



Shahid Sattari Aeronautical University  
of Science and Technology

**Journal of Innovation Management in  
Defensive Organizations**

ISSN: 2676-7112  
Volume 4, Issue 14  
Winter 2022  
P.P.143-162

## **The Effect of Talent Management Strategies on Innovation Performance with Mediating Role of Entrepreneurial Tendency and Moderating Entrepreneurial Leadership in Knowledge-Based Companies**

Akbar Bahmani<sup>1</sup>, Seyedeh Masoumeh Ghamkhari<sup>2</sup>, Gholam Hossein Dinarvand<sup>3</sup>

### **Abstract**

**Background & Purpose:** The main purpose of this study is to investigate the effect of talent management strategies on innovation performance with respect to the mediating role of entrepreneurial tendency and moderation of entrepreneurial leadership in knowledge-based companies in Mazandaran province.

**Methodology:** The present study is an applied research in terms of purpose and is a descriptive survey research in terms of nature and implementation. The statistical population of this study included 340 member include managers, experts and employees of 170 knowledge-based companies in Mozandaran. A researcher-made questionnaire with 46 questions was used to collect. In order to test the research hypotheses, the analysis of structural structural equations and path coefficients of Smart Payal software was used. The validity of the questionnaire was also assessed through convergent validity, divergent validity and content validity and its reliability was assessed through Cronbach's alpha, combined reliability and factor loads.

**Findings:** The results of data analysis showed that the research hypotheses were confirmed at 99% confidence level. Talent management strategies directly and indirectly affect innovation performance. Also, entrepreneurial tendency plays a mediating role in the relationship between talent management strategies and innovation performance, and in addition, entrepreneurial leadership moderates the impact of talent management strategies on innovation performance.

**Conclusion:** Entrepreneurial tendencies of leaders can reveal the potential and actual talents of employees and increase the innovation performance of employees and the organization through the spirit of risk-taking and proactiveness of managers along with entrepreneurial leadership.

**Keywords:** *Talent Management Strategies, Innovation Performance, Entrepreneurial Tendency, Entrepreneurial Leadership.*

**Citation:** Bahmani, Akbar; Ghamkhari, Seyedeh Masoumeh and Dinarvand, Gholam Hossein.(2022). The Effect of Talent Management Strategies on Innovation Performance with Mediating Role of Entrepreneurial Tendency and Moderating Entrepreneurial Leadership in Knowledge-Based Companies. *Journal of Innovation Management in Defensive Organization*, 4(14), 143-162.

---

1. Assistant Professor, Department of Public Administration, Payame Noor University, Tehran, Iran. **E-mail:** bahmani.akbar@gmail.com

2. Assistant Professor of Business Management, Payame Noor University, Tehran, Iran. **E-mail:** ghamkhari@pnu.ac.ir

2. Assistant Professor of Amin Police University, Tehran, Iran. **E-mail:** Iranpersiangulf46@gmail.com

---

**Received: 13/03/2021**

**Accepted: 29/03/2022**

**Corresponding Author: Akbar Bahmani**

**Article Type: Research-based**

**DOI: 10.22034/qjimdo.2022.277052.1406**



دانشکده مدیریت

فصلنامه مدیریت نوآوری در سازمان های دفاعی  
شاپای انتشار: ۷۱۱۲-۲۶۷۶  
دوره ۴، شماره ۱۴  
زمستان ۱۴۰۰  
صص ۱۴۳-۱۶۲

## تأثیر راهبردهای مدیریت استعداد بر عملکرد نوآوری با میانجی‌گری گرایش کارآفرینانه و تعدیل‌گری رهبری کارآفرینانه در شرکت‌های دانش بنیان

اکبر بهمنی<sup>۱</sup>، سیده معصومه غمخواری<sup>۲</sup>، غلامحسین دیناروند<sup>۳</sup>

### چکیده

**زمینه و هدف:** هدف اصلی پژوهش حاضر بررسی تأثیر راهبردهای مدیریت استعداد بر عملکرد نوآوری با توجه به نقش میانجی‌گری گرایش کارآفرینانه و تعدیل‌گری رهبری کارآفرینانه در شرکت‌های دانش بنیان استان مازندران است. **روش‌شناسی:** پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت و اجراء توصیفی پیمایشی است. جامعه آماری این تحقیق شامل ۳۴۰ نفر از مدیران و کارشناسان و کارکنان از حدود ۱۷۰ شرکت دانش بنیان در استان مازندران است. جهت گردآوری داده‌ها از پرسشنامه محقق ساخته ۴۶ سوالی استفاده شد. به منظور آزمون فرضیه‌های پژوهش از تحلیل معادلات ساختاری مسیری و ضرایب مسیر از نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس استفاده شد. همچنین روایی پرسشنامه از طریق روایی همگرا، روایی واگرا و روایی محتوا و پایایی آن نیز از طریق آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و بارهای عاملی مورد سنجش و تأیید قرار گرفت.

**یافته‌ها:** نتایج تحلیل داده‌ها حاکی از تایید فرضیه‌های پژوهش در سطح اطمینان ۹۹ درصد بود. راهبردهای مدیریت استعداد بر عملکرد نوآوری به صورت مستقیم و غیر مستقیم تأثیر دارد. همچنین، گرایش کارآفرینانه در رابطه بین راهبردهای مدیریت استعداد و عملکرد نوآوری نقش میانجی‌گری ایفا کرده و علاوه بر این رهبری کارآفرینانه تأثیر راهبردهای مدیریت استعداد بر عملکرد نوآوری را تعدیل می‌نماید.

**نتیجه‌گیری:** گرایش‌های کارآفرینانه رهبران می‌تواند استعدادهای بالقوه و بالفعل کارکنان را آشکار نموده و از طریق روحیه ریسک‌پذیری و بیش‌فعالی مدیران در کنار رهبری کارآفرینانه، عملکرد نوآوری کارکنان و سازمان را افزایش دهد. **کلیدواژه‌ها:** راهبردهای مدیریت استعداد، عملکرد نوآوری، گرایش کارآفرینانه، رهبری کارآفرینانه.

**استناد:** بهمنی، اکبر؛ غمخواری، سیده معصومه و دیناروند، غلامحسین. (۱۴۰۱). تأثیر راهبردهای مدیریت استعداد بر عملکرد نوآوری با میانجی‌گری گرایش کارآفرینانه و تعدیل‌گری رهبری کارآفرینانه در شرکت‌های دانش بنیان. *فصلنامه مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی*، ۴(۱۴)، ۱۴۳-۱۶۲.

۱. استادیار گروه مدیریت دولتی دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. رایانامه: bahmani.akbar@gmail.com

۲. استادیار گروه مدیریت بازرگانی دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. رایانامه: ghankhari@pnu.ac.ir

۳. استادیار دانشگاه علوم انتظامی امین ناجا، تهران، ایران. رایانامه: Iranpersiangulf46@gmail.com

### نوع مقاله: پژوهشی

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۱۲/۲۳

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۴۰۱/۰۱/۰۹

نویسنده مسئول مقاله: اکبر بهمنی

DOI: 10.22034/qjimdo.2022.277052.1406

## مقدمه

تغییرات روزانه و بدون توقف کسب و کار امروزی موجب می‌شود تا سازمان‌ها به سمت نوآوری حرکت کنند. سازمان‌ها باید در انواع مختلفی از امور نوآوری شرکت نمایند تا مزایای رقابتی خود را افزایش داده و موجب بقای خود در بلندمدت شوند. از آن جایی که انسان و منابع انسانی، عامل اصلی کسب مزیت رقابتی برای سازمان‌ها است، ایده استفاده از دانش، مهارت و قابلیت‌های کارمندان به روش موثر و کارآمد می‌تواند نقش قابل ملاحظه‌ای در سازمان‌ها داشته باشد. مدیریت استعداد فعالیتی است که سازمان‌ها توسط آن روند جذب، انتخاب، استخدام، توسعه و نگهداری منابع انسانی را انجام می‌دهند و به دلیل بهره‌وری و ارزش آفرینی یک کسب و کار و رسیدن سازمان به اهداف فعلی و آتی خود بسیار حائز اهمیت است. هر فردی در سازمان دارای استعدادی است لذا مدیریت استعداد محدودیتی در سلسله‌مراتب سازمانی ندارد و جهت ایجاد نوآوری و بقای سازمان حائز اهمیت است (دهقانان و همکاران، ۱۳۹۸). مدیریت استعداد از طریق نقش میانجی کارآفرینانه می‌تواند به عملکرد نوآورانه منجر شود و در شرایط محیط پویای امروزی با ایجاد ارزش برای تضمین سودآوری در کوتاه‌مدت و ادامه فعالیت در بلندمدت تأثیر مهمی در سازمان‌ها ایجاد نماید.

سازمان‌هایی که منابع انسانی را با راهبرد مدیریت استعداد انتخاب و جذب و نگهداری نموده‌اند، برای پاسخ به محیط‌های متغیر و توسعه مهارت‌های جدید برای عملکرد بهتر، به منابع بیشتری دست پیدا می‌کنند. در فرایند ایجاد ارزش و عملکرد نوآورانه، جذب، حفظ و توسعه استعداد نوعی ورودی‌های کلیدی هستند. با فراهم نمودن شرایط جهت ایجاد عملکرد نوآورانه، دانش یک منبع سازمانی حیاتی در سازمان‌ها می‌شود و در این رابطه، چون دانش در سرمایه انسانی جا دارد، تضمین می‌کند که سازمان‌ها می‌توانند شرایط خود را بهبود بخشیده و به فرصت‌های نوآور و دیدگاهی مبتنی بر دانش به عنوان منبع ارزشمند سازمان دست یابند و عملکرد نوآورانه قلب رشد و توسعه سازمان‌ها خواهد بود (پاپا<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۸).

سازمان‌ها در آینده با چالش رقابتی فزاینده‌ای مواجه خواهند شد و برای مدیریت این چالش‌ها به منابع انسانی شایسته‌تر و اثربخش‌تر نیاز خواهد بود لذا مدیریت استعداد هر روز از اهمیت بیشتری برخوردار می‌شود. مدیریت استعداد به عنوان سیستمی برای شناسایی، استخدام، پرورش، ارتقاء و نگهداری افراد مستعد با هدف بهبود کارایی و عملکرد نوآورانه

تعریف می‌شود (زی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸). مدیریت استعداد فرآیندی است که در دهه ۱۹۹۰ پدیدار شد و کماکان مسیر تحول را می‌پیماید. در سال ۱۹۹۷ واژه جنگ استعداد برای اولین بار توسط شرکت مشاوره‌ای مکنزی ارائه گردید و در بررسی شرکت مکنزی مشاهده شد که سازمان‌هایی که در جذب، توسعه و نگهداری مدیران با استعداد موفق‌تر هستند میزان سوددهی بیشتری دارند و همین امر سبب شد نگرش به افراد با استعداد برای سازمان‌ها عوض شده و به آنها به دید یک منبع ایجاد عملکرد نوآورانه نگریسته شود (صیادی و همکاران، ۱۳۹۰).

در سال‌های اخیر با توجه به تغییرات فراوان و عدم اطمینان محیطی، سازمان‌ها باید به سمت گرایش کارآفرینانه پیش بروند. در این راستا باید شرایطی فراهم شود که جو روحیه کارآفرینی در کل سازمان به وجود بیاید تا افراد بتوانند به طور فردی و گروهی در سازمان به فعالیت‌های کارآفرینانه بپردازند. رهبر سازمان می‌تواند با حمایت از ایده‌های نوآور، تدارک منابع یا متخصصان مورد نیاز، نهادینه کردن فعالیت‌های کارآفرینانه در نظام‌ها، حمایت از بیش‌فعالی و ریسک‌پذیری و فرآیندهای شرکت، کارآفرینی سازمانی را تسهیل نماید (ادکوئیست<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸).

رهبری کارآفرینانه برای ایجاد مزیت رقابتی و رشد سازمان‌ها در آینده ضروری و غیرقابل اجتناب است (ذالی و عبداللهی، ۱۳۹۹). تنها رهبری است که می‌تواند تغییر را با نهادینه کردن آن در فرهنگ سازمان اجرا نماید تا سازمان بتواند در محیط پویای رقابت جهانی امروز با وجود تغییرات سریع جهانی، با استفاده از نوآوری در زمینه‌های متفاوت، به عملکرد نوآوری دست یابد و بقا داشته باشد (دابیک<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۲۱).

بررسی‌های اخیر نشان می‌دهد که شمار زیادی از سازمان‌های بزرگ با مشکل کمبود شدید افراد مستعد مواجه هستند (کلاوس<sup>۴</sup>، ۲۰۰۹؛ پاندیتا و ری<sup>۵</sup>، ۲۰۱۸). ویسال<sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۱۹) به مشکلات در حال رشد مربوط به کمبود استعدادها در بیشتر کشورهای اروپایی اشاره کردند. در قرن بیست و یکم نیاز به افرادی که دامنه گسترده‌ای از مهارت‌ها و توانایی‌های مورد نیاز برای مقابله با نیازهای پیش‌بینی‌نشده شرکت‌ها را داشته باشند، رو به

1 . Xie

2 . Edquist

3 . Dabic

4 . Claus

5 . Pandita &amp; Ray

6 . Whysall

گسترش است. شرکت‌های سراسر جهان برای دستیابی به استعدادها، خود را درگیر رقابت با دیگران می‌بینند. از این رو کسب و کارها باید توانایی شناخت افراد با استعداد، ارائه آموزش به آنها و حفظ و نگهداری کارکنان با ارزش برای بلندمدت را داشته باشند و برای این امر استراتژی‌هایی را در نظر بگیرند (تیلور<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸؛ نارایانان<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹؛ کولینگز<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). نبود مدیریت استعداد در یک سازمان و عدم استفاده از آن به عنوان راهبردهای تعیین‌کننده یک سازمان، به کاهش دوره بلوغ سازمان و افزایش لختی سازمان منجر خواهد شد (خلیل<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۷؛ کیسمورا و لانیوز<sup>۵</sup>، ۲۰۲۰). این امر حتی به ورشکستگی شرکت‌هایی منجر شد که رقابت در بازار محصولات آنها بسیار زیاد بود (خاکی و همکاران، ۲۰۱۷). شرکت‌های فناوری اطلاعات همواره درگیر این رقابت‌ها هستند (اوبگباری<sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۸) و گاهی اوقات عدم رهبری مناسب در این شرکت‌ها، استعدادهای نوپا و پویا را نادیده گرفته و عدم تناسب راهبردهای نوآورانه سازمان با سیاست‌های جذب و توسعه استعدادهای سازمان به افول سازمان منجر می‌گردد (ویدودو و ماوارتو<sup>۷</sup>، ۲۰۲۰؛ سون<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۲۰؛ سوپیه<sup>۹</sup> و همکاران، ۲۰۲۰).

اگر چه مروری بر تحقیقات انجام شده در این حوزه نشان می‌دهد که مدیریت استعداد یک شاخه علمی در حال رشد است (دالامه و هیدر ریما<sup>۱۰</sup>، ۲۰۲۱). اما اثربخشی مدیریت استعداد با عملکرد نوآوری و کارآفرینی آن هنوز به درستی بیان نشده است. علاوه بر این، تعداد مطالعات در رابطه با استراتژی‌های مدیریت استعداد و کارآفرینی سازمانی بسیار اندک است و به همین دلیل هنوز برای این سوال که استراتژی مناسب برای تأثیر گذاری موفق بر عملکرد نوآوری و کارآفرینی سازمانی کدام است، پاسخ مشخصی به دست نیامده است.

رویکردهای متعددی برای مدیریت استعداد وجود دارد و هیچ یک از آنها به گونه‌ای نیست که عیناً در سازمان‌های مختلف قابل به کارگیری باشد. هر سازمانی شیوه‌ها و الزامات متفاوتی برای تأمین استعدادهای مورد نیاز حال و آینده خود دارد و همین موضوع مهم ایجاد می‌کند که هر سازمانی استراتژی‌ها و رویکردهای خاص خود را برای مدیریت استعداد

1. Taylor

2. Narayanan

3. Collings

4. Khalil

5. Cismaru & Iunius

6. Ogbari

7. Widodo & Mawarto

8. Son

9. SOPIAH

10. Al-Dalahmeh & Héder-Rima

طراحی و به کار گیرد (جمشیدیان و یولی‌زاده، ۱۳۹۳). از طرفی تمامی پیشرفت‌ها و ارتقاء بشری به دلیل نوآوری و کشف روش‌های جدید و نو برای انجام کارهاست که در این زمینه شرکت‌های دانش بنیان به خصوص شرکت‌های دانش بنیان استان مازندران به منظور توسعه اقتصادی بر پایه دانش و گسترش نوآوری تشکیل می‌شوند و عملکرد نوآورانه و تولید علم محصول نهایی این شرکت‌ها است. با توجه به اینکه شرکت‌های دانش بنیان استان مازندران در فرایند جذب منابع انسانی، خلاقیت، ریسک‌پذیری، بیش‌فعالی و دانش‌محوری منابع انسانی را جهت ایجاد عملکرد نوآورانه در نظر می‌گیرند دارای بستر مناسبی جهت بررسی راهبرد مدیریت استعداد خواهند بود، به طوری که راهبرد مدیریت استعداد و گرایش کارآفرینانه با تکیه بر ریسک‌پذیری و بیش‌فعالی منابع انسانی به همراه رهبری کارآفرینانه مدیران این شرکت‌ها موجب ایجاد ارزش و افزایش عملکرد نوآورانه می‌شود؛ از این رو، در این مطالعه تأثیر راهبردهای مدیریت استعداد بر عملکرد نوآوری با توجه به نقش میانجی گرایش کارآفرینانه و تعدیل‌گری رهبری کارآفرینانه در شرکت‌های دانش بنیان استان مازندران بررسی می‌شود.

### پیشینه پژوهش

**مدیریت استعداد؛** مدیریت استعداد، تسهیل و توسعه پیشرفت مسیر شغلی افراد بسیار با استعداد و ماهر در سازمان، با استفاده از دستورالعمل‌های تدوین شده، منابع، سیاست‌ها و فرایندها است (گالاردو<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۰). مدیریت استعداد یا مدیریت استعدادیابی را سرمایه‌گذاری در توسعه کارکنان، شناسایی جانشین‌ها و افراد با استعداد در سازمان و توانمندسازی آنان برای ایفای نقش‌های گوناگون رهبری تعریف می‌کنند. لوییس و هاگمن<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) بر اساس تعاریف موجود از نویسندگان و محققان حوزه مدیریت منابع انسانی و مدیریت، سه مفهوم پایه‌ای برای واژه مدیریت استعداد پیدا نمودند. در اولین مفهوم، مدیریت استعداد را مجموعه‌ای از منابع انسانی مانند استخدام، انتخاب، آموزش و توسعه تعریف کردند. از این منظر، آنها استدلال می‌کنند که مدیریت استعداد ممکن است کمی فراتر از یک واژه مد روز یا حسن تعبیری از مدیریت منابع انسانی تلقی شود. آنها در متون مورد بررسی به این امر اشاره داشتند که مدیریت استعداد یک روش سیستمی جهت اجرای وظایف مدیریت منابع انسانی است اما نه به نحو سنتی آن بلکه با نگاهی گسترده‌تر و با عملکردی دقیق‌تر با

1. Gallardo

2. Louise & Hackman

استفاده از وسایل فناوری جدید مثل اینترنت و نرم‌افزارهای مربوطه با هدف اجرا در کلیه سطوح و قسمت‌های سازمان (هاک<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰).

**عملکرد نوآوری؛ نوآوری سازمانی** ایجاد محصولات و خدمات جدید، مفید و با ارزش در فضای سازمانی است. در حقیقت، نوآوری سازمانی تمایل سازمان جهت توسعه محصولات و خدمات جدید و بهبود آن‌ها و موفقیت در ارائه آن محصولات و خدمات به بازار است (گاموسلوگلو و السو<sup>۲</sup>، ۲۰۰۹). به عبارت دیگر نوآوری سازمانی عبارت از پذیرفتن یک عقیده یا رفتاری است که برای صنعت، بازار یا محیط عمومی سازمان تازگی دارد (قایدی و خانی، ۱۳۹۷). وو<sup>۳</sup> و همکارانش (۲۰۱۰) نوآوری سازمانی را متشکل از سه عنصر می‌دانند؛ نوآوری محصول؛ که به معنی ارتقاء ترکیب محصولات و خدمات ارائه شده است. نوآوری فرآیند؛ که به معنی بهبود ترکیب و کارائی عملیات‌های داخلی است؛ و نوآوری کلی سازمان؛ که شامل بهبود مزیت رقابتی، سوددهی شرکت، کاهش هزینه‌ها، بهبود بهره‌وری کارکنان و بهبود گردش دارائی سازمان است.

**گرایش کارآفرینانه؛ گرایش کارآفرینی** برای بسترسازی اقدامات کارآفرینانه ۴ شرط اساسی دارد: ۱- نگرش کارآفرینی اهمیت توسعه، ارتباط و به اشتراک گذاری ارزش‌ها بین اعضای سازمان را یادآور می‌شود و نقش مدیریت ارشد سازمان را در زمینه‌سازی بروز تغییرات خود دگرگونی اساسی می‌داند (کولین<sup>۴</sup>، ۲۰۰۲). ۲- تاکید بر ایجاد فرایندهایی که به ظهور نوآوری می‌انجامد و از آن حمایت می‌کند. برای مثال طراحی و اجرای فرایند طراحی، توسعه و تجاری سازی سریع محصولات یا ایجاد سیستم‌هایی که قهرمانان نوآوری را مورد حمایت و تشویق قرار دهد و به آنها اجازه دهد که محصولات جدید و کسب و کارهای نو را ایجاد کنند (شاو<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۰۵). ۳- طراحی و اجرای فرایندهایی که به خلق منابع منجر شود یا منابع موجود را حفظ و به تخصصی شدن آنها برای انجام تلاش‌های کارآفرینانه بیانجامد. همچنین به فرایندهایی توجه دارد که از طریق تصمیم‌گیری مشارکتی و ارتباطات شفاف، سازمان را در مواجهه با تغییرات کاملاً فعال می‌سازد (سوریان کیتکائو<sup>۶</sup>، ۲۰۱۴). ۴- ایجاد قابلیت شناسایی و خلق ایده. در این نگرش از طریق میدان دادن به کارکنان برای تجربه و بروز ابتکارات، و با هدف ترویج تصمیم‌گیری استراتژیک خودکار سعی می‌شود سطح تعهد کارکنان به سازمان و

1. Haak

2. Gumusluoglu & Ilsev

3. Wu

4. Colin

5. Shaw

6. Suriyankietkaew

مشارکت آنان بیشتر شود. این رویکرد سعی می‌کند با رسمیت بخشیدن انگیزش برای شناسایی و خلق مستمر ایده‌ها، فرایند خلق ایده را تقویت کند و منابع موجود را توسعه بخشد، انعطاف‌پذیری بیشتر شود و در نهایت به منابع، تکنولوژی و سیستم‌های جدید منجر شود (همان، ۲۰۱۴).

**رهبری کارآفرینانه؛** امروزه کارآفرینی به عنوان موتور محرک در توسعه اقتصاد محلی، منطقه‌ای و ملی شناخته شده است. همچنین در فضای رقابتی موجود عامل مهمی در توسعه و بقا شرکت‌ها است و در این میان توجه به ویژگی‌های رهبری کارآفرینانه در سازمان‌های متنوع از جایگاه مهمی برخوردار است. باید توجه داشت که سازمان‌هایی که جهت‌گیری کارآفرینانه را مشی خود قرار می‌دهند و رهبران آن نیز از ویژگی‌ها و صفات رهبری کارآفرینانه برخوردارند، از طریق توسعه منابع منعطف می‌توانند قابلیت رشد بلندمدت خود را افزایش دهند. این سازمان‌ها با انتقال مؤثر فرصت موجود به عملیات تولید و یا فرایندهای خدماتی خود سعی می‌کنند به صورت پیوسته ارزش ایجاد کنند. به این ترتیب، این امکان را به دست می‌آورند که سریع‌تر از دیگران حرکت کرده و محصول یا خدمت جدیدی را عرضه کرده یا به بازارهای جدیدی وارد شوند که این مهم نیازمند برخورداری از رهبران با قابلیت‌های مناسب خواهد بود (جاسون<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۱).

### چارچوب نظری و توسعه فرضیه‌ها

سالوا<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۸) در پژوهشی تحت عنوان تعیین تأثیر استراتژی مدیریت استعداد بر نوآوری در یک دانشگاه خصوصی در حوزه فناوری در نیجریه، که با یک رویکرد کمی و پیمایشی انجام شد نتیجه گرفتند که همه ابعاد استراتژی‌های مدیریت استعداد مانند جذب و توسعه باعث بهبود عملکرد نوآوران در دانشگاه شده و با به کارگیری این رویکرد می‌توان عملکرد عالی را در بلند مدت حفظ نمود.

ارتباط بین مدیریت استعداد و گرایش کارآفرینانه در پژوهش دانتوس<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۲۰) و لیو<sup>۴</sup> (۲۰۲۱) نشان داده شده است، در پژوهش هالبرستات<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۱۹) و المامون<sup>۶</sup> و همکاران (۲۰۱۹) نیز مهارت‌ها و مدیریت استعداد بر رویکرد کارآفرینانه تأثیر

1. Donatus

2. Salau

3. Nofiani

4. Liu

5. Halberstadt

6. Al Mamun



معناداری داشته است، همچنین در پژوهش پاپا و همکاران (۲۰۱۸) و کولینگز و همکاران (۲۰۱۷) نیز وجود رابطه بین استعدادسنجی مدیران و عملکرد نوآورانه کارکنان در سازمان‌های دانش‌محور مانند شرکت‌های حاضر در سیلیکون ولی ثابت شده است. در این بین ابعاد مدیریت استعداد مانند جذب، حفظ و توسعه به صورت جداگانه در پژوهش‌هایی مانند پولو<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۲۱) و کورتز و توورا<sup>۲</sup> (۲۰۲۱) بررسی شدند. همچنین در پژوهش هانگ و وانگ<sup>۳</sup> (۲۰۱۲) و ادیس<sup>۴</sup> (۲۰۱۶) تأثیر گرایش‌های کارآفرینانه بر عملکرد نوآورانه و نوگرایی سازمان بررسی شده است. بنابراین با توجه به شکاف موجود در پژوهش‌های پیشین فرضیات زیر تدوین می‌گردد؛

۱- جذب استعداد از طریق نقش میانجی بیش‌فعالی بر عملکرد نوآوری در شرکت‌های دانش‌بنیان استان مازندران تأثیر دارد.

۲- جذب استعداد از طریق نقش میانجی ریسک‌پذیری بر عملکرد نوآوری در شرکت‌های دانش‌بنیان استان مازندران تأثیر دارد.

۳- حفظ استعداد از طریق نقش میانجی بیش‌فعالی بر عملکرد نوآوری در شرکت‌های دانش‌بنیان استان مازندران تأثیر دارد.

۴- حفظ استعداد از طریق نقش میانجی ریسک‌پذیری بر عملکرد نوآوری در شرکت‌های استان مازندران دانش‌بنیان تأثیر دارد.

۵- توسعه استعداد از طریق نقش میانجی بیش‌فعالی بر عملکرد نوآوری در شرکت‌های دانش‌بنیان استان مازندران تأثیر دارد.

۶- توسعه استعداد از طریق نقش میانجی ریسک‌پذیری بر عملکرد نوآوری در شرکت‌های دانش‌بنیان استان مازندران تأثیر دارد.

از آنجایی که در پژوهش‌های پیشین از جمله لامپکین و پیداک<sup>۵</sup> و آدموکو<sup>۶</sup> (۲۰۲۱) روابط درونی مولفه‌های گرایش کارآفرینانه بررسی نشده‌اند و درک اینکه بیش‌فعالی نیز می‌تواند از ریسک‌پذیری ناشی شود، موجب خواهد شد تا فرضیه زیر مطرح گردد؛

۷- ریسک‌پذیری بر بیش‌فعالی در شرکت‌های دانش‌بنیان استان مازندران تأثیر دارد. همچنین پژوهش لیتس<sup>۷</sup> و همکاران (۲۰۱۷) نشان داد که رهبری تحول‌گرا می‌تواند بر

1 . Polo

2 . Cortes & Tovar

3 . Hung & wang

4 . Ejdys

5 . Lumpkin & Pidduck

6 . Adomako

7 . Leitch

رویکرد تفکر نوآورانه و نوگرایی سازمانی تأثیر معناداری داشته باشد، از طرفی دیگر، پژوهش هارپر<sup>۱</sup> (۲۰۱۸) سبک‌های رهبری بر رویکرد کارآفرینانه را بررسی کردند که نتایج آن پژوهش بیانگر این امر بود که رهبری تحول‌گرا یکی از ابعاد مهم تأثیرگذار بر عملکرد مثبت کارآفرینی و هویت کارآفرینانه سازمان است. همچنین پژوهش هنسل و ویسر<sup>۲</sup> (۲۰۱۸) ابعاد مدیریت استعداد را در سه بعد جذب، حفظ و توسعه استعداد دسته‌بندی کرد. بنابراین فرضیه‌های زیر مطرح می‌شود؛

۸- رهبری کارآفرینانه تأثیر جذب استعداد بر بیش‌فعالی در شرکت‌های دانش‌بنیان استان مازندران را تعدیل می‌کند.

۷- رهبری کارآفرینانه تأثیر حفظ استعداد بر بیش‌فعالی در شرکت‌های دانش‌بنیان استان مازندران را تعدیل می‌کند.

۸- رهبری کارآفرینانه تأثیر توسعه استعداد بر بیش‌فعالی در شرکت‌های دانش‌بنیان استان مازندران را تعدیل می‌کند.

۹- رهبری کارآفرینانه تأثیر جذب استعداد بر ریسک‌پذیری در شرکت‌های دانش‌بنیان استان مازندران را تعدیل می‌کند.

۱۰- رهبری کارآفرینانه تأثیر حفظ استعداد بر ریسک‌پذیری در شرکت‌های دانش‌بنیان استان مازندران را تعدیل می‌کند.

۱۱- رهبری کارآفرینانه تأثیر حفظ استعداد بر ریسک‌پذیری در شرکت‌های دانش‌بنیان استان مازندران را تعدیل می‌کند.

در نهایت با توجه به جمع‌بندی فرضیات فرعی، سه فرضیه اصلی زیر تدوین می‌شود:

۱- راهبردهای مدیریت استعداد بر عملکرد نوآوری در شرکت‌های دانش‌بنیان استان مازندران تأثیر دارد.

۲- راهبردهای مدیریت استعداد از طریق نقش میانجی گرایش کارآفرینانه بر عملکرد نوآوری در شرکت‌های دانش‌بنیان استان مازندران تأثیر دارد.

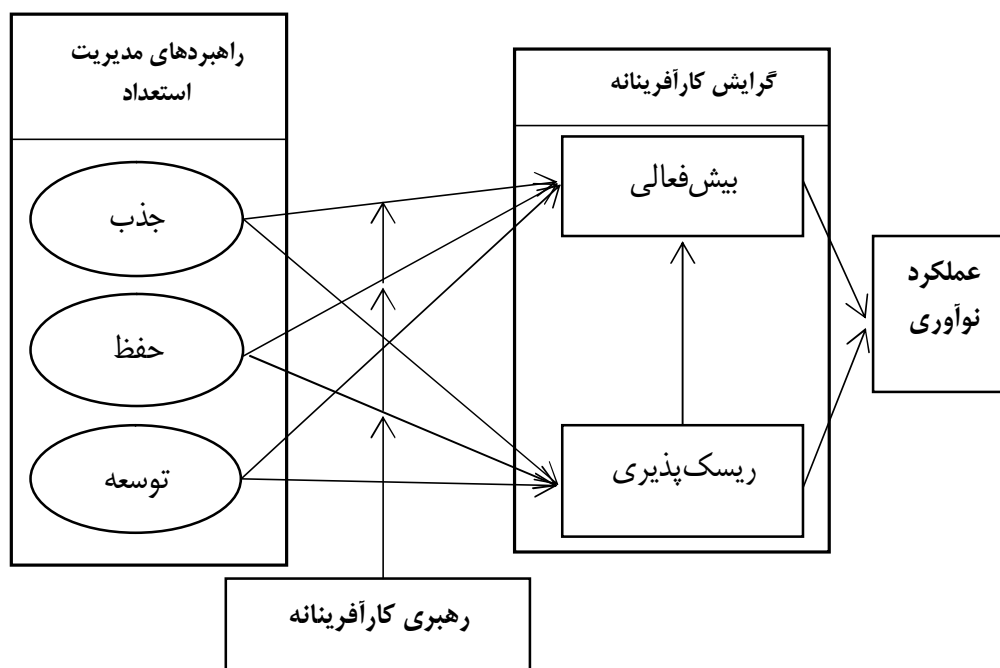
۳- رهبری کارآفرینانه تأثیر راهبردهای مدیریت استعداد بر عملکرد نوآوری در شرکت‌های دانش‌بنیان استان مازندران را تعدیل می‌کند.

با توجه به ادبیات تحقیق و شکاف موجود در پیشینه تحقیق، مدل مفهومی زیر پیشنهاد

می‌گردد:

۱ . Harper

۲ . Hensel&Visser



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق، منبع (یافته‌های پژوهش)

## روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر از حیث هدف، کاربردی است و از حیث ماهیت تحقیق، از نوع تحقیقات توصیفی-پیمایشی است. ابزار مورد استفاده پرسشنامه ۴۶ گویه‌ای بود که با استناد به پرسشنامه‌های استاندارد تهیه شد. جامعه آماری این تحقیق شامل ۱۷۰ شرکت دانش بنیان استان مازندران بود که از مدیران و کارشناسان و کارکنان آنها جهت جمع‌آوری داده‌های تحقیق استفاده شد. بر اساس جدول مورگان از نظرات ۳۴۰ نفر از کارکنان گردآوری شد. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها، از نرم‌افزار اسمارت-پی‌ال‌اس نسخه سه و اس‌پی‌اس‌اس. نسخه ۲۵ و برای روایی پرسشنامه از آزمون‌های روایی همگرا و برای پایایی آن از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شد. در جدول ۱، نتایج آزمون آلفای کرونباخ نشان داده شده است. با توجه به اینکه تمامی مقادیر به دست آمده از ۰/۷ بیشتر است، بنابراین پایایی کلیه سوالات متغیرها تأیید شد. همچنین مقادیر روایی همگرا نیز همگی بالاتر از ۰/۵ به دست آمدند که حاکی از تأیید روایی سوالات همگی متغیرها است.

جدول ۱. آزمون آلفای کرونباخ و روایی همگرا برای سنجش پایایی

متغیرهای تحقیق	تعداد سوالات	آلفای کرونباخ	روایی همگرا	محقق (سال)
نظام جذب استعدادها	۵	۰/۸۷	۰/۶۸۳	العماری (۲۰۲۰)
نظام توسعه و آموزش استعدادها	۶	۰/۹۱	۰/۵۹۲	العماری (۲۰۲۰)

متغیرهای تحقیق	تعداد سوالات	آلفای کرونباخ	روایی همگرا	محقق (سال)
حفظ و نگهداری استعدادها	۳	۰/۸۶	۰/۶۴۸	العماری (۲۰۲۰)
عملکرد نوآوری	۹	۰/۸۵	۰/۵۲۶	کی گریسلی (۲۰۱۷)
گرایش کارآفرینانه	۱۴	۰/۸۹	۰/۵۶۸	کی گریسلی (۲۰۱۷)
رهبری کارآفرینانه	۹	۰/۸۹	۰/۶۰۱	العماری (۲۰۲۰)

## یافته‌های پژوهش

تحقیق حاضر از حیث هدف، کاربردی است و از حیث ماهیت تحقیق، از نوع تحقیقات توصیفی-پیمایشی است. ابزار مورد استفاده پرسشنامه ۴۶ گویه‌ای استاندارد العماری (۲۰۲۰) و کیگرسلی<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) بود. جامعه آماری این تحقیق شامل ۱۷۰ شرکت دانش بنیان استان مازندران بود که از مدیران و کارشناسان و کارکنان آنها جهت جمع‌آوری داده‌های تحقیق استفاده شد. بر اساس جدول مورگان از نظرات ۳۴۰ نفر از کارکنان گردآوری شد. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها، از نرم‌افزار اسمارت-پی‌ال‌اس نسخه سه و اس پی اس نسخه ۲۵ و برای روایی پرسشنامه از آزمون‌های روایی همگرا و برای پایایی آن از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شد. در جدول ۱، نتایج آزمون آلفای کرونباخ نشان داده شده است. با توجه به اینکه تمامی مقادیر به دست آمده از ۰/۷ بیشتر است، بنابراین پایایی کلیه سوالات متغیرها تأیید شد. همچنین مقادیر روایی همگرا نیز همگی بالاتر از ۰/۵ به دست آمدند که حاکی از تأیید روایی سوالات همگی متغیرها است.

جدول ۱. آزمون آلفای کرونباخ و روایی همگرا برای سنجش پایایی

متغیرهای تحقیق	تعداد سوالات	آلفای کرونباخ	روایی همگرا	محقق (سال)
نظام جذب استعدادها	۵	۰/۸۷	۰/۶۸۳	العماری (۲۰۲۰)
نظام توسعه و آموزش استعدادها	۶	۰/۹۱	۰/۵۹۲	العماری (۲۰۲۰)
حفظ و نگهداری استعدادها	۳	۰/۸۶	۰/۶۴۸	العماری (۲۰۲۰)
عملکرد نوآوری	۹	۰/۸۵	۰/۵۲۶	کی گریسلی (۲۰۱۷)
گرایش کارآفرینانه	۱۴	۰/۸۹	۰/۵۶۸	کی گریسلی (۲۰۱۷)
رهبری کارآفرینانه	۹	۰/۸۹	۰/۶۰۱	العماری (۲۰۲۰)

<sup>۱</sup>. Kigresely

## یافته‌های پژوهش

انتخاب نوع آزمون برای تحلیل از مواردی است که قبل از تحلیل داده‌ها باید رعایت شود. مهمترین نکته برای انتخاب نوع آزمون، توزیع داده‌هاست. اگر داده‌ها از توزیع نرمال برخوردار باشند از روش‌های پارامتریک و در غیر این صورت از روش‌های ناپارامتریک استفاده می‌شود. به دلیل اینکه رویکرد این پژوهش مبتنی بر مدل‌سازی معادلات ساختاری است، لذا باید ابتدا نحوه توزیع داده‌ها مشخص شود.

$H_0$ : داده‌ها از توزیع نرمال پیروی می‌کنند.

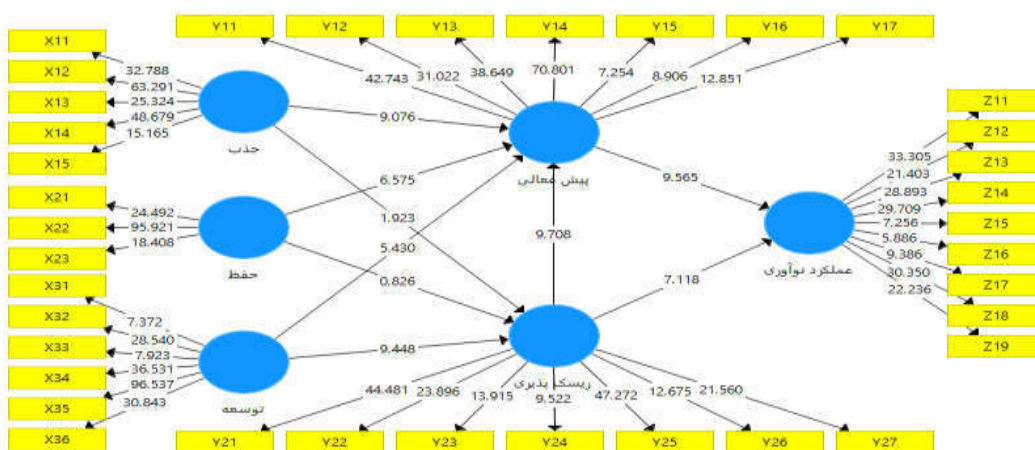
$H_1$ : داده‌ها از توزیع نرمال پیروی نمی‌کنند.

برای بررسی این فرضیات از آزمون کلموگروف اسمیرنف به شرح جدول ۲ استفاده شد.

جدول ۲. نتایج آزمون کلموگروف-اسمیرنف

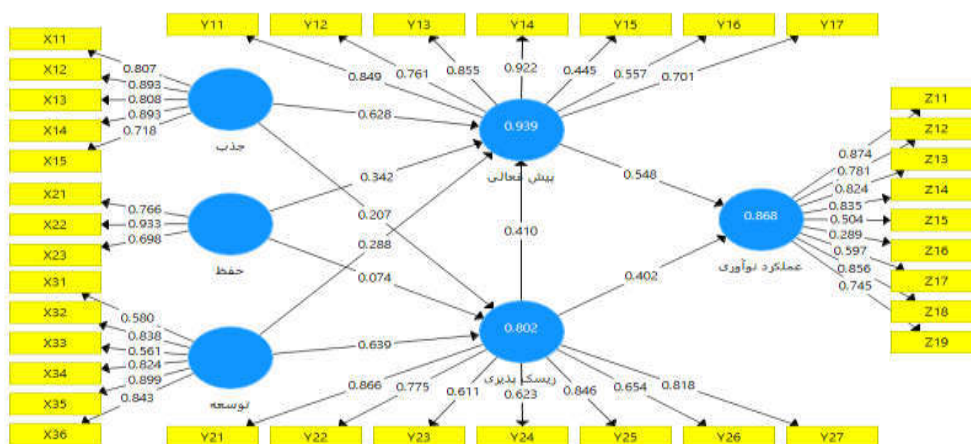
نتیجه	کلموگروف-اسمیرنف		متغیر
	آماره	سطح معناداری	
غیرنرمال	۰/۱۵۱	۰/۰۰۰	نظام جذب استعدادها
غیرنرمال	۰/۰۹۴	۰/۰۰۴	نظام توسعه و آموزش استعدادها
غیرنرمال	۰/۱۰۴	۰/۰۰۱	حفظ و نگهداری استعدادها
غیرنرمال	۰/۳۷۲	۰/۰۰۰	عملکرد نوآوری
غیرنرمال	۰/۱۶۰	۰/۰۰۰	گرایش کارآفرینانه
غیرنرمال	۰/۲۰۱	۰/۰۰۳	رهبری کارآفرینانه

همانطور که جدول ۲ نشان می‌دهد توزیع متغیرها غیرنرمال است زیرا سطح معناداری آماره کلموگروف-اسمیرنف کمتر از ۰/۰۵ است. با توجه به غیرنرمال بودن متغیرها مناسب‌ترین رویکرد برای تحلیل مدل پژوهش رویکرد حداقل مربعات جزئی (PLS) است (رسولی و همکاران، ۱۳۹۷). بر این اساس، از نرم‌افزار SmartPLS نسخه ۳.۲.۸ استفاده شد. طبق مدل درونی نرم‌افزار (معناداری) در شکل ۲، اگر آماره  $t$  به دست آمده از مقدار ۲/۵۷ بیشتر باشد، فرضیه در سطح اطمینان ۹۹٪ مورد تأیید می‌شود.



شکل ۲. مدل کلی معادلات ساختاری در حالت ضرایب استاندارد

همچنین با توجه به مدل خروجی ضرایب استاندارد (شکل ۳)، میزان شدت رابطه بین متغیرها به صورت مستقیم ارائه شد.



شکل ۳. مدل کلی معادلات ساختاری در حالت اعداد معناداری

جدول ۳. مقادیر ضرایب تعیین ( $R^2$ )

$R^2$	متغیر پنهان
۰/۹۳۹	پیش‌فعالی
۰/۸۰۲	ریسک‌پذیری
۰/۸۶۸	عملکرد نوآوری

میزان ضریب تعیین برابر ۰/۹۳۹ برای متغیر پیش‌فعالی محاسبه شده است. بنابراین متغیر نظام جذب استعدادها، حفظ و نگهداری استعدادها، نظام توسعه و آموزش استعدادها و ریسک‌پذیری کارآفرینانه توانسته ۹۳/۹ درصد از واریانس پیش‌فعالی کارآفرینانه را پوشش دهند، باقیمانده به خطای پیش‌بینی مربوط است و می‌تواند شامل دیگر عوامل تأثیرگذار بر متغیرها باشد. همچنین، ضریب تعیین برای متغیر ریسک‌پذیری کارآفرینانه برابر ۰/۸۰۲ شده است. بنابراین متغیرهای نظام جذب استعدادها، حفظ و نگهداری استعدادها، نظام توسعه و

آموزش استعدادها توانسته اند ۸۰/۲ درصد از واریانس ریسک‌پذیری کارآفرینانه را پوشش دهند، باقیمانده به خطای پیش‌بینی مربوط است و می‌تواند شامل دیگر عوامل تأثیرگذار بر متغیرها باشد. همچنین، ضریب تعیین برای متغیر عملکرد نوآوری کارآفرینانه برابر ۰/۸۶۸ شده است. بنابراین متغیرهای ریسک‌پذیری کارآفرینانه توانسته‌اند ۸۶/۸ درصد از واریانس بیش‌فعالی کارآفرینانه و ریسک‌پذیری کارآفرینانه را پوشش دهند. باقیمانده به خطای پیش‌بینی مربوط است و می‌تواند شامل دیگر عوامل تأثیرگذار بر متغیرها باشد. در جداول ۴ تا ۷، نتایج فرضیات حاصل از مدل ضرایب استاندارد و مدل معادلات ساختاری ارائه شده است و حاکی از آن است که کلیه فرضیات در سطح اطمینان ۹۹ درصد مورد تأیید قرار گرفته است.

جدول ۴. نتایج حاصل از ارزیابی مدل ساختاری برای بررسی نقش میانجی‌گری بیش‌فعالی کارآفرینانه

فرضیه	متغیر مستقل	متغیر وابسته	اثر مستقیم (β)	اثر غیر مستقیم	اثر کل	آزمون سوبل	نتیجه
۱	جذب استعداد	عملکرد نوآوری	۰/۳۴۱	۰/۰۹۸	۰/۴۳۹	۲/۳۷۱	تأیید
۳	حفظ استعداد	عملکرد نوآوری	۰/۲۱۵	۰/۰۳۱	۰/۲۴۶	۲/۱۵۲	تأیید
۵	توسعه استعداد	عملکرد نوآوری	۰/۳۳۶	۰/۱۲۱	۰/۴۵۷	۲/۶۸۱	تأیید

جدول ۵. نتایج حاصل از ارزیابی مدل ساختاری برای بررسی نقش میانجی‌گری ریسک‌پذیری کارآفرینانه

فرضیه	متغیر مستقل	متغیر وابسته	اثر مستقیم (β)	اثر غیر مستقیم	اثر کل	آزمون سوبل	نتیجه
۲	جذب استعداد	عملکرد نوآوری	۰/۳۴۱	۰/۰۱۲	۰/۳۵۳	۱/۹۷۱	تأیید
۴	حفظ استعداد	عملکرد نوآوری	۰/۲۱۵	۰/۰۲۳	۰/۲۳۸	۲/۲۲۰	تأیید
۶	توسعه استعداد	عملکرد نوآوری	۰/۳۳۶	۰/۰۹۱	۰/۴۲۷	۲/۱۵۴	تأیید

جدول ۶. نتایج حاصل از ارزیابی مدل ساختاری برای بررسی نقش تعدیل‌گری رهبری کارآفرینانه

فرضیه	متغیر مستقل	متغیر وابسته	اثر مستقیم (β)	اثر غیر مستقیم	اثر کل	آزمون سوبل	نتیجه
۷	جذب استعداد	بیش‌فعالی کارآفرینانه	۰/۶۲۸	۰/۳۴۱	۰/۲۱۴	۲/۰۱۵	تأیید
۸	حفظ استعداد	بیش‌فعالی کارآفرینانه	۰/۳۴۲	۰/۱۴۱	۰/۴۸۳	۲/۸۶۱	تأیید
۹	توسعه استعداد	بیش‌فعالی کارآفرینانه	۰/۲۸۸	۰/۱۹۷	۰/۰۵۷	۲/۷۹۳	تأیید
۱۰	جذب استعداد	ریسک‌پذیری کارآفرینانه	۰/۲۰۷	۰/۲۰۵	۰/۰۴۲	۲/۴۴۳	تأیید
۱۱	حفظ استعداد	ریسک‌پذیری کارآفرینانه	۰/۰۷۴	۰/۲۱۵	۰/۰۱۶	۲/۰۰۲	تأیید
۱۲	توسعه استعداد	ریسک‌پذیری کارآفرینانه	۰/۶۳۹	۰/۱۵۹	۰/۱۰۲	۲/۳۹۰	تأیید

جدول ۷. نتایج حاصل از ارزیابی مدل ساختاری برای بررسی فرضیه‌های اصلی

فرضیه	متغیر مستقل	متغیر وابسته	ضریب تأثیر	معنی‌داری	نتیجه
۱	راهبردهای مدیریت استعداد	عملکرد نوآوری	۰/۶۲۷	۸/۵۹۶	تأیید
۲	راهبردهای مدیریت استعداد	گرایش کارآفرینانه	۰/۲۷۸ = ۰/۴۱ + ۰/۳۳۷	۲/۲۵۱	تأیید
۳	راهبردهای مدیریت استعداد	رهبری کارآفرینانه	۰/۴۲۸ = ۰/۴۷۷ * ۰/۹۱۸	۶/۶۸۹	تأیید

## بحث و نتیجه‌گیری

پیش‌نیاز یک جامعه توسعه یافته، برخورداری از سازمان‌های توسعه یافته است. چنین سازمان‌هایی به واسطه در اختیار داشتن عظیم‌ترین منبع قدرت؛ یعنی تفکر پدید می‌آیند.

رقابت شدید، حفظ طولانی مدت مزیت رقابتی را بسیار دشوار ساخته است. با توجه به چالش‌های فراوان، سازمان‌ها برای کسب مزیت رقابتی در رویارویی با این محیط پیچیده، سازمان‌ها به نخبگان نیاز دارند؛ از این رو در سال‌های اخیر موضوع مدیریت استعداد به عنوان یک فعالیت کلیدی مدیریت بیش از گذشته مطرح بوده است. کارآفرینان نقش کلیدی در توسعه اقتصادی و تحولات اجتماعی دارند. کارآفرینان به عنوان عناصر اصلی در تسریع توسعه کشورهای در حال توسعه و در تجدید حیات و استمرار توسعه کشورهای صنعتی مورد توجه و مطالعه بوده‌اند. طبق فرضیه اصلی اول، در شرایط کنونی اقتصاد کشور که با مسائل و نارسایی‌های مهمی نظیر فرار مغزها، بیکاری یا کم‌کاری به ویژه فارغ التحصیلان دانشگاه‌ها و نیروی انسانی متخصص، کاهش سرمایه‌گذاری دولت، عدم تحرک و رشد اقتصادی کافی روبروست، پرورش و آموزش کارآفرینان توسعه کشور از اهمیت مضاعفی برخوردار است. به دلیل نقش و جایگاه ویژه کارآفرینان در روند توسعه و رشد اقتصادی، بسیاری از دولت‌ها در کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه تلاش می‌کنند با حداکثر امکانات و بهره‌برداری از دستاوردهای تحقیقاتی، شمار هر چه بیشتری از جامعه را که دارای ویژگی‌های کارآفرینی هستند به آموزش در جهت کارآفرینی و فعالیت‌های کارآفرینانه تشویق و هدایت کنند. نتایج به دست آمده از این فرضیات در راستای پژوهش‌های هالبرستات و همکاران (۲۰۱۹)، المامون و همکاران (۲۰۱۹) لیو (۲۰۲۱) مبنی بر اینکه راهبردهای مدیریت استعداد شامل جذب و حفظ و توسعه استعداد منابع انسانی بر بیش‌فعالی و ریسک‌پذیری کارکنان در خصوص افزایش فعالیت‌های کارآفرینانه منطبق است.

کارآفرینان با مهارتی که در تشخیص فرصت‌ها و موقعیت‌ها و ایجاد حرکت در جهت توسعه این موقعیت‌ها دارند، پیشگامان حقیقی تغییر در اقتصاد و تحولات اجتماعی محسوب می‌شوند. آن‌ها تصدیق می‌کنند که موفقیت و بقا در چشم‌اندازهای بخواسته از فردا، نیازمند چالاکی، قوه ابتکار و خلاقیت است. علاوه بر این کارآفرینی به ریسک‌پذیری، نوآوری و کنش کارآفرینانه هم نیاز دارد. این واقعیت که رهبری کارآفرینانه اولین و مهم‌ترین رویکرد یک مدیر برای به جریان انداختن تفکر کارآفرینی در رابطه بین راهبردهای مدیریت استعداد و گرایش کارآفرینانه است نیز در این پژوهش در راستای فرضیه اصلی دوم مورد تأیید قرار گرفت که در راستای پژوهش‌های هانگ و وانگ (۲۰۱۲) و ادیس (۲۰۱۶) است. بر اساس نظریات اقتصادی و تجارب حاصله در اقتصادهای رو به رشد، کارآفرینان موتور محرکه توسعه و رشد اقتصادی محسوب می‌شوند و بالطبع اشتغال‌زایی یکی از ره‌آوردهای مهم کارآفرینی است. متأسفانه در کشور ما و در چند برنامه اخیر توسعه، توجه خاص به این مهم نشده و حتی می‌توان گفت که این مفهوم برای بسیاری از دست‌اندرکاران و افراد جامعه ناشناخته و



غریب است. شاید به همین دلیل تاکنون برنامه‌ریزی و بسترسازی مناسبی در حوزه‌های اقتصادی، اجتماعی و نظام آموزشی کشور برای توسعه کارآفرینی به ویژه در دانشگاه‌های کشور صورت نپذیرفته است.

به همین منظور توجه به موارد پیشین و با توجه به تایید فرضیات پژوهش در زمینه تقویت راهبردهای مدیریت استعداد پیشنهاد می‌شود:

- استخدام کارکنان واجد شرایطی که در مراحل مختلف توسعه شرکت‌های دانش بنیان استان مازندران را در آینده تضمین خواهند نمود؛
- ارزیابی و پایش صحیح عملکرد کارکنان فعلی در شرکت‌های دانش بنیان استان مازندران با دید توسعه عملکردها؛
- استخدام نیروی انسانی قابل اعتماد و دارای ایده؛
- توانایی در شناسایی، جذب و هدایت مثبت اشخاص کارشناس از بین گروه‌های مرتبط با شرکت‌های دانش بنیان استان مازندران.
- علاوه بر این در راستای ارتقای گرایش‌های کارآفرینانه شرکت‌های دانش بنیان استان مازندران می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:
- ایجاد سیستم‌های تشویقی مناسب برای انگیزش و ترغیب اعضاء به فعالیت‌های کارآفرینانه؛
- تشویق روحیه خلاقیت و ایده پردازی، توسعه دانش و توانایی‌های اعضای خود؛
- همسوسازی اهداف شرکت با اهداف منابع انسانی از طریق پاداش و تشویق کارکنان؛
- بهبود روحیه ریسک پذیری اعضاء و مدیران و استقبال از پروژه‌ها و طرح‌های کوچک آزمایشی دارای ریسک؛
- برگزاری کارگاه‌های آموزشی در راستای تقلیل نقاط ضعف و تقویت دانش و مهارت کارآفرینانه و به تبع آن افزایش سطح خودکارآمدی در کارکنان.
- همچنین در راستای ارتقای قابلیت‌های رهبری کارآفرینانه در شرکت‌های دانش بنیان استان مازندران می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:
- پیاده سازی رویکرد خود آموزشی در موارد لزوم (بین رهبر و زیردستان)
- ایجاد امکان ارتباطات سازمانی بین اعضا و مدیران سازمان،
- ایجاد مهارت‌های رفتاری در تبدیل شدن رهبر به یک مربی که تحقق این مهم نیز نیازمند افزایش سطح آگاهی مدیران سازمان و نحوه برخورد آنان به افراد و مجموعه تحت پوشش آنان داشته که به همین منظور توصیه می‌گردد تا حد امکان سازمان نسبت به برگزاری کلاس‌های ویژه‌ای برای فراگیری مهارت‌های مدیریتی صحیح اقدام نموده و علاوه

بر آن می‌توان با برپایی دوره‌های آموزشی مناسب و یکپارچه در سازمان که در آن مدیران و کارکنان با یکدیگر همسو شده میزان قرابت و همدلی میان مجموعه را افزایش داده و سازمان را به سوی ایجاد یک سازمان یکپارچه و هم فکر سوق داد.

## منابع

- جمشیدیان، عبدالرسول و یولی زاده دوجی، مینا. (۱۳۹۳). قابلیت‌های کلیدی مدیریت استعداد و قابلیت‌های نوآوری سازمانی کارکنان. *مطالعات مدیریت راهبردی*، ۵(۱۹): ۷۷-۸۹.
- دهقانان، حامد؛ افجه، سید علی اکبر؛ سلطانی، مرتضی و جواهری زاده، ابراهیم. (۱۳۹۷) مدل داده بنیاد از فرایند مدیریت استعداد، *نشریه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، شماره پیاپی ۳۴، صفحه ۱۸۵-۲۱۷
- ذالی، اسد و عبداله‌هی سنوکش، فریده. (۱۳۹۹). بررسی مزیت رقابتی در سازمان‌ها، *دومین کنفرانس بین المللی مهندسی صنایع و مدیریت*، تهران
- رسولی، نسرین؛ ترابی، محمدمین و رسولی، محی‌الدین. (۱۳۹۷). *گام به گام با اسمارت پی‌ال‌اس نسخه سوم*. انتشارات پویندگان طلایی دانشگاه. تهران.
- صیادی، سعید؛ محمدی، مرضیه و نیک پور، امین. (۱۳۹۰) مدیریت استعداد، مفهومی کلیدی در حوزه سازمانی، *نشریه کار و جامعه*، ش ۱۳۵، ص ۸۲
- قایدی، همایون و خانی، ناصر. (۱۳۹۷). ارزیابی عملکرد نوآوری، *دومین کنفرانس بین‌المللی علوم انسانی با رویکرد بومی - اسلامی و با تأکید بر پژوهش‌های نوین*، بهشهر.
- Adomako, S. (2021). Resource-Induced Coping Heuristics And Entrepreneurial Orientation In Dynamic Environments. *Journal of Business Research*, 122, 477-487.
- Al Mamun, A.; Fazal, S. A. and Muniady, R. (2019). *Entrepreneurial Knowledge, Skills, Competencies and Performance. Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship. Approach to Nnew Venture Creation and Management*, U.S.A.: Prentice Hall.
- Al-Dalahmeh, M. and Héder-Rima, M. (2021). The Effect of Talent Management Practices on Employee Turnover Intention in The Information and Communication Technologies (Icts) Sector: Case Of Jordan. *Problems and Perspectives in Management*, 18(4), 59.
- Cismaru, L. and Iunius, R. (2020). Bridging the Generational Gap in the Hospitality Industry: Reverse Mentoring—An Innovative Talent Management Practice for Present and Future Generations of Employees. *Sustainability*, 12(1), 263.
- Claus, L. (2019). HR disruption—Time Already to Reinvent Talent Management. *BRQ Business Research Quarterly*, 22(3), 207-215.
- Colin, G. (2002) Entrepreneurship, Resistance to Change and Growth in Small Firms, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9(1), 61-72.
- Collings, D. G.; Mellahi, K and Cascio, W. F. (2019). Global Talent Management And Performance in Multinational Enterprises: A Multilevel Perspective. *Journal of management*, 45(2), 540-566.
- Collings, D. G.; Mellahi, K.; and Cascio, W. F. (Eds.). (2017). *The Oxford Handbook of Talent Management*. Oxford University Press.

- Cortes, W. A. G. and Tovar, C. A. R. (2021). *Human Talent in Geriatrics in Colombia and Its Relevance for The Management of Covid-19*. The Lancet Healthy Longevity.
- Dabić, M.; Stojčić, N.; Simić, M.; Potocan, V.; Slavković, M. and Nedelko, Z. (2021). Intellectual Agility and Innovation in Micro And Small Businesses: The Mediating Role of Entrepreneurial Leadership. *Journal of Business Research*, 123, 683-695.
- Dalla Pellegrina, L.; Di Maio, G.; Landoni, P. and Rusinà, E. (2021). Money Management and Entrepreneurial Training in Microfinance: Impact on Beneficiaries and Institutions. *Economia Politica*, 38(3), 1049-1085.
- Donatus ,O.(2020). Talent Management and Entrepreneurial Sustainability in Organizations. *International Journal of Innovative Research and Development*, 9(8), pp144-151
- Edquist, C.; Zabala-Iturriagoitia, J. M.; Barbero, J. and Zofio, J. L. (2018). On the Meaning of Innovation Performance: Is the Synthetic Indicator of the Innovation Union Scoreboard Flawed?. *Research Evaluation*, 27(3), 196-211.
- Ejdys, J.(2016) Entrepreneurial Orientation vs. Innovativeness of Small and Medium Size Enterprises, *Journal of Engineering, Project, and Production Management*, 2016, 6(1), 13-24
- Eva Gallardo-Gallardo, M. T. and Hugh, S. (2020). Talent Management: Context Matters, *The International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 457-473
- Haak-Saheem, W. (2020). Talent Management in Covid-19 Crisis: How Dubai Manages and Sustains Its Global Talent Pool. *Asian Business & Management*, 19, 298-301.
- Halberstadt, J.; Timm, J. M.; Kraus, S. and Gundolf, K. (2019). Skills and Knowledge Management in Higher Education: How Service Learning Can Contribute to Social Entrepreneurial Competence Development. *Journal of Knowledge Management*, 23(10), 1925-1948.
- Harper-Anderson, E. (2018). Intersections of Partnership and Leadership in Entrepreneurial Ecosystems: Comparing Three Us Regions. *Economic Development Quarterly*, 32(2), 119-134.
- Hensel, R.; Visser, R. (2018). Shared Leadership in Entrepreneurial Teams: The Impact of Personality. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 24(6):1104-1119.
- Huang, S.; Wang, Y, L. (2012). Entrepreneurial Orientation, Learning Orientation, And Innovation in Small and Medium Enterprises. *Social and Behavioral Sciences*, 24, 563-570
- Jason, C.; Steve, K and Ken, P. (2011). Exploring Distributed Leadership in the Small Business Context. *International Journal of Management Reviews*, 13(3), 270-285.
- Khaki, I .; Khanzadeh, H and Babaki, A.(2018) Talent Management and Innovative Behavior Based on the Mediating Role of Organizational Learning (February 8, 2018). *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, 79, 16-28.
- Khalil, M.; Elsaay, H. and Othman, A. (2017). Talent Management: a Novel Approach for Developing Innovative Solutions Towards Heritage

- Communities Development. Archnet-ijar: *International Journal of Architectural Research*, 11(3), 132-145.
- Leitch, C. M. and Volery, T. (2017). Entrepreneurial Leadership: Insights and Directions. *International Small Business Journal*, 35(2), 147-156.
- Liu, M. (2021) An Empirical Study on Talent Management Strategies of Knowledge-Based Organizations Using Entrepreneurial Psychology and Key Competence. *Frontiers in Psychology*, 12, 1-10.
- Lumpkin, G. T. and Pidduck, R. J. (2021). Global Entrepreneurial Orientation (Geo): an Updated, Multidimensional View of Eo. *Entrepreneurial Orientation: Epistemological, Theoretical, and Empirical Perspectives*, 22, 17-68.
- Narayanan, A.; Rajithakumar, S. and Menon, M. (2019). Talent Management and Employee Retention: an Integrative Research Framework. *Human Resource Development Review*, 18(2), 228-247.
- Ogbari, M. E.; Onasanya, Y. A.; Ogunnaike, O. O. and Kehinde, O. J. (2018). Talent Management As A Determinant of Firm Performance: A Conceptual Approach. *Business & Social Sciences Journal (BSSJ)*, 3(1), 21-32.
- Pandita, D. and Ray, S. (2018). Talent Management and Employee Engagement—A Meta-Analysis Of Their Impact on Talent Retention. *Industrial and Commercial Training*, 50 (4), 185-199.
- Papa, A.; Dezi, L.; Gregori, G. L.; Mueller, J. and Miglietta, N. (2018). Improving Innovation Performance Through Knowledge Acquisition: The Moderating Role of Employee Retention and Human Resource Management Practices. *Journal of Knowledge Management*, 24 (3), 589-605.
- Polo, Y. E. P. (2021). *Strategy From Human Talent*. In Handbook of Research on International Business and Models for Global Purpose-Driven Companies (pp. 235-252). IGI Global.
- Salau, O.; Osibanjo, A.; Adeniji, A.; Oludayo, O.; Falola, H.; Igbinoba, E. and Ogueyungbo, O. (2018). Data Regarding Talent Management Practices and Innovation Performance of Academic Staff in a Technology-Driven Private University. *Data in Brief*, 19, 1040–1045.
- Shaw, E.; O'Loughlin, A. and McFadzean, E. (2005). Corporate Entrepreneurship and Innovation Part 2: A Role- And Process-Based Approach. *European Journal of Innovation Management*, 8, 393-408.
- Son, J.; Park, O.; Bae, J. and Ok, C. (2020). Double-Edged Effect of Talent Management on Organizational Performance: The Moderating Role of Hrm Investments. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(17), 2188-2216.
- Sopiah, S.; Kurniawan, D. T.; Nora, E. and Narmaditya, B. S. (2020). Does Talent Management Affect Employee Performance?: The Moderating Role of Work Engagement. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 7(7), 335-341.
- Suriyankietkaew, S. and C. Avery, G. (2014), Employee Satisfaction and Sustainable Leadership Practices in Thai Smes, *Journal of Global Responsibility*, 5(1), 160-173.
- Taylor, S. (2018). *Resourcing and Talent Management*. Kogan Page Publishers.

- Whysall, Z., Owtram, M., & Brittain, S. (2019). The New Talent Management Challenges of Industry 4.0, *Journal of Management Development*, 38(2), 118-129.
- Widodo, W. and Mawarto, M. (2020). Investigating the Role of Innovative Behavior in Mediating the Effect Of Transformational Leadership And Talent Management on Performance. *Management Science Letters*, 10(10), 2175-2182.
- Wu, J.; Wang, C.; Hong, J. (2 more authors) (2016). Internationalization and Innovationperformance of Emerging Market Enterprises: The Role of Host-Country Institutional Development. *Journal of World Business*, 51(2).251-263.
- Xie, X.; Zou, H. and Qi, G. (2018). Knowledge Absorptive Capacity and Innovation Performance in High-Tech Companies: A Multi-Mediating Analysis. *Journal of Business Research*, 88, 289-297.