طراحی و تدوین نمود. در این بین بهره‌مندی از فن‌آوری‌ها با استفاده از روش‌های نوین نرم افزاری و سخت افزاری، پردازش اطلاعات و اجرای مدل‌ها، به کمک تبیین این علوم شناختی می‌آید؛ لیکن با توجه به فواید و اثرات مثبت ناشی از تلفیق این مفاهیم و در نهایت پیاده‌سازی فرایند مدیریت استعداد

## فصلنامه مدیریت کسب و کار، شماره ۵۱، پائیز ۱۴۰۰

کارآفرینانه در شهرداری تهران ضرورت دارد، شهرداری تهران طی تحقیقی جامع از دید خود مفهوم مدیریت استعداد را تعریف، مؤلفه‌های توصیف‌گر آن را تبیین کرده و ابزارهایی به‌منظور شناسایی کارکنان کلیدی طراحی نماید تا بتواند در گام بعدی، کارکنان کلیدی را شناسایی و خزانه استعدادها را تشکیل داده و متناسب با بستر و زمینه‌سازی خود فرایند مدیریت استعداد را تدوین نماید (کاوه و جواهری زاده، ۱۳۹۷).

پژوهش حاضر به‌دنبال مطالعه عوامل تاثیرگذار بر پیاده‌سازی در شهرداری‌هاست؛ لذا با توجه به اهمیت ضرورت و اهمیت پرداختن به موضوع پیاده‌سازی مدیریت استعداد کارآفرینانه در سازمان، در این پژوهش سعی می‌شود، ضمن بررسی همه جانبه، مفهومی واضح از مدیریت استعداد کارآفرینانه و تدقیق و بررسی برنامه‌های توسعه و پرورش مدیران و رهبران از دیدگاه صاحب‌نظران، در نهایت ابعاد و فرایندهای آن را، مورد بررسی قرار دهیم. از این‌رو، به‌منظور شناسایی و پرورش فرایندهای استعدادها کارآفرینانه کارکنان در شهرداری تهران و در راستای ایجاد سازمان کارآفرین که یکی از اهداف اصلی این پژوهش است، تلاش شده تا با مرور ادبیات، مصاحبه با خبرگان حاذق در شهرداری تهران و تحلیل دلفی فازی، با توجه به شرایط موجود، زمینه را برای شناسایی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی مدیریت استعداد کارآفرینانه کارکنان شهرداری تهران فراهم آورده و به تبیین مفهوم فرآیند مدیریت استعداد کارآفرینانه و ارائه مؤلفه‌ها و شاخص‌ها برای آن بپردازد، تا بتوان به واسطه اهمیت و ضرورت آن به نتایج ذیل در ارتباط با اهداف تحقیق دست یافت:

۱. شناسایی، توسعه و به‌کارگیری استعدادها؛
۲. بررسی، تجزیه و تحلیل وضعیت موجود و آسیب‌شناسی سازمانی در حوزه نظام استعدادها؛
۳. شناسایی مؤلفه‌ها و شاخص‌های تاثیرگذار و سپس طراحی و تدوین مدل، الگو و یا ضوابط انتخاب استعدادها در تحقیق آتی؛
۴. بهبود بهره‌وری سازمانی با افزایش تعهد و تعلق کارکنان؛
۵. بسترسازی فرهنگی حمایت از افراد مستعد در سطوح بالا و پایین؛
۶. اجرای یک نظام توسعه فردی و تخصصی برای هر یک از کارکنان؛
۷. شناسایی نقاط قوت و ضعف منطقه در برنامه توسعه فردی.

### چارچوب نظری و پیشینه پژوهش

در تحقیقی که توسط آذرمی و پناهی (۱۳۹۷) انجام گرفت به بررسی رابطه ساختار سازمانی و کارآفرینی سازمانی تأمین اجتماعی استان اردبیل پرداخته شد، در این تحقیق بیان شد که در عصر حاضر که تغییر و تحولات محیطی از مهمترین چالش های فراروی سازمان ها به شمار می روند، بهره گیری مناسب از استعدادها و توانایی های افراد در تدوین چارچوب ها و الگوهای فکری جدید، نقشی حیاتی دارد. نتایج این تحقیق نشان داد که کارآفرینی سازمانی و به تبع آن سازمان های کارآفرین از مهمترین عوامل پیشرفت کشورها به شمار می روند، و از آنجایی که برای گرایش به کارآفرینی در سازمان ها بسترهای مناسب مورد نیاز است، بدین منظور با بررسی فرضیات تحقیق، نتایج نشان داد که بین ساختار سازمانی و کارآفرینی سازمانی تأمین اجتماعی استان اردبیل، رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. ذبیحی و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه بین ابعاد ساختار سازمانی و کارآفرینی سازمانی در کارکنان دانشگاه علوم پزشکی مشهد» ابراز داشتند که ارتباط معناداری بین ابعاد ساختار سازمانی و کارآفرینی سازمانی کارکنان وجود دارد. زنجانی، سعید و هانیه محبی کندلجی (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان «بررسی تأثیر ساختار سازمانی (تمرکز، پیچیدگی و رسمیت) بر تعهد سازمانی کارکنان شرکت آب و فاضلاب استان آذربایجان غربی» به این نتیجه رسیدند که شرکت آب و فاضلاب استان مذکور از رسمیت و پیچیدگی بالایی برخوردار است و سطح تمرکز آن متوسط می باشد، همچنین متغیر رسمیت، تمرکز و پیچیدگی بر تعهد کارکنان شرکت آب و فاضلاب استان آذربایجان غربی تأثیر دارد. صفری و همکاران (۱۳۹۰) در پژوهشی با عنوان «رابطه بین ساختار سازمانی و نوآوری در کارشناسان سازمان تربیت بدنی» نشان دادند که بین ساختار سازمانی و نوآوری کارشناسان ستادی رابطه معنادار وجود دارد، بین پیچیدگی و نوآوری کارشناسان ستادی رابطه معناداری مشاهده نشد، همچنین بین رسمیت و نوآوری کارشناسان ستادی رابطه معناداری وجود داشت. وحدت، محمد علی و حسام راشدی، (۱۳۸۸) در پژوهشی با عنوان «تأثیر ساختار سازمانی بر کارآفرینی سازمانی و عملکرد تیم های سیستم مدیریت یکپارچه در صنایع تولید و بهره برداری از گاز طبیعی» بیان نمودند: فاکتورهایی نظیر رهبری اثربخش، رسمیت، اعطای پاداش و دستمزد، انسجام تیمی به عنوان عوامل مؤثر در کارآفرینی سازمانی اعضاء و اثربخشی تیم ها مشخص شده اند. لیکن ناسازگاری میان فاکتورها و تقابل اهداف در بخش های مختلف سازمان ممکن است موجب کاهش سطح عملکرد تیم ها شود. پیران نژاد و افخمی (۱۳۹۴)، در تحقیقی به مطالعه عوامل مؤثر بر کارآفرینی کارکنان شرکت نفت پرداخته و نتایج تحقیق ایشان نشان داد که: تفویض اختیارات به صورت روشن و واضح، موجبات افزایش



کارآفرینی کارکنان را فراهم می‌آورد؛ پاداش مبتنی بر عملکرد، به تقویت کارآفرینی کارکنان کمک می‌کند؛ غنی‌سازی شغلی موجبات به فعلیت رسیدن ظرفیت‌ها و توانایی‌های بالقوه افراد و موجبات ایجاد کارآفرینی کاری را فراهم می‌آورد؛ مدیریت مشارکتی باعث افزایش کارآفرینی کارکنان می‌گردد. در تحقیق نامیر و سانتوس (۲۰۱۸) که با هدف بررسی تأثیر سبک رهبری کارآفرینانه بر بهره‌وری نیروی انسانی با استفاده از روش تحقیق کمی\_توصیفی و به شیوه پیمایشی می‌باشد. لذا در این راستا از بین کارکنان شرکت‌های مورد مطالعه که شرکت‌های برزیلی به تعداد ۸۳ نفر براساس فرمول کوکران به‌عنوان نمونه آماری به‌روش تصادفی طبقه‌بندی شده انتخاب گردید، اطلاعات لازم جهت آزمون فرضیات تحقیق با استفاده از پرسشنامه استاندارد گردآوری شده و جهت دستیابی به اهداف تحقیق از آزمون رگرسیون خطی ساده بهره گرفته شده است؛ نتایج به دست آمده در این تحقیق نشان داد که سبک رهبری کارآفرینی در مولفه‌های تعداد سطوح عمودی بین مدیر اجرایی و کارکنان ستاد، پراکندگی سازمانی، تعداد مکان‌های فیزیکی (نواحی جغرافیایی) و متوسط فاصله واحدهای پراکنده از دفتر مرکزی سازمان بر توانایی، وضوح، کمک، انگیزه، اعتبار و محیط بهره‌وری نیروی انسانی کارکنان تأثیر معناداری دارد. راسمل (۲۰۱۷) در تحقیقی به بررسی تأثیر گرایش کارآفرینانه و گرایش به مشتری بر عملکرد سازمان با نقش میانجی قابلیت نوآوری در بانک‌های ایتالیایی پرداخته است. جامعه آماری این تحقیق کلیه کارمندان بوده و در این پژوهش جهت اطمینان از پایایی پرسشنامه، از سه معیار ضرایب بارهای عاملی، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی و جهت بررسی رابطه بین متغیرها و تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش حداقل مربعات جزئی و نرم‌افزار اسمارت‌پی‌آل اس استفاده شده است. نتایج تحقیق حاکی از تأیید هر سه فرضیه اصلی تحقیق شامل تأثیرگذاری مثبت و معنادار گرایش کارآفرینانه و گرایش به مشتری بر قابلیت نوآوری سازمان و نیز تأثیرگذاری مثبت و معنادار قابلیت نوآوری سازمان بر عملکرد سازمان می‌باشد. همچنین براساس نتایج به دست آمده از تحقیق سه مؤلفه گرایش کارآفرینانه شامل استقلال طلبی، پیشگامی و ریسک‌پذیری تأثیر مثبت و معنادار بر قابلیت نوآوری سازمان داشته و سه مؤلفه گرایش به مشتری شامل درک مشتری، تعامل با مشتری و مدیریت ارزش‌های مشتری تأثیر مثبت و معنادار بر قابلیت نوآوری سازمان دارد؛ اما در مورد دو فرضیه تأثیرگذاری رقابت‌تهاجمی و توانمندسازی مشتری بر قابلیت نوآوری سازمان نتایج مثبتی حاصل نشد. در تحقیقی که توسط پترسون و آیکنس (۲۰۱۷) انجام گرفته است، به بررسی ارتباط بین تئوری «مبادله رهبر-عضو» با کارآفرینی سازمانی پرداخته‌اند. نتایج این مطالعه نشان داد، بهبود کیفیت مبادله رهبر-عضو، احساس تعهد و کارآفرینی سازمانی را ارتقا می‌بخشد. تیس (۲۰۱۶) در تحقیق

## عوامل تاثیر گذار بر پیاده سازی مدیریت استعداد کار آفرینانه در شهر داری ها/ مرادی، ممیز وزمانی مقدم

خود به بررسی رابطه ساختار سازمانی و موفقیت کارآفرینی در سازمان های خدماتی پرداخته است؛ در این تحقیق با بررسی ۴۹ شرکت فعال در این زمینه در کشور یونان به این نتیجه دست یافت که ساختار سازمانی در مولفه های رسمیت و تمرکز، تأثیر قابل ملاحظه ای بر کارآفرینی سازمانی دارند. آنتیپو ۲۱ و همکاران (۲۰۱۷)، در تحقیقی با هدف نقش ساختار سازمانی در سازمان های صنعتی بر اهمیت نقش سبک ساختار سازمانی در بروز کارآفرینی سازمانی از جانب کارگران تاکید کردند. بولینو ۲۲ و همکاران (۲۰۱۶) طی یک تحقیقی در رابطه با جنبه های منفی ساختار سازمانی، بیان کردند که تحقیقات قبلی فقط در مورد جنبه های مثبت ساختار سازمانی به بحث پرداخته اند؛ اما کارآفرینی سازمانی ممکن است به دلایل منفی زیر صورت بگیرد:

- کارآفرینی سازمانی ممکن است در نتیجه انگیزه های خدمت به خود صورت بگیرد.
  - کارآفرینی سازمانی ممکن است غیر مرتبط و یا حتی ارتباط منفی با عملکرد سازمانی داشته باشد.
  - کارآفرینی سازمانی ممکن است نتایج منفی برای کارمندان داشته باشد.
- چن و لی فار ۲۳ (۲۰۱۱) در پژوهشی با عنوان «رفتارهای ساختار سازمانی و مبادله ای در سازمان های چینی» نشان دادند بین ساختار سازمانی و کارآفرینی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد و همچنین بین رفتارهای مبادله ای رهبر و کارآفرینی سازمانی رابطه معناداری مشاهده نشد (از یعقوبی و همکاران، ۱۳۹۰).

در جدول ۱، بر مبنای مرور ادبیات انجام شده مولفه ها و متغیرهای تأثیر گذار بر پیاده سازی مدیریت استعداد کار آفرینانه بر مبنای تئوری های موجود ارائه شده است:

**جدول ۱ - متغیرهای تأثیر گذار بر پیاده سازی مدیریت استعداد کار آفرینانه**

مؤلفه	تئوری	نویسندگان	شاخص ها
مهارت های ادراکی	نظریه ریچارد، اچ هال	راسمل (۲۰۱۷)	هوشمندی (سرعت درک و انتقال)؛ تفکر سیستمی (تجزیه و تحلیل)؛ کلان نگری؛ ژرف نگری (عمیق)
تصمیم گیری	دیدگاه بادن فولر و استاپ فورد	تیس (۲۰۱۶)، (نامیر و سانتوس، ۲۰۱۸)	نوآوری؛ قاطعیت؛ تحمل ابهام؛ ریسک پذیری؛ قضاوت منطقی
هوش اجتماعی	هیگ وایکن	رابینز ۲۴ (۲۰۱۸)	شبکه سازی؛ جمع پذیری؛ تشکل های اجتماعی؛ ارتباط مؤثر؛ آداب اجتماعی؛ مهارت نوشتاری
رهبری تغییر	دیدگاه جنینگر	(دلاکروز ۲۵ و همکاران، ۲۰۱۸)	مقبولیت؛ متقاعدسازی؛ مشارکت؛ اقتدار سازمانی؛ تحول سازمانی
نتیجه گرایی	دیدگاه بادن فولر و اودرچ و لینک	(۲۰۱۹)،	برنامه ریزی؛ هماهنگی؛ نظارت؛ کنترل؛ مدیریت

فصلنامه مدیریت کسب و کار، شماره ۵۱، پائیز ۱۴۰۰

منابع؛ عمل‌گرایی؛ مدیریت پروژه؛ مدیریت زمان	(دلاکروز و همکاران، ۲۰۱۸)	استاپ‌فورد	(مدیریت عملکرد)
مدیریت استعدادها؛ توجه به رضایت و سلامت پرسنل؛ توسعه دیگران؛ ارزیابی عملکرد؛ ایجاد انگیزه؛ کار تیمی؛ مدیریت مافوق	اودرچ و لینک (۲۰۱۹)، رابینز (۲۰۱۸)	دیدگاه بادن فولر و استاپ‌فورد	مدیریت افراد
مسئولیت‌پذیری؛ چابکی؛ انعطاف‌پذیری؛ پایداری	اودرچ و لینک (۲۰۱۹)، (کاندا و همکاران، ۲۰۰۷)	نظریه ریچارد آل‌دفت	پایداری و پاسخگویی
قابلیت اطمینان؛ همدلی؛ تعلق سازمانی؛ قانون‌مداری؛ متعهد به ارزش‌ها؛ حقوق شهروندی	تیس (۲۰۱۶)، (بیدالف، ۲۰۱۸)	نظریه سینق و انهارینگ	پابندی به اصول اخلاقی
تعداد سطوح عمودی بین مدیر اجرایی و کارکنان ستاد؛ پراکندگی سازمانی؛ تعداد مکان‌های فیزیکی (نواحی جغرافیایی)؛ متوسط فاصله واحدهای پراکنده از دفتر مرکزی سازمان	(نامیر و سانتوس، ۲۰۱۸)	نظریه استیفن رابینز	پیچیدگی
وجود آموزش‌های تخصصی و شرایط رشد و ترقی؛ وجود قوانین و رویه‌های مدون و مکتوب در سازمان؛ وجود انعطاف‌پذیری در استانداردهای تعیین شده؛ اطاعت‌پذیری از دستورالعمل‌ها و رویه‌های عملیاتی مدون	(نامیر و سانتوس، ۲۰۱۸)	نظریه ریچارد آل‌دفت	رسمیت
مشارکت دادن کارکنان در تعبیر و تفسیر داده‌های اطلاعاتی؛ کنترل مستقیم مدیریت عالی؛ تعیین بودجه واحدهای سازمانی؛ تعیین نحوه ارزیابی عملکرد واحدهای سازمانی	راسمل (۲۰۱۷)، رابینز ۲۶ (۲۰۱۹)	نظریه استیفن رابینز	تمرکز

اهمیت موضوع

در این پژوهش، سعی شده از همگرایی علوم انسانی در حیطه مدیریت استعداد کارآفرینانه در تلفیق با حوزه فن‌آوری اعم از نرم‌افزاری و سخت‌افزاری از قبیل وبینار، یادگیری ترکیبی، افزایش تعاملات مجازی و همکاری‌های از راه‌دور از قبیل آموزش‌ها و ژورنال‌کلاب‌های شبکه‌ای و مجازی (به‌منظور افزایش سطح دسترسی و مشارکت خبرگان و کارشناسان مجرب و نیز ارتباطات بهینه‌تر با استعدادهای سازمانی)، استفاده از شبیه‌سازها، سایت‌ویزیت، نرم‌افزار موبایل آموزش، محتوای آموزشی لوح‌فشرده، آزمایش‌ها و بازی‌های مدیریتی گروهی آنلاین مبتنی بر یادگیری قابل استفاده در کانون‌های ارزیابی

## عوامل تاثیر گذار بر پیاده سازی مدیریت استعداد کار آفرینانه در شهرداری ها/ مرادی، ممیز وزمانی مقدم

استعدادها، انجمن گفتگوی تخصصی آنلاین، رسانه های اجتماعی و شبکه سازی اجتماعی استفاده شود. بهره مندی بهینه تر از حوزه فن آوری زمینه یادگیری مؤثر، فضای ارتباطی، تعامل و گردهمایی برای تولید و مصرف محتوا را با آموزش های مبتنی بر شایستگی (CBT) فراهم می کنند که با افزایش دانش، آگاهی، رشد و به سازی استعداد های سازمانی، موجب هم افزایی بیشتر و پیشبرد اهداف در سازمان، همچنین مکانیزه شدن فعالیت ها، امکان مدیریت موثرتر و هوشمندانه تر، تسریع در حل مسائل پیچیده، افزایش تعاملات سازمانی و امکان بازخورد سریع، تسهیل در مواجهه با موانع می گردد.

### جامعه آماری و روش نمونه گیری

جامعه آماری تحقیق در دو بخش تعیین شده است: در بخش اول جامعه آماری مربوط به خبرگان شهرداری تهران در نظر گرفته شده است که تعداد آن بالغ بر ۴۵ نفر از مدیران و کارشناسان ارشد با سابقه بالای ۲۰ سال می باشد که با توجه به نظرات آن ها به شناسایی و تعیین مولفه ها و شاخص های پرداخته شده است؛ با توجه به تعداد جامعه آماری محدود و روش نمونه گیری تمام شمار تعداد نمونه نیز ۴۵ نفر تعیین شد. در بخش دوم، جامعه آماری شامل مدیران و کارشناسان شاغل در شهرداری تهران با سابقه بالای ۱۵ سال در نظر گرفته شد که تعداد آن ۴۵۰ نفر و نمونه آماری با توجه به نمونه گیری خوشه ای طبقه بندی شده و با استفاده از فرمول کوکران برابر با ۲۱۲ نفر به دست آمد که پرسشنامه بین آنها توزیع گردید. فرمول کوکران در رابطه ۱ بیان شده است:

$$n = \frac{t^2 pq / d^2}{(1 + N / ((t^2 pq / d^2) - 1))} \quad \text{رابطه ۱:}$$

$N = 450$	حجم جامعه آماری
$P = 0.5$	$P =$ احتمال نسبت برخورداری از صفت مورد نظر
$q = 0.5$	$q =$ احتمال نسبت عدم برخورداری از صفت مورد نظر
$d = 0.05$	$d =$ دقت احتمالی مطلوب (نصف فاصله اطمینان)
$t = 1.96$	$t =$ درجه یا ضریب اطمینان ۹۵ درصد

$$n = \frac{N \times Z_{\alpha/2}^2 \times p \times q}{\varepsilon^2 \times (N - 1) + |Z_{\alpha/2}^2 \times p \times q|} = \frac{450 \times (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5}{(0.05)^2 \times 449 + (1.96)^2 \times 0.5 \times 0.5} = 212$$

در ادامه تحقیق با توجه به گردآوری داده های پرسشنامه، به بررسی روش های آماری در دو دسته آمار توصیفی و آمار استنباطی پرداخته، سپس با بررسی کفایت نمونه گیری به بررسی برازش پرسشنامه می پردازیم. طبق آمار توصیفی و وضعیت جمعیت شناختی تحقیق، از مجموع تعداد ۲۱۲ نفر پاسخ دهنده مورد مطالعه، تعداد ۱۴۹ نفر مرد با درصد فراوانی ۷۰٪ و ۶۳ نفر زن با درصد فراوانی ۳۰٪.

## فصلنامه مدیریت کسب و کار، شماره ۵۱، پائیز ۱۴۰۰

در نظر گرفته شدند. همچنین توصیف نمونه مورد مطالعه بر حسب تحصیلات، تعداد ۱۲۴ نفر لیسانس با درصد فراوانی ۵۹٪، ۸۵ نفر فوق لیسانس با درصد فراوانی ۴۰٪، ۳ نفر دکتری با درصد فراوانی ۱٪ در نظر گرفته شدند. همان طور که مشاهده می‌شود از ۲۱۲ نفر، بیشترین آمار از بین پاسخ دهندگان را مردان تشکیل می‌دهند که معادل ۷۰٪ درصد است و همچنین بیشترین افراد نمونه، دارای مدرک لیسانس (۵۹٪) و کمترین آن‌ها دکتری (۱٪) می‌باشند.

با توجه به محدودیت های تحقیق و اینکه جامعه آماری تحقیق محدود به بازه مکانی و زمانی این تحقیق است، بنابراین نتیجه بدست آمده قابل تعمیم به مخاطبان سایر موقعیت‌های مکانی و زمانی نیست و در تعمیم آن باید جانب احتیاط رعایت گردد؛ همچنین به غیر از محدودیت‌های اصلی هر تحقیق مانند محدودیت قلمرو زمانی و مکانی، یکی از محدودیت‌های اصلی برای تعمیم را می‌توان به محدودیت در عامل «جامعه تحقیق» اشاره کرد. محدودیت جامعه تحقیق باعث محدود بودن نتایج به جامعه مورد مطالعه شده و این احتمال وجود دارد در دیگر جوامع آماری شاهد رفتارهای متفاوتی در مورد روابط یاد شده در پژوهش باشیم.

### روش تحقیق و ابزار گردآوری اطلاعات

این تحقیق از لحاظ هدف کاربردی و از نوع مطالعات اکتشافی-توصیفی است و تلاش شده است تا در قالب روش آمیخته و اکتشافی و با توجه به شرایط موجود، ضمن استفاده از روش کتابخانه‌ای مرور ادبیات و مطالعات پیشین برای تشریح مفاهیم مدیریت استعدادکار آفرینانه در تلفیق با حوزه فن‌آوری، زمینه را برای واکاوی فرایند مدیریت استعداد کار آفرینانه کارکنان فراهم آورد. هدف اصلی تحقیق، ضمن توسعه مطالعات پیشین، شناخت وضعیتی است که درباره آن آگاهی کافی وجود نداشته و نیز شناسایی عوامل دیگری است که تاکنون در مقالات گذشته در نظر گرفته نشده است و همچنین دستیابی به اطلاعاتی است که با کمک آن‌ها می‌توان موضوع مطالعه را به‌خوبی شناخت و در پایان مولفه‌ها و شاخص‌هایی شناسایی شده را ارائه داد. بنابراین، با این تعریف پژوهش نیازمند انجام یک سری مطالعات اکتشافی است. در این مقله به منظور جمع‌آوری اطلاعات مورد نظر از روش مطالعات کتابخانه‌ای و تحقیقات میدانی استفاده شده است. بدین ترتیب که به منظور جمع‌آوری تاریخچه و مبانی نظری از روش کتابخانه‌ای با مراجعه به اسناد و مدارک، سایت‌های اینترنتی، بانک‌های اطلاعاتی و مقالات علمی و پایان نامه‌ها و مراجع بالادستی استفاده شده و از روش میدانی و جمع‌آوری نظرات خبرگان و کارشناسان از طریق مصاحبه و پرسشنامه استفاده شده است. در بخش مصاحبه با توجه به تعداد خبرگان و برای کسب دانش گروهی، از ۴۵ نفر خبره در شهرداری تهران، به روش دلفی فازی

## عوامل تاثیر گذار بر پیاده سازی مدیریت استعداد کار آفرینانه در شهرداری ها/مرادی، ممیز وزمانی مقدم

طی دو مرحله برای پیش بینی و کمک به تصمیم گیری مصاحبه به عمل آمد. در راستای بررسی شاخص های به دست آمده از مرور ادبیات، از مصاحبه شوندگان خواسته شد تا نظرات خود را در ارتباط با هر شاخص بیان کنند، با کدگذاری مشخص نموده و مولفه ها و شاخص های بومی برای توسعه استعدادهای کار آفرینانه کارکنان در شهرداری تهران را شناسایی نماید و بر این اساس به تبیین فرآیند مدیریت استعداد کار آفرینانه پرداخته شد.

در این تحقیق به منظور بررسی عملی بودن اعتبار و روایی پرسشنامه و پاسخ به پرسش های تحقیق، از نرم افزار SPSS و AMOS استفاده شده است که روایی و پایایی آن ها به تأیید رسید؛ همچنین برای تجزیه و تحلیل داده ها از روش آمار توصیفی و استنباطی استفاده شده است. برای سنجش پایایی سوالات تحقیق، علاوه بر روش آلفای کرونباخ از شاخص های AVE<sup>27</sup> و CR<sup>28</sup> استفاده شده است. استاندارد آلفای کرونباخ بالای 0/7 توسط کرونباخ (1951)، برای CR مقدار بالای 0/6 توسط باگوزی و پی (1988) و برای AVE مقدار استاندارد 0/5 توسط فورنل و لارکر (1981) بیان شده است. مقادیر به دست آمده نشان می دهد که تمامی متغیرها از پایایی مناسبی در این شاخص ها برخوردار می باشند.

جدول ۲ - پایایی متغیرهای تحقیق

ابعاد	AVE	CR	آلفا کرونباخ	ابعاد	AVE	CR	آلفا کرونباخ
مهارت های ادراکی	0,748	0,946	0,72	پیچیدگی	0,111	0,841	0,88
تصمیم گیری	0,694	0,931	0,75	پایبندی به اصول اخلاقی	0,723	0,863	0,74
هوش اجتماعی	0,759	0,829	0,73	پایداری و پاسخگویی	0,761	0,824	0,75
رهبری تغییر	0,751	0,916	0,77	مدیریت افراد	0,733	0,866	0,77
تمرکز	0,782	0,958	0,84	نتیجه گرایی (مدیریت عملکرد)	0,745	0,873	0,89
رسمیت	0,741	0,852	0,86	مدیریت استعداد کار آفرینانه	0,765	0,861	0,99

با توجه به جدول ۲، شاخص آلفای کرونباخ اعداد همگی بالای 0,7، شاخص CR بالای 0,6 و شاخص AVE بالای 0,5 که بالای حد استاندارد و مورد تأیید می باشند.

همچنین نسبت روایی محتوایی پرسشنامه توسط اساتید و خبرگان با آزمون CVR مورد تأیید قرار گرفت. برای تعیین CVR از متخصصان درخواست می شود تا هر آیت را براساس طیف سه قسمتی: ضروری است؛ مفید است ولی ضرورتی ندارد و ضرورتی ندارد، بررسی نماید. پس از گردآوری دیدگاه خبرگان با استفاده از فرمول  $CVR = (N_e - (N/2)) / (N/2)$  مقدار CVR، برابر 0,57 محاسبه شد که با توجه به تعداد 45 خبره، حد مجاز CVR را پوشش می دهد. در این فرمول N تعداد کل متخصصین و  $N_e$  تعداد متخصصینی که گزینه ضروری را انتخاب کرده اند؛ می باشند.

فصلنامه مدیریت کسب و کار، شماره ۵۱، پائیز ۱۴۰۰

یافته های پژوهش

در این تحقیق به منظور دستیابی به معیارها در ابعاد مختلف از روش دلفی فازی استفاده شده است، بدین منظور پرسشنامه توسط ۴۵ نفر از خبرگان تکمیل گردید. خبرگان از طریق متغیرهای کلامی نظیر کاملاً موافقم، موافقم، نه موافق نه مخالف، مخالفم و کاملاً مخالفم، میزان موافقت خود را ابراز نمودند. نظرسنجی در دو مرحله انجام گرفت. پس از محاسبه نتایج فازی قطعی مرحله اول و مرحله دوم، اختلاف نتایج در این دو مرحله محاسبه شد که در جدول زیر نمایش داده شده است.

جدول ۳ - نتایج نظرسنجی شاخص‌ها توسط خبرگان طی دو مرحله با روش دلفی فازی

شماره شاخص	شرح شاخص	نتایج فازی قطعی		شماره شاخص	شرح شاخص	نتایج فازی قطعی	
		مرحله اول	مرحله دوم			مرحله اول	مرحله دوم
۱	هوشمندی (سرعت درک و انتقال)	۰,۸۴	۰,۸۳	۳۰	توجه به رضایت و سلامت پرسنل	۰,۶۸	۰,۶۷
۲	تفکر سیستمی (تجزیه و تحلیل)	۰,۸۹	۰,۸۸	۳۱	توسعه دیگران	۰,۶۶	۰,۶۲
۳	کلان‌نگری	۰,۷۶	۰,۷۵	۳۲	ارزیابی عملکرد	۰,۵۹	۰,۴۳
۴	ژرف‌نگری (عمیق)	۰,۷۹	۰,۷۴	۳۳	ایجاد انگیزه	۰,۶۱	۰,۵۹
۵	نوآوری	۰,۸۶	۰,۸۱	۳۴	کار تیمی	۰,۷۹	۰,۶۳
۶	قاطعیت	۰,۸۵	۰,۷۹	۳۵	مدیریت مافوق	۰,۵۸	۰,۴۱
۷	تحمل ابهام	۰,۸۸	۰,۸۴	۳۶	مسئولیت‌پذیری	۰,۶۶	۰,۶۸
۸	ریسک‌پذیری	۰,۸۲	۰,۷۹	۳۷	چابکی	۰,۸۴	۰,۸۱
۹	قضاوت منطقی	۰,۸۳	۰,۹	۳۸	انعطاف‌پذیری	۰,۸۹	۰,۹۲
۱۰	شبکه‌سازی	۰,۸۴	۰,۷۷	۳۹	پایداری	۰,۷۱	۰,۷۲
۱۱	جمع‌پذیری	۰,۸۱	۰,۷۵	۴۰	قابلیت اطمینان	۰,۶۶	۰,۶۴
۱۲	تشکل‌های اجتماعی	۰,۸۵	۰,۸۸	۴۱	همدلی	۰,۶۸	۰,۶۹
۱۳	ارتباط مؤثر	۰,۵۸	۰,۵۶	۴۲	تعلق سازمانی	۰,۸۹	۰,۷۵
۱۴	آداب اجتماعی	۰,۷۸	۰,۷	۴۳	قانون‌مداری	۰,۶۹	۰,۷۶
۱۵	مهارت نوشتاری	۰,۷۷	۰,۸	۴۴	متعهد به ارزش‌ها	۰,۶۸	۰,۶۷
۱۶	مقبولیت	۰,۷۶	۰,۸۱	۴۵	حقوق شهروندی	۰,۷۲	۰,۷۳
۱۷	متقاعدسازی	۰,۷۵	۰,۸۲	۴۶	تعداد سطوح عمودی بین مدیر اجرایی و کارکنان ستاد	۰,۷۱	۰,۷۰
۱۸	مشارکت	۰,۷۴	۰,۷۶	۴۷	پراکندگی سازمانی	۰,۹۸	۰,۹۴
۱۹	اقتدار سازمانی	۰,۷۳	۰,۶۰	۴۸	تعداد مکان‌های فیزیکی (نواحی جغرافیایی)	۰,۸۸	۰,۸۶
۲۰	تحول سازمانی	۰,۶۱	۰,۷۷	۴۹	متوسط فاصله واحدهای پراکنده از دفتر مرکزی سازمان	۰,۸۵	۰,۸۳

**عوامل تاثیر گذار بر پیاده سازی مدیریت استعداد کار آفرینانه در شهر داری ها/مرادی، ممیز وزمانی مقدم**

۰,۰۱	۰,۹۰	۰,۹۱	وجود آموزش های تخصصی و شرایط رشد و ترقی	۵۰	۰,۰۳	۰,۷۹	۰,۸۲	برنامه ریزی	۲۱
۰,۰۱	۰,۹۴	۰,۹۳	وجود قوانین و رویه های مدون و مکتوب در سازمان	۵۱	۰,۰۲	۰,۳۴	۰,۳۶	هماهنگی	۲۲
۰,۰۱	۰,۸۶	۰,۸۵	وجود انعطاف پذیری در استانداردهای تعیین شده	۵۲	۰,۰۳	۰,۷۲	۰,۶۹	نظارت	۲۳
۰,۰۱	۰,۵۴	۰,۵۵	اطاعت پذیری از دستورالعمل ها و رویه های عملیاتی مدون	۵۳	۰,۰۷	۰,۷۵	۰,۶۸	کنترل	۲۴
۰,۰۳	۰,۶۳	۰,۶۶	مشارکت دادن کارکنان در تعبیر و تفسیر داده های اطلاعاتی	۵۴	۰,۰۲	۰,۶۹	۰,۶۷	مدیریت منابع	۲۵
۰,۰۲	۰,۶۲	۰,۶۴	کنترل مستقیم مدیریت عالی	۵۵	۰,۰۱	۰,۴۲	۰,۴۱	عمل گرایی	۲۶
۰,۰۲	۰,۷۹	۰,۸۱	تعیین بودجه واحدهای سازمانی	۵۶	۰,۰۱	۰,۶۸	۰,۶۹	مدیریت پروژه	۲۷
۰,۰۱	۰,۸۵	۰,۸۶	تعیین نحوه ارزیابی عملکرد واحدهای سازمانی	۵۷	۰,۰۱	۰,۵۴	۰,۵۵	مدیریت زمان	۲۸
					۰,۰۱	۰,۶۵	۰,۶۶	مدیریت استعدادها	۲۹

منبع: یافته های پژوهشگر

همان طور که جدول فوق نشان می دهد میزان اختلاف نظر خبرگان در مراحل اول و دوم، کمتر از حد آستانه خیلی کم (۰,۱) می باشد بنابراین نظرسنجی در این مرحله متوقف می شود. به دلیل اینکه امتیاز به دست آمده در پنج شاخص به دلیل مخالفت اکثریت خبرگان در دامنه خیلی کم قرار نگرفت لذا از شاخص های تحقیق حذف گردیدند که در جدول ۴، نشان داده شده اند.

**جدول ۴ - شاخص های حذف شده در روش دلفی فازی**

شماره شاخص	شرح شاخص	شماره شاخص	شرح شاخص	شماره شاخص	شرح شاخص
۱۹	اقتدار سازمانی	۳۴	کار تیمی	۴۲	تعلق سازمانی
۲۰	تحول سازمانی	۳۵	مدیریت مافوق		

منبع: یافته های پژوهشگر

**بحث و نتیجه گیری**

در این تحقیق به منظور اهمیت شناسایی شاخص ها و عوامل تاثیر گذار بر پیاده سازی مدیریت استعداد کار آفرینانه در شهرداری ها به عنوان عامل مهم مزایای رقابتی و تعیین کننده موفقیت سازمان؛ با ۴۵ نفر از خبرگان این حوزه در شهرداری تهران از طریق روش دلفی فازی طی دو مرحله، مصاحبه شد. این عوامل در قالب ۱۱ مؤلفه مهارت های ادراکی، تصمیم گیری، هوش اجتماعی، رهبری تغییر،



نتیجه‌گرایی (مدیریت عملکرد)، مدیریت افراد، پایداری و پاسخگویی، پایبندی به اصول اخلاقی، پیچیدگی، رسمیت و تمرکز تعیین شدند که شاخص‌های متناسب با مولفه‌ها در ۵۷ شاخص تعیین شدند؛ به‌طوریکه شاخص‌های هوشمندی (سرعت درک و انتقال)، تفکر سیستمی (تجزیه و تحلیل)، کلان‌نگری و ژرف‌نگری (عمیق) جزء مؤلفه مهارت‌های ادراکی؛ نوآوری، قاطعیت، تحمل ابهام، ریسک‌پذیری و قضاوت منطقی جزء مؤلفه تصمیم‌گیری؛ شبکه‌سازی، جمع‌پذیری، تشکلهای اجتماعی، ارتباط مؤثر، آداب اجتماعی و مهارت نوشتاری جزء مؤلفه هوش اجتماعی؛ مقبولیت، متقاعدسازی، مشارکت، اقتدار سازمانی و تحول سازمانی جزء مؤلفه رهبری تغییر، برنامه‌ریزی، هماهنگی، نظارت، کنترل، مدیریت منابع، عمل‌گرایی، مدیریت پروژه و مدیریت زمان جزء مؤلفه نتیجه‌گرایی (مدیریت عملکرد)؛ مدیریت استعدادها، توجه به رضایت و سلامت پرسنل، توسعه دیگران، ارزیابی عملکرد، ایجاد انگیزه، کار تیمی و مدیریت مافوق جزء مؤلفه مدیریت افراد؛ مسئولیت‌پذیری، چابکی، انعطاف‌پذیری و پایداری جزء مؤلفه پایداری و پاسخگویی؛ قابلیت اطمینان، همدلی، تعلق سازمانی، قانون‌مداری، متعهد به ارزش‌ها و حقوق شهروندی جزء مؤلفه پایبندی به اصول اخلاقی، تعداد سطوح عمودی بین مدیر اجرایی و کارکنان ستاد، پراکندگی سازمانی، تعداد مکان‌های فیزیکی (نواحی جغرافیایی)، متوسط فاصله واحدهای پراکنده از دفتر مرکزی سازمان جزء مؤلفه پیچیدگی؛ وجود آموزش‌های تخصصی و شرایط رشد و ترقی، وجود قوانین و رویه‌های مدون و مکتوب در سازمان، وجود انعطاف‌پذیری در استانداردهای تعیین شده، اطاعت‌پذیری از دستورالعمل‌ها و رویه‌های عملیاتی مدون جزء مؤلفه رسمیت، مشارکت دادن کارکنان در تعبیر و تفسیر داده‌های اطلاعاتی، کنترل مستقیم مدیریت عالی، تعیین بودجه واحدهای سازمانی و تعیین نحوه ارزیابی عملکرد واحدهای سازمانی جزء مؤلفه تمرکز شناسایی شدند. سپس با توجه به انجام مصاحبه از طریق روش دلفی فازی پنج شاخص اقتدار سازمانی، تحول سازمانی، کار تیمی، مدیریت مافوق و تعلق سازمانی به دلیل اینکه میزان اختلاف‌نظر خبرگان در مراحل اول و دوم، کمتر از حد آستانه خیلی کم (۰.۱) می‌باشد بنابراین نظرسنجی در این مرحله متوقف و از آنجایی که امتیاز به‌دست آمده در پنج شاخص به دلیل مخالفت اکثریت خبرگان در دامنه خیلی کم قرار نگرفت از شاخص‌های تحقیق حذف گردیدند.

با توجه به نتایج این پژوهش، انجام مطالعات جامع‌تر در زمینه عوامل تاثیرگذار بر مدیریت استعداد کارآفرینانه در شهرداری تهران و کلان‌شهرها، به‌عنوان بزرگ‌ترین نهاد مدیریت شهری در کشور، ضروری به‌نظر می‌رسد. به‌هرروی افراد با استعداد به‌عنوان دارایی‌های سازمان و هسته مرکزی شایستگی‌های متمایز سازمان می‌باشند که می‌توانند در سرنوشت سازمان تأثیرات شگرفی داشته

### عوامل تاثیرگذار بر پیاده سازی مدیریت استعداد کار آفرینانه در شهرداری ها/مرادی، ممیز وزمانی مقدم

باشند، لذا مدیران باید نسبت به جذب و نگهداری افراد با استعداد با هوشمندی کامل عمل نمایند تا بتواند در مسیر رشد و توسعه پایدار سازمانی با قدرت بیشتری گام بردارد. لذا با توجه به اینکه تاکنون فرایند مدیریت استعداد به طور کامل در شهرداری ها و سازمان های مشابه، مورد استفاده قرار نگرفته است؛ می توان امیدوار بود که با انجام تحقیقات دیگری در این زمینه، ابعاد و شاخص های دیگری برای پیاده سازی مدیریت استعداد کار آفرینانه مورد بررسی و تدقیق قرار گیرد تا خلاء موجود در سازمان ها برطرف گردد. تحقیقات آتی می توانند با توجه به عوامل مطالعه شده تاثیرگذار بر پیاده سازی مدیریت استعداد کار آفرینانه به تبیین روابط بین مولفه ها بپردازند. همچنین به انجام تحقیقی مشابه در سطح سازمانی دیگر و مشابه با فعالیت شهرداری تهران پرداخته و نتایج به دست آمده را با هم مقایسه کنند. در تحقیقات آتی می توان از تکنیک های تصمیم گیری چندمعیاره جهت اولویت بندی عوامل تاثیرگذار استفاده کرد.

## منابع

- ۱) آذرمی، خیرالله؛ پناهی (۱۳۹۱) بررسی رابطه ساختار سازمانی و کارآفرینی سازمانی تامین اجتماعی استان اردبیل، نخستین اجلاس مدیران تحقیق، توسعه و فناوری کشور، تهران. <https://civilica.com/doc/203626>
- ۲) پیران نژاد، علی؛ افخمی اردکانی (۱۳۹۴) بررسی عوامل مؤثر بر کارآفرینی در سازمان‌های دولتی (مورد مطالعه: پژوهشگاه صنعت نفت ایران)، مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۳، شماره ۳، شماره پیاپی ۳ پاییز ۱۳۹۴، صص ۷۸۴-۷۶۳. [https://jomc.ut.ac.ir/article\\_۵۴۷۳۸.html](https://jomc.ut.ac.ir/article_۵۴۷۳۸.html)
- ۳) جواهری زاده، ابراهیم؛ مقیمی، قلی پور، طهماسبی (۱۳۹۳) مدیریت استعداد های سازمانی: شناسایی شاخص‌ها و ویژگی‌های کارکنان کلیدی، مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۱۲، شماره ۲، شماره پیاپی ۲، تابستان ۱۳۹۳، صص ۱۷۱-۱۴۹. [https://jomc.ut.ac.ir/article\\_۵۱۱۷۸.html](https://jomc.ut.ac.ir/article_۵۱۱۷۸.html)
- ۴) درویش، حسن؛ عباس‌آبادی (۱۳۹۷) بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و عملکرد سازمان، مطالعات منابع انسانی، ۸(۲)، ۴۲-۱۹.
- ۵) ذبیحی، محمدرضا؛ ابراهیمی پور، عارفی نیا (۱۳۹۲) بررسی رابطه بین ابعاد ساختار سازمانی و ابعاد توانمندی روانشناختی در کارکنان دانشگاه علوم پزشکی مشهد، مدیریت پرستاری، دوره ۲، شماره ۱، صص ۵۸-۴۸. <https://www.sid.ir/fa/journal/ViewPaper.aspx?id=۲۰۱۱۶۹>
- ۶) زنجانی، سعید؛ محبی کندلجی (۱۳۹۲) بررسی تاثیر ساختار سازمان (تمرکز، پیچیدگی و رسمیت) بر تعهد سازمانی کارکنان (مطالعه موردی)، کنفرانس بین‌المللی مدیریت، کارآفرینی و توسعه اقتصادی، دوره ۲، قم. <https://civilica.com/doc/285783>
- ۷) سپهوند، رضا؛ شریعت‌نژاد، عارف‌نژاد (۱۳۹۸) طراحی مدل استقرار نظام مدیریت استعداد در مدارس با استفاده از رویکرد مدل‌سازی ساختاری تفسیری، مدیریت مدرسه، ۷(۱)، ۶۳۳.
- ۸) صفری، سمیه؛ تندنویس، هادوی (۱۳۹۰) ارتباط میان ساختار سازمانی و نوآوری کارشناسان ستادی سازمان تربیت‌بدنی ایران، پژوهش در مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، ۱(۱)، صص ۶۲-۵۳. <https://jrsm.khu.ac.ir/article-۱۳۶-۱-fa.html>
- ۹) غفاری، حسن؛ پورکیانی، شکاری، شیخی (۱۳۹۶) طراحی مدل مدیریت استعداد با رویکرد یکپارچه‌سازی، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۰(۳۶)، صص ۱۱۷-۱۴۲.
- ۱۰) کاوه، محمدحسین؛ جواهری‌زاده، (۱۳۹۷) مدیریت توانمندسازی استعدادها، اکتسابی بودن استعداد (اهمیت آموزش و توسعه)، اولین همایش مدیریت توانمندسازی و استعداد، تهران.
- ۱۱) گودرزوندچگینی، مهرداد؛ چیرانی، مقدم، قانع کوشالشاهی، مرادی (۱۳۹۵) بررسی رابطه مدیریت استعداد بر عملکرد سازمانی (مورد مطالعه: شهرداری‌های استان گیلان)، نشریه مدیریت بهره‌وری (فراسوی مدیریت)، دوره ۱۰، شماره ۳۸، صص ۲۷۸-۲۵۳.

## عوامل تاثیر گذار بر پیاده سازی مدیریت استعداد کار آفرینانه در شهر داری/ها/مرادی، ممیز وزمانی مقدم

۱۲) وحدت، محمدعلی؛ راشدی (۱۳۸۸) تاثیر ساختار سازمانی بر انگیزش و عملکرد تیم های سیستم مدیریت یکپارچه، سومین همایش ملی مهندسی ایمنی و مدیریت HSE، تهران.  
<https://civilica.com/doc/78779>

13) Abeuova, D., & Muratbekova-Touron, M. (2019). Global talent management: Shaping the careers of internationally educated talents in developing markets. *Thunderbird International Business Review*, 61(6), 843-856. Aksakal, E., Dağdeviren, M., Eraslan, E., & Yüksel, İ. (2013). Personel selection based on talent management. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 73, 68-72.

14) Antipov, D. V., Akhmetzhanova, G. V., Antipova, O. I., Gazizulina, A. U., & Sharov, R. (2017, September). Organizational models of teal organizations. In 2017 6th International Conference on Reliability, Infocom Technologies and Optimization (Trends and Future Directions)(ICRITO) (pp. 222-230). IEEE. [https://www.researchgate.net/publication/338333672\\_Approaches\\_to\\_the\\_improvement\\_of\\_quality\\_management\\_methods](https://www.researchgate.net/publication/338333672_Approaches_to_the_improvement_of_quality_management_methods)

15) Bersin, J., Harris, S., Lamoureux, K., Laurano, M., & Mallon, D. (2016). The Talent Management Framework. A modern Approach for Developing and Mobilizing Talent.

16) Bolino, M., Long, D., & Turnley, W. (2016). Impression management in organizations: Critical questions, answers, and areas for future research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 377-406. <https://psycnet.apa.org/record/2016-34486-015>

17) Chen, M., Liu, X., & Fahr, A. (2011). Skin penetration and deposition of carboxyfluorescein and temoporfin from different lipid vesicular systems: In vitro study with finite and infinite dosage application. *International journal of pharmaceutics*, 408(1-2), 223-234. <https://db-thueringen.de › servlets › Mukul-Ashtikar ,PDF>

18) Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human resource management review*, 19(4), 304-313.

19) De la Cruz, M. E., Jover, A. J. V., & Gras, J. M. G. (2018). Influence of the entrepreneur's social identity on business performance through effectuation. *European Research on Management and Business Economics*, 24(2), 90-96. [https://econpapers.repec.org/article/idijermbe/v\\_3a24\\_3ay\\_3a2018\\_3ai\\_3a2\\_3ap\\_3a90-96.htm](https://econpapers.repec.org/article/idijermbe/v_3a24_3ay_3a2018_3ai_3a2_3ap_3a90-96.htm)

20) Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 272-285.

21) Gallardo Gallardo, E., & Thunnissen, M. (2016). Standing on the shoulders of giants? A critical review of empirical talent management research. *Employee Relations*, 38(1), 31-56.

22) Harney, S. (2010). Accounting, risk, and revolution. *Critical Perspectives on Accounting*, 21(1), 14-17.

- 23) Krishnan, T. N., & Scullion, H. (2017). Talent management and dynamic view of talent in small and medium enterprises. *Human Resource Management Review*, 27(3), 431-441.
- 24) Liu, Y., Vrontis, D., Visser, M., Stokes, P., Smith, S., Moore, N., ... & Ashta, A. (2020). Talent management and the HR function in cross-cultural mergers and acquisitions: The role and impact of bi-cultural identity. *Human Resource Management Review*, 100744.
- 25) Muskat, B., Lockstone-Binney, L., Ong, F., & Andresen, M. (2019). Talent in hospitality entrepreneurship. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- 26) Neumeayer, X., & Santos, S. C. (2018). Sustainable business models, venture typologies, and entrepreneurial ecosystems: A social network perspective. *Journal of cleaner production*, 172, 4565-4579. <http://sciencedirect.com/science/article/pii>
- 27) Peterson, T. O., & Aikens, S. D. (2017). Examining the relationship between leader-member exchange (LMX) and objective performance within higher education: An exploratory empirical study. *Journal of Leadership Education*, 16(2). [https://journalofleadershiped.org/jole\\_articles/examining-the-relationship-between-leader-member-exchange-lmx-and-objective-performance-within-higher-education-an-exploratory-empirical-study-2](https://journalofleadershiped.org/jole_articles/examining-the-relationship-between-leader-member-exchange-lmx-and-objective-performance-within-higher-education-an-exploratory-empirical-study-2)
- 28) Phillips, D. R., & Roper, K. O. (2009). A framework for talent management in real estate. *Journal of Corporate Real Estate*, 11(1), 7-16.
- 29) Ready, D. A., & Conger, J. A. (2007). Make your company a talent factory. *Harvard business review*, 85(6), 68.
- 30) Shet, S. V. (2020). Strategic talent management—contemporary issues in international context. *Human Resource Development International*, 23(1), 98-102.
- 31) Rothaermel, F. T. (2017). *Strategic management*. New York, NY: McGraw-Hill Education. <https://www.mheducation.com/highered/product/strategic-management-rothaermel/M9781259420474.html>
- 32) Robbins, T. D. (2018). A "Reconstructed Sociology": Democratic Vistas and the American Social Science Movement. *Walt Whitman Quarterly Review*, 36(1), 27-71.
- 33) Robbins, K. C. (2019). The Future of Nursing as Derived from the Past. *Nephrology Nursing Journal*, 46(5), 551-563
- 34) Tafti, M. M., Mahmoudsalehi, M., & Amiri, M. (2017). Critical success factors, challenges and obstacles in talent management. *Industrial and Commercial Training*.
- 35) Teece, D. J. (2016). Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: Toward a theory of the (entrepreneurial) firm. *European Economic Review*, 86, 202-216. <https://ideas.repec.org/a/eee/eecrev/v86y2016icp216-202.html>
- 36) Theunissen, G. (2013). *Empowerment und Inklusion behinderter Menschen: eine Einführung in Heilpädagogik und soziale Arbeit*. Lambertus-Verlag.

عوامل تاثیرگذار بر پیاده سازی مدیریت استعداد کار آفرینانه در شهرداری ها/مرادی، ممیز وزمانی مقدم

یادداشت ها:

- 
- 1 Muskat
  - 2 Bersin
  - 3 Phillips & Roper
  - 4 Dries
  - 5 Harney
  - 6 Abeuova & Muratbekova-Touron
  - 7 Shet
  - 8 Ready & Conger
  - 9 Collings & Mellahi
  - 10 Krishnan & Scullion
  - 11 Gallardo Gallardo & Thunnissen
  - 12 Aksakal
  - 13 Theunissen
  - 14 Tafti
  - 15 Liu
  - 16 Neumeyer & Santos
  - 17 Rothaermel
  - 18 Peterson & Aikens
  - 19 - Leader-Member Exchange Theory (LMX)
  - 20 Teece
  - 21 Antipov
  - 22 - Bolino
  - 23 - Chen
  - 24 Robbins
  - 25 De la Cruz
  - 26 Robbins
  - 27 Average variance extracted
  - 28 Composite Reliability