





دانشکده تربیت بدنی

پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی

ارتباط مدیریت استعداد و کارآفرینی سازمانی با تعهد سازمانی کارکنان

(مطالعه موردی: کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان رضوی)

اکرم بمانی طوفان

استاد راهنما

رضا اندام

استاد مشاور

مریم خارکن

بهمن ۱۳۹۶

با احترام تقدیم به:

تمام آزاد مردانی که نیک می اندیشند و عقل و منطق را پیشه خود نموده و جز رضای الهی و پیشرفت و سعادت جامعه هدفی ندارند.

و تقدیم به:

روح پاک پدرم که عالمانه به من آموخت تا چگونه در عرصه زندگی، ایستادگی را تجربه نمایم و مادرم، دریای بی کران فداکاری و عشق.

و سپاسگذار این دو فرشته زندگی ام، هستم که از خواسته هایشان گذشتند، سختی ها را به جان خریدند و خود را سپر بلاهای مشکلات و ناملایمات کردند تا مرا به جایگاهی که اکنون در آن ایستاده ام برسانند. باشد که حاصل تلاشم، نسیم گونه غبار خستگیان را برداید.

منت خدای را عزوجل، پاس بی کران پروردگار بیکتار که، هستی مان، بخشد و به طریق علم و دانش، رهنمونان شد و به، همیشینی رهروان علم و دانش مفتخرمان نمود و خوشه چینی از علم و معرفت را روزمان ساخت.

از استاد با کمالات و فرهیخته؛ جناب آقای دکتر رضا اندام که در کمال سه صدر، با حسن خلق و فروتنی و با قلبی بزرگ، در تمامی مراحل تدوین پایان نامه با سنگیابی و علاقه مندی، راهنمایی های ارزشمندشان را دریغ ننمودند و زحمت راهنمایی این رساله را بر عهده گرفتند؛

از استاد با تقوا و فرزانه، سرکار خانم مریم خاکن که زحمت مشاوره این پایان نامه را در حالی متقبل شدند که بدون مساعدت ایشان، پیچیدن این مسیر دشوار میسر نبود و از هیچ گلی در این عرصه بر من دریغ ننمودند.

و از استاد شایسته، دلسوز و صبور؛ جناب آقای دکتر حسن بحر العلوم و دکتر سید رضا حسینی نیا که زحمات داورى این رساله را متقبل شدند و از اساتید کرامتقدر دکتر علی یونسیان و دکتر مهدی باقرى که در طول دوره تحصیلى دانش خود را بى دریغ در اختیار این جانب قرار دادند؛ کمال تشکر و قدردانى را دارم.

پنجمین از جناب آقای غلامحسین اصغرى معاون اداره کل ورزش و جوانان استان خراسان رضوى که در راستای انجام پژوهش این جانب رایارى نمودند، کمال تشکر را دارم.

و نهایتاً سپاس خود را از خواهران و برادرانى که حامى، همیشگی ام بودند و دوستان و کلیه کسانى که به هر نحوى در حین تحصیل و پژوهش بنده رایارى نموده اند و متحمل زحماتم بودند، ابراز مى دارم.

تعهد نامه

اینجانب **اکرم بمانی طوفان** دانشجوی دوره کارشناسی ارشد رشته مدیریت ورزشی - گرایش رویدادهای ورزشی

دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی دانشگاه صنعتی شاهرود نویسنده پایان نامه:

ارتباط مدیریت استعداد و کارآفرینی سازمانی با تعهد سازمانی (مطالعه موردی: کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان رضوی) تحت راهنمایی دکتر رضا اندام متعهد می شوم.

- تحقیقات در این پایان نامه توسط اینجانب انجام شده است و از صحت و اصالت برخوردار است.
- در استفاده از نتایج پژوهش های محققان دیگر به مرجع مورد استفاده استناد شده است.
- مطالب مندرج در پایان نامه تاکنون توسط خود یا فرد دیگری برای دریافت هیچ نوع مدرک یا امتیازی در هیچ جا ارائه نشده است.
- کلیه حقوق معنوی این اثر متعلق به دانشگاه صنعتی شاهرود می باشد و مقالات مستخرج با نام «دانشگاه صنعتی شاهرود» و یا «Shahrood University of Technology» به چاپ خواهد رسید.
- حقوق معنوی تمام افرادی که در به دست آمدن نتایج اصلی پایان نامه تأثیرگذار بوده اند در مقالات مستخرج از پایان نامه رعایت می گردد.
- در کلیه مراحل انجام این پایان نامه، در مواردی که از موجود زنده (یا چینی جاهای آن ها) استفاده شده است ضوابط و اصول اخلاقی رعایت شده است.
- در کلیه مراحل انجام این پایان نامه، در مواردی که به حوزه اطلاعات شخصی افراد دسترسی یافته یا استفاده شده است اصل رازداری، ضوابط و اصول اخلاق انسانی رعایت شده است.

تاریخ

امضای دانشجو

مالکیت نتایج و حق نشر

- کلیه حقوق معنوی این اثر و محصولات آن (مقالات مستخرج، کتاب، برنامه های رایانه ای، نرم افزارها و تجهیزات ساخته شده است) متعلق به دانشگاه شاهرود می باشد. این مطلب باید به نحو مقتضی در تولیدات علمی مربوطه ذکر شود.

چکیده

در فضای رقابتی امروز، دسترسی به منابع یا استعداد و نخبه، خلاق و متعهد، بدیهی‌ترین عامل موفقیت سازمان‌ها قلمداد می‌شود. بنابراین؛ هدف از انجام این پژوهش، بررسی نقش مدیریت استعداد و کارآفرینی سازمانی بر تعهد سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان رضوی بود. جامعه آماری این تحقیق را کلیه کارکنان ادارات ورزش و جوانان این استان ($N=280$) تشکیل دادند که از روش نمونه‌گیری تصادفی-خوشه‌ای استفاده گردید و ۱۸۳ نمونه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. برای گردآوری داده‌ها از پرسش‌نامه مدیریت استعداد صیادی و همکاران (۱۳۹۱)، پرسش‌نامه کارآفرینی سازمانی کوبین و اسلوین (۱۹۸۶) و پرسش‌نامه تعهد سازمانی آلن و میر (۱۹۹۰) استفاده گردید. برای روایی صوری و محتوایی این پرسش‌نامه‌ها از نظرات ۱۰ تن از صاحب‌نظران و اساتید مدیریت ورزشی کمک گرفته شد و برای تعیین روایی سازه پرسش‌نامه‌ها از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. به منظور تعیین پایایی پرسش‌نامه‌ها یک مطالعه مقدماتی بر روی یک گروه ۳۰ نفری از کارکنان (مدیریت استعداد = ۰/۸۸)، (کارآفرینی سازمانی = ۰/۹۲) و (تعهد سازمانی = ۰/۸۱) انجام گرفت و نتایج آلفای کرونباخ نشان داد که پرسش‌نامه‌ها از پایایی قابل قبولی برخوردارند. برای آزمون فرضیه‌ها از همبستگی پیرسون و مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد. نتایج نشان داد مدیریت استعداد اثر مثبت و معناداری بر کارآفرینی سازمانی دارد؛ همچنین مدیریت استعداد اثر مستقیم و غیرمستقیم مثبت و معناداری بر تعهد سازمانی را نشان داد، به طوری که کارآفرینی سازمانی به عنوان یک متغیر میانجی در این مدل نقش ایفا می‌کند. از دیگر نتایج این پژوهش وجود اثر مستقیم و معنادار کارآفرینی سازمانی بر تعهد سازمانی بود. ضریب تعیین متغیرهای درون‌زا نشان داد به ترتیب ۵۸ درصد و ۱۹ درصد از واریانس متغیرهای کارآفرینی سازمانی و تعهد سازمانی توسط متغیرهای برون‌زا قابل تبیین می‌باشد. در نهایت کلیه شاخص‌های برازش مدل نشان‌دهنده برازش مطلوب بودند.

در ادارات ورزش و جوانان، با به‌کارگیری مدیریت استعداد اطمینان حاصل شود که هر یک از کارکنان با استعدادها، دانش و توانایی‌های ویژه در شغل مناسب قرار خواهند گرفت و در نتیجه این‌ها زمینه‌ساز اشتیاق شغلی و کارآفرینی و در نهایت تعهد کارکنان به سازمان مربوطه خواهند بود.

واژه‌های کلیدی: نگهداشت استعداد، تعهد عاطفی، تعهد هنجاری، ریسک‌پذیری

فهرست مطالب

فصل اول: طرح پژوهش

۱-۱	مقدمه	۲
۲-۱	بیان مسئله	۴
۳-۱	اهمیت و ضرورت	۸
۴-۱	اهداف پژوهش	۱۲
۱-۴-۱	هدف کلی	۱۲
۲-۴-۱	اهداف اختصاصی	۱۲
۵-۱	فرضیه‌های پژوهش	۱۲
۶-۱	پیش‌فرض‌ها	۱۳
۷-۱	محدودیت‌های پژوهش	۱۳
۱-۷-۱	محدودیت‌هایی که در اختیار محقق بوده است	۱۳
۲-۷-۱	محدودیت‌هایی که در اختیار محقق نبوده است	۱۳
۸-۱	تعریف واژه‌ها و اصطلاحات پژوهش	۱۴
۱-۸-۱	تعریف مفهومی	۱۴
۲-۸-۱	تعاریف عملیاتی	۱۵

فصل دوم: مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۱-۲	مقدمه	۲۰
۲-۲	مبانی نظری	۲۰
۱-۲-۲	تعهد سازمانی	۲۰
۲-۲-۲	اهمیت تعهد	۲۱
۳-۲-۲	انواع تعهد	۲۲
۴-۲-۲	راهکارهایی برای بالا بردن تعهد سازمانی	۲۴
۵-۲-۲	دیدگاه‌های نظری تعهد سازمانی	۲۴
۱-۵-۲-۲	مدل مییر و آلن	۲۴
۲-۵-۲-۲	مدل مییر و شورمن	۲۵
۳-۵-۲-۲	دیدگاه ریچرز	۲۶
۴-۵-۲-۲	دیدگاه بکر و بیلینگس	۲۶
۵-۵-۲-۲	مدل جاروس و همکاران	۲۷
۶-۲-۲	دیدگاه مثبت و منفی درباره تعهد سازمانی	۲۷
۷-۲-۲	دیدگاه‌های نظری عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی	۲۸
۸-۲-۲	عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی	۳۰

۳۴	 ۹-۲-۲ آثار تعهد سازمانی و تجزیه تحلیل آنها
۳۵	 ۱۰-۲-۲ کار آفرینی سازمانی
۳۵	 ۱۱-۲-۲ تعاریف و مفهوم کار آفرینی
۳۸	 ۱۲-۲-۲ تاریخچه کار آفرینی
۴۰	 ۱۳-۲-۲ تعریف کار آفرین
۴۰	 ۱۴-۲-۲ صفات و ویژگی های کار آفرینان
۴۳	 ۱۵-۲-۲ انواع کار آفرینی
۴۵	 ۱۶-۲-۲ تعریف کار آفرینی سازمانی
۴۸	 ۱۷-۲-۲ ویژگی های کار آفرینان سازمانی
۵۰	 ۱۸-۲-۲ عوامل مؤثر بر کار آفرینی سازمانی
۵۰	 ۱-۱۸-۲-۲ عوامل زمینه های مؤثر بر رفتار کار آفرینی سازمانی
۵۱	 ۲-۱۸-۲-۲ عوامل ساختاری مؤثر بر رفتار کار آفرینی سازمانی
۵۲	 ۱۹-۲-۲ ویژگی سازمان های کار آفرین
۵۲	 ۱-۱۹-۲-۲ ابعاد ساختاری
۵۴	 ۲-۱۹-۲-۲ ابعاد محتوایی
۵۵	 ۲۰-۲-۲ الگوهای کار آفرینی سازمانی
۵۵	 ۱-۲۰-۲-۲ الگوی کار آفرینی سازمانی کورنوال و پرلمن
۵۶	 ۲-۲۰-۲-۲ مدل ترغیب کار آفرینی کوارتکو و هاجتس
۵۸	 ۳-۲۰-۲-۲ مدل کار آفرینی سازمانی از دیدگاه فرای
۵۸	 ۴-۲۰-۲-۲ مدل 4E
۶۰	 ۵-۲۰-۲-۲ مدل کار آفرینی سازمانی آنتونیک و هیسریچ
۶۵	 ۲۱-۲-۲ مدیریت استعداد
۶۵	 ۲۲-۲-۲ استعداد
۶۸	 ۲۳-۲-۲ تاریخچه مدیریت استعداد
۶۹	 ۲۴-۲-۲ مفهوم مدیریت استعداد
۷۱	 ۲۵-۲-۲ مدیریت استعداد و مدیریت منابع انسانی
۷۱	 ۱-۲۵-۲-۲ شباهتها
۷۲	 ۲-۲۵-۲-۲ تفاوتها
۷۳	 ۲۶-۲-۲ دلایل اهمیت مدیریت استعداد
۷۵	 ۲۷-۲-۲ دلایل توجه به مدیریت استعداد
۷۶	 ۲۸-۲-۲ اهمیت مدیریت استعداد
۷۷	 ۲۹-۲-۲ فرایند مدیریت استعداد
۷۷	 ۳۰-۲-۲ مدل های مدیریت استعداد
۷۷	 ۱-۳۰-۲-۲ مدل فیلیپس و روپر
۷۹	 ۲-۳۰-۲-۲ مدل کالینگز و ملاهی

۸۰	۲-۳۰-۳ شرایط اجرای مدیریت استعداد.....
۸۱	۲-۳۱ پیشینه پژوهش.....
۸۱	۲-۳۱-۱ پیشینه داخلی.....
۸۸	۲-۳۱-۲ پیشینه خارجی.....
۹۲	۲-۳۲ مدل مفهومی.....
۹۳	۲-۳۳ جمع‌بندی.....

فصل سوم: روش پژوهش

۹۶	۳-۱ مقدمه.....
۹۶	۳-۲ روش تحقیق.....
۹۶	۳-۳ جامعه و نمونه آماری.....
۹۷	۳-۴ متغیرهای تحقیق.....
۹۷	۳-۵ ابزار تحقیق.....
۹۷	۳-۵-۱ پرسشنامه ویژگی‌های جمعیت شناختی.....
۹۸	۳-۵-۲ پرسشنامه مدیریت استعداد.....
۹۸	۳-۵-۳ پرسشنامه کارآفرینی سازمانی.....
۹۹	۳-۵-۴ پرسشنامه تعهد سازمانی.....
۹۹	۳-۶ روایی و پایایی ابزار تحقیق.....
۱۰۰	۳-۷ روایی سازه.....
۱۰۱	۳-۷-۱ روایی سازه پرسشنامه مدیریت استعداد.....
۱۰۳	۳-۷-۲ روایی سازه پرسشنامه کارآفرینی سازمانی.....
۱۰۵	۳-۷-۳ روایی سازه پرسشنامه تعهد سازمانی.....
۱۰۷	۳-۸ روش جمع‌آوری داده‌های تحقیق.....
۱۰۷	۳-۹ روشهای آماری تحقیق.....
۱۰۷	۳-۹-۱ آمار توصیفی.....
۱۰۷	۳-۹-۲ آمار استنباطی.....

فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده‌ها

۱۱۰	۴-۱ مقدمه.....
۱۱۰	۴-۲ توصیف ویژگیهای جمعیت شناختی آزمودنیها.....
۱۱۱	۴-۳ آمار توصیفی متغیرهای تحقیق.....
۱۱۱	۴-۳-۱ مدیریت استعداد.....
۱۱۲	۴-۳-۲ کارآفرینی سازمانی.....
۱۱۲	۴-۳-۳ تعهد سازمانی.....
۱۱۳	۴-۴ آمار استنباطی.....
۱۱۳	۴-۵ فرض نرمال بودن تک متغیره و چند متغیره داده‌ها.....
۱۱۴	۴-۶ بررسی همخطی چندگانه متغیرهای تحقیق.....

۷-۴ ماتریس همبستگی متغیرهای تحقیق	۱۱۵
۸-۴ مدل‌سازی معادلات ساختاری	۱۱۶
۱-۸-۴ بررسی اثرات مستقیم و غیرمستقیم در مدل تحقیق	۱۱۸
۲-۸-۴ بررسی اثرات کل در مدل تحقیق	۱۱۹
۹-۴ آزمون فرضیات تحقیق	۱۲۰
۱-۹-۴ فرضیه اول	۱۲۱
۲-۹-۴ فرضیه دوم	۱۲۱
۳-۹-۴ فرضیه سوم	۱۲۱
۴-۹-۴ فرضیه چهارم	۱۲۱

فصل پنجم: بحث و نتیجه‌گیری

۱-۵ مقدمه	۱۲۴
۲-۵ خلاصه تحقیق	۱۲۴
۳-۵ بحث و نتیجه‌گیری	۱۲۷
۴-۵ پیشنهادات تحقیق	۱۳۳
۱-۴-۵ پیشنهادات کاربردی	۱۳۳
۲-۴-۵ پیشنهادات پژوهشی	۱۳۶

منابع

فهرست جداول

جدول (۱-۳)، گویه‌های مربوط به پرسشنامه مدیریت استعداد	۹۸
جدول (۲-۳)، گویه‌های مربوط به پرسشنامه کارآفرینی سازمانی	۹۸
جدول (۳-۳)، گویه‌های مربوط به پرسشنامه تعهد سازمانی	۹۹
جدول (۴-۳)، ویژگی پرسشنامه‌های تحقیق	۱۰۰
جدول (۵-۳)، پارامترهای الگوی اندازه‌گیری مدیریت استعداد در تحلیل عاملی	۱۰۲
جدول (۶-۳)، شاخص‌های نیکویی برازش الگوی اندازه‌گیری مدیریت استعداد	۱۰۳
جدول (۷-۳)، پارامترهای الگوی اندازه‌گیری کارآفرینی سازمانی در تحلیل عاملی	۱۰۴
جدول (۸-۳)، شاخص‌های نیکویی برازش الگوی اندازه‌گیری کارآفرینی سازمانی	۱۰۴
جدول (۹-۳)، پارامترهای الگوی اندازه‌گیری تعهد سازمانی در تحلیل عاملی	۱۰۵
جدول (۱۰-۳)، شاخص‌های نیکویی برازش الگوی اندازه‌گیری تعهد سازمانی	۱۰۶
جدول (۱-۴)، ویژگی‌های جمعیت شناختی آزمودنی‌های تحقیق	۱۱۱
جدول (۲-۴)، آمار توصیفی مربوط به مدیریت استعداد آزمودنی‌ها	۱۱۲
جدول (۳-۴)، آمار توصیفی مربوط به کارآفرینی سازمانی آزمودنی‌ها	۱۱۲
جدول (۴-۴)، آمار توصیفی مربوط به تعهد سازمانی آزمودنی‌ها	۱۱۳
جدول (۵-۴)، نتایج آزمون حد مرکزی جهت تعیین نرمال بودن داده‌ها	۱۱۳
جدول (۶-۴)، شاخص‌های هم خطی چندگانه در متغیرهای پیشبینی کننده تعهد سازمانی	۱۱۵
جدول (۷-۴)، ماتریس همبستگی متغیرهای تحقیق	۱۱۵
جدول (۸-۴)، شاخص‌های نیکویی برازش برای مدل تحقیق	۱۱۸
جدول (۹-۴)، برآورد ضرایب رگرسیونی در مدل تحقیق	۱۱۸
جدول (۱۰-۴)، ضرایب استاندارد شده اثرات مستقیم، اثرات غیرمستقیم و اثرات کل مدل تحقیق	۱۱۸
جدول (۱۱-۴)، ضرایب استاندارد شده اثرات کل مدل تحقیق	۱۱۹

فهرست اشکال

شکل (۱-۲)، مدل مفهومی پژوهش	۹۳
شکل (۱-۴)، مسیر تأثیر مدیریت استعداد و کارآفرینی سازمانی با تعهد سازمانی	۱۱۷

فصل اول

طرح تحقیق

۱-۱ مقدمه

بسیاری از صاحب‌نظران و محققان از دنیای امروز به عنوان عصر عدم تداوم یاد می‌کنند. عصر عدم تداوم به این معناست که دیگر تجارب و راه‌حل‌های گذشته برای مسائل جاری و آینده سازمان‌ها کارگشا نیستند و باید به شیوه‌ای دیگر اندیشید، بنابراین برای دستیابی به اقتصادی موفق، نیاز به سازمان‌های موفق، در محیط‌های پویا و رقابتی داریم و این مستلزم داشتن نیروی انسانی پرتوان و خوداتکا، متعهد و دارای روحیه خلاق و کارآفرین است. در نتیجه تعهد، کارآفرینی، خلاقیت، نوآوری^۱ و کسب‌وکارهای مخاطره‌آمیز، سوخت موتور اقتصاد مدرن را فراهم می‌کنند (مرادی، ۱۳۸۸).

تعهد سازمانی^۲ نوعی وابستگی عاطفی به سازمان است به گونه‌ای که کارکنان به شدت متعهد، هویت خود را از سازمان می‌گیرند، در سازمان مشارکت دارند و از عضویت در سازمان لذت می‌برند. تعهد سازمانی می‌تواند پیامدهای مثبت بسیاری داشته باشد. کارکنانی که تعهد بالایی دارند، نظم بیشتری در کار خود دارند، مدت بیشتری در سازمان می‌مانند و بیشتر کار می‌کنند. مدیران باید تعهد و پایبندی کارکنان خود را به سازمان حفظ کنند (احمد پور و امیر نژاد، ۱۳۹۳). این واقعیت نیز ملموس و مشهود است که هر فردی در فرآیند سازمانی باید برحسب قابلیت‌ها و توانایی‌های بالفعل در جایگاه واقعی خود قرار گیرد و به طور مستمر با ارزیابی‌های گوناگون مورد سنجش قرار گیرند (سید جوادالدین، ۱۳۸۱).

همچنین جهان در حال تحول و تغییر، علایق مشتریان، لزوم ارائه خدمات، مطابق میل و خواسته مشتریان، ازجمله عواملی هستند که سازمان‌ها باید به آن توجه کنند. سازمان‌ها نیازمند ایده‌هایی هستند تا بتوانند نیازهای روزمره مشتریان خود را برطرف کنند و رضایت آن‌ها را جلب کنند. شاید

¹ Innovation

² Organizational Commitment

بتوان گفت، کارآفرینی سازمانی^۱ واژه‌ی مناسبی برای دست یافتن به اهداف مورد نظر باشد (رشید، ۱۳۹۱). از نظر تیمونز^۲ (۱۹۹۰) کارآفرینی، به معنی ایجاد یک چیز ارزشمند از هیچ و کارآفرین کسی است که دارای قدرت درک بالا و توانایی یافتن فرصت‌هاست و می‌تواند از طریق پرورش اندیشه و ایده‌ی خود و تبدیل آن به محصول یا خدمتی جدید، اقدام به ارزش‌آفرینی از هیچ نماید (صمدی و شیرزادی اصفهانی، ۱۳۸۶). در سازمان اگر بستر کارآفرینی فراهم آید اشتغال‌زایی ایجاد می‌شود و عامل انتقال فناوری خواهد گردید. مهم‌ترین دستاورد کارآفرینی برای توسعه کشور ایجاد اشتغال، رفاه، ثروت و شناخت فرصت‌های مناسب است و حتی عده‌ای معتقدند که کارآفرینی می‌تواند به عنوان یک مکانیزم، موجب افزایش بهره‌وری^۳ سازمان شود به طوری که امروزه کشورهای توسعه‌یافته از یک زاویه جدید سازمان‌های خود را در یک محیط کاملاً متغیر و پویا نگه‌داشته‌اند و علت آن کشف و پرورش انسان‌های خاصی است که نقش‌آفرینی می‌کنند و موجب ایجاد بستر موفقیت‌ها می‌شوند. سازمان‌ها به‌خوبی دریافته‌اند که به‌منظور موفقیت در اقتصاد پیچیده جهانی و نیز ماندگاری در محیط کسب‌وکار، به داشتن بهترین استعدادها نیاز دارند. همزمان با درک نیاز به کشف^۴، نگهداری^۵ و توسعه استعدادها^۶، سازمان‌ها دریافته‌اند که استعدادها منابعی بحرانی هستند که برای دستیابی به بهترین نتیجه‌ها، نیاز به مدیریت دارند (تاج‌الدین و معالی تفتی، ۱۳۸۷).

پیاده‌سازی یک سیستم مدیریت استعداد^۷ مؤثر، رقابتی بودن سازمان را افزایش و از این طریق ترک خدمت کارکنان را کاهش می‌دهد و سبب افزایش تعهد آن‌ها به سازمان می‌شود (مک کالی و ویکفیلد^۸، ۲۰۰۶). موضوع این پژوهش از این جهت مورد توجه قرار می‌گیرد که با بررسی ارتباط بین مدیریت استعداد و کارآفرینی سازمانی با تعهد سازمانی و بررسی آن در بین کارکنان اداره‌های ورزش

^۱ Organizational Entrepreneurship

^۲ Timmons

^۳ Efficiency

^۴ Talent Discovery

^۵ Talent Preservation

^۶ Talent Development

^۷ Talent Management (T-M)

^۸ McCauley & Wakefield

و جوانان استان خراسان رضوی در پی یافتن نتایج مفید و ارزشمند بوده تا از آن طریق کیفیت کار و سطح تلاش کارکنان را ارتقا بخشیده و با ارائه‌ی راه‌کارهای صحیح در مورد نحوه‌ی برخورد مناسب با کارکنان باعث افزایش راندمان و تعهد آن‌ها گردد.

۱-۲- بیان مسئله

در فضای رقابتی امروز، دسترسی به منابع مناسب، بدیهی‌ترین عامل موفقیت سازمان‌ها قلمداد می‌شود. در این میان، منابع انسانی تنها منبعی است که متمایزتر از سایر منابع بوده و ویژگی‌های منفی منابع دیگر مانند فناپذیری و قابلیت تقلید را ندارد (جزنی و همکاران، ۱۳۸۹). سازمان‌هایی که به‌طور مداوم به توسعه کارکنانشان توجه دارند و در برنامه‌های آموزشی خود سرمایه‌گذاری می‌کنند، منابع انسانی را مهم‌ترین عامل در دستیابی به توسعه اقتصادی می‌دانند (کانکویک^۱، ۲۰۱۳). در واقع، این سازمان‌ها، فرهنگی را ایجاد می‌کنند که تحقق منابع متقابل فردی و سازمانی را میسر می‌سازد. آن‌ها قابلیت‌های کارکنان خود را توسعه داده و عدالت و برابری را ترویج می‌کنند. سازمان‌های متعالی در عمل، مهارت و شایستگی‌های مورد نیاز کارکنان را برای دستیابی به مأموریت، چشم‌انداز و اهداف راهبردی درک می‌کنند (نجیمی، ۱۳۸۹). از این رو راهبردهای منابع انسانی با محوریت توسعه دانش کارکنان، باید مطابق با چشم‌انداز و راهبرد سازمان و با مدنظر قرار دادن نقاط قوت و ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی تدوین شود (رضایی راد و دعایی، ۱۳۹۱).

تعهد سازمانی و توجه به سلامتی و رفاه کارکنان در محیط کار از تأثیرات مهم این راهبردها بر گرایش‌های کاری کارکنان است (هروآبادی و مرباقی، ۱۳۸۰)؛ بنابراین سیاست‌های مقتضی در زیرسیستم‌های تأمین، ارزیابی عملکرد، پاداش و روابط کارکنان که هدف آن‌ها بهبود تعهد سازمانی است، از سوی افراد درک شده و در شکل‌گیری انواع تعهد سازمانی نقش دارد. در این میان، احساس و

^۱. cankovic

ادراک به عنوان متغیرهای میانجی، نقش اساسی را در تعهد سازمانی ایفا می‌کند (انصاری و همکاران، ۱۳۸۹). در سال‌های گذشته، به علت ارتباط تعهد سازمانی با تمایلات کاری و پیامدهای روانی، این سازه بخشی مهم از مطالعات سازمانی بوده است (پاناسیو^۱ و همکاران، ۲۰۰۹). تعهد سازمانی را به-عنوان مقدار وابستگی هویت فردی به سازمان و تمایل به مشارکت در امور تعریف کرده‌اند (شور و وین^۲، ۲۰۰۰). تعهد سازمانی، مستلزم ایجاد رابطه‌ای فعال بین کارمند و سازمان است، به گونه‌ای که کارمند با تمایل باطنی، فراتر از رفتارهای از پیش تعیین‌شده، می‌خواهد که با ایفای نقش فعال‌تر به تحقق سازمان کمک کند (سجادی و همکاران، ۱۳۸۸). از این رو یکی از معضلات اساسی جامعه‌ی ما در جهت توسعه‌ی فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی، ضعف تعهد سازمانی، در بخش شاغلان کشور است (بازوند و همکاران، ۱۳۹۲). افراد، با احساس تعهد پایین نسبت به سازمان، احتمال بیشتری دارد که سازمان را ترک کنند (ولی خانی و همکاران، ۱۳۹۴). کارکنان متعهد، سطوح بالاتری از توجه به سازمان و سابقه بیشتری را نسبت به کارکنان با تعهد کمتر دارا می‌باشند، به طور ویژه آن‌ها در شغل خود نسبت به آن‌هایی که تعهد ضعیفی دارند، سخت‌تر و بهتر کار می‌کنند (کانگ^۳ و همکاران، ۲۰۱۱). در چنین شرایطی مدیران فرصت چندانی برای کنترل کارکنان در اختیار ندارند و باید عمده وظایف روزمره را به عهده کارکنان بگذارند. کارکنان زمانی می‌توانند به خوبی از عهده وظایف محوله برآیند که از مهارت، دانش، توانایی و خلاقیت و کارآفرینی لازم برخوردار باشند و نیز مسئولیت‌پذیری کارکنان زمانی بهتر و بیشتر نمود می‌یابد که آن‌ها نسبت به محیطی که در آن فعالیت می‌کنند، تعهد و رضایت داشته باشند. در واقع کامیابی از آن جوامع و سازمان‌هایی است که بین منابع انسانی کمیاب و متعهد و قابلیت‌های مدیریتی و کارآفرینی منابع انسانی خود رابطه معنی‌داری برقرار سازند (پیامنی و پاک‌نیت، ۱۳۹۲).

^۱. Panaccio

^۲. Shore & Wayne

^۳. Kang

یکی از نقش‌های مهم سازمان‌های امروزی، نقش کارآفرینانه‌ی آن‌هاست؛ و یکی از شاخصه‌های اصلی کارآفرینی، کارآفرینی در سازمان است که بدون شک نقش چشم‌گیری در توفیق، تعالی و بهبود عملکرد سازمان‌ها دارد. در واقع، این مسئله برای مدیران به اثبات رسیده است که شرایط پیرامونی سازمان‌های امروزی به‌گونه‌ای است که حل مشکلات و تنگناها و بهبود بهره‌وری سازمان‌ها، نیازمند راه‌حل‌های جدید و منابع متفاوت می‌باشند و یکی از مهم‌ترین منابع، ابتکار، خلاقیت، نوآوری و در یک کلمه کارآفرینی است (شائمی و محمدی، ۱۳۹۳). در طول سی سال گذشته، به‌ویژه در دو دهه‌ی اخیر، مفهوم کارآفرینی در سازمان‌ها تکامل یافته و با عناوین مختلفی ازجمله، کارآفرینی سازمانی، کارآفرینی درون سازمانی، مدیریت کارآفرینی و کارآفرینی راهبردی شناخته می‌شود. به نظر می‌رسد که کارآفرینی سازمانی، بیشترین توجه را نسبت به خود، به‌عنوان یک مفهوم، جلب کرده است (کریستنسن^۱، ۲۰۰۴).

در بخش ورزش کشور که متولی اصلی آن وزارت ورزش و جوانان است نیز علیرغم پتانسیل‌های بسیار زیاد، شاهد موانع و مشکلات فراوانی در زمینه‌های کارآفرینی سازمانی و نوآوری هستیم. ازجمله تأثیراتی که این موانع بر کارآفرینی سازمانی در ادارات ورزش و جوانان می‌گذارد، می‌توان به ساختار نامناسب موجود در ورزش کشور، عدم نتیجه‌گیری گروه‌های مختلف ورزشی در مسابقات بین‌المللی و رشد نامحسوس در ورزش همگانی نسبت به سایر کشورها اشاره کرد (اسدی و صفایی، ۱۳۹۵).

امروزه منابع مالی و فناوری تنها مزیت سازمان‌ها به شمار نمی‌روند. در اختیار داشتن افرادی مستعد و توانمند است که نه تنها مزیت رقابتی سازمان محسوب می‌شود بلکه می‌تواند فقدان و یا نقص دیگر منابع را نیز جبران نماید. در وضعیت رقابتی موجود و در محیطی که تغییرات پی‌درپی و نوآوری‌های مداوم، اصلی‌ترین ویژگی آن است. تنها سازمان‌هایی موفق، به کسب سرآمدی خواهند شد که نقش راهبردی منابع انسانی خود را درک نموده و دارای منابع انسانی ماهر، شایسته، نخبه و توانمند باشند

¹. Christensen

(آرمسترانگ^۱، ۲۰۰۸). جهان امروز بی‌تردید از ویژگی‌های خاصی برخوردار است که عمده‌ترین آن‌ها عبارت‌اند از تغییرات و تحولات سریع، پیچیدگی فزاینده و رقابت روزافزون. سازمان‌های امروز در محیطی پویا و پر از ابهام و تحول زندگی می‌کنند. سرعت این تغییرات به گونه‌ای است که شاید نتوان منحنی تغییر را در بعد زمان ترسیم کرد. این موارد باعث شده تا حیات شرکت‌ها، هر چه بیشتر در معرض خطر قرار گیرد و یافتن راه چاره به عنوان دغدغه‌ی فکری همیشگی برای مدیران هوشیار شرکت‌ها مطرح است. آن‌ها باید تلاش کنند تا بیش از دیگران، محصول یا خدمات مورد نظر مشتری خود را با تمام ویژگی‌های درخواست او تولید و عرضه کنند. از این رو است که اهمیت نیروی انسانی خلاق و نوآور و به عبارتی دیگر کارآفرینان سازمانی در شرکت‌ها برجسته می‌شود و تنها با وجود چنین افرادی یک شرکت قادر است به نوآوری‌ها دست یابد و در عرصه‌ی رقابت دوام آورده و در نهایت به‌عنوان یک سازمان یا شرکت پیشرو و کارآفرین مطرح گردد (بسطامی و دبدبه، ۱۳۹۵). شرکت‌های سراسر جهان برای دستیابی به استعدادها، خود را درگیر رقابت با دیگران می‌کنند. از این رو مدیران و برنامه‌ریزان باید توانایی شناخت افراد بااستعداد، ارائه‌ی آموزش لازم به آن‌ها و حفظ و نگهداری کارکنان باارزش را برای بلندمدت داشته باشند و برای این امر راهبردهایی را در نظر بگیرند (مک کالی و ویکفیلد، ۲۰۰۶). در حال حاضر مدیریت استعداد به عنوان یک وظیفه سازمانی به مراتب بسیار جدی‌تر مورد توجه قرار گرفته و تفکر تفکیک سیستم‌های توسعه‌ی منابع انسانی از سیستم‌های اداری به یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های سازمان‌های بزرگ که خواستار توسعه‌ی بهره‌وری در ابعاد مختلف می‌باشد تبدیل شده است (تاج‌الدین و معالی تفتی، ۱۳۸۷).

با وجود اهمیت مدیریت استعدادها، متغیرهای زیادی وجود دارند که با همراه شدن آن‌ها با مدیریت استعداد، نتایج و پیامدهای آن تحقق می‌یابد. مدیریت استعداد با ایجاد محیطی مناسب، یک تعهد دوسویه را بین کارکنان و سازمان به وجود می‌آورد (احمد پور و امیر نژاد، ۱۳۹۳). در این راستا هر عاملی که تعهد و کارآفرینی کارکنان را افزایش دهد، مهم تلقی می‌شود. علی‌رغم وجود چنین یافته-

¹. Armestrang

هایی، درمی‌یابیم مسئله‌ی اصلی که سازمان‌ها با آن مواجه هستند، مربوط به کارآفرینی و کشف یا مدیریت استعدادها نیست، بلکه مربوط به میسر ساختن تعهد برای حفظ است؛ زیرا از دیدگاه استراتژیک، ضروری است که عملکرد را پایدار کنیم و آن را بالا ببریم و این کار تنها با تعهد کارکنان، امکان‌پذیر است (رمضانیان و همکاران، ۱۳۹۵). از آنجایی که ارتباط دوسویه بین متغیرهای مدیریت استعداد، کارآفرینی و تعهد با مؤلفه‌های مختلف، مورد بررسی قرار گرفته است اما ارتباط سه سویه بین مدیریت استعداد، کارآفرینی و تعهد بررسی نشده است. پژوهش حاضر به بررسی این سازه‌ها در بین کارکنان ادارات ورزش و جوانان خواهد پرداخت. بر این اساس، مسئله‌ی اساسی پژوهش حاضر این است که آیا بین مدیریت استعداد، کارآفرینی و تعهد رابطه وجود دارد.

۱-۳- اهمیت و ضرورت

امروزه مدیران دریافته‌اند که داشتن کارکنانی پرانرژی و خلاق و سرمایه انسانی متعهد به عنوان یکی از مهم‌ترین منابع در نظر گرفته می‌شود. پرورش نیروی کارآمد و توسعه منابع انسانی یکی از راه‌هایی است که می‌تواند سازمان را در جهت تحقق هرچه بیشتر اهداف یاری کند (عبداله‌پور و مرادی‌فر، ۱۳۹۵). منابع انسانی شایسته و متعهد، از مهم‌ترین دارایی‌های سازمان بوده که نقش اساسی در کیفیت کالا و خدمات ارائه‌شده به مشتریان را دارد (بخشی و همکاران، ۱۳۹۴). سازمان‌ها با افراد شایسته اما بدون تعهد سازمانی لازم، افراد درخشانی در اختیار دارند که غالباً کارها را به سرانجام مطلوب نمی‌رسانند و برعکس سازمان‌هایی که کارکنان متعهد، اما فاقد شایستگی کافی دارند، با کارکنان سخت‌کوش و پرتلاش اما کم‌تأثیر و کم‌ارزش اداره می‌شوند (ابوالعالی، ۱۳۸۵). اگر سازمان نتواند در جامعه‌پذیری کارکنان تازه‌وارد کامیاب شود آن‌ها تعهد و پایبندی کمی به سازمان پیدا می‌کنند و سازمان را زود ترک خواهند کرد و با این کار سازمان محتمل هزینه‌های بیشتری برای آموزش و استخدام مجدد کارکنان می‌شود و یا در سازمان می‌مانند و به خاطر داشتن عملکرد پایین‌تر از حد انتظار، نادیده گرفتن مسئولیت‌ها، ایجاد مزاحمت برای همکاران و داشتن تأخیر و غیبت زیاد به

سازمان لطمه وارد می‌سازند (غلامزاده و همکاران، ۱۳۹۵). ترک اختیاری سازمان توسط کارکنان به طور کلی هم برای سازمان و هم برای مشتریان یا کسانی که از خدمات سازمان به نحوی استفاده می‌کنند نامطلوب، مخرب و هزینه‌بر است، از طرفی کارکنانی هم که در سازمان بالاجبار باقی می‌مانند و دارای تعهد سازمانی (به‌ویژه تعهد عاطفی) پایین می‌باشند، بهره‌وری لازم را برای سازمان نخواهند داشت؛ بنابراین سازمان‌ها باید در صدد یافتن راهی برای افزایش تعهد سازمانی و در نتیجه کاهش ترک اختیاری سازمان توسط افراد و نیز افزایش میزان بهره‌وری و عملکرد افراد باشند (برآبادی، ۱۳۹۰). چراکه تعهد سازمانی، عامل مهم و حیاتی برای دستیابی به اهداف سازمانی است و باعث می‌شود کارکنان به افرادی تبدیل شوند که حل‌کننده مسائل در سازمان باشند، نه ایجادکننده مسائل (ولی خانی و همکاران ۱۳۹۴).

سازمان‌های امروزی با تعداد اندک افراد متعهد، خلاق و کارآفرین نمی‌توانند در عرصه‌های داخلی و خارجی بر رقبا فائق آیند و نیازمند ایجاد بستری مناسب کارآفرینی برای تمام کارکنان خود هستند. در واقع بهترین راه به منظور پرورش ایده‌های نو و کارآفرینی در کار، بنیان نهادن فرهنگ کارآفرینی در سازمان است. سازمانی که استعدادهای نهفته در خود را نتواند به عرصه ظهور برساند، در اندک زمانی، مغلوب سازمان‌های دیگر خواهد شد که در به‌کارگیری استعدادها و ارائه محصول جدید با هزینه اندک قدرت داشته و از مدیریتی لایق با افق دید وسیع برخوردارند (بحرالعلوم و همکاران، ۱۳۸۴).

کارآفرینی سازمانی و به طبع آن سازمان‌های کارآفرین، از مهم‌ترین عوامل پیشرفت کشورهای امروزی محسوب می‌شود. با توجه به نیاز فعلی کشور برای پیشرفت و توسعه و نیز رسیدن به جایگاه واقعی، کارآفرینی سازمانی می‌تواند کشور را در راه رسیدن به این مهم یاری رساند (فراهانی و همکاران، ۱۳۹۰). از آنجایی که سازمان‌های ورزشی نیز از این قاعده مستثنا نیستند. کارآفرینی سازمانی وسیله‌ای برای رشد و ارتقای سازمان‌های ورزشی است. اگر سازمان ورزشی، سازمانی کارآفرین باشد می‌تواند

شرایطی ایجاد کند که مدیران، برنامه ریزان، تصمیم‌گیرندگان و کارکنان کارآفرین، فرصت‌ها را بهتر درک کرده و از منابع موجود و فرصت‌ها به‌منظور نوآوری استفاده بیشتری کنند. از این رو پرورش و تقویت روحیه‌ی کارآفرینی در سازمان‌های ورزشی مستلزم فراهم آوردن بستری مناسب است (علیمردانی، ۱۳۹۲)؛ بنابراین، به‌منظور جلوگیری از خروج افراد کارآفرین، متعهد و توانمند از سازمان، توجه به کارآفرینی سازمانی و فراهم آوردن بستر مناسبی برای آن در استراتژی سازمان‌ها ضروری است (سلطانی و همکاران، ۱۳۹۴). لذا یافتن، انتخاب کردن، به کار گرفتن و حفظ استعداد درست که توسط مدیریت و حمایت صحیح تکمیل می‌شود، برای رقابت پایدار ضروری است (زاهد بابلان و همکاران، ۱۳۹۴).

در حقیقت سازمان‌ها برای بقای خود نیازمند وجود کارکنانی با روحیه کارآفرینی و تعهد سازمانی بالا هستند (صیادی و همکاران، ۱۳۹۱). بیشتر سازمان‌ها در شرایط کنونی به طور مرتب و بر اساس ضوابط تعیین شده به مطالعه و بررسی استعدادهای و شناسایی جانشین‌ها برای پست‌های فعلی و آتی می‌پردازند. به طور سنتی، سازمان‌ها بر این باورند که باید زمان و منابع مالی خود را به دیگر فعالیت‌های رسمی برنامه‌ریزی‌شده سازمان اختصاص دهند، مانند مذاکره درباره بودجه سالانه، تنظیم برنامه‌های بازاریابی و پیش‌بینی‌های فروش؛ اما امروزه، شرکت‌ها زمان مناسب و کافی را به پیش‌بینی نیازهای کنونی و آتی استعداد اختصاص می‌دهند زیرا می‌دانند که کارکنان به طور واقعی متمایزکنندگان و ارزش‌آفرینان حیاتی در سازمان‌ها و بازارهای رقابتی کنونی هستند و باز آگاه‌اند که کارکنان را نمی‌توان فقط با عباراتی زیبا و کلیشه‌ای سرگرم نمود و سبب افزایش روحیه آن‌ها شد. علاوه بر آن، جهانی شدن و تغییر عوامل جمعیت شناختی نیروی کار، نیاز کسب‌وکار را برای فرآیندهای کارآمد مدیریت استعداد افزایش داده است. مدیریت استعداد به دو دلیل مهم است. دلیل اول آن است که مدیریت استعداد مطمئن می‌سازد که سازمان به طور موفق، استعدادهای ضروری را به چنگ می‌آورد و نگاه می‌دارد. دلیل دوم این است که بدین‌وسیله کارکنان به سازمان علاقه‌مند می‌شوند (گای و همکاران، ۱۳۸۸). مدیریت استعداد این اطمینان را به وجود می‌آورد که هر یک از

کارکنان، با استعدادها و مهارت‌های ویژه در شغل مناسب قرار گرفته‌اند، همچنین مسیر شغلی آن‌ها شفاف است و به‌عنوان یک عامل تحریک فزاینده برای فرصت‌های شغلی بهتر، درون و بیرون سازمانی، عمل می‌کند که این‌ها موجبات افزایش تعهد کارکنان را فراهم می‌آورد (صیادی و همکاران، ۱۳۹۱)؛ بنابراین وظیفه مدیران، مسئولان و متخصصان این است که در حفظ و نگهداری و رشد و توسعه‌ی کارکنان خود تلاش کرده و آن‌ها را به سازمان متعهد نمایند. از آنجایی که ترک سازمان از سوی نیروهای مستعد و کارا زیان‌های جبران‌ناپذیری برای سازمان دارد، شناسایی عوامل مؤثر بر نگهداشت و متعهد کردن چنین نیروهایی حائز اهمیت می‌باشد. مدیریت استعداد از آن دسته متغیرهایی است که در این رابطه کمتر مورد توجه محققان قرار گرفته است (طاهرآبادی و محمدی، ۱۳۹۵).

به طور کلی و طبق نتایج حاکی از پژوهش‌ها، افراد مستعد انتخاب‌های شغلی بیشتری در پیش رو دارند. این امر تا حدی ناشی از تغییرات زیادی است که در ارزش‌های نیروی کار و خصوصاً استعدادها به وجود آمده است. نگرش کارکنان نسبت به شغلشان در معرض چالش قرار گرفته و آن‌ها بیش از پیش به هدف خود از کار کردن و ایجاد توازن بین کار و زندگی شخصی توجه دارند. افرادی که از توانایی‌های بالقوه بیشتری برخوردارند در صدد چانه‌زنی با کارفرمایان برای عقد قراردادهای بهتر برمی‌آیند و به محض اینکه انتظاراتشان برآورده نشود، اقدام به تغییر شغل می‌کنند که به ناخواه موضوع تعهد سازمانی کارکنان تجلی می‌یابد. گستردگی ابعاد فعالیت سازمان‌های ورزشی و نقش مهم آن‌ها در دستیابی به اهداف ورزشی، اعم از سطوح قهرمانی، همگانی، تفریحی و سلامت عمومی، لزوم توجه به افزایش اثربخشی، خلاقیت و نوآوری و تعهد کارکنان این سازمان‌ها را نمایان می‌کند و مادامیکه احساس تعلق به سازمان کاهش یابد، کارایی را پایین می‌آورد (به نقل از بیگلری، ۱۳۹۵). اکنون در ایران در سازمان‌های دولتی و خصوصی، نیروی انسانی به منبعی رقابتی تبدیل شده است. رقابت برای جذب و به ویژه نگهداری نیروی انسانی نخبه، اهمیت پژوهش حاضر را برای پرداختن به متغیرهایی که در تعهد کارکنان نقش مهمی ایفا می‌کند و کمتر در کنار هم به‌خصوص در ادارات ورزش و جوانان مورد بررسی قرار گرفته‌اند، بیش از پیش نمایان می‌سازد.

۴-۱- اهداف پژوهش

۴-۱-۱- هدف کلی

هدف کلی این پژوهش، بررسی ارتباط بین مدیریت استعداد و کارآفرینی سازمانی با تعهد سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان رضوی است.

۴-۱-۲- اهداف اختصاصی

۱- تعیین ارتباط بین مدیریت استعداد و کارآفرینی سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان رضوی.

۲- تعیین ارتباط بین مدیریت استعداد و تعهد سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان رضوی.

۳- تعیین ارتباط بین کارآفرینی سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان رضوی.

۴- پیش‌بینی تعهد سازمانی کارکنان از روی کارآفرینی و مدیریت استعداد کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان رضوی.

۵-۱- فرضیه‌های پژوهش

۱- بین مدیریت استعداد و کارآفرینی سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان رضوی ارتباط معناداری وجود دارد.

۲- بین مدیریت استعداد و تعهد سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان رضوی ارتباط معناداری وجود دارد.

۳- بین کارآفرینی سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان رضوی ارتباط معناداری وجود دارد.

۴- بین مدیریت استعداد و کارآفرینی سازمانی به واسطه متغیر تعهد سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان رضوی رابطه غیرمستقیم و معناداری وجود دارد.

۱-۶- پیش فرض ها

- ۱- نمونه های پژوهش در این مطالعه، نمایانگر کل جامعه پژوهش بوده اند.
- ۲- کارکنان از سؤالات پرسش نامه ها درک یکسان و روشنی داشته اند.
- ۳- کارکنان با صداقت و دقت به سؤالات پاسخ می دهند.
- ۴- سؤالات پژوهش توانسته است به خوبی اهداف پژوهش را تبیین کند.

۱-۷- محدودیت های پژوهش

۱-۷-۱- محدودیت هایی که در اختیار محقق بوده است

- ۱- آزمودنی های پژوهش محدود به کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان رضوی بود.
- ۲- محدوده زمانی اجرای پژوهش بهمن ۹۵ تا مرداد ۹۶ بوده است.

۱-۷-۲- محدودیت هایی که در اختیار محقق نبوده است

- ۱- احتمال محافظه کاری کارکنان در پاسخگویی به سؤالات پرسشنامه وجود دارد، با اینکه پرسش نامه ها بدون اسم بودند.
- ۲- با توجه به این که آزمودنی ها در شهرستان های مختلف بوده اند، احتمال تفاوت فرهنگی وجود دارد.
- ۳- امکان وجود شتاب زدگی و عجله داشتن کارکنان در هنگام پاسخگویی به سؤالات پرسش نامه.
- ۴- عدم پاسخگویی کامل برخی آزمودنی ها به تمامی سؤالات پرسش نامه.

۸-۱- تعریف واژه‌ها و اصطلاحات پژوهش

۸-۱-۱- تعریف مفهومی

تعهد سازمانی: نوعی نگرش و حالت روحی است که نشان دهنده میزان تمایل، نیاز و التزام به ادامه اشتغال در سازمان است.

۱- **تعهد عاطفی:** تعهد عاطفی به میزان دلبستگی عاطفی به سازمان و اهداف آن اشاره می‌کند، به عبارتی تعهد عاطفی به عنوان احساس هیجانی کارکنان برای وابستگی به سازمان، همانندسازی با آن و درگیری در سازمان مفهوم‌سازی شده است (میر و آلن^۱، ۱۹۹۹).

۲- **تعهد مستمر:** به عنوان نیاز به ماندن با یک سازمان به دلیل هزینه بالای ترک آن تعریف شده است (مارو^۲، ۲۰۱۱).

۳- **تعهد هنجاری:** تعهد هنجاری شامل احساسات افراد مبنی بر ضرورت ماندن در سازمان است. آن‌ها که تعهد هنجاری قوی دارند، در سازمان می‌مانند، زیرا احساس می‌کنند که از نظر اخلاقی باید این‌طور باشند (تانگ^۳، ۲۰۰۵).

کارآفرینی سازمانی: فرایندی است که سازمان طی می‌کند تا همه کارکنان بتوانند در نقش کارآفرینانه انجام وظیفه کنند و تمام فعالیت‌های فردی یا گروهی را به‌طور مستمر، سریع و راحت در سازمان مرکزی به ثمر برسانند (بسطامی و دبدبه، ۱۳۹۵).

۱- **نوآوری:** میزان تمایل شرکت به ایده‌های جدید و فرآیندهای خلاق می‌باشد که نتیجه‌اش ممکن است در محصولات خدمات و یا فرآیندهای تکنولوژیکی جدید دیده شود (چادویک^۴ و همکاران، ۲۰۰۸).

¹. Meyer & Allen

². Morrow

³. Tung

⁴. Chadwick

۲- پیشگامی^۱: دلالت بر گرایش شرکت‌ها در دنبال کردن برای کشف فرصت‌های جدید دارد

(چانگ^۲ و همکاران، ۲۰۰۷).

۳- ریسک‌پذیری^۳: تمایل شرکت‌ها را به تخصیص منابع اساسی به پروژه‌هایی که احتمال

شکست یا موفقیت در آن‌ها هست را نشان می‌دهد (چانگ و همکاران، ۲۰۰۷).

مدیریت استعداد: مدیریت استعداد، تسهیل و توسعه پیشرفت مسیر شغلی افراد بااستعداد و ماهر در سازمان، با استفاده از دستورالعمل‌های تدوین‌شده، منابع، سیاست‌ها و فرآیندها می‌باشد (گای و همکاران، ۱۳۸۸).

۱- جذب استعداد: عبارت است از مجموعه موضوع‌های مرتبط با شناخت افراد دارای مهارت

سطح بالا، برای مشاغل مورد نیاز سازمان (تاج‌الدین معالی تفتی ۱۳۸۷).

۲- همسوسازی و نگهداشت استعداد: عبارت است از همسو شدن و قرارگیری مجموعه

مهارت‌های متناسب افراد با وظایف شغلی آن‌ها در یک راستا (تاج‌الدین معالی تفتی ۱۳۸۷).

۳- توسعه استعداد: عبارت است از سرمایه‌گذاری بر روی افراد به منظور ایجاد فرصت‌های

یادگیری و توسعه (تاج‌الدین معالی تفتی ۱۳۸۷).

۱-۸-۲- تعاریف عملیاتی

تعهد سازمانی: منظور از تعهد سازمانی در این پژوهش میانگین نمره افراد در سه عامل تعهد عاطفی،

تعهد مستمر و تعهد هنجاری است که در قالب پرسش‌نامه ۱۸ سؤالی تعهد سازمانی (پیوست الف)

سنجیده می‌شود.

¹. proactiveness

². Chang

³. Risk taking

تعهد عاطفی: در این پژوهش منظور میزان دلبستگی عاطفی کارکنان با سازمان است که توسط ۶ سؤال (۱-۲-۳-۴-۵-۶) در پرسش‌نامه تعهد سازمانی سنجیده می‌شود.

تعهد مستمر: در این پژوهش منظور نیاز به ماندن به خاطر هزینه‌های بالای ناشی از ترک سازمان است که توسط ۷ سؤال (۷-۸-۹-۱۰-۱۱-۱۲-۱۶) در پرسش‌نامه تعهد سازمانی سنجیده می‌شود.

تعهد هنجاری: در این پژوهش منظور احساسات افراد مبنا بر ضرورت ماندن در سازمان است که توسط ۵ سؤال (۱۷-۱۵-۱۴-۱۳-۱۸) در پرسش‌نامه تعهد سازمانی سنجیده می‌شود.

کارآفرینی سازمانی: منظور از کارآفرینی سازمانی در این پژوهش میانگین نمره افراد در سه عامل نوآوری، پیشگامی و ریسک‌پذیری است که در قالب پرسش‌نامه ۹ سؤالی کارآفرینی سازمانی (پیوست الف) سنجیده می‌شود.

نوآوری: در این پژوهش منظور به‌کارگیری ایده‌های نوین ناشی از خلاقیت است که توسط ۳ سؤال (۱-۲-۳) در پرسش‌نامه کارآفرینی سازمانی سنجیده می‌شود.

پیشگامی: در این پژوهش منظور استفاده سریع‌تر از فرصت‌ها نسبت به سایر سازمان‌ها است که توسط ۳ سؤال (۴-۵-۶) در پرسش‌نامه کارآفرینی سازمانی سنجیده می‌شود.

ریسک‌پذیری: در این پژوهش منظور تخصیص سریع منابع و روش‌های جسورانه است که توسط ۳ سؤال (۷-۸-۹) در پرسش‌نامه کارآفرینی سازمانی سنجیده می‌شود.

مدیریت استعداد: منظور از مدیریت استعداد در این پژوهش میانگین نمره افراد در سه عامل جذب، همسوسازی و نگهداشت و توسعه استعداد است؛ که در قالب پرسش‌نامه ۱۹ سؤالی (پیوست الف) سنجیده می‌شود.

جذب استعداد: در این پژوهش منظور کارمند یابی و استخدام کارکنان است که توسط ۶ سؤال (۱-۵-۶-۱۰-۱۱-۱۶) در پرسش‌نامه مدیریت استعداد سنجیده می‌شود.

همسوسازی و نگهداشت استعداد: در این پژوهش منظور ارزیابی و مدیریت عملکرد کارکنان است

که توسط ۴ سؤال (۲-۴-۸-۱۴) در پرسش‌نامه مدیریت استعداد سنجیده می‌شود.

توسعه استعداد: در این پژوهش منظور فرصت‌های آموزش، یادگیری و توسعه مهارت کارکنان است

که توسط ۹ سؤال (۳-۷-۱۲-۹-۱۳-۱۵-۱۷-۱۸-۱۹) در پرسش‌نامه مدیریت استعداد سنجیده

می‌شود.

فصل دوم

مبانی نظری و پیشینه تحقیق

۲-۱ مقدمه

با توجه به این موضوع که پژوهش حاضر به بررسی ارتباط مدیریت استعداد و کارآفرینی سازمانی با تعهد سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان پرداخته است، مطالب این فصل در دو بخش آورده شده است. بخش نخست مربوط به مبانی نظری است که در آن اطلاعاتی در مورد متغیرهای تحقیق بیان شده است و بخش دوم شامل پیشینه و ادبیات پژوهش در داخل و خارج از کشور است.

۲-۲ مبانی نظری

۲-۲-۱ تعهد سازمانی

تعهد از نظر لغوی عبارت از به کار گرفتن کاری، به عهده گرفتن، نگاه داشتن، عهد و پیمان بستن و در اصطلاح عبارت است از: عمل متعهد شدن به یک مسئولیت یا یک باور؛ عمل ارجاع یا اشاره به یک موضوع و تقبل یا عهده‌دار شدن انجام کاری در آینده (صادقی فر و همکاران، ۱۳۸۶).

پورتر^۱ و همکاران (۱۹۷۴) تعهد سازمانی را همسان‌سازی و پیوند به آن تعریف می‌کنند؛ که از سه عامل زیر تشکیل می‌شود:

۱. قبول داشتن سازمان و پذیرش اهداف آن؛

۲. آمادگی برای بذل کوشش قابل توجیه بیشتر؛

۳. علاقه‌مندی به حفظ عضویت در سازمان (مرتضوی و همکاران، ۱۳۷۹).

¹.Porter

تعهد سازمانی عبارت از میزان نسبی همانندسازی با سازمانی خاص و یا دلبستگی به آن سازمان که می‌تواند حداقل به وسیله سه عامل مشخص شود:

۱. اعتقاد راسخ به ارزش‌ها و اهداف سازمان

۲. تمایل به تلاش بیش‌تر در راه تحقق اهداف سازمان.

۳. تمایل قوی به باقی ماندن و عضویت در سازمان (صادقی فر و همکاران، ۱۳۸۶).

تعهد سازمانی عبارت از نگرش‌های مثبت یا منفی افراد نسبت به کل سازمانی (نه شغل) است که در آن مشغول به کارند (گرینبرگ^۱ و همکاران، ۱۹۹۰).

۲-۲-۲ اهمیت تعهد

اخیراً نگرش کلی تعهد سازمانی به عنوان عامل مهمی برای درک، فهم و پیش‌بینی رفتار سازمانی و پیش‌بینی کننده خوبی برای تمایل به باقی ماندن در شغل آورده شده است. تعهد و پایبندی مانند رضایت، دو طرز (نگرش) نزدیک به هم هستند که بر رفتارهای مهمی مانند جابه‌جایی و غیبت اثر می‌گذارند. همچنین تعهد و پایبندی می‌تواند پیامدهای مثبت و متعددی داشته باشد. اندیشه تعهد، موضوعی اصلی در نوشته‌های مدیریت است. این اندیشه، یکی از ارزش‌های اساسی است؛ که سازماندهی بر آن متکی است و کارکنان بر اساس ملاک تعهد، ارزشیابی می‌شوند. اغلب مدیران اعتقاد دارند که این تعهد، برای اثربخشی سازمانی ضرورتی تام دارد.

همچنین مطالعات مختلف در سازمان‌های مختلف نشان می‌دهد، برای این که کارکنان بتوانند کارآیی بیش‌تر و تمایل قوی برای ماندن در شغل خود داشته باشند از دلبستگی شغلی نیز برخوردار باشند و همچنین احساس تعهد بالایی به انجام وظایف خود نمایند؛ که این خود، موجب احساس مسئولیت، درک عمیق از شغل و از خودگذشتگی می‌شود.

^۱. Greenberg

۲-۲-۳ انواع تعهد

رضاییان (۱۳۷۴) اظهار می‌دارد که مدیران در مجموعه‌ای مرکب از تعهدات زیر اتفاق نظر دارند:

✓ تعهد نسبت به مشتریان یا ارباب رجوع؛ "CLIENT"

✓ تعهد نسبت به سازمان،

✓ تعهد نسبت به خود،

✓ تعهد نسبت به افراد و گروه کاری،

✓ تعهد نسبت به کار.

هرسی و بلانچارد (به نقل از کبیری، ۱۳۷۱) بیان می‌کنند که هریک از تعهدات به‌طور جداگانه فوق-

العاده در کار مدیریت مؤثر و بااهمیت است. حال به ترتیب به عنوان تعهدهای ذکر شده می‌پردازیم:

تعهد نسبت به مشتری: اولین و شاید مهم‌ترین تعهد سازمانی بر مشتری تأکید دارد. مدیران ممتاز می‌کوشند به مشتریان خدمت مفید ارائه کنند. مدیران از دو طریق عمده تعهد خود را نسبت به مشتری نشان می‌دهند، یکی انجام خدمت و دیگری ایجاد اهمیت برای او.

تعهد نسبت به سازمان: دومین تعهد مدیریت بر سازمان تأکید دارد. مدیر مؤثر خود تصویرگر افتخار سازمان خویش است. مدیر این تعهد را به گونه‌ای مثبت به سه طریق نشان می‌دهد. خوش‌نام کردن سازمان، حمایت از مدیریت رده بالا و عمل کردن بر اساس ارزش‌های اصلی سازمان.

سومین تعهد تکیه بر شخص مدیر دارد: مدیران ممتاز تصویری قوی و مثبت از خویش برای دیگران رقم می‌زنند. آن‌ها در همه موقعیت‌ها به عنوان قدرتی قاطع عمل می‌کنند. این طلب را با خدمت به خود و یا خودپرستی نباید اشتباه کرد. تعهد به خود از سه فعالیت خاص معلوم می‌شود: نشان دادن خودمختاری، مقام خود را به عنوان مدیر تثبیت کردن و قبول انتقاد سازنده.

چهارمین تعهد مدیریت بر کار تیمی و فرد فرد اعضای گروه تأکید دارد: مدیران ممتاز نسبت به کسانی که برای آن‌ها کار می‌کنند ایثار نشان می‌دهند. این عمل به استفاده مدیر از شیوه صحیح رهبری به منظور کمک به افراد در حصول توفیق در انجام وظایفشان اشاره دارد. تمایل مدیر به صرف وقت و انرژی و کار روزانه با زیردستان نشان‌دهنده تعهد مثبت او نسبت به مردم است. بخصوص سه عمل حیاتی از اجزای تشکیل دهنده این تعهد هستند. نشان دادن علاقه‌مندی مثبت و بازشناسی، دادن بازخورد پیشرفتی و ترغیب ایده‌های نوآورانه.

تعهد نسبت به وظیفه "تکلیف": پنجمین تعهد مدیریت بر وظایفی تکیه دارد که باید انجام گیرند. مدیران موفق به وظایفی که مردم انجام می‌دهند، معنا می‌بخشند. آنان برای زیردستان کانون توجه و جهت را تعیین کرده، انجام موفقیت‌آمیز تکالیف را تضمین می‌کنند. چنین تعهدی زمانی عملی است که هدف اصلی و صحیح، سادگی و عمل‌گرایی آن حفظ شود و موجب مهم جلوه دادن تکلیف "وظیفه" شود. در صورتی که این پنج تعهد به طور مستمر انجام گیرند کلید مؤثر مدیریت خواهند شد. مدیر حلقه اتصال اصلی میان هریک از تعهدات است. مدیر ممتاز ضمن اعمال دیدگاه‌های خود، نباید این پنج تعهد را از نظر دور داشته باشد. مدیر ممتاز در مورد روند پیشرفت و حمایت از تعهدات، فرد اصلی است. مدیر با قبول مسئولیت شخصی و عمل کردن در مقام نیرویی مثبت می‌تواند قویاً در سازمان، مردم آن، وظایف و مشتریان تأثیر گذارد. این مدیران ممتاز تشخیص می‌دهند که تکلیف خود آنان این است که نسبت به مشتری، سازمان، وظایف کلیدی مردم و خودشان تعهد ایجاد کنند. معنای این سخن آن است که برای هر تعهدی باید نگرش‌های مناسب به وجود آورد و علاقه مثبت نشان داد. این کار وظیفه تک تک افراد می‌شود و نه وظیفه مدیر تنها. مدیر ممتاز باید خود را به معیارهای این پنج تعهد نزدیک کند و با هماهنگی دیگران برای ایجاد آن‌ها به تلاش و کوشش بپردازد. به وجود آمدن تعهدات، به کمک فداکاری و خدمت انجام می‌گیرد. وقتی مدیر ممتاز نسبت به زیردستان خود به طور واقعی وفادار باشد زیردستان نیز نسبت به وظایف خود گذشت و تعهد نشان می‌دهند.

۲-۲-۴ راه کارهایی برای بالا بردن تعهد سازمانی

بالا بردن پیوستگی عاطفی در کارکنان و درگیر کردن بیشتر آن‌ها با اهداف سازمان؛ بهبود شبکه‌های ارتباط اجتماعی در کار؛ مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری؛ ارزیابی عملکرد کارکنان به منظور ایجاد بازخورد

تشریح اهداف و رسالت‌های سازمانی؛ حذف موانع کاری؛ تأکید بر جنبه‌هایی که موجب ارزش اجتماعی سازمان می‌شود؛ ایجاد سیستم‌های مناسب تشویق و تنبیه؛ حذف تبعیض‌ها و روابط نامناسب افراد در محیط کار؛

استقلال نسبی برای انجام وظایف؛ زمینه مناسب برای ایجاد خلاقیت و نوآوری کارکنان (رنجبریان، ۱۳۷۵)؛

غنی‌سازی شغلی؛ اعطای تسهیلات؛ محول کردن سطح بالاتری از مسئولیت به افراد برای انجام شغل (استرون، ۱۳۷۷).

۲-۲-۵ دیدگاه‌های نظری تعهد سازمانی

۲-۲-۵-۱ مدل می‌یر و آلن

آلن و می‌یر (۱۹۹۷) معتقد بودند که تعهد، فرد را با سازمان پیوند می‌دهد و این پیوند احتمال ترک شغل را در او کاهش می‌دهد (می‌یر و هرسکوویچ^۱، ۲۰۰۲). آنان سه جزء را برای تعهد سازمانی ارائه داده‌اند:

۱- تعهد عاطفی^۲: دربردارنده‌ی پیوند عاطفی کارکنان به سازمان می‌باشد. به طوری که افراد خود را با سازمان خود معرفی می‌کنند.

۲- تعهد مستمر^۱: بر اساس این تعهد فرد هزینه ترک سازمان را محاسبه می‌کند. در واقع فرد از خود می‌پرسد که در صورت ترک سازمان چه هزینه‌هایی را متحمل خواهد شد. در واقع افرادی که به شکل

^۱. Meyer & Herscovitch

^۲- Affective commitment

مستمر به سازمان متعهد هستند افرادی هستند که علت ماندن آن‌ها در سازمان نیاز آن‌ها به ماندن است.

۳- تعهد هنجاری^۲: در این صورت کارمند احساس می‌کند که باید در سازمان بماند و ماندن او در سازمان عمل درستی است (لوتانز، ۲۰۰۸).

«می‌یر» و «آلن» تعاریف تعهد سازمانی را به سه موضوع کلی وابستگی عاطفی، درک هزینه‌ها و احساس تکلیف وابسته می‌دانند. از تفاوت‌های مفهومی اجزای سه‌گانه تعهد سازمانی، که هر یک تا حدودی از یکدیگر مستقل‌اند، این نتیجه حاصل می‌شود که هر کدام پیامد پیش فرصت‌های خاصی هستند. پیش فرصت‌های تعهد عاطفی به چهار گروه دسته‌بندی می‌شوند: ویژگی‌های شخصی، ویژگی‌های شغلی، ویژگی‌های ساختاری و تجربیات کاری. تحقیقات زیادی که در ارتباط با تعهد سازمانی انجام‌شده بیانگر این مطلب است که ارتباط تعهد سازمانی با عملکرد شغلی و رفتارهای مبتنی بر تابعیت سازمانی مستقیم (مثبت) است ولی ارتباط آن با ترک خدمت، غیبت و تأخیر کارکنان معکوس (منفی) است. لذا ماهیت ارتباط فرد با سازمان در هر یک از اجزاء سه‌گانه تعهد عاطفی، تعهد مستمر و تعهد تکلیفی متفاوت است. کارکنان با تعهد عاطفی قوی در سازمان می‌مانند برای اینکه می‌خواهند بمانند. افرادی که تعهد مستمر قوی دارند می‌مانند چون نیاز دارند بمانند و آن‌هایی که تعهد تکلیفی قوی دارند می‌مانند، زیرا احساس می‌کنند باید بمانند.

۲-۵-۲-۲ مدل می‌یر و شورمن^۳

از نگاه این دو تعهد سازمانی دو بعد دارد: تعهد مستمر به معنای میل ماندن در سازمان؛ و تعهد ارزشی به معنای تلاش مضاعف برای سازمان در واقع در این مدل تعهد مستمر مرتبط با تصمیم ماندن یا ترک سازمان است، در صورتی که تعهد ارزشی مرتبط با تلاش مضاعف در جهت حصول به

^۱- Continuance commitment

^۲- Normative commitment

^۳- Mayer & Shoorman

اهداف سازمانی است (می‌یر و شورمن، ۲۰۰۰). در حالی که در مدل آلن و می‌یر این هر سه جز تعهد مبنی بر ادامه ماندن در سازمان و یا ترک آن می‌باشد.

۲-۲-۵-۳ دیدگاه ریچرز^۱

ریچرز یکی از اولین محققان درباره کانون تعهد، اعتقاد دارد که مفاهیم عمومی تعهد سازمانی ممکن است زمانی بهتر درک شوند که آن‌ها را مجموعه‌ای از تعهدات در نظر گرفت. به اعتقاد او کارکنان می‌توانند تعهدات مختلفی را به اهداف و ارزش‌های گروه‌های گوناگون در درون سازمان تجربه کنند؛ بنابراین، در درون سازمان تنها درک تعهد سازمانی مهم نیست، بلکه توجه به کانون‌های تعهد نیز الزامی است. ریچرز کانون‌های تعهد کارکنان را شامل تعهد به مدیریت عالی، سرپرستان، گروه کار، همکاران و مشتریان سازمان دانسته و معتقد است که کارکنان می‌توانند به این کانون‌ها، با توجه به درجه انطباق اهداف و ارزش‌هایشان با آن‌ها طور متفاوتی متعهد شوند (شیان چن^۲ و همکاران، ۲۰۰۳).

۲-۲-۵-۴ دیدگاه بکر و بیلینگس^۳

برای طبقه‌بندی کانون‌های تعهد، بکر و بیلینگس بین کسانی که متعهد به سطوح پایین سازمان همچون گروه کاری و سرپرست مستقیم هستند و کسانی که عمدتاً متعهد به سطوح بالای سازمان مثل مدیریت ارشد و سازمان در کل بودند، تمایز قائل شدند. با ترکیب هر کدام از این سطوح بالا و پایین، آن‌ها چهار دیدگاه متمایز را مطرح کردند که در شکل شماره یک نشان داده شده‌اند. ابتدا افرادی که تعهد کمی هم به گروه‌های کاری و سرپرستان و هم به مدیریت ارشد و سازمان دارند که به آن‌ها عنوان بی تعهد دادند. برعکس افرادی که به هر دو کانون تعهد بالایی را نشان دادند، متعهد نامیده شدند. در بین این دو گروه افرادی هستند که به سرپرست و گروه کاریشان کاملاً متعهد اما به

^۱. Reichers

^۲. Shiyen Chen

^۳. Beker & Billings

مدیریت عالی و سازمان متعهد نیستند که به عنوان افراد متعهد جزئی (محلی) در نظر گرفته می‌شوند و کسانی که به مدیریت ارشد و سازمان کاملاً متعهد ولی به سرپرست و گروه کاریشان متعهد نیستند که به آن‌ها افراد متعهد کلی (جهانی) می‌گویند. بکر و بیلینگس در مطالعه یک سازمان عرضه‌کننده لوازم نظامی بزرگ دریافتند که نگرش‌های کارکنان، مرتبط با رفتارهایشان بود. برای مثال افراد بی‌تعهد (بر پایه پاسخ‌هایشان به سؤال‌های مختلف) علاقه بیشتری به ترک شغل و علاقه کمتری برای کمک به دیگران داشتند. در عوض، افرادی که در طبقه متعهد قرار گرفتند، این‌چنین نبودند. آن‌هایی که به طور کلی (جهانی) و به طور جزئی (محلی) متعهد بودند، بین این دو گروه نهایی قرار گرفتند. درنتیجه اگرچه این روش تمایز بین کانون‌های مختلف تعهد هنوز جدید است ولی جای امیدواری است که بتوان از آن به عنوان ابزاری برای درک کلید ابعاد تعهد سازمانی استفاده کرد (گرینبرگ و بارون^۱، ۱۹۹۷).

۲-۲-۵ مدل جاروس^۲ و همکاران

آن‌ها بین سه شکل از تعهد مبنی بر تعهد عاطفی، مستمر و اخلاقی تمایز قائل می‌شوند. تعهد عاطفی مبتنی بر اثر عینی تجربه‌شده به‌وسیله کارکنان است، تعهد اخلاقی تقریباً منطبق با تعهد عاطفی "می‌یر و آلن" است و تنها در مورد تعهد مستمر تعاریف مفهومی‌شان منطبق است (جاروس و همکاران، ۱۹۹۳).

۲-۲-۶ دیدگاه مثبت و منفی درباره تعهد سازمانی

۱ - تعهد سازمانی در دنیای امروز چیز بی‌ربطی است: بعضی از نویسندگان جدید معتقدند که تعهد سازمانی موضوع بی‌ربطی است و نیازی به تحقیق و بررسی ندارد. باروچ^۳ یکی از این افراد است. به اعتقاد باروچ با توجه به روندهای اخیر در مورد کوچک‌سازی سازمان‌ها مثل فرایند مهندسی مجدد، ماهیت روابط کار در سه دهه اخیر به نحو چشمگیری تغییر کرده است به طوری که تعهد کارمند به

^۱. Greenberg & Baron

^۲. Jaros

^۳. Barugh

سازمان موضوع بی‌ربطی شده است. او می‌گوید که اهمیت تعهد سازمانی به عنوان یک مفهوم عمده در مدیریت و رفتار سازمانی در حال کاهش است و این روند همچنان ادامه دارد. اساس بحث باروچ این است که تعهد سازمانی برای کارکنان یک پیش‌شرط مهم است، اما مهم‌ترین نیست. سازمان‌ها با توجه به فعالیت‌های کوچک‌سازی در سال‌های اخیر نسبت به استخدام کارکنان با تعهد یکسان نسبت به سازمان یا ناتوان و یا بی‌میل بوده‌اند. حتی دراگر^۱ برجسته‌ترین نویسنده مدیریت نیز نسبت به شرکت‌هایی که می‌گویند، برای کارکنانشان ارزش قائل‌اند، بدبین است چراکه آن‌ها خلاف آن را ثابت کرده‌اند. دراگر می‌گوید، همه سازمان‌ها هر روزه اذعان می‌کنند که کارکنان بزرگ‌ترین دارایی آن‌ها هستند، ولی با وجود این به آنچه که می‌گویند کمتر عمل می‌کنند چه رسد به آنکه واقعاً معتقد به آن باشند. اکثر سازمان‌ها معتقدند همان‌طور که تعهد سازمان به کارمند، کاهش یافته این انتظار وجود دارد که تعهد کارمند هم نسبت به سازمان کاهش یافته باشد (مودی^۲، ۱۹۹۸).

۲ - تعهد سازمانی واقعاً مهم است: چطور می‌توان بحث باروچ را که معتقد است تعهد سازمانی یک مفهوم مدیریتی بی‌ربطی است را ارزیابی کرد. شواهدی وجود دارد که بسیاری از سازمان‌ها استراتژی‌های کوچک‌سازی و کاهش هزینه‌ها را دنبال می‌کنند. برای این شرکت‌ها ایجاد سطح بالایی از تعهد کارمند ظاهراً به عنوان یک استراتژی نه‌چندان مهم برای کسب موفقیت اقتصادی نسبت به شرکت‌هایی که به این استراتژی متوسل می‌شوند درک می‌شود (مودی، ۱۹۹۸).

۲-۷ دیدگاه‌های نظری عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی

برای سنجش عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی از نظریات جامعه‌شناسی متفاوت استفاده شده است. بنا بر قضایای موفقیت و ارزش جورج هومنز تعهد سازمانی تابعی از پاداش کار و ارزش کار است یعنی اگر یک فرد سطح تعهد بالایی داشته باشد اما در قبال آن پاداش مورد انتظارش را دریافت نکند احتمال باقی ماندن در تعهد پیشین او کاهش می‌یابد. تجانس بین پاداش‌های کار (پاداش‌های سازمانی و اجتماعی) و ارزش‌های کار

^۱. Druker

^۲. MOWDAY

منجر به تعهد سازمانی بیشتر می‌گردد (کریم زاده، ۱۳۷۸). طبق نظریه برابری آدامز وقتی کارکنان حس کنند که به آنان به طریقی ناعادلانه و غیرمنصفانه رفتار می‌شود به فعالیت‌هایی می‌پردازند که هدف آن اصلاح احساسات مربوط به رفتار عادلانه است لذا اگر پاداش‌های ارائه‌شده از سوی سازمان از دید کارکنان عادلانه باشد خشنودی بالاتر پدید می‌آید زیرا کارکنان احساس می‌کنند که متناسب با کار و کوشش خود پاداش گرفته‌اند (دیویس و نیو استورم، ۱۳۷۰). لذا میزان خشنودی فرد بر تعهد بیشتر و یا کمتر وی اثر می‌گذارد که آن نیز بر کوشش و کارکرد او تأثیرگذار است. بنا بر تئوری وروم نیز ۳ عامل ارزش پاداش‌ها، ارتباط پاداش‌ها با عملکرد مورد نیاز و تلاش مورد نیاز برای عملکرد بر رفتار تأثیر گذارند. در نتیجه انگیزش به مقدار زیادی از ادراکات افراد از نتایج رفتار تأثیر می‌پذیرد و این خود می‌تواند بر رفتار آینده فرد از جمله تعهد او نیز تأثیرگذار باشد (مقیمی، ۱۳۷۷). بر اساس نظریه مارشال با گسترش و افزایش مشارکت سازمانی در سطوح و ابعاد چهارگانه سازمان احساس تعلق و وفاق سازمانی فزونی می‌گیرد و تعهد سازمانی را تقویت می‌کند به‌علاوه مشارکت سازمانی باعث افزایش کرامت فرد می‌شود که این امر می‌تواند بر تعهد سازمانی افراد تأثیر داشته باشد (چلیپی، ۱۳۸۵). کالینز معتقد است در صورتی که وفاق اجتماعی تضعیف شود به همان میزان نیز جایگاه، میزان و نوع حق مبهم و نامشخص باقی می‌ماند و به تبع آن نقش‌های اجتماعی نیز به اصطلاح تیره می‌گردند. به عبارت دیگر، انتظارات و تعهدات برای کنشگران در بستر روابط اجتماعی تار و نامعین می‌شوند و باعث ابهام نقش در فرد می‌شود که این ابهام نقش به نوبه خود کاهش تعهدات کارکنان را به دنبال دارد (چلیپی، ۱۳۷۵). در مدل نظری مودی و همکارانش در دهه ۱۹۸۲ نیز چهار دسته از پیش‌شرط‌های تعهد سازمانی بیان شده که بیانگر عوامل مؤثری است که موجب تعهد سازمانی می‌شود، نظیر ویژگی‌های شخصیتی (سن، جنس، تحصیل، سابقه خدمت)، ویژگی‌های شغلی، ابهام نقش و فشار شغلی: بعضی از نقش‌ها پیچیده‌تر از بعضی دیگرند. بعضی از اعضای گروه فقط یک نقش دارند و بعضی نقش‌های متعدد. کسانی که نقش‌های پیچیده را بازی می‌کنند معمولاً پایگاه بالاتری دارند؛ اما همین نقش‌های پیچیده می‌توانند فشار روانی زیادی بر فرد مورد نظر وارد آورند خصوصاً وقتی رفتارهایی که در آن نقش باید انجام بدهند به خوبی مشخص نباشند یا با هم تعارض داشته باشند. فشارهای ناشی از ابهام نقش و تعارض نقش بر تعهد سازمانی

فرد و گروه مؤثر است. بر اساس مطالعات مودی و همکارانش وضعیت نقش یکی از مقدمات ایجاد تعهد می‌باشد، تحقیقات ماتیو و زاجاک نیز این مسئله را تأیید می‌کند. یکی از مفروضات مودی این است که وضعیت نقش ناشی از ادراک حاصل از محیط کاری و ویژگی‌های سازمانی (حیطه نظارت و کنترل) است (به نقل از اسماعیلی، ۱۳۸۰). مونچ عقیده دارد که با افزایش ارتباط اعضای گروه با سایر افراد و گروه‌ها، حجم تعهدات اعضا افزایش یافته و بدین ترتیب تعهدات اعضا دچار تورم شده و با افزایش تورم تعهدات اعضا به افراد گروه‌های دیگر پایین می‌آید و تعهد به گروه خودی افزایش می‌یابد. شافر نیز معتقد است میزان تعهد فرد با میزان ارضاء نیازمندی‌های وی مرتبط است بنابراین شغلی که می‌تواند نیازمندی‌های فرد را برآورده سازد مورد رضایت او خواهد بود. هر سازمانی بر اساس ظرفیت روحی و فکری کارکنان و شناخت استعدادهای وی باعث ایجاد علاقه به کار بر اساس طبیعت آن، احساس مسئولیت و تعهدی که در جریان کار سازمان مورد نظر است می‌شود (تنهایی، ۱۳۷۹). اصل ترتیب و نظم دادن اشیاء و انسان‌ها در سازمان از دیدگاه فایول بسیار مهم است. یکی از اصولی که در سازمان از اهمیت خاصی برخوردار است اصل ثبات و پایداری شغلی در سازمان است. فایول اعتقاد دارد که برای مدیریت بهتر در سازمان بهتر است از افراد باتجربه و دارای تخصص و کارآمد استفاده شود. برای اینکه بتوان ادامه کار کارکنان با تجربه را در سازمان تثبیت کرد باید طوری آنان را مدیریت کرد که سازمان را رها نکنند. مسلماً توجه به مسائل رفاهی و انگیزشی و فراهم کردن امکانات رشد کارکنان و غیره از جمله موارد مهمی است که سبب تعهد کارکنان به سازمان می‌شود و اگر از این روش‌ها پرهیز شود کارکنان تعهدی به مدیریت و سازمان نخواهند داشت و بسیار سریع آن را ترک می‌کنند (بدیعی، ۱۳۸۸).

۲-۲-۸ عوامل مؤثر بر تعهد سازمانی

با توجه به اهمیت موضوع و تأثیر آن بر بازده کار سازمان‌ها به بعضی عوامل مؤثر در پیدایش تعهد سازمانی اشاره می‌گردد:

۱) هر چه فرد در شغل محوله دارای سطح بالاتری از مسئولیت، استقلال و شغل موردعلاقه و غیرتکراری باشد، تعهد سازمانی بیشتری ابراز می‌دارد. در مقابل، فرصت‌های ارتقای شغلی کمتر، تنش بیشتر و ابهامات مربوط به شغل؛ تمایل به نشان دادن سطح پایین‌تر تعهد را به وجود می‌آورد.

۲) هر چه امکان یافتن شغل بهتری برای فرد وجود داشته باشد، مطلوبیت چنین جایگزین‌هایی سبب پیدایش تعهد فردی کمتری می‌گردد.

۳) کارکنان مسن‌تر و آنان که دارای سابقه کار هستند و آن‌هایی که از سطح بازده کاری خویش راضی‌اند، به گزارش سطوح بالاتر تعهد سازمانی نسبت به دیگران گرایش دارند.

۴) افرادی که از سرپرستان خود و عدالت ارزشیابی بازده کاری خویش رضایت بیشتری دارند و احساس می‌کنند که سازمان در زمینه‌ی مسائل رفاهی به آنان توجه بیشتری دارد، سطح تعهد بالاتری دارند.

۵) هر چه مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها زیادتر باشد، تعهد سازمانی بیشتر می‌شود.

ماتيو و زاجاک^۱ (۱۹۹۰) با تجزیه و تحلیل یافته‌های بیش از دویست تحقیق مقدمات ایجاد تعهد را به پنج دسته به شکل زیر تقسیم کرده‌اند (به نقل از رنجبریان، ۱۳۷۵)

الف - ویژگی‌های شخصی مؤثر بر تعهد سازمانی

سن: تعهد سازمانی با سن فرد دارای همبستگی نسبی و مثبت است. اغلب محققان بر این باورند که سن با تعهد حسابگرانه ارتباط بیشتری پیدا می‌کند و دلیل آن را فرصت کمتر در خارج از شغل فعلی و هزینه‌های از دست رفته در سنین بالا می‌دانند. می‌یر و آلن اظهار می‌دارند که کارگران مسن‌تر به دلیل رضایت بیشتر از شغل خود تعهد نگرشی بیشتری پیدا می‌کنند.

¹. Matthew & Zajak

جنسیت: زن‌ها نسبت به مردان تعهد بیشتری به سازمان دارند، اگرچه این تفاوت جزئی است. دلیل این امر آن است که زن‌ها برای عضویت در سازمان می‌بایست موانع بیشتری را پشت سر بگذارند.

تحصیلات: رابطه تعهد سازمانی با تحصیلات ضعیف و منفی است. این رابطه بیشتر مبتنی بر تعهد نگرشی است و ارتباطی با تعهد حسابگرانه ندارد. دلیل این رابطه منفی انتظارات بیشتر افراد تحصیل کرده و فرصت‌های بیشتر شغلی آن‌هاست.

ازدواج: این متغیر با تعهد سازمانی همبستگی ضعیفی دارد؛ اما چنین اظهار می‌شود که ازدواج به دلیل مسائل مالی با تعهد حسابگرانه ارتباط پیدا می‌کند.

سابقه در سازمان و در سمت سازمانی: به دلیل سرمایه‌گذاری‌های فرد در سازمان سابقه بیشتر در مقام یا سازمان باعث تعهد بیشتری می‌شود اما این رابطه ضعیف است.

استنباط از شایستگی شخصی: افراد تا حدی به سازمان تعهد پیدا می‌کنند که زمینه تأمین نیازهای رشد و کامیابی آن‌ها فراهم شود. بنابراین کسانی که استنباط شایستگی شخصی بالا دارند انتظارات بیشتری خواهند داشت. رابطه این دو متغیر مثبت و قوی است.

توانایی‌ها: افراد با مهارت‌های بالا، برای سازمان ارزشمند هستند. این امر پاداش سازمان را به آن‌ها افزایش می‌دهد. در نتیجه موجب تعهد حسابگرانه می‌شود.

حقوق و دستمزد: حقوق و دستمزد موجب عزت‌نفس برای فرد می‌شود و بدین ترتیب تعهد نگرشی را افزایش می‌دهد. ضمناً حقوق و دستمزد نوعی فرصت در سازمان محسوب می‌شود که در اثر ترک سازمان از دست خواهد رفت، نتایج تحقیقات متعدد همبستگی مثبت اما ضعیفی را بین این دو متغیر نشان می‌دهد.

سطح شغلی: سطح شغلی با تعهد سازمانی ارتباط مثبت اما ضعیفی دارد.

ب - خصوصیات شغلی و تعهد سازمانی

اگرچه رابطه خصوصیات متفاوت شغلی و تعهد سازمانی در تحقیقات متفاوت مورد بررسی قرار گرفته است اما هیچ مدل نظری برای توضیح دلیل همبستگی آن‌ها در دست نیست. اغلب مطالعات اشاره به کار "الدهام و هاک‌من" دارند. تحقیق "ماتیو و زاجاک" هم تأیید می‌کند که مشاغل غنی‌شده، موجب تعهد سازمانی بیشتر می‌شود. خصوصیات به دست آمده از تحقیقات شامل مهارت، استقلال، چالش و دامنه شغلی است: تنوع مهارت با تعهد سازمانی دارای همبستگی مثبت است و استقلال و تعهد سازمانی رابطه مثبت و بسیار ضعیفی دارند. مشاغل چالش‌انگیز با تعهد سازمانی به خصوص در مورد کسانی که به رشد شدید نیازمندند رابطه مثبت و قابل توجهی داشته است.

ج - تأثیر روابط گروهی و رابطه با رهبر بر تعهد سازمانی

در رابطه با تأثیر روابط گروهی و رابطه با رهبر به موارد زیر اشاره شده است:

انسجام گروه: برخی مطالعات رابطه انسجام گروهی و تعهد سازمانی را مثبت و تعدادی دیگر، رابطه این دو را منفی دانسته‌اند. البته همبستگی حاصل از جمیع تحقیقات مثبت و ضعیف بوده است.

وابستگی متقابل وظایف: در اغلب مطالعات رابطه وابستگی وظایف با تعهد، مثبت و متوسط گزارش شده است. موریس و استیزر بیان می‌دارند که وقتی کارکنان در شرایط وابستگی شدید وظایف باشند از کمک خود به سازمان و گروه‌های مرتبط آگاهی خواهند یافت و این خود به تعهد نگرشی به سازمان منجر می‌شود.

ملاحظه‌کاری و ساخت دهی مدیران: هر دو نوع رفتار مدیران با تعهد سازمانی همبستگی نسبی و مثبت دارند. البته تحقیقات نشان می‌دهند که این رابطه توسط عواملی از قبیل محیط کاری و خصوصیات پایین‌دستان تعدیل می‌شود.

ارتباطات رهبر: چگونگی ارتباطات رهبر با تعهد سازمانی، همبستگی قوی و مثبت دارد. بدین معنی، مدیرانی که ارتباطات به موقع و صحیحی ایجاد می‌کنند موجب تقویت محیط کار و تعهد بیشتر کارکنان می‌گردند.

رهبری مشارکتی نیز با تعهد سازمانی همبستگی مثبت دارد. در محیط‌های غیرقابل پیش‌بینی تأثیر مدیریت مشارکتی بر تعهد سازمانی بیشتر می‌شود.

د - ویژگی‌های سازمان و تعهد سازمانی

در تعدادی از مطالعات، میان اندازه سازمان و میزان تعهد سازمانی همبستگی معنی‌دار ملاحظه شده است. اشاره می‌شود که در سازمان‌های بزرگ امکانات ترفیع بیشتر است و این امر به تعهد سازمانی می‌انجامد؛ اما این مسئله توسط تجزیه و تحلیل متا تأیید نشده است.

موریس و استیزر چنین اظهار می‌دارند که استنباط کارمند از عدم تمرکز با میزان مشارکت واقعی رابطه داشته و به وسیله‌ی درگیر شدن در سازمان تعهد بیشتری نسبت به سازمان پیدا می‌کند؛ اما این ادعا نیز توسط تجزیه و تحلیل متا مورد تأیید قرار نگرفته است.

ه - وضعیت نقش و تعهد سازمانی

در تحقیقات انجام شده وضعیت نقش را از طریق تضاد نقش، ابهام نقش و تعدد نقش اندازه‌گیری کرده‌اند. بر اساس مطالعات مودی و همکاران در سال ۲۸۹۱، وضعیت نقش یکی از مقدمات ایجاد تعهد است. تحقیق ماتیو و زاجاک نیز این مسئله را تأیید می‌کند. یکی از فرض‌ها در این مورد این است که وضعیت نقش ناشی از ادراک حاصل از محیط کاری است (ماتیو و زاجاک به نقل از رنجبریان، ۱۳۷۵).

۲-۲-۹ آثار تعهد سازمانی و تجزیه تحلیل آن‌ها

الف (میزان غیبت و ترک شغل افرادی که دارای احساس تعهد بالاتری هستند، پایین‌تر است.

ب) اشخاصی که دارای تعهد بیشتری هستند، کمتر به جستجوی شغل دیگری می‌پردازند.

پ) تعهد سازمانی با تلاش و عملکرد ارتباط دارد؛ یعنی هر چه تعهد کارمندان نسبت به سازمان خود بیشتر باشد، تلاش آنان برای بهتر انجام دادن کار بیشتر است.

افرادی که دارای تعهد سازمانی بسیارند، معمولاً از خود سه ویژگی نشان می‌دهند:

✓ اهداف و ارزش‌های سازمانی را در حد بالایی می‌پذیرند.

✓ تمایل جدی به تلاش برای تحقق اهداف سازمانی دارند.

✓ به باقی ماندن و ادامه کار در سازمان بسیار علاقه‌مندند.

۲-۲-۱۰ کارآفرینی سازمانی

۲-۲-۱۱ تعاریف و مفهوم کارآفرینی

درباره تعریف کارآفرینی و شخص کارآفرین و کارآفرینی سازمانی، تعاریف گوناگونی از سوی صاحب نظران ارائه شده است که با توجه به وسعت سیطره کارآفرینی در رشته‌ها و علوم مختلف، تنوع تعاریف نیز امری غیرقابل کنترل و ناگزیر است، در نتیجه ارائه تعریف کامل و جامعی که بتوان با ارائه آن، اجماع دیدگاه‌های صاحب‌نظران را جلب کرد، سخت و گاه غیرممکن می‌نماید. واژه کارآفرینی ابتدا در زبان فرانسه ابداع شد (کرباسی و همکاران، ۱۳۸۱، اعرابی، ۱۳۸۲) و از اصطلاح و کلمه فرانسوی Entrepreneur به معنای "واسطه و دلال" و یا اصطلاح انگلیسی To undertake به معنای «متعهد شدن» اقتباس شده است (احمد پور داریانی، ۱۳۸۳) که در سال ۱۸۴۸ توسط استوارت میل^۱ به کارآفرینی در زبان انگلیسی ترجمه شد. در فارسی هم این اصطلاح ابتدا کارفرمایی و سپس کارآفرینی (در ایران به معنای کسی که زیر بار تعهد می‌رود) ترجمه شده که هر دو ترجمه خوبی از این واژه نیستند. به نظر می‌رسد بهتر بود که این واژه به «ارزش‌آفرین» ترجمه می‌شد (احمد پور داریانی، ۱۳۸۱). سه دلیل مهم توجه به موضوع کارآفرینی عبارت‌اند از: تولید ثروت، توسعه تکنولوژی

^۱. Stuart Mill

و اشتغال مولد. در موارد زیادی این مفهوم را به اشتباه صرفاً معادل اشتغال‌زایی تعریف کرده‌اند. از اواخر دهه هفتاد در بسیاری از کشورهای پیشرفته به علت تغییر در ارزش‌ها و گرایش‌های جامعه و تغییرات جمعیت شناختی، موجی از کسب‌وکارهای کوچک و افراد خود اشتغال به وجود آمدند به گونه‌ای که این موضوع باعث شده است تا مقوله کارآفرینی از جنبه‌های متعدد و به وسیله رشته‌های مختلف علمی نظیر اقتصاد، مدیریت، جامعه‌شناسی و روانشناسی مورد مطالعه قرار گیرد (هایتون^۱، ۲۰۰۵). اقتصاددانان نخستین کسانی بودند که در نظریه‌های اقتصادی خود به تشریح کارآفرین و کارآفرینی پرداختند. کورکت (۲۰۰۴) کارآفرینی را فرایند پویایی از تغییر بینش و بصیرت با ابتکار و نوآوری می‌داند. هیسریچ و پیترس (۲۰۰۲) کارآفرینی را فرایند خلق هر چیز نو و باارزش، با صرف وقت و تلاش با فرض همراه داشتن خطرات مالی، روحی و اجتماعی و به دست آوردن پاداش‌های مالی و رضایت فردی و استقلال که از آن ناشی می‌شود، تعریف کرده‌اند. پیتز دراکر^۲ (۱۹۸۵) کارآفرینی را به مفهوم جستجوی دائمی برای تغییر، واکنشی در برابر آن و بهره‌برداری از آن به عنوان یک فرصت بیان می‌کند؛ از طرف دیگر شومپیتر، به عنوان کسی که برای نخستین بار این مقوله را در نظریات خود به صورت علمی بیان کرد، کارآفرینی را فرایند تخریب خلاق می‌داند (هزار جریبی، ۱۳۸۴). تامپسون^۳ (۲۰۰۰) کارآفرینی را فرایندی می‌داند که در آن بتوان با استفاده از خلاقیت، عضو جدید را همراه با ارزش جدید با استفاده از زمان، منابع، ریسک و به‌کارگیری دیگر عوامل به وجود آورد. چرچیل^۴ درباره کارآفرینی با نگاه متفاوتی معتقد است: کارآفرینان باید بر حرکت‌ها و بهبودهای مستمری متمرکز شوند که به‌صورت مداوم در پی بهره‌برداری از ریسک‌ها و فرصت‌های قابل کنترل باشد (ناهید، ۱۳۸۸).

رضائیان کارآفرینی را فراگرد شکار فرصت‌ها به وسیله افراد، بدون در نظر گرفتن منابع موجود در اختیار تعریف می‌کند و در اصل بر این مهم استوار است که کارآفرینان به هنگام تصور فرصت‌های

1. Hayton

2. Drucker

3. Thompson

4. Churcil

جدید، محدودیت‌های منابع جاری را نادیده می‌گیرند (رضائیان، ۱۳۹۰). فرای^۱ (۱۹۹۳) معتقد است کارآفرینی یعنی در هم آمیختن ویژگی‌های شخصی، ابزار مالی و منابع موجود در محیط کار که از راه فرآیندی انجام می‌پذیرد و بقا می‌یابد (ناهید، ۱۳۸۸).

کارآفرینی عبارت است از فرایند ایجاد ارزش از راه تشکیل مجموعه منحصر فردی از منابع به منظور بهره‌گیری از فرصت‌ها فرایندی است که منجر به ایجاد رضایتمندی و یا تقاضای جدید می‌گردد (احمد پور داریانی، ۱۳۸۴).

کارآفرینی شامل یک فرآیند یادگیری است و عبارت است از توانایی برآمدن از عهده مسائل و مشکلات و نیز یادگرفتن از آن‌ها می‌باشد (دیکنز و فریل^۲، ۲۰۰۳). احمد پورداریانی و عزیزی (۱۳۸۳) معتقدند کارآفرین فردی است دارای ایده و فکر جدید که از طریق ایجاد یک کسب‌وکار و با بسیج منابع که با مخاطره مالی، اجتماعی و حیثیتی همراه است محصول یا خدمت جدید به بازار ارائه می‌دهد. در تعریف یاد شده چهار نکته وجود دارد:

(۱) کارآفرین دارای ایده و فکر جدید است. (۲) کارآفرین در پی ایجاد کسب‌وکار است (نه تنها نوشتن طرح تجاری بلکه جمع‌آوری منابع، تشکیل تیم و راه‌اندازی کسب‌وکار نیز بر عهده اوست). (۳) کارآفرین ریسک‌پذیر است. مخاطره‌هایی که کارآفرین تحمل می‌کند لزوماً فقط ریسک مالی نبوده و گسترده‌تر از آن است. (۴) کارآفرین محصول یا خدمت جدید به بازار ارائه می‌کند، یعنی کارآفرین باید نتیجه کار خود را در بازار ببیند.

با جمع‌بندی تعاریف فوق می‌توان نتیجه گرفت که کارآفرینی یک منش، سبک و الگوی مناسب زیستن است و در اصل یک نوع هستی است؛ یک باور است و این باورپذیری و منش است که انسان‌ها را به متفاوت بودن با فعل تغییر، دگراندیشی و نواندیشی متمایل می‌دارد و بر اساس همین دگراندیشی و تفاوت است که مجموع‌های از ویژگی‌ها در این افراد تقویت یا شکل می‌گیرد که اگر فرد موقعیت‌شناس باشد و قدر این شرایط را بداند و به‌صورت بهینه آن را مدیریت و هدایت کند، می‌تواند

^۱. Fry

^۲. Deakins & Freel

در همه جنبه‌ها ارزش‌آفرین شود؛ در نتیجه این موارد، او را از دیگران ممتاز می‌کند و موفقیت نسبی او را به دنبال می‌آورد. سخن کوتاه اینکه غایت اصلی و نهایی کارآفرینی تنها در جنبه ایجاد کسب‌وکار در جهت سود بیشتر نیست؛ بلکه تغییر و اصلاح در برخی انگاره‌ها و دگراندیشی و نواندیشی همراه با ارزش‌آفرینی در تمام ابعاد زندگی است و ارمغان آن، تحول و انقلاب در انسان هم از راه سودآوری مادی در شکل بیرونی آن و هم سودآوری معنوی در شکل درونی آن است (چوپانی، ۱۳۸۹).

۲-۲-۱۲ تاریخچه کارآفرینی

اگرچه شروع کارآفرینی به سال‌های قبل از قرون وسطی برمی‌گردد ولی در قرون وسطی به کسانی که مسئول اجرای کارهای عمرانی بزرگ بودند، کارآفرین می‌گفتند، در قرن هفدهم کارآفرین به کسی اطلاق می‌شد که به منظور عرضه خدمات یا تهیه محصولات با دولت قرارداد می‌بست (عابدی، ۱۳۸۴). ریچارد کانتیلون^۱ در سال ۱۷۳۰ یکی از نخستین نظریه‌ها را در مورد کارآفرینی عرضه کرد و به همین دلیل برخی او را بنیان‌گذار این واژه می‌دانند او کارآفرین را فردی می‌دانست که اهل ریسک باشد و بنا به مشاهداتش ریسک شامل حال بازرگانان، کشاورزان، صنعت‌گران و سایر مالکان می‌شد که به قیمت معلوم می‌خریدند و به قیمت نامعلوم می‌فروختند و از این رو در معرض خطر بودند (عابدی، ۱۳۸۴). در قرن هیجدهم به دنبال صنعتی شدن جوامع بین صاحب سرمایه و فردی که به سرمایه نیاز دارد تفاوت گذاشته شد. در اواخر قرن نوزدهم و اوایل قرن بیستم بین مدیران و کارآفرینان تمایزی قائل نبودند. در اواسط قرن بیستم کارآفرین نوآور پایه‌ریزی شد در این دوران بین مدیر و کارآفرین تمایز ایجاد شد. در این دوران شومپیتر^۲ (۱۹۳۴) استاد دانشگاه هاروارد نقش مدیران و افرادی که کسب‌وکار ایجاد می‌نمایند را از کارآفرین جدا نمود. به زعم وی هر کدام از فعالیت‌های زیر کارآفرینی است: ارائه کالایی جدید؛ ارائه روشی در فرآیند تولید جدید؛ گشایشی بازاری تازه؛ یافتن منابع جدید و ایجاد هر گونه تشکیلات جدید در صنعت (هیسریچ و پیترز، ۱۳۸۳).

^۱. Cantillon

^۲. Schumpeter

از این زمان تاکنون پژوهش‌های مختلف در زمینه‌ی کارآفرینی ادامه یافته است. دراکر، کارآفرین را فردی می‌داند که فرصت‌ها را به حداکثر می‌رساند. در سال ۱۹۷۰ کالینز و مور^۱، بین کارآفرینان مستقل و اداری تمایز قائل شدند، سوبائر^۲ در ۱۹۷۳ کارآفرینی درون سازمانی را ابداع کرد. در سال ۱۹۷۵ شاپیرو^۳ کارآفرین را فردی مبتکر و سازمان دهنده چند سازوکار اقتصادی و اجتماعی که ریسک و ورشکستگی را می‌پذیرد تلقی کرد. به زعم وِسپر^۴ (۱۹۸۰) کارآفرین از دید اقتصاددانان، روانشناسان، تاجران و سیاست‌مداران متفاوت است، او کارآفرینی را به کارآفرینی داخلی و مستقل تقسیم‌بندی نمود. در سال ۱۹۸۵ پینکات^۵ واژه کارآفرینی سازمانی را ابداع کرد. از طرف دیگر در آمریکا از اواخر دهه ۱۹۶۰ تا ۱۹۸۰ تعداد ۱۶۳ دانشکده دوره‌های کارآفرینی را در زمره آموزش‌های خود قرار دادند. در پنج سال اول دهه هشتاد این دانشکده‌ها رشد زیادی کرد در سال ۱۹۹۰ تعداد ۵۰۰ دانشکده دوره‌های آموزشی در زمینه‌ی کارآفرینی برگزار می‌کردند تا این سال برنامه‌های آموزشی شامل چهار دسته برنامه به شرح زیر بود:

(۱) آگاهی و جهت‌گیری به سمت کارآفرینی؛ (۲) توسعه تأسیس شرکت‌ها؛ (۳) رشد و بقای کارآفرینان و شرکت‌های کوچک؛ (۴) توسعه آموزش کارآفرینی

در دهه ۱۹۹۰ کارآفرینی درون سازمانی رشد بسیار شدیدی کرد. لازم به ذکر است از ابتدای دهه ۱۹۸۰ پژوهش در زمینه‌ی آموزش کارآفرینی مورد توجه قرار گرفت و از سال ۱۹۸۵ همزمان با افزایش تعداد دوره‌های آموزشی در خصوص روند کارآفرینی روند دیگری نیز در خصوص شناسایی افراد مناسب برای آموزش اهداف خاص آموزش، شیوه‌های یادگیری و انواع محتوای درسی آغاز شد. لازم به ذکر است در دهه ۸۰ و ۹۰ پژوهش‌های مربوط به کارآفرینی رشد خوبی داشت اگرچه هر چه به زمان حاضر نزدیک‌تر می‌شد پژوهش‌ها منسجم‌تر و هدایت‌شده‌تر بود (هیسریچ و پیترز، ۱۳۸۳؛ چوپانی، ۱۳۸۹).

¹. Collins & Moore

². Subauer

³. Shapero

⁴. Vesper

⁵. Pinkat

۲-۲-۱۳ تعریف کارآفرین

از وقتی که واژه کارآفرین در محافل علمی مطرح شده است، تعاریف متفاوتی از آن بر اساس دیدگاه‌های گوناگون ارائه شده است که عمده‌ترین آن‌ها عبارت‌اند از:

مطابق دایره المعارف برتانیکا^۱، کارآفرین شخصی است که کسب‌وکار و یا موسسه اقتصادی را سازماندهی و مدیریت کرده و خطرات ناشی از آن را می‌پذیرد.

مطابق واژه‌نامه دانشگاهی وبستر^۲، کارآفرین کسی است که متعهد می‌شود مخاطره‌های یک فعالیت اقتصادی را سازماندهی، اداره و تقبل کند (اسکندانی، ۱۳۷۹). مطابق فرهنگ آریانپور، کارآفرین به معنای مشهور در اقدام به کارهای مهم و جسور، بی‌باک، دل به دریا زن و پیش‌قدم در تأسیس شرکت است (کرباسی و همکاران، ۱۳۸۱) فرد کارآفرین کسی است که توانایی تشخیص و ارزیابی فرصت‌های کسب‌وکار را دارد و می‌تواند منابع لازم را جمع‌آوری کرده و از آن‌ها بهره‌برداری نموده و عملیات مناسبی را برای رسیدن به موفقیت پی‌ریزی کند (مردیث، ۱۳۷۱). کارآفرین فردی است که دارای ایده و نظری نو و جدیدی است که از طریق فرایند تأسیس و ایجاد یک کسب‌وکار و قبول مخاطره، محصول یا خدمات جدیدی را به جامعه خود معرفی می‌کند (احمد پور داریانی، ۱۳۸۱).

۲-۲-۱۴ صفات و ویژگی‌های کارآفرینان

در کتاب دایره المعارف کارآفرینی نوشته کنت، سکستون و وسپر^۳ (۱۹۸۲) ویژگی‌های کارآفرینان به دو دسته ویژگی‌های شخصیتی و ویژگی‌های شخصی تقسیم شده است؛ تحت عنوان ویژگی‌های شخصیتی انگیزه پیشرفت، منبع کنترل درونی و ریسک‌پذیری به عنوان مهم‌ترین ویژگی‌های کارآفرینان ذکر شده است و تحت عنوان ویژگی‌های شخصی، سن و نداشتن تحصیلات دانشگاهی بیان شده است (عابدی، ۱۳۸۴).

مردیث، نلسون و نک شش ویژگی شخصیتی برای افراد کارآفرین به شرح زیر بیان می‌کنند:

1. Britenica

2. Webster s New Collgate Dictionary

3. Sexton & Vesper

(۱) خودباوری؛ (۲) میل به نتیجه (انگیزه و پیشرفت)؛ (۳) ریسک پذیری؛ (۴) هدایت و رهبری؛ (۵) خلاقیت و (۶) آینده‌نگری (مردیت و همکاران، ۱۳۷۶).

احمد پور داریانی (۱۳۸۱) معتقد است مهم‌ترین ویژگی‌هایی که محققان از انواع ویژگی‌های شخصیتی کارآفرینان ارائه کرده‌اند به شرح زیر است: (۱) نیاز به توفیق و توفیق طلبی؛ (۲) مرکز کنترل درونی؛ (۳) ریسک پذیری؛ (۴) نیاز به استقلال؛ (۵) خلاقیت و (۶) تحمل ابهام.

فرن هام^۱ (۱۹۹۴) نیز شش ویژگی را به عنوان ویژگی‌های مشترک کارآفرینان ذکر کرده است؛ این ویژگی‌ها عبارت‌اند از: (۱) انگیزه پیشرفت؛ (۲) مرکز کنترل درونی؛ (۳) انجام ریسک درونی؛ (۴) استقلال طلبی؛ (۵) پرانرژی با انگیزه و متعهد بودن و (۶) تحمل ابهام.

گراس^۲ نیز ده ویژگی را برای کارآفرینان ذکر کرده است که عبارت‌اند از: (۱) بهداشت جسمانی خوب؛ (۲) توانایی ادراکی عالی؛ (۳) اعتماد به نفس؛ (۴) انگیزه و سائق قوی؛ (۵) نیاز اساسی به کنترل و جهت‌دهی؛ (۶) ریسک‌پذیری متوسط؛ (۷) تفکر باز و کلی؛ (۸) واقع‌گرایی زیاد؛ (۹) مهارت‌های بین فردی متوسط و (۱۰) تعادل عاطفی مؤثر (چوپانی، ۱۳۸۹).

همان‌طور که اشاره شد محققین و نویسندگان متفاوت، ویژگی‌های متفاوتی برای کارآفرینان ذکر کرده‌اند که در زیر مواردی که در پژوهش مورد توجه قرار گرفته توضیح داده می‌شود:

(۱) مرکز کنترل درونی:

بر اساس نظریه منبع کنترل درونی راتر یک فرد ممکن است نتیجه یک حادثه را در کنترل یا خارج از کنترل خود ببیند، وقتی فردی معتقد باشد وقوع حادثه‌ای به شانس، عوامل خارجی و دیگران مربوط می‌شود از منبع کنترل بیرونی استفاده کرده است و اگر معتقد باشد که حادثه به رفتار و یا ویژگی‌های خودش مربوط است از منبع کنترل درونی استفاده کرده است (عابدی، ۱۳۸۴).

^۱- Fornham

^۲-Gras

راتر معتقد بود که نیاز به پیشرفت با اعتقاد به منبع کنترل درونی رابطه دارد. فرضیه او این بود که افرادی که منبع کنترل درونی دارند پیشرفت‌گراتر از کسانی هستند که منبع کنترل بیرونی دارند. بسیاری که این فرضیه در بسیاری از پژوهش‌ها تأیید شده است. برلیو معتقد است که کارآفرینان موفق، در قبال موفقیت‌هایشان مسئولیت شخصی احساس می‌کنند به عبارتی کارآفرینان از منبع کنترل درونی برخوردارند (عابدی، ۱۳۸۴).

۲) خلاقیت و نوآوری:

خلاقیت یعنی راه‌حلی که جدید، باکیفیت و مفید باشند. دو رویکرد مهم در زمینه‌ی توضیح و تبیین خلاقیت عبارت‌اند از رویکرد گیلفورد و رویکرد استرنبرگ. رویکرد گیلفورد خلاقیت را معادل تولید واگرا می‌داند ولی استرنبرگ خلاقیت را محصول هوش، دانش، انگیزش، محیط تشویق‌کننده، سبک تفکر مناسب و شخصیت به حساب می‌آورد (ماتلین و جنسیو^۱، ۲۰۰۵). شومپیتر معتقد است که خلاقیت و نوآوری حاصل تلاش‌های کارآفرینی است. هارپر در تعریف کارآفرینی، آن را کیفیتی می‌داند که افراد را قادر می‌سازد تا یک فعالیت اقتصادی جدید را شروع و یا یک فعالیت اقتصادی موجود را با نوآوری و خلاقیت توسعه دهند (عابدی، ۱۳۸۴).

همه سازمان‌ها برای بقا و عدم فروپاشی ساختاری، نیازمند اندیشه‌های نو و نظریه‌های بدیع و تازه، خلاقیت و نوآوری هستند. خلاقیت، پیدایی و تولید یک اندیشه و فکر نو است؛ در حالی که نوآوری، عملی ساختن یک اندیشه و فکر است. عواملی که به توفیق منجر می‌شود عبارت‌اند از: تفکر، تلاش، تحمل و تداوم. خلاقیت، تولید ایده‌هایی است که به بهبود بازدهی یا کارآمد شدن سیستم می‌انجامد؛ خلاقیت و از اجزا و مؤلفه‌های جدایی‌ناپذیر و دستمایه کارآفرینی محسوب می‌شوند.

نوآوری و خلاقیت می‌تواند از عوامل مهم پیدایی، کارآفرینی سازمانی یا تشکیلاتی قلمداد شده و فرد مجری آن را با عنوان کارآفرینی سازمانی مورد خطاب قرار دهیم. با توجه به اینکه فرد کارآفرین سازمانی با برهم زدن تعادل موجود سازمان و عملیاتی کردن ابتکار و نوآوری، خود در ایجاد یک فرآیند

^۱ - Matlin & Geneseo

یا بهبود روش، این ایده خام را در جهت پیشبرد امور سازمان که از دید اقتصادی نیز دارای توجه و توجیه می‌باشد به سرانجام رسانده است. در نتیجه می‌توان ادعا کرد نوآوری و خلاقیت با کارآفرینی رابطه‌ای مستقیم و از اجزای اصلی و دستمایه ایجاد کارآفرینی هستند (ناهید، ۱۳۸۸).

۲-۲-۱۵ انواع کارآفرینی

کارآفرینی فرآیندی است که در آن ایده و فکر جدید با بسیج منابع از طریق فرآیند ایجاد کسب‌وکار که توأم با مخاطره‌های مالی، اجتماعی و حیثیتی است، محصول جدید به بازار عرضه می‌شود؛ تاکنون طبقه‌بندی‌های مختلفی از کارآفرینی توسط محققان مختلف صورت گرفته است که در ذیل به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود:

اسمیت^۱ بر اساس شخصیت، زمینه‌های اجتماعی و رفتاری دو نوع کارآفرین را مورد شناسایی قرار داده است: ۱- کارآفرینان افزارمند ۲- کارآفرینان فرصت‌طلب (ذبیحی و مقدسی ۱۳۸۵).

جانجا^۲ با توجه به میزان فعالیت کارآفرینی انواع مختلف کارآفرینی را به پنج دسته تقسیم می‌کند: ۱- کارآفرینی اجرایی ۲- کارآفرینی فرصت طلبانه ۳- کارآفرینی اکتسابی ۴- کارآفرینی تکوینی ۵- کارآفرینی ابتکاری (مقیمی، ۱۳۸۳).

در ادبیات کارآفرینی انواع دیگری از کارآفرینی به چشم می‌خورد که در اینجا به عناوین برخی از آن‌ها اشاره می‌شود: ۱) کارآفرینی پایدار؛ ۲) کارآفرینی اشتراکی؛ ۳) کارآفرینی محلی؛ ۴) کارآفرینی پاسخگو؛ ۵) کارآفرینی بین‌المللی؛ ۶) کارآفرینی اجتماعی؛ ۷) کارآفرینی تکنولوژیک (ذبیحی و مقدسی، ۱۳۸۵).

به طور کلی ادبیات کارآفرینی نشان می‌دهد که کارآفرینی در سه زمینه یا قالب ذیل شکل می‌گیرد:

الف - کارآفرینی فردی: کارآفرینی فردی فرایندی است که در آن فردی با اتکا به منابع مالی غالباً شخصی و متکی بر ویژگی‌های شخصیتی نظیر فعالیت، ریسک‌پذیری و اهل عمل بودن اقدام به

^۱ -Smith

^۲ - June ja

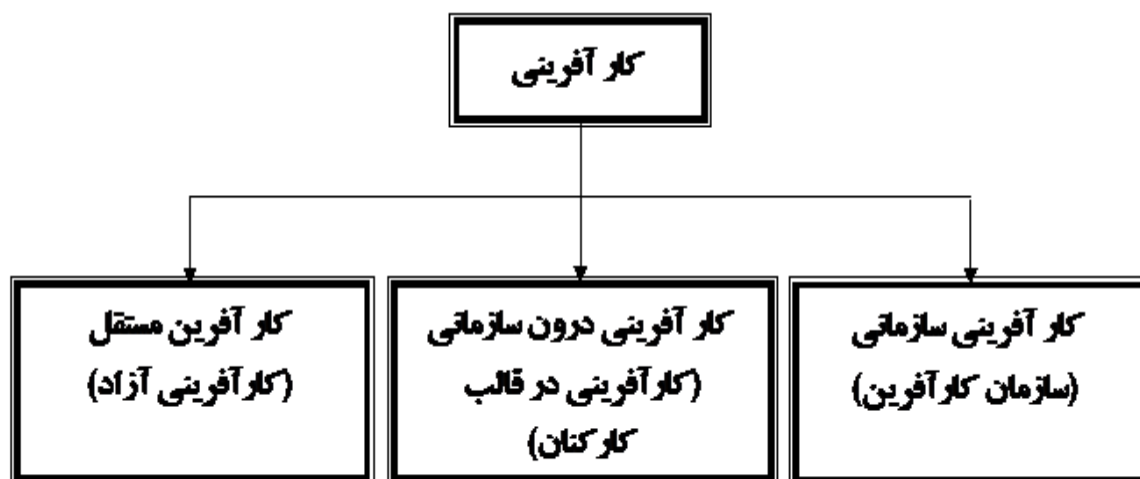
تأسیس یک کسب‌وکار جدید می‌نماید و آن را تا رسیدن به موفقیت هدایت می‌کند (سانگ هون^۱ و همکاران، ۲۰۰۵). کارآفرین فردی نیز شخصی است که در مرکز فرایند کارآفرینی قرار دارد و مدیری است که فرایند را به جلو هدایت می‌کند. کارآفرینی فردی را کارآفرینی در قالب افراد، کارآفرینی آزاد، کارآفرینی شخصی و یا کارآفرینی مستقل نیز می‌گویند (آرانسیبیا^۲، ۲۰۰۸).

ب – کارآفرینی درون سازمانی: کارآفرینی درون سازمانی، مسئولیت به ثمر رساندن یک خلق نوآورانه در درون سازمان است. به عبارت دیگر، کارآفرینی درون سازمانی فرآیندی است که در آن محصولات یا فرآیندهای نوآوری شده از طریق ابقا و ایجاد فرهنگ کار آفرینانه در یک سازمان از قبل تأسیس شده به ظهور می‌رسند (کرباسی و همکاران ۱۳۸۱).

ج – کارآفرینی سازمانی: کارآفرینی سازمانی به معنای اجرای فرایند کارآفرینی در داخل سازمان و با استفاده از خصوصیات همچون روحیه پشتکار، ریسک‌پذیری، خلاقیت و نوآوری می‌باشد که طی آن گروهی از افراد درون سازمان تبدیل به موتور توسعه آن می‌گردند. به عبارت دیگر، کارآفرینی شرکتی به مفهوم تعهد یک سازمان به ایجاد و مصرف محصولات جدید، فرآیندهای تازه و نظام سازمانی نوین است (کرباسی و همکاران، ۱۳۸۱). شکل زیر انواع کارآفرینی را نشان می‌دهند:

^۱ – Sang-Hoon

^۲.Arancibia



نمودار شماره ۱-۲- انواع کارآفرینی (کریاسی و دیگران، ۱۳۸۳: ۳۰)

۲-۲-۱۶ تعریف کارآفرینی سازمانی

واژه‌هایی از قبیل کارآفرینی درون سازمانی، کارآفرینی سازمانی، کسب‌وکار شرکتی و امثال آن برای توصیف پدیده‌ی کارآفرینی درون سازمانی به کار برده شده است. سرانجام کارآفرینی درون سازمانی، به عنوان فرآیند خلق فرصت‌ها با هدف ایجاد ارزش‌های نوآورانه، بدون ملاحظه‌ی دیگر منابع (انسانی و سرمایه) یا موقعیت کارآفرینانه در سازمان‌های موجود یا جدید، تعریف شد، مفهوم کارآفرینی درون سازمانی در یک بعد وسیع دربرگیرنده‌ی کارآفرینی درون سازمان‌های موجود است (یداللهی فارسی و همکاران، ۱۳۸۷).

تعاریف مختلفی از کارآفرینی سازمانی شده است که به بعضی از آن‌ها اشاره می‌شود: کارآفرینی سازمانی فرآیندی است که در آن، محصولات یا فرآیندهای نوآوری شده از طریق القا و ایجاد فرهنگ کارآفرینانه در یک سازمان از قبل تأسیس شده به ظهور می‌رسد یا به عبارت دیگر مجموعه فعالیت‌هایی است که از منابع و حمایت سازمانی به منظور دستیابی به نتایج نوآوران برخوردار است (صمد آقایی، ۱۳۷۸). کارآفرینی سازمانی، یعنی کارآفرینی بدون رها کردن سازمان؛ کارآفرینان سازمانی در مرزهای موجود یک سازمان معین فعالیت می‌کنند. پینکات^۱ (۱۹۸۵) معتقد است که واژه کارآفرینی

^۱. pinchot

سازمانی ابداع شده تا فعالیت‌های نوآورانه را در یک بافت سازمانی توصیف کند؛ بنابراین این واژه کوشش‌هایی را منعکس می‌کند که توسط افراد سازمان انجام می‌شود تا کسب‌وکار موجود را بهبود بخشند (راسخ، ۱۳۸۶). شومپتر^۱ بر این باور است که کارآفرینی سازمانی واژه‌ای است که از درون دنیای کسب‌وکار برخاسته و توانایی استفاده از منابع با روش‌های جدید است که منجر به خلق محصولات و خدمات جدید در محیط سازمانی می‌شود (اوال و اینبار^۲، ۲۰۰۳). در تعریفی دیگر کارآفرینی سازمانی به عنوان گرایشی تعریف شده که سازمان را درگیر فعالیت‌هایی می‌کند تا بتواند به طور موفقیت‌آمیز، فرصت‌ها را شناسایی و بر روی آن‌ها سرمایه‌گذاری کند. کارآفرین سازمانی فردی است که هنگام کار در یک سازمان، از مهارت‌های کارآفرینانه خود استفاده کرده و منابع را سازماندهی می‌کند تا فعالیت جدیدی را ایجاد و مدیریت کند؛ کارآفرینان سازمانی تولیدات، خدمات و فرآیندهای جدیدی را معرفی می‌کنند تا شرکت را قادر سازند به رشد و سود بالایی دست یابد، کارآفرینی سازمانی همچنین می‌تواند بهبود یک فرآیند را در درون شرکت در برگیرد (احمدپور، ۱۳۸۱).

زاهرا^۳ کارآفرینی سازمانی را فرایند ایجاد تجارب جدید می‌داند که از سوی سازمان‌هایی که سود، وضعیت رقابتی و راهبرد تجارب فعلی را بهبود می‌بخشد، تولید می‌شود. در همین زمینه، بورگلمن^۴ معتقد بود کارآفرینی سازمانی به عنوان توسعه حدود سازمان از لحاظ صلاحیت و تطبیق فرصت برای تولیدات داخلی از ترکیبات منابع جدید می‌باشد و در نتیجه کارآفرینان ارزش‌ها را تغییر می‌دهند و ماهیت آن را دچار تحول می‌کنند. کارآفرینان مسئول نوآوری و خلاقیت در داخل سازمان هستند و می‌کوشند یک ایده را به یک واقعیت سودآور تبدیل کنند. همچنین می‌توان ادعا کرد کارآفرینی سازمانی فرآیندی است که از راه القای فرهنگ کارآفرینانه در یک سازمان به ارائه نوآوری در محصول و فرایندها می‌انجامد. شاید بتوان کارآفرینی سازمانی را این‌گونه نیز تعریف کرد: کارآفرینی سازمانی فرآیندی است که فعالیت‌های سازمانی را به سمت خلاقیت، نوآوری، مخاطره‌پذیری و پیشتازی سوق

1. Shumpeter

2. Eval & Inbar

3. Zahra

4. Burgelman

می‌دهد. فرد کارآفرین سازمانی با بر هم زدن تعادل موجود سازمان و با عملیاتی کردن ایده‌های خود و دیگران در ایجاد فرآیند و بهبود روش، در جهت پیشبرد امور سازمان گام برمی‌دارد (ناهید، ۱۳۸۸).

مکنزی و دیکامبو^۱ معتقدند که فعالیت کارآفرینانه سازمانی می‌تواند شامل توسعه یک محصول جدید تا ایجاد یک فرآیند اثربخش باشد؛ جنیگ و یانگ^۲ کارآفرینی سازمانی را به عنوان فرآیند توسعه محصولات یا بازارهای جدید تعریف می‌کنند. کوراتکو، مونتگنو و هورنسبی^۳ کارآفرینی سازمانی را به عنوان ایجاد کسب‌وکارهای جدید در درون چهارچوب شرکت‌های مادر توصیف می‌نمایند. آریلا معتقد است که کارآفرینی سازمانی دارای سه بعد است که عبارت‌اند از: نوآوری، توسعه محصولات، خدمات یا فرآیندهای جدید و ریسک‌پذیری (هادیزاده مقدم و رحیمی فیل‌آبادی، ۱۳۸۴). همچنین در این تعاریف برخی از ویژگی‌هایی که برای سازمان کارآفرین در نظر گرفته شده است عبارت‌اند از توفیق طلبی، خلاقیت، نوآوری، ریسک‌پذیری و اعتمادبه‌نفس بالا (تقی زاده و همکاران، ۱۳۸۶). شاپیرو نیز کارآفرینی سازمانی را مفهومی چندبعدی می‌داند که فعالیت‌های سازمان را متوجه نوآوری محصول، نوآوری در فنآوری، ریسک‌پذیری و پیشگامی می‌سازد (مدهوشی و بخشی، ۱۳۸۲).

کارآفرینی منحصر به سازمان‌هایی با اندازه خاصی نیست و نیز مربوط به دوره خاصی از حیات سازمان نمی‌گردد؛ بلکه در یک محیط رقابتی، کارآفرینی یک جزء بسیار مهم برای موفقیت سازمان است.

تفاوت کارآفرینی سازمانی و کارآفرینی درون سازمانی در این است که کارآفرینی سازمانی شرایط و بستری را در سازمان فراهم می‌کند که اولاً همواره هر شخص یا گروهی که بخواهد فرآیند کارآفرینی درون سازمانی را طی کند بتواند آن را سریع، راحت و اثربخش به اجرا در آورد و ثانیاً، محرک، مشوق و آموزش دهنده افراد برای اجرای فعالیت‌های کارآفرینانه باشد (مدهوشی و بخشی، ۱۳۸۲). امروزه کارآفرینی سازمانی و کارآفرینی درون سازمانی به عنوان دو راهبرد متفاوت برای ایجاد تحول در سازمان‌ها مطرح‌اند. در کارآفرینی درون سازمانی، فرد آغازگر فعالیت‌های مخاطره‌آمیز در سازمان است

^۱. Dicambo

^۲. Jennig & Young

^۳. Kuratko, Montagno & Hornsby

که به او کارآفرین سازمانی می‌گویند؛ ولی در کارآفرینی درون سازمانی، کل کارکنان و سازمان دارای روحیه کارآفرینی هستند. به عبارت دیگر در کارآفرینی درون سازمانی، کلیه مراحل فرآیند کارآفرینی از کارآفرین سازمانی نشأت می‌گیرد و نهایتاً به تکمیل و اجرای یک تفکر در درون سازمان منجر می‌شوند؛ ولی در کارآفرینی سازمانی، ساختارها و فرهنگ سازمان تغییر می‌کند؛ گروه‌های کارآفرین تشکیل می‌شوند و در نهایت، یک بینش و فهم مشترک در بین مدیران و کارکنان ایجاد می‌گردد (چوپانی، ۱۳۸۹).

۲-۲-۱۷ ویژگی‌های کارآفرینان سازمانی

پینکات کارآفرین سازمانی را فردی می‌داند که همچون یک کارآفرین در سازمان‌های بزرگ فعالیت می‌کند. کینزبرگ و گاث^۱ کارآفرین سازمانی را فردی می‌دانند که در زیر چتر یک شرکت محصولات، فعالیت‌ها و فناوری جدید را کشف می‌کند و به بهره‌برداری می‌رساند (مدهوشی و بخشی، ۱۳۸۲). یکی از تفاوت‌های اساسی کارآفرینان سازمانی با کارآفرینان مستقل در این است که کارآفرینان سازمانی کمتر می‌توانند از ابتدای فرآیند نوآوری (خلق ایده) تا انتهای آن (بخش تجاری) بر امور نظارت داشته یا مجری آن باشند. همچنین کارآفرینان مستقل وقت و سرمایه خود را در معرض خطر قرار می‌دهند ولی در کارآفرینی سازمانی غالباً سرمایه اعتبار و سهم بازار شرکت و موقعیت کارآفرینان سازمانی در معرض خطر قرار می‌گیرد (مدهوشی و بخشی، ۱۳۸۲).

کارآفرینان سازمانی فاصله بین نوآوران و مدیران را از بین می‌برند، ایده‌های جدیدی را مطرح و آن را به واقعیت‌های پرسودی تبدیل می‌کنند، از یک دورنمای قوی برخوردار هستند و شهامت تحقق بخشیدن به آن را نیز دارند. می‌توانند تصور کنند که چه کسب‌وکاری و چه تولیداتی مورد نظر مشتریان می‌باشد، بالاخره اینکه آن‌ها قادر به ترسیم فرآیند کارآفرینی از ایده تا عمل هستند. کارآفرینان سازمانی معمولاً از طریق پول برانگیخته نمی‌شوند بلکه انگیزه اصلی آن‌ها نیاز به موفقیت است، از طرف دیگر کارآفرینان سازمانی عمل‌گرا هستند و منتظر اجازه برای انجام کار نمی‌مانند؛ آن‌ها

^۱ - Ginsberg & Goth

اهدافی را دنبال می‌کنند که خود آن‌ها را تنظیم کرده‌اند، کارآفرینان سازمانی موفق یاد می‌گیرند که بر اشتباهات غلبه کنند و ریسک ناشی از کار را مدیریت کنند (راسخ، ۱۳۸۶).

بنابراین کارآفرینان سازمانی:

- از طریق اهدافشان برانگیخته می‌شوند نه از طریق پول و ثروت.
- سعی می‌کنند که ریسک را به خاطر تحقق اهدافشان به حداقل برسانند.
- به تجزیه و تحلیل دقیق و بینش شهودی خود ایمان دارند.
- با خود و با دیگران صادق هستند.
- نیاز به قدرت احساس نمی‌کنند (پرداختچی، ۱۳۸۵).

پینکات ویژگی‌های کارآفرینان سازمانی را به صورت زیر بیان کرده است:

- (۱) **میان‌روی در ریسک:** کارآفرینان سازمانی ریسک‌های کاری را قبل از شروع محاسبه می‌کنند کارآفرینان سازمانی موفق معمولاً ریسک‌های بالا را قبول نمی‌کنند و هر کاری را که امکان‌پذیر باشد انجام می‌دهند تا ریسک را کاهش دهند.
- (۲) **خلاقیت:** در سیستم بروکراسی، اعتقاد بر این بود که فقط یک راه درست برای پیشرفت و حرکت به جلو وجود دارد و فقط نیز یک امکان برای کمک یا تخصیص منابع موجود می‌باشد. به همین دلیل در چنین سیستم‌هایی همیشه نسبت به تخصیص منابع بدبینی وجود دارد، اما در سازمان‌های کارآفرین، امکان‌های زیادی برای ارائه کمک و تخصیص منابع وجود دارد. بنابراین باید به شکل خلاقانه‌ای میزان انتخاب خود را افزایش دهند، اگر یک کارآفرین سازمانی واقعاً به ایده خود ایمان داشته باشد باید با روحیه خلاق خود، راهی را پیدا کند تا ایده خود را محقق سازند.

۳) **ایجاد تیمی از داوطلبان علاقه‌مند:** نوآوری برخلاف اختراع هرگز یک کار فردی نیست.

بلکه باید تیمی از افراد علاقه‌مند به کار گرفته شوند، نکته مهم اینکه تمام افراد گروه باید از استراتژی‌های کار، آگاه باشند و تعهد قبلی نسبت به آن داشته باشند.

۴) **صرفه‌جویی:** بهترین تیم‌های کارآفرینی در سازمان، تیم‌هایی هستند که هزینه‌ها را به حداقل برسانند.

۵) **ایجاد شبکه‌ای از حامیان سازمانی:** هر نوآوری به شبکه‌ای از حامیان پر قدرت نیاز دارد تا بتواند ائتلافی برای تحقق اهداف ایجاد کند. به همین منظور کارآفرینان سازمانی باید به دنبال مدیرانی باشند که توصیه‌های آنان دارای ارزش و اعتبار بالایی باشد (حقایق، ۱۳۷۹).

۲-۲-۱۸ عوامل مؤثر بر کارآفرینی سازمانی

کارآفرینی سازمانی یک نوع رفتار سازمانی است. رفتار سازمانی تابعی از عوامل زمینه‌ای و ساختاری است. برای اینکه رفتار سازمانی کارآفرینانه باشد و سازمان با رویکرد کارآفرینی به هدف‌های خود دست یابد، عوامل ساختاری و زمینه‌ای باید مدیریت شوند.

۲-۲-۱۸-۱ عوامل زمینه‌ای مؤثر بر رفتار کارآفرینی سازمانی

۱. **فرهنگ و ارزش‌های سازمان:** فرهنگ سازمانی شامل ارزش‌ها و باورهای اعضای یک سازمان

است و رفتار اعضای سازمان را شکل می‌دهد. فرهنگ سازمانی می‌تواند در یک طیف از حامی

آرمان و هدف‌های سازمانی تا تقابل با هدف‌های سازمانی قرار گیرد. فرهنگ حامی کارآفرینی،

فرهنگی است که در آن ارزش‌هایی مانند تغییر، نوآوری، مخاطره‌پذیری، یادگیری،

کارگروهی، رقابت‌پذیری و فرصت‌جویی ترویج می‌شود. در فرهنگ سازمانی کارآفرینی، هدف

جویی و آرمان مشترک در کارکنان درونی شده است، ارتباطات سازمانی در این فرهنگ روان

و اثربخش است و کارکنان با احساس بامعنی بودن کار، از شغل خود راضی هستند؛ کار

گروهی امری عادی است و افراد قادر هستند تا با اعضای تیم که هر یک خصوصیات خاص

خود را دارد، کار کنند (یداللهی فارسی، ۱۳۸۴).

۲. محیط کسب و کار: محیط کسب و کار شامل محیط اقتصادی، اجتماعی، فناوری و سیاسی ملی و بین‌المللی است. محیط کسب و کار می‌تواند حامی یا مانع کارآفرینی سازمانی باشد. به طور کلی سازمان‌ها برای فعال کردن رفتار کارآفرینی، می‌توانند فشارهای رقابتی را به داخل سازمان منتقل کنند و بخش‌ها و افراد سازمانی در مواجهه با خواسته‌های محیط قرار گیرند (یداللهی فارسی، ۱۳۸۴).

۲-۱۸-۲ عوامل ساختاری مؤثر بر رفتار کارآفرینی سازمانی

۱. هدف‌گذاری صحیح و روشن: وقتی هدف‌ها روشن باشد، اعضای سازمان می‌دانند که برای رسیدن به چه چیز باید تلاش کنند.
۲. توسعه منابع انسانی: در سازمانی که افراد با قابلیت بالا وجود داشته باشند، رفتار کارآفرینی را ترویج می‌دهند.
۳. ایجاد سیستم‌های بازخورد: افراد و بخش‌های سازمان اگر از نتایج کار خود و عکس‌العمل محیط بازخور دریافت نمایند، می‌توانند عملکرد خود را بهبود بخشند، جای که عوامل محیطی انتظار رفتار کارآفرینی را القا می‌کنند، بازخوردهای محیطی رفتار کارآفرینی سازمانی را ترغیب می‌کنند.
۴. ترکیب مسئولیت فردی و گروهی: سیستم‌های سازمانی با ترکیب مسئولیت فردی و گروهی، تلاش فردی و گروهی را ترغیب می‌کنند.
۵. پاداش بر اساس نتایج: در صورتی که کارکنان بدانند که در نتایج کار خود سهیم هستند و نتایج مثبت، پاداش مثبت دارند، رفتار کارآفرینانه در آن‌ها ترغیب می‌شود.

عوامل ساختاری دیگری نیز که در کارآفرینی سازمانی نقش دارند به صورت زیر است:

فرآیند و سیستم خلاقیت و نوآوری، تأمین امکانات مورد نیاز نوآوری، ارتباط اثربخش با مشتریان، آموزش فنون و مهارت‌های کارآفرینی، توسعه زمینه‌های مشارکت فراگیر کارکنان، ایجاد محیطی کاری

جذاب و صمیمانه در کار (یداللهی فارسی، ۱۳۸۴). پیترسون و برگر^۱ (۱۹۷۲) نیز در مطالعات خود سعی کرده‌اند تا عوامل مختلف سازمانی و محیطی را که فعالیت‌های کارآفرینی را در درون شرکت تحت تأثیر قرار می‌دهند، شناسایی کنند، مدل زیر یکی از مدل‌هایی است که سعی کرده تا پیش-نیازهای کارآفرینی سازمانی و نتایج آن را در ارتباط با متغیرهای دیگر سازماندهی کند (احمدپورداریانی، ۱۳۸۱).

۲-۲-۱۹ ویژگی سازمان‌های کارآفرین

سازمان‌های کارآفرین واجد ویژگی‌هایی هستند که آن‌ها را از سایر سازمان‌ها متمایز می‌کند، شناسایی و تقویت این ویژگی‌ها موجب هر چه نوآور شدن سازمان و اجرای بهینه کارآفرینی شرکتی می‌گردد که در ذیل به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود:

۲-۲-۱۹-۱ ابعاد ساختاری

بیان کننده ویژگی‌های یک سازمان هستند که می‌توان بدان وسیله سازمان‌ها را اندازه‌گیری و با هم مقایسه کرد (راسخ، ۱۳۸۶).

۱- غیررسمی بودن: رسمی بودن به میزان یا حدی که مشاغل استاندارد شده‌اند، اشاره می‌کند؛ اگر شغلی از میزان رسمیت بالایی برخوردار باشد، متصدیان از حداقل آزادی عمل برخوردار می‌باشد؛ زیرا از کارکنان انتظار می‌رود همیشه نهادهای یکسانی را با روش معینی بکار برند که منجر به نتایج از پیش تعیین شده‌ای گردد، وقتی رسمیت کم است رفتار کارکنان از آزادی عمل بیشتری برخوردار است (رابینز^۲، ۱۳۷۶). به عبارتی یکی از ویژگی‌های سازمان‌های کارآفرین، غیررسمی بودن آن‌ها است و چنینی سازمان‌هایی مخالف محدود کردن کارکنان از طریق دستورالعمل‌ها و آیین‌نامه‌های رسمی هستند، چون معتقدند هر چه افراد آزادتر باشند، خلاقیت بیشتری خواهند داشت (صمد آقایی، ۱۳۷۸).

¹. Peterson & Berger

². Robbins

۲- تخصصی نبودن: تخصصی بودن یعنی اینکه سازمان تا چه اندازه یا تا چه درجه‌ای کارها و فعالیت‌های خود را به وظایف جداگانه و تخصصی تقسیم کرده باشد؛ سازمان‌های کارآفرین بسیار کم تخصصی هستند، بدین ترتیب که هر یک از کارکنان چندین وظیفه را به عهده دارند و دامنه وسیعی از کارها را انجام می‌دهند (صمد آقایی، ۱۳۷۸).

۳- نداشتن استاندارد: نداشتن استاندارد به مواردی اطلاق می‌شود که بسیاری از کارهای مشابه روشی یکسان و همانند انجام شوند. در سازمان‌های کارآفرین، انجام امور و وظایف به شیوه مشخص و یکسان، بسیار کم است. این نوع سازمان‌ها اساساً نتیجه‌گرا هستند و به منظور شکوفایی خلاقیت افراد، قضاوت و ارزیابی عملکرد کارکنان را بر اساس نتایج به دست آمده در نظر می‌گیرند نه بر اساس روش انجام کارها؛ ادبیات کارآفرینی نشان می‌دهد که قواعد و قوانین سازمانی در شرکت‌های کارآفرین مانع خلاقیت، ریسک‌پذیری و اجرای سریع ایده‌های کارکنان نمی‌گردد، لذا افراد تا حدودی اجازه انحراف از قواعد را دارند (صمد آقایی، ۱۳۷۸).

۴- کم‌رنگ بودن سلسله مراتب: در سازمان‌های کارآفرین رعایت سلسله مراتب کم‌رنگ است، یعنی افراد گزارش کار خود را به شکل مشخصی ارائه نمی‌دهند و برخی از اوقات کاری را آزادانه به کشف ایده‌های مورد علاقه خود می‌گذارند، بدون آنکه به کسی گزارش دهند. در این نوع سازمان‌ها اعتقاد بر این است با کنترل سلسله مراتبی نمی‌توان بر محیط رقابتی، پیچیده و پویا و نامطمئن فائق آمد (صمد آقایی، ۱۳۷۸).

۵- نداشتن پیچیدگی: از نظر پیچیدگی عمودی یا تعداد سطوح سازمانی، سازمان‌های کارآفرین با داشتن حداقل لایه‌های مدیریتی، دارای ساختار سازمانی تخت هستند. از نظر پیچیدگی افقی و مکانی، سازمان‌های کارآفرین به دلیل کوچک بودن (یا توصیه برای کوچک شدن) علاقه‌ای به ایجاد دوایر متعدد و انجام امور در مناطق جغرافیایی مختلف ندارند (صمد آقایی، ۱۳۷۸).

۶- عدم تمرکز: متمرکز بودن به آن سطح از اختیارات گفته می‌شود که قدرت تصمیم‌گیری دارد؛ هنگامی که تصمیمات در سطوح بالای سازمان اتخاذ شود آن سازمان را متمرکز می‌نامند؛ یکی از

مشخصات سازمان‌های کارآفرین داشتن کارکنان توانمند است و به همین منظور از طریق تفویض اختیار و مدیریت مشارکتی از ایجاد تمرکز در سازمان جلوگیری می‌کنند (صمد آقایی، ۱۳۷۸).

۷- حرفه‌ای بودن: حرفه‌ای بودن به سطح تحصیلات رسمی و آموزش کارکنان اطلاق می‌شود در مورد سازمان‌های کارآفرین دقیقاً نمی‌توان گفت که حرفه‌ای هستند؛ زیرا اولاً، ویژگی اصلی سازمان‌های کارآفرین، نوآوری است و نوآوری با سطح تحصیلات رابطه معناداری ندارد؛ دوماً، سطح تحصیلات سازمان وابسته به سطح تکنولوژی سازمان است (صمد آقایی، ۱۳۷۸).

۸- حمایت مدیریت: خصوصیات زیر در مدیریت ارشد سازمان برای حمایت مدیریت از کارآفرینی است:

- قدرت تصمیم‌گیری مدیریت ارشد
- قبول مسئولیت فعالیت کارآفرینانه
- پذیرش ریسک به عنوان خصیصه مثبت
- تنوع در حمایت مالی
- قدردانی از افراد صاحب ایده
- تجربه نوآوری مدیریت ارشد
- استفاده از ایده‌های جدید کارکنان
- اعتقاد به مدیریت مشارکتی
- قدردانی از افراد ریسک‌پذیر (صمد آقایی، ۱۳۷۸).

۲-۲-۱۹-۲ ابعاد محتوایی

۱- اندازه: سازمان‌های کارآفرین اغلب سازمان‌های کوچکی هستند، اما این بدان معنا نیست که در آینده نیز این وضع باقی می‌ماند؛ امروزه سازمان‌های بزرگ نیز سعی می‌کنند که شرایط را طوری فراهم آورند که هم از مزایای سازمان‌های بزرگ بهره‌مند شوند و هم از مزایای کارآفرینی.

۲- **تکنولوژی مناسب:** سازمان‌های کارآفرین، جهت ارضای نیازهای مشتریان، انعطاف‌پذیری و سازگاری با محیط و بخصوص واکنش سریع در برابر تغییرات محیطی به تکنولوژی‌های پیشرفته و قابل انعطاف روی می‌آورند (صمد آقایی، ۱۳۷۸).

۳- **محیط:** سازمان‌های کارآفرین سعی دارند موانع ارتباطی با محیط خارج را از بین ببرند و ایده‌ها و گرایش‌های مشتری را مورد توجه واحد تحقیق و توسعه خود قرار دهند و جوهر موفقیت‌های کارآفرینانه همان استراتژی‌هایی است که از طریق آن سازمان با محیط خارجی خود پیوند می‌خورد و با آن جفت می‌شود (صمد آقایی، ۱۳۷۸).

۴- **فرهنگ:** سازمان‌هایی که دارای فرهنگ و ساختاری غیرقابل انعطاف هستند، برای ایجاد همکاری و وحدت در دوران بحران دچار آشفتگی می‌شوند. در حالی که سازمان‌هایی که امکان برقرار کردن رابطه‌های غیررسمی و انعطاف‌پذیر را در ساختار خود پیش‌بینی می‌کنند، عوامل مثبت و مؤثری برای رشد و ترغیب خلاقیت و نوآوری در سازمان خود به وجود می‌آورند (راسخ، ۱۳۸۶).

۲-۲-۲۰ الگوهای کارآفرینی سازمانی

کارآفرینی سازمانی عبارت است از مجموعه تلاش‌هایی برای توسعه مزیت‌های رقابتی سازمان از طریق نوآوری و تغییرات معنی‌دار و نیز موازنه‌ی رقابت در یک صنعت می‌باشد (فری یرا^۱، ۲۰۰۲). مدل‌های مختلفی برای کارآفرینی ارائه شده است که از آن میان به چهار مدل معروف که نسبت به بقیه اهمیت بیشتری دارند اشاره می‌شود:

۲-۲-۲۰-۱ الگوی کارآفرینی سازمانی کورنوال^۲ و پرلمن^۳

کورنوال و پرلمن معتقدند که اصول کارآفرینی سازمانی به سازمان‌های انتفاعی و بخش خصوصی محدود نمی‌شود، بلکه می‌توان همین فرایندها را در قبال سازمان‌های غیرانتفاعی و غیردولتی نیز به کار برد (قلی پور و همکاران، ۱۳۸۷). الگوی آن‌ها چارچوب کارآفرینی سازمانی را بر مبنای مدیریت

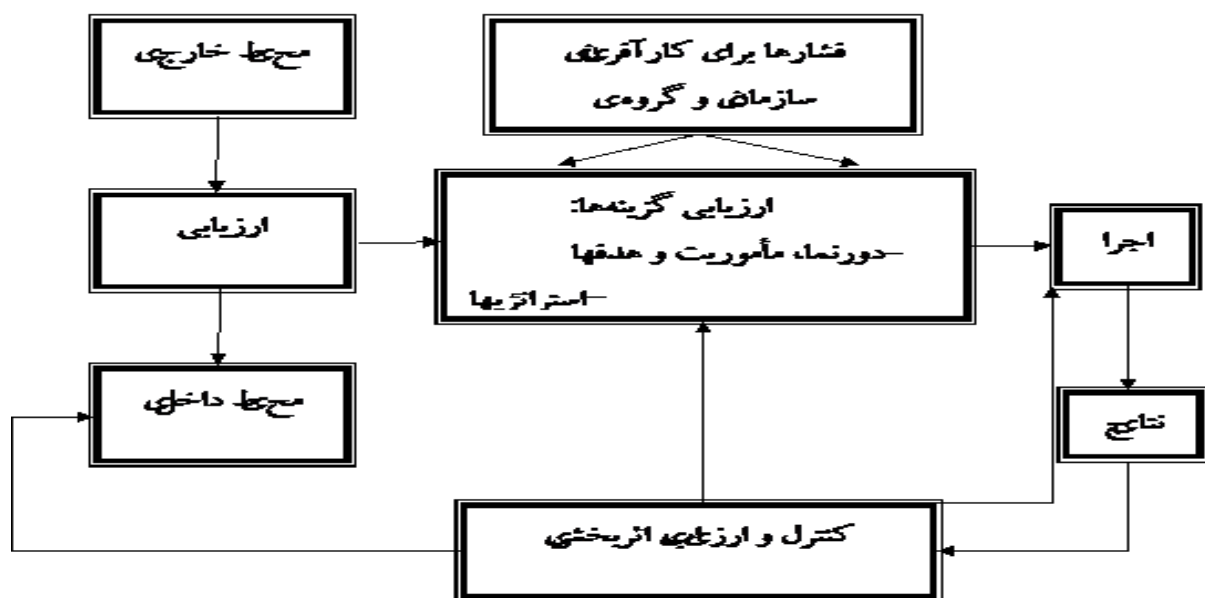
^۱. Ferreira

^۲. Cornwall

^۳. Perlman

راهبردی نشان می‌دهد. آن‌ها بر اساس رویکرد مدیریت راهبردی، چهارچوب کارآفرینی سازمانی را چنین توصیف می‌کند:

اطلاعات ورودی از محیط داخلی و خارجی سازمان به تشخیص و ارزیابی فرصت‌های جذب بازار کمک می‌کنند و به دنبال آن دورنما، مأموریت، هدف‌ها و استراتژی‌ها تعیین و سپس اجرا می‌شوند. نمودار مدل کارآفرینی سازمانی کورنوال و پرلمن به صورت زیر است:

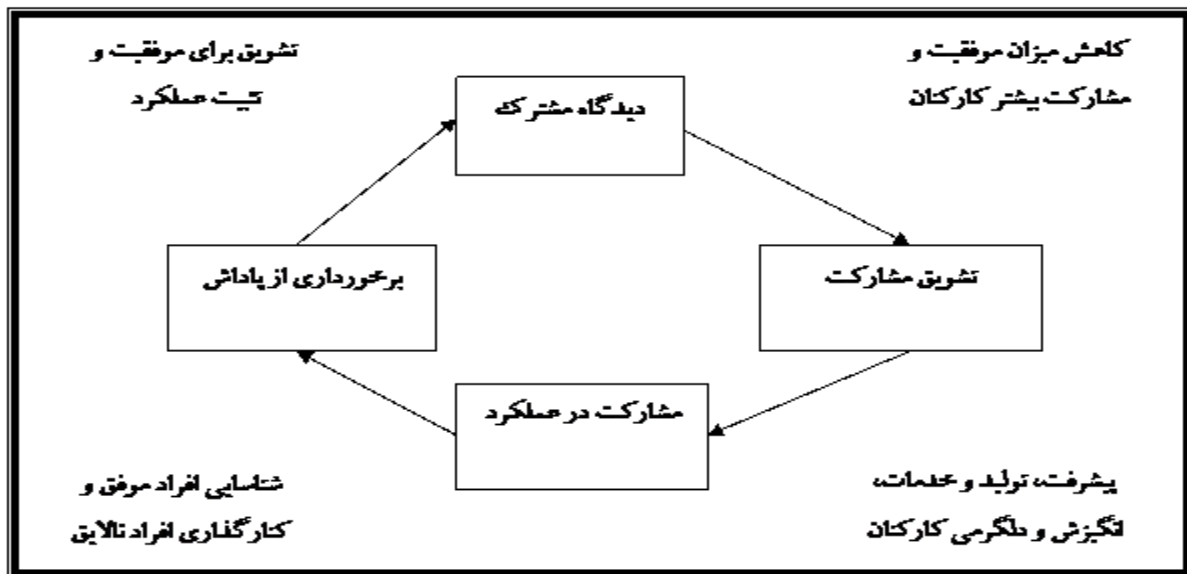


نمودار ۳-۲- نمودار مدل کارآفرینی سازمانی کورنوال و پرلمن
(کورنوال و پرلمن، ۱۹۹۴: ۲۰ به نقل از قلی پور و همکاران، ۱۳۸۷: ۱۶۱).

۲-۲۰-۲-۲ مدل ترغیب کارآفرینی کوارتکو^۱ و هاجتس^۲

نمودار مدل کارآفرینی سازمانی کوارتکو و هاجتس در نمودار زیر آمده است:

^۱. Kuratko
^۲. Hadgetts



نمودار ۴-۲- نمودار مدل ترکیب کارآفرینی سازمانی کوارتکو و هاجس
(کوارتکو و هاجس، ۱۹۹۰: ۲۰ به نقل از تقی زاده و همکاران ۱۳۸۲: ۱۶۱)

در اجرای مدل فوق چهار گام مهم در استراتژی کارآفرینانه سازمانی به شرح ذیل می باشد:

- توسعه بینش:
- اولین گام مهم در طراحی یک استراتژی کارآفرینانه سازمانی مشارکت در دیدگاه نوآوری است.
- تشویق و نوآوری
- نوآوری ابزار لازم برای کارآفرینی است. از این رو سازمان ها باید نوآوری را به عنوان عامل کلیدی در استراتژی هایشان درک کرده و به توسعه بپردازند.
- ایجاد جو کارآفرینانه در سازمان
- برای اینکه مجدداً انگیزه های برای نوآوری در شرکت های امروزی ایجاد گردد، مهم ترین گام و گام نهایی، سرمایه گذاری سنگین در فعالیتهای کارآفرینانه ای است که موجب تجلی تفکرات جدید در یک محیط نوآور می شود.
- توسعه تیم های کارآفرینی

در شرکت‌هایی که نسبت به تشکیل این گونه تیم‌ها احساس تعهد می‌شود، نشانی از تغییر وجود دارد، در واقع آن‌ها دگرگونی یا انقلابی را در پیش گرفته‌اند (تقی زاده و همکاران، ۱۳۸۶).

۲-۲-۲-۳ مدل کارآفرینی سازمانی از دیدگاه فرای^۱

از نظر فرای حرکت به سوی ایجاد کارآفرینی در کل سازمان فرآیندی است که نیاز به برنامه‌ریزی دارد؛ این برنامه‌ریزی شامل پنج مرحله بوده و این مراحل عبارت‌اند از:

- کل سازمان، کارآفرینی را می‌پذیرد. یک ساختار زنده و پویا در سازمان توسعه داده می‌شود.
- بخش محصولات جدید، به طور رسمی در سطح معاونین ایجاد می‌شود تا تولیدات جدید را رهبری کرده و به تشویق دیگران در سازمان بپردازد.
- تشکیلات فرعی برای محصولات جدید، به طور مستقل ایجاد می‌شود. این واحد پیشنهادها را از افراد پذیرفته و آن‌ها را برای سرمایه‌گذاری ارزیابی می‌کند.
- یک شرکت سرمایه‌گذار به طور مستقل می‌شود تا پیشنهادهای داخلی یا خارجی را مطابق با معیارهای مرسوم سرمایه‌گذاری مخاطره‌آمیز می‌باشد، بررسی و حمایت می‌نماید.
- بخشی در واحد منابع انسانی سازمان ایجاد می‌شود تا به آموزش مدیران پرداخته و آن‌ها را به همایش‌های کارآفرینی سازمان اعزام کند (چوپانی، ۱۳۸۹).

۲-۲-۲-۴ مدل 4E

مدل 4E توسط زاویر مندوزا^۲ در کتاب وی با عنوان کارآفرینی سازمانی (۲۰۰۴) مطرح شده است. این مدل هدف‌گرا است که سعی می‌کند به چهار هدف اصلی که برای موفقیت کارآفرینی سازمانی مهم هستند دست یابد، این چهار هدف عبارت‌اند از:

- اثربخشی
- توانمندسازی
- برابری در پاداش و مزایا

^۱. Fry

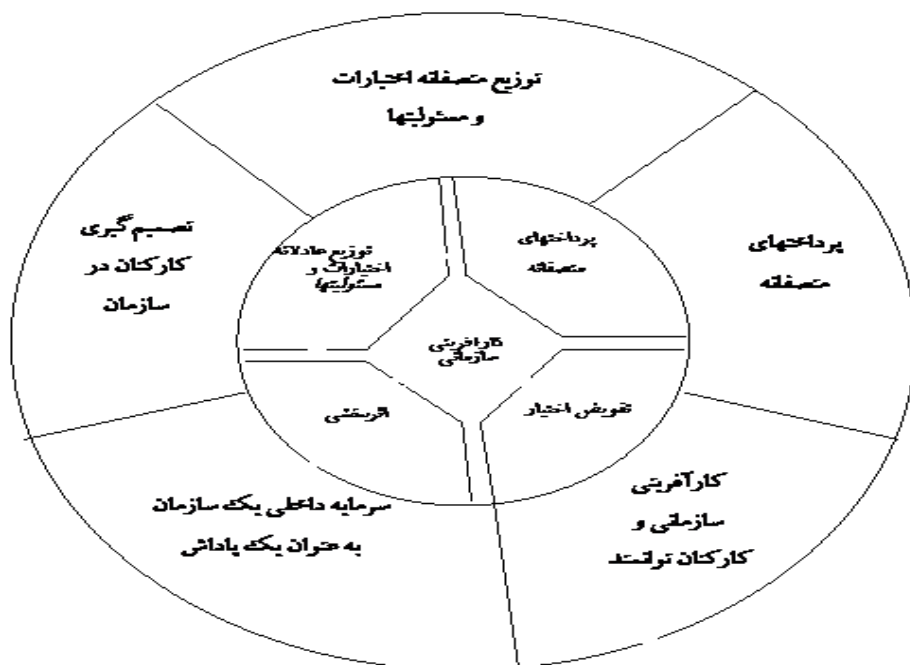
^۲. Mendoza Xavier

- تساوی در اختیارات و آزادی عمل

مدل 4E مدلی عمومی و کلی است که چهارچوبی را برای موفقیت سازمانی ارائه می‌دهد که این چهارچوب بر روی چهارپایه و اساس اصلی قرار دارد. همچنین مدل فوق برای تضمین موفقیت کارآفرینی در سازمان دو پیشنهاد ارائه می‌کند:

۱- پاداش‌های معتبر و قابل توجه: به کارآفرینان سازمان به جای ارتقا، پاداش‌های قابل توجه و مهم اعطا شود.

۲- کارآفرینی دوره‌ای (نوبتی): این موضوع به تغییر و تعویض نوبتی کارآفرینان در سازمان اشاره دارد. در این حالت کارآفرین سازمانی، از یک فرصت (پروژه) بهره‌برداری شده به یک فرصت در حال شکل‌گیری (بالقوه) منتقل می‌گردد. این انتقال غالباً با پاداش‌های مهم و قابل توجه همراه است.



4E نمودار ۵-۲- مدل کارآفرینی سازمانی

تیتو میپسکی، ۲۰۰۱ به نقل از تقی زاده و همکاران (۱۳۸۹: ۱۶۳).

۲-۲-۲۰-۵ مدل کارآفرینی سازمانی آنتونیک و هیسریچ^۱

این دو محقق با بررسی‌هایی که انجام داده‌اند هشت بعد را برای کارآفرینی سازمانی برشمرده‌اند. آن‌ها معتقدند که کارآفرینی سازمانی بایستی به عنوان مفهوم چند بعدی متمایز و در عین حال مرتبط نگریسته شود (آنتونیک و هیسریچ، ۲۰۰۳). ابعاد کارآفرینی سازمانی از دیدگاه آنتونیک و هیسریچ عبارت‌اند از:

۱ و ۲ شامل ایجاد شرکت‌ها یا واحدهای مستقل و کسب‌وکار جدید

واحدهای جدید ویژگی برجسته کارآفرینی سازمانی هستند که می‌توانند منجر به ایجاد کسب‌وکارهای جدید در درون سازمان منتج شوند. در شرکت‌های تأسیس یافته بزرگ و کوچک، واحدهای تأسیس یافته جدید می‌توانند شامل تشکیل واحدهای کاملاً رسمی مستقل یا نیمه‌مستقل باشند و ورود به کسب‌وکار جدید را می‌توان به فعالیت‌های اصلی سازمان نزدیک دید. ورود به کسب‌وکار جدید تازگی-ای در درون ساختار فعلی سازمان پدیدار می‌کند (تسلیمی و همکاران، ۱۳۸۵). ورود به کسب‌وکار جدید ویژگی‌های برجسته کارآفرینی است چون این می‌تواند به وسیله تعریف مجدد محصولات یا خدمات شرکت و یا به وسیله توسعه بازارهای جدید منجر به ایجاد کسب‌وکار جدید داخل یک سازمان موجود شود؛ در شرکت‌های بزرگ این مورد می‌تواند باعث شکل‌دهی بیشتر واحدهای مستقل یا نیمه‌مستقل، ایجاد واحد کسب‌وکار مستقل و جریان‌های جدید باشد. در همه سازمان‌ها بدون توجه به اندازه آن سازمان بعد ریسک ایجاد کسب‌وکار جدید اشاره به ایجاد کسب‌وکار جدید داخل سازمان موجود بدون توجه به سطح استقلال دارد (تاج‌الدین، ۱۳۸۴).

۳ و ۴- شامل نوآوری در محصول، خدمات و فرآیند

شومپیتر بر این باور است که کارآفرینی سازمانی واژه‌ای است که از درون دنیای کسب‌وکار بر خواسته و به عنوان توانایی استفاده از منابع یا روش‌های جدید است که منجر به خلق محصولات و خدمات جدید در محیط سازمانی می‌شود، از دیدگاه وی کارکرد اولیه و عمده کارآفرینی، نوآوری است (ایال و

^۱.Antonic & Hisrich

اینبار^۱، ۲۰۰۳). از دیدگاه آنتونیک و هیسریچ نوآوری به توانایی تلفیق منابع در روشی برای خلق کالا و روش‌های تولیدی جدید و گشودن بازارهای جدید اشاره دارد (ایال و اینبار، ۲۰۰۳). جنینگز و لامپکین^۲ بر این باورند که سازمان کارآفرینانه نسبت به سازمان‌های معمولی، محصولات جدیدتر و بازارهای جدیدتری را ایجاد می‌کنند (مقیم، ۱۳۸۳). برعکس ابعاد قبلی این بعد از کارآفرینی سازمانی مربوط به نوآوری خدمات یا محصول با تأکید بر توسعه و نوآوری در تکنولوژی است. نایت^۳ توسعه یا ارتقای محصولات و خدمات و همچنین فنون و تکنولوژی‌ها در تولید را به عنوان بخشی از نوآوری سازمانی قرار داده است. زهرا^۴ نوآوری محصول و کارآفرینی تکنولوژیکی را به عنوان نمود نوآوری شرکت‌های تولیدی در نظر می‌گیرد (تسلیمی و همکاران، ۱۳۸۵) و کارآفرینی سازمانی را شامل توسعه محصول جدید، بهبود محصول و روش‌ها و رویه‌های جدید تولید می‌داند (تاج‌الدین، ۱۳۸۴). در نوآوری در فرآیند، سعی بر این است که با افزایش یا کاهش مراحل فرآیند تجربه‌ی مشتری را بهبود ببخشند. نوآوری در فرآیند تولید باعث می‌شود که شرکت، مزیت‌هایی بر رقبا به دست آورد که عبارت‌اند از: ۱) افزایش سرعت فرآیند تولید و ۲) افزایش قابلیت انعطاف تولید از یک محصول به محصول دیگر (دهقان نجم، ۱۳۸۸). وقتی نوآوری در محصولی به وجود می‌آید، شرکت‌ها تلاش می‌کنند که کاربرد این محصول جدید را افزایش دهند. هزینه تحقیق و توسعه شرکت‌هایی که بر روی نوآوری در توسعه محصول کار می‌کنند، بسیار بیشتر از شرکت‌هایی است که تحقیقات بنیادی انجام می‌دهند. این نوآوری نیاز به دیدگاه ساختاریافته‌ای برای تعریف و حل مشکل و مهارت‌های مرتبط با مهندسی، بخصوص شیمی و مهندسی مکانیک دارد و به دلیل محیط رقابتی باید کار تحقیق به سرعت به نتیجه برسد. بنابراین باید رابطه متقابل بین کارکنان بخش‌های تولید و تحقیق و توسعه وجود داشته باشد.

¹. Eyal & Inbar

². Jennings & Lumpkin

³. Knight

⁴. Zahra

مطالعات نشان می‌دهد که هزینه جلب یک مشتری هفت برابر هزینه حفظ آن می‌باشد، بنابراین نوآوری در خدمات یکی از مسائل مهم در رقابت محسوب می‌شود. نوآوری در ارائه خدمات مستلزم توسعه تخصص کارکنان در معرفی و ارائه فنی و مناسب محصول است (دهقان نجم، ۱۳۸۸). نوآوری در ارائه خدمات با سطح نسبتاً پایین سرمایه‌گذاری صورت می‌گیرد و برگشت سرمایه آن سریع است. البته این نوآوری در کوتاه‌مدت مزیت رقابتی را فراهم می‌کند.

۵- خود تجدیدی^۱

خود تجدیدی تغییر شکل سازمان‌ها از طریق تجدید ایده‌های کلیدی است که سازمان بر مبنای آن‌ها بنا شده است. این مفهوم به معنای تغییر سازمان و استراتژی می‌باشد و شامل تعریف مجدد مفهوم کسب‌وکار، سازماندهی مجدد و ارائه تغییرات گسترده سیستمی جهت نوآوری می‌باشد. موزیکا^۲ و همکارانش به التزام سازمانی در تجدید مستمر کسب‌وکار، انطباق‌پذیری و انعطاف‌پذیری به عنوان ویژگی‌های مهم کارآفرینی اعتقاد دارند (تسلیمی و همکاران، ۱۳۸۵). خود تجدیدی فرآیند پیدا کردن جایگزین‌های مناسب برای رشد و ترقی است، تعریف مجدد مدل کسب‌وکار در جهت رقابت، چالش‌های آن برای پیدا کردن، یافتن راه‌های مختلفی برای انجام آنچه سازمان در حال حاضر ندارد یا حق برگزیدن مدل کسب‌وکار متفاوت از رقبای خود است (زلیوایو و ورون^۳، ۲۰۰۷). خود تجدیدی اشاره به تحول مستمر سازمان در پاسخ به درخواست‌های داخلی و خارجی دارد (توماس^۴ و همکاران، ۱۹۹۲). استاپورد و بدن-فولر^۵ نیز فعالیت‌های مربوط به تجدید سازمان‌های موجود را به عنوان یک عنصر مهم کارآفرینی سازمانی می‌نگرند، بنابراین خود تجدیدی را می‌توان به عنوان یک بعد مهم کارآفرینی سازمانی مدنظر قرار داد (تسلیمی و همکاران، ۱۳۸۵). بعد خود تجدیدی منعکس‌کننده تغییر و تحول سازمان از طریق بازسازی در ایده‌های کلیدی می‌باشد. خود تجدیدی معنی تغییر سازمانی و استراتژیک می‌دهد و شامل تعریف مجدد مفهوم کسب‌وکار، تجدید سازماندهی، معرفی

^۱. Strategic renewal

^۲. Muzyka

^۳. Dhliwayo & Vuuren

^۴. Thomas

^۵. Stopford and Baden-fuller

تغییرات سریع سیستمی برای نوآوری می‌باشد. وسپر (۱۹۸۴) هدایت استراتژیک جدید را به عنوان بخشی از کارآفرینی سازمانی می‌داند. موزیکا^۱ و همکارانش (۱۹۹۵) به این نکته توجه داشتند که بازسازی مستمر کسب‌وکار، دستیابی به ویژگی‌های اساسی همچون انعطاف‌پذیری و انطباق‌پذیری یک شرکت کارآفرین جزء ضروریات سازمانی است (تاج‌الدین، ۱۳۸۴؛ چوپانی، ۱۳۸۹).

۶- ریسک‌پذیری

ریسک‌پذیری یکی از ابعاد بسیار مهم کارآفرینی سازمانی است. ریسک‌پذیری به عنوان امکان ضرر، احتمال دارد به عنوان ویژگی ذاتی نوآوری، شکل‌گیری کسب‌وکار جدید و اقدامات کنشی یا تهاجمی سازمان موجود نگریسته شود. ریسک را می‌توان به پیگیری سریع فرصت‌ها، استفاده یا کاربرد سریع منابع و اقدامات جسورانه ربط داد. در حقیقت جسور بودن در پیگیری فرصت‌ها به عنوان ویژگی سطح شرکتی کارآفرینی مورد نظر قرار گرفته است. از دیدگاه ایال و اینبار ریسک‌پذیری تمایل به جذب منابع برای فعالیت‌های مخاطره‌آمیز در قلمرویی ناشناخته به صورت منطقی و محاسبه شده است (ایال و اینبار، ۲۰۰۳).

در ریسک‌پذیری سازمانی فعالیت مخاطره‌آمیز جدیدی شروع می‌شود و معمولاً با کارآفرینی فردی ارتباط دارد. افراد و گروه‌های کوچک می‌توانند گروه‌های کارآفرینانه‌ای را در داخل سازمان تشکیل دهند (ساندرا و دوبینسکی^۲، ۲۰۰۰). مخاطره‌پذیری سازمانی شامل فعالیت‌هایی می‌شود که در سطح عملیاتی انجام می‌گیرند. در این بعد، سازمان‌های کارآفرین معمولاً رویکرد مثبتی به سرمایه‌گذاری در فرصت‌های جدید تدوین می‌کند، نسبت به شناسایی مشتریان جدید و ورود به بازارهای ناشناخته اقدام می‌کند (مدهوشی و بخشی، ۱۳۸۲).

۷- پیشگامی

این بعد مربوط به پیشگامی در پیگیری فرصت‌ها یا ورود به بازارهای جدید می‌باشد. پیشگامی میزان یا اندازه‌ای است که سازمان‌ها در مواردی، مانند حوزه‌های کلیدی تجاری، هنگام معرفی محصولات و

^۱.Muzyka

^۲.Sandra & Dubinsky

خدمات، به‌کارگیری تکنولوژی‌ها و تکنیک‌های اداری، به جای پیروی از آن‌ها سعی در رهبری رقبا دارند. رویکرد آینده پیشگامی، در پیش‌بینی و اقدام بر اساس نیازهای آینده مطرح شده است (تسلیمی و همکاران، ۱۳۸۵). پیشگامی به عنوان جستجوی فعال فرصت‌های جدید تعریف شده است، به عبارت دیگر تمایل به شکل‌دهی محیط بجای آنکه صرفاً به صورت انفعالی به محیط واکنش نشان داده شود. یا تمایل به آغاز کردن فعالیتی که رقبا را به واکنش وا دارد (مقیمی، ۱۳۸۳). مفهوم پیشگامی به افزایش کوشش‌های سازمانی به جای پیروی از رقبا در حوزه‌های کلیدی کسب‌وکار (معرفی محصول و خدمات جدید، تکنولوژی‌های کاربردی و تکنیک‌های اداری) اشاره دارد و می‌خواهد در این زمینه‌ها پیشرو باشد (تاج‌الدین، ۱۳۸۴).

۸- رقابت تهاجمی^۱

رقابت تهاجمی، تمایل سازمان در به چالش درآوردن یا رقابت کردن با رقبا تعریف شده است. کوین و اسلوین چنین فرض می‌کنند که حالت کارآفرینی، در تمایل شرکت به رقابت تهاجمی با رقبای صنعتی منعکس شده است (تسلیمی و همکاران، ۱۳۸۵). آن‌ها رقابت تهاجمی را به عنوان گرایش مدیریتی می‌نگرند که به وسیله علاقه و اشتیاق سازمانی برای تسلط بر رقبا توصیف شده است. لامپکین و دسا اظهار کرده‌اند که رقابت تهاجمی و پیشگامی را می‌توان به عنوان دو بعد متمایز کارآفرینی سازمانی در نظر گرفت، در واقع پیشگامی پاسخ به فرصت‌هاست در حالی که رقابت تهاجمی پاسخ به تهدیدات است (تسلیمی و همکاران، ۱۳۸۵). در تعریفی دیگر رقابت تهاجمی، به حالت تهاجمی در ارتباط با رقبا اشاره می‌کند یک شرکت تهاجمی به وسیله آزمایش‌های (تجربیات) هدایت شده ریسک‌پذیری می‌کند، ابتکار به خرج می‌دهد و شجاعانه و تهاجمی به دنبال فرصت‌ها است. کوین و اسلوین (۱۹۹۱) تصور می‌کردند که تمایل شرکت به رقابت تهاجمی به خاطر وجود رقبای صنعتی شکل می‌گیرد. دی^۲ و همکاران (۱۹۹۷) تصور می‌کردند که استراتژی کارآفرینانه که

^۱ - Competitive aggressiveness.

^۲.Dees

شامل شجاعت، هدایت، سبک جستجوی فرصت با جنبه‌های ریسک‌پذیری و شجاعت و تهاجم رقابتی می‌باشد در گرایش‌ها و فعالیت‌های مدیریت ارشد منعکس می‌گردد (چوپانی، ۱۳۸۹).

۲-۲۱ مدیریت استعداد

امروزه سازمان‌ها به خوبی دریافته‌اند که به منظور موفقیت در اقتصاد پیچیده جهانی و نیز ماندگاری در محیط رقابتی کسب‌وکار به داشتن بهترین استعدادها نیاز دارند. همزمان با درک نیاز به استخدام، توسعه و نگهداشت استعدادها، سازمان‌ها دریافته‌اند که استعدادها منابعی بحرانی هستند که برای دستیابی به بهترین نتیجه‌ها نیازمند مدیریت می‌باشند. در گذشته مدیریت استعداد به عنوان یک مسئولیت جنبی به بخش پرسنلی محول شده بود، در حالی که امروزه مدیریت استعداد به عنوان یک وظیفه سازمانی که مسئولیت آن به عهده تمام بخش‌هاست، بسیار جدی‌تر مورد توجه قرار گرفته است. بی‌شک عصر حاضر، عصر سازمان‌هاست و متولیان این سازمان‌ها، انسان‌ها هستند؛ انسان‌هایی که خود به واسطه در اختیار داشتن عظیم‌ترین منبع قدرت؛ یعنی تفکر، می‌توانند موجبات تعالی، حرکت و رشد سازمان‌ها را پدید آورند. در سال‌های اخیر، در سازمان‌های ایرانی، مبحث پرورش و توسعه نیروی انسانی در قالب‌های گوناگونی نظیر؛ شناسایی و پرورش استعدادها، جانشین پروری، مدیران آینده، مدیران سایه و ... مورد توجه قرار گرفته است؛ اما کماکان با وضعیت مطلوب در این زمینه فاصله قابل توجهی وجود دارد. در همین راستا انجام مطالعات و پژوهش‌های گوناگون برای الگو برداری و به‌کارگیری تجربه‌های موفق سازمان‌های توسعه یافته از اهمیت بسزایی برخوردار است (رونلاند^۱، ۲۰۰۹).

۲-۲۲ استعداد

با همه توجه رسانه‌های جمعی و فعالان حوزه منابع انسانی تعریف جامعی از استعداد وجود ندارد و هر شرکت می‌کوشد ویژگی‌های استعداد را به گونه‌ای که با فرهنگ و ساختار خویش سازگارتر است درک کند. در تعریف استعداد؛ به تعریف میشل و همکاران اشاره می‌کنیم که برای اولین بار عبارت

¹. Ronnlund

"جنگ استعداد" را مطرح کردند. آن‌ها به طور کلی استعداد را جمع توانایی‌های فرد تعریف کردند که دربرگیرنده مهارت‌ها، دانش و توانایی‌ها برای پیشرفت است. در مدیریت استعداد این که سازمان‌ها چه افرادی را به منزله استعداد در نظر می‌گیرند بسیار مهم است. تعریف استعدادها کمی دشوار است زیرا هر سازمانی نگرش و نظر خاص خود را در این زمینه دارد و تعریف جهانی و مشترکی از آن وجود ندارد (CIPD^۱، ۲۰۰۶).

باکینگهام^۲ و کافمن^۳ (۱۹۹۹) نیز استعداد را این‌گونه تعریف می‌کنند "الگوی دائمی تفکر، احساس یا رفتاری که می‌تواند به گونه‌ای اثربخش به کار برده شود. همچنین میکائیل^۴ و هندفیلد جونز^۵ (۲۰۰۱) آن را به عنوان مجموعه توانایی‌های یک فرد شامل استعداد درونی، مهارت‌ها، دانش، تجربه، هوش، قضاوت، نگرش، شخصیت و انگیزه معرفی می‌کنند (میکائیل و همکاران، ۲۰۰۱).

در فرهنگ لغت آکسفورد نیز استعداد به عنوان یک قوه ذهنی خاص تعریف شده است. استعداد در لغت به معنای شیء عتیقه می‌باشد و شیء عتیقه در ذهن ما هر چیز گران‌بها و کمیابی را تداعی می‌کند که به دست آوردن آن ارزشمند اما در عین حال مستلزم صرف وقت، انرژی و هزینه است. واقعیت این است که هریک از ما انسان‌ها در درون خود شیء عتیقه‌ای به نام استعداد داریم که کشف و شناسایی آن افق زیبایی را فرا روی زندگی ما خواهد گشود. همچنین استعداد را میزان نسبی پیشرفت فرد در یک فعالیت برآورد می‌کنند. اگر برای کسب مهارت در یک فعالیت افراد مختلف در شرایط و موقعیت یکسانی قرار بگیرند متوجه خواهیم شد که افراد مختلف تفاوت‌هایی از لحاظ میزان کسب آن مهارت نشان می‌دهند. برخی افراد در یک زمینه یادگیری بهتر و کارایی زیادتری از خود نشان می‌دهند و پیشرفت آن‌ها در آن زمینه سریع‌تر است، در حالی که افراد دیگر در زمینه‌های دیگری ممکن است از خود کارایی و مهارت و سرعت پیشرفت بیشتری نشان دهند. در واقع چنین تفاوتی به تفاوت آن‌ها در استعدادهایشان مربوط می‌شود. همه افراد دارای استعداد هستند؛ اما تنها افرادی که برای

¹. Corporate Institute of Personnel and Development(CIPD)

². Buckingham

³. Coffman

⁴. Michaels

⁵. HandfieldJones

استعدادشان تصمیم بگیرند و برای توسعه آن سرمایه‌گذاری کنند، افراد مستعد هستند و این امر در شغل است که افراد می‌توانند شایستگی خود را با ایجاد ارزش نشان دهند (چومیکر^۱، ۲۰۰۵). استعداد افرادی را شامل می‌شود که می‌توانند با بیشترین توان خود، کارآیی سازمان را تحت تأثیر قرار دهند.

استعداد را به عنوان مجموعه‌ای از توانایی‌های یک شخص نیز می‌توان در نظر گرفت، بر این اساس استعداد شامل مفاهیمی مانند ذوق ذاتی، مهارت‌ها، دانش، قابلیت و توانایی یادگیری می‌باشد. استعداد از سه رکن مهارت‌ها، قابلیت‌ها و فرصت تشکیل شده است (سیدی، ۱۳۹۱).

مهارت^۲: توانایی انجام کار به نحو احسن است که حاصل یادگیری یا تمرین است. مهارت ممکن است ذاتی باشد.

قابلیت^۳: قابلیت توانایی ذاتی برای استفاده از مهارت‌های مخصوص و یا انجام امور در موقعیت‌های ویژه است در حقیقت قابلیت توانایی استفاده از مهارت‌ها برای به حداکثر رساندن اثر بخشی است. مهارت‌ها می‌توانند آموخته شوند، اما قابلیت از درون آن برمی‌خیزد، هنگامی که مهارت و قابلیت در یک موقعیت فرصت طلبانه قرار می‌گیرند، نتایج بالاتر از حد متوسط انتظار می‌رود. استعداد ممکن است نهفته باشد یعنی زمانی که شخص مهارت‌ها و قابلیت‌هایی دارد اما فرصت برای بروز استعدادش را ندارد و یا ممکن است سه عنصر تشکیل دهنده استعداد یعنی فرصت، قابلیت و مهارت در یک موقعیت وجود داشته باشند.

فرصت^۴: استعداد برای بروز و ظهور نیاز به فرصت دارد. استعداد تنها منحصر به یک جنس و یا یک نژاد نیست اما متأسفانه در گذشته تنها به گروه‌های اجتماعی و نژادی خاص و یا تنها به یک جنس (مذکر) فرصت داده می‌شد. فرصت‌ها به دو طریق ایجاد می‌شوند؛ اول افرادی به طور انفرادی به دنبال فرصتی برای نشان دادن استعدادهایشان می‌گردند و دوم اشخاصی هستند که نقش و کارشان باید به

^۱Schomaker

^۲Proficiency

^۳Ability

^۴Opportunity

گونه‌ای باشد که فرصت‌هایی را برای استعداد فراهم آورند این افراد عبارت‌اند از: والدین، معلمان و بعدها در زندگی اجتماعی، همکاران، سرپرستان و مافوق‌ها. در نتیجه می‌توان بیان نمود که استعداد برای تحقق به مهارت‌ها، قابلیت و فرصت نیاز دارد. تأمین مهارت‌ها و فرصت‌ها بخش مهمی از وظیفه هر مدیری می‌باشد استعداد یک ویژگی است و برای این‌که به طور مؤثر استفاده شود، نیاز به هدایت و راهنمایی دارد (سیدی، ۱۳۹۱).

۲-۲-۲۳ تاریخچه مدیریت استعداد

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^۱ ارائه شد. در بررسی شرکت مکنزی مشاهده شد که سازمان‌هایی که در جذب، توسعه و نگهداری مدیران بااستعداد موفق‌تر هستند میزان سوددهی بیشتری دارند. همین امر سبب شد نگرش به افراد بااستعداد برای سازمان‌ها عوض شده و به آن‌ها به دید یک منبع ایجاد مزیت رقابتی نگریسته شود (گای و همکاران، ۱۳۸۸). پیش از آن در سال ۱۹۹۶ تولگان^۲ در کتاب خود با نام مدیریت نسل X عنوان می‌کند که استعداد‌های نسل X (متولدین پس از جنگ جهانی دوم) و تمایلشان برای به چالش کشیدن فعالیت استخدامی منجر به انقلابی در این فعالیت‌ها شده است. انقلابی که استعدادگر است. در چنین شرایطی مفهوم استخدام دائمی در یک سازمان به سرعت در حال کمرنگ شدن است (کارت رایت، ۱۳۸۷). در دهه‌های ۱۹۶۰ تا ۱۹۷۰ مدیریت استعداد به عنوان یک مسئولیت جنبی به دپارتمان پرسنلی محول شده بود، در حالی که امروزه مدیریت استعداد به عنوان یک وظیفه سازمانی که مسئولیت آن به عهده تمام دپارتمان‌هاست، بسیار جدی‌تر از گذشته مورد نظر قرار گرفته است (تاج‌الدین و معالی تفتی، ۱۳۸۷). آگاه شدن رهبران سازمان‌ها از این حقیقت که استعدادها و توانایی‌های کارکنان آنان است که کسب‌وکار آن‌ها را به سمت موفقیت هدایت می‌کند، شرکت‌ها بر آن شده‌اند تا در زمینه‌ی مدیریت استعداد وارد عمل شوند و برای حفظ کارکنان با پتانسیل بالای خود تلاش

^۱. Mckinsey

^۲. Tulgan

کنند. به طور کلی از مدیریت استعداد به عنوان آخرین موج در حوزه مدیریت منابع انسانی یاد می‌شود (گای و همکاران، ۲۰۰۹).

۲-۲-۲۴ مفهوم مدیریت استعداد

با آگاه شدن رهبران سازمان‌ها از این حقیقت که استعدادها و توانایی‌های کارکنان آنان است که کسب‌وکار آن‌ها را به سمت موفقیت هدایت می‌کنند، سازمان‌ها بر آن شدند تا در زمینه‌ی مدیریت استعداد وارد عمل شوند و برای حفظ کارکنان با پتانسیل بالای خود تلاش کنند. به طور کلی از مدیریت استعداد به عنوان آخرین موج در حوزه مدیریت منابع انسانی یاد می‌شود (گای^۱ و همکاران، ۲۰۰۹).

لوئیس و هاگمن^۲ (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 وظایف 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 باشد. 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 استفاده از وسایل فناوری جدید مثل اینترنت و نرم‌افزارهای مربوطه و با هدف اجرا در کلیه سطوح و قسمت‌های سازمان. مفهوم دوم لوئیس و هاگمن از مدیریت استعداد به طور خاص تمرکز بر پیش‌بینی یا مدل‌سازی فرآیند منابع انسانی در حیطه سازمان بر اساس عواملی مانند مهارت‌های نیروی کار، عرضه و تقاضا و رشد و فرسایش نیروی کار دارد. از این دیدگاه، مدیریت استعداد کم‌وبیش مترادف با منابع انسانی یا برنامه‌ریزی نیروی کار است.

^۱. Gay et al

^۲. Louise & Hackman

مفهوم سوم لوئیس و هاگمن متمرکز بر افراد با استعداد از لحاظ عملکرد و پتانسیل است. افراد با پتانسیل بالا در جریان استفاده از نیروی کار در سازمان‌ها بیشتر مورد توجه قرار می‌گیرند و سازمان در جذب آن‌ها کوشش بیشتری می‌نماید (گای و همکاران، ۲۰۰۹).

مدیریت استعداد را می‌توان یک رویکرد کلی نسبت به برنامه‌ریزی منابع انسانی دانست که با استفاده از طیفی از مداخله‌های منابع انسانی به افزایش توانمندی‌های سازمانی کمک می‌کند. جنبه‌های مختلف مدیریت استعداد، استخدام، انتخاب، ارشادگری، مدیریت عملکرد، مسیر پیشرفت شغلی، برنامه‌ریزی جانشینی و پاداش را در بر می‌گیرد. مدیریت استعداد برای توصیف مفهوم و یکپارچه‌سازی فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی با اهداف جذب و نگهداشت افراد مناسب برای پست‌های کلیدی در زمان مناسب است (میکایل و همکاران، ۲۰۰۱). مدیریت استعداد سیستم جذب، شناسایی، بالندگی و حفظ افرادی با پتانسیل بالا است که ارزش ویژه‌ای برای سازمان دارند. مدیریت استعداد عبارت است از "شناسایی، توسعه و مدیریت مجموعه استعدادها یعنی تعداد، نوع و کیفیت کارکنانی که اهداف عملیاتی و استراتژیک شرکت را محقق می‌سازد" (کنز و رز^۱، ۲۰۰۴).

مدیریت استعداد رهیافتی هوشیارانه برای جذب، توسعه و نگهداری افراد توانمند و مستعد برای دستیابی به اهداف جاری و آتی سازمان معرفی شده است. مدیریت استعداد برای پاسخ به محیط پیچیده و متغیر، توسعه فردی و سازمانی را در بر خواهد داشت و شامل ایجاد و حفظ یک فرهنگ سازمانی حمایتی و در جهت افراد سازمان می‌باشد (استاکلی^۲، ۲۰۰۶).

در تعریفی دیگر مدیریت استعداد دربرگیرنده تمامی فرایندهای منابع انسانی، مدیریت امور و فن-آوری‌هاست. مدیریت استعداد عموماً به معنی کاوش، کشف، انتخاب، حفظ و نگهداری، توسعه و بهسازی، به‌کارگیری و بازسازی نیروی کار است (چوپر^۳، ۲۰۰۴). گروهی دیگر از محققین مدعی‌اند که بهتر است مدیریت استعداد به منزله مجموعه‌ای از موضوعات در نظر گرفته نشود بلکه به منزله

¹. Kenz, M. and Ruse

². Stockley

³. Schweyer

نوعی دیدگاه یا نگرش ذهنی به آن نگریسته شود (کرلمن^۱، ۲۰۰۴). از این منظر، یک دیدگاه مدیریت استعداد بر این باور است که افراد بااستعداد نقش محوری را در موفقیت سازمان ایفا می‌کنند. یکی از جامع‌ترین تعاریف توسط گای و سیمز ارائه شده است. این دو صاحب‌نظر مدیریت استعداد را بدین‌صورت تعریف می‌کنند: تسهیل پیشرفت مسیر شغلی و ایجاد افرادی بسیار بااستعداد و ماهر در سازمان با استفاده از فرایندها، منابع، سیاست‌ها، روش‌ها و رویه‌های رسمی و مدون (کالینگز و ملاهی^۲، ۲۰۰۹). در یک تعریف نسبتاً کاملی، استعداد دربرگیرنده بلوغ بر جسته‌ای است که عموماً شایستگی‌ها (دانش، مهارت و توانایی) نامیده می‌شود و به نحوی است که فرد را جزء ۱۰ درصد افراد برتر در میان همکارانی قرار می‌دهد که در همان حوزه فعالیت می‌کنند (گاگن^۳، ۲۰۰۷). عبارت مدیریت استعداد گاهی به مجموعه فعالیت‌هایی اطلاق می‌شود که کارفرما برای استخدام، آموزش، توسعه و به طور کلی اداره آن دسته از کارکنانی که مشاغل اجرایی و بااهمیت سازمان را در دست دارند (کاپلی^۴، ۲۰۰۸).

۲-۲-۲۵ مدیریت استعداد و مدیریت منابع انسانی

سؤالی که وجود دارد این است که آیا مدیریت استعداد تنها مجموعه‌ای از ایده‌های قدیمی است که به شکل جدیدی بسته‌بندی شده تا بتواند به عنوان افکار جدید ظهور یابد یا واقعاً با مدیریت منابع انسانی فرق دارد؟ برای پاسخ دادن به این سؤال لازم است، شباهت‌ها و تفاوت‌های این دو را مورد توجه قرار دهیم.

۲-۲-۲۵-۱ شباهت‌ها

دو شباهت آشکار بین مدیریت استعداد و مدیریت منابع انسانی وجود دارد. هر دو بر قرار دادن افراد مناسب در نقش‌های مناسب برای ایجاد تطابق بین عملکردهای افراد و اهداف سازمانی تأکید می‌کنند. به عقیده تیچی و همکاران، یکی از فرایندهای کلیدی مدیریت منابع انسانی، فرایندی است که

¹. Creelman

². Collings, D. and Mellahi

³. Gagne

⁴. Cappelli

منابع انسانی موجود را با مشاغل هماهنگ می‌کند (چوای و همکاران^۱، ۲۰۰۸). مدیریت استعداد عبارت است از قرار دادن افراد مناسب در محل مناسب و اطمینان یافتن از این‌که این دو به خوبی با هم هماهنگ شده‌اند. مدیریت استعداد با داشتن افراد مناسب در نقش‌های مناسب برای انجام حداکثر عملکرد در ارتباط است (استانیتون^۲، ۲۰۰۵). هم مدیریت استعداد و هم مدیریت منابع انسانی حوزه‌های اصلی مدیریت کارکنان را پوشش می‌دهند. اکثر رساله‌های مدیریت کارکنان در مورد مدیریت منابع انسانی و مدیریت استعداد، حوزه‌های عملکردی مشابهی را شناسایی کرده‌اند، برای مثال کاسیو، مدیریت منابع انسانی را به عنوان عملیات جذب، انتخاب، نگهداری، بالندگی و استفاده از منابع انسانی به منظور تحقق اهداف فردی و سازمانی تعریف می‌کند (چوای و همکاران، ۲۰۰۸). این تعریف مشابه بسیاری از تعاریف مدیریت استعداد است. مدیریت استعداد فرایند جذب، استخدام و حفظ کارکنان مستعد می‌باشد. بنابراین مدیریت منابع انسانی و مدیریت استعداد بسیار شبیه به هم می‌باشند. به نظر بیشتر نظریه‌پردازان مدیریت استعداد بخشی از مدیریت منابع انسانی است که بر روی استعدادهای سازمان تمرکز می‌کند، یعنی به صورت جزئی‌تر و مستقیم‌تر بر روی مدیریت یک گروه خاص از افراد تأکید دارد (چوای و همکاران^۳، ۲۰۰۸).

۲-۲-۲۵-۲ تفاوت‌ها

علیرغم یافته‌های بالا، باید گفت که بعضی تفاوت‌های کلیدی بین مدیریت منابع انسانی و مدیریت استعداد وجود دارد. برای اکثریت افراد مدیریت استعداد یکی از اجزای مدیریت منابع انسانی است. در مدیریت استعداد مدیریت بر روی گروه‌های خاصی از افراد مستعد تمرکز دارد، در حالی که در مدیریت منابع انسانی، مدیریت همه کارکنان مدنظر است. بنابراین مدیریت استعداد، فقط یکی از اجزای مدیریت منابع انسانی است که بر بخش‌بندی تأکید می‌کند جایی که مدیریت منابع انسانی بر

¹. Chuai et al

². Stainton

³. Chuai X, Preece D and Iles

درجه‌ای از مساوات‌طلبی^۱ تأکید می‌کند. مدیریت منابع انسانی با هر کارمندی به روش مشابهی رفتار و از تمایز قائل شدن در تخصیص منابع شرکت، اجتناب می‌کند (چوای و همکاران، ۲۰۰۸).

در مقابل مدیریت استعداد معتقد است که افراد نیازهای متفاوتی دارند و به تقاضاهای متفاوت گروه‌های مختلف افراد، توجه می‌کند. در مدیریت استعداد، منابع شرکت به "نخبگان مستعد و کارکنان کلیدی" تخصیص می‌یابد. بخش‌بندی یعنی تقسیم نیروی کار به بخش‌هایی که با آن‌ها به طور متفاوت رفتار شود، در مدیریت استعداد، عنصری کلیدی محسوب می‌شود. در کل می‌توان گفت که مدیریت منابع انسانی از مساوات‌طلبی و در نظر گرفتن هر کسی به عنوان موجودی بالقوه توانا دفاع می‌کند، درحالی‌که مدیریت استعداد بحث می‌کند که کارکنان باید از منظر عملکرد، پتانسیل و شایستگی‌های کلیدی از یکدیگر متمایز شوند (برگر^۲، ۲۰۰۴).

مدیریت منابع انسانی به جای افراد، بر انجام موفقیت‌آمیز هر وظیفه متمرکز است، در حالی که تمرکز مدیریت استعداد بر افراد و استعدادها می‌باشد (چوای و همکاران، ۲۰۰۸). بر اساس مطالب ارائه شده می‌توان گفت مدیریت استعداد چیزی کاملاً متفاوت و جدای از مدیریت منابع انسانی نیست، بلکه نتیجه منطقی توسعه آن است.

۲-۲۶ دلایل اهمیت مدیریت استعداد

بیشتر سازمان‌های امروزی بنا به دلایلی از قبیل کاهش استعدادهای در دسترس، جایگاه ضعیف برای نگهداری استعدادهای برجسته، بالا رفتن نرخ برگشت کارکنان و استراتژی‌های منابع انسانی ضعیف مانند جبران خدمات و مزایای با بحران مواجه هستند (فیلیپس و روپر^۳، ۲۰۰۹). مدیریت استعداد این اطمینان را به وجود می‌آورد که هر یک از کارکنان، با استعدادها و مهارت‌های ویژه در شغل مناسب قرار گرفته‌اند، به علاوه مزایای جبران خدمت، منصفانه و عادلانه است. همچنین مسیر شغلی آن‌ها شفاف است و به عنوان یک عامل تحریک فزاینده برای فرصت‌های شغلی بهتر، درون و بیرون

^۱.egalitarianism

^۲. Berger

^۳. Phillips & Roper

سازمانی، عمل می‌کند. مدیریت استعداد، فرایندها و ابزارهای مناسبی را برای حمایت و توانمندسازی مدیران فراهم می‌آورد. از این راه آن‌ها درمی‌یابند که از کارکنان خود چه انتظاراتی داشته باشند که این امر موجب بهبود روابط کاری می‌شود. در نتیجه سازمان با سرمایه‌گذاری در مدیریت استعداد از یک سو، از یک نرخ بازگشت سرمایه بالا برخوردار می‌شود و از سوی دیگر، مجموعه استعدادهای گوناگون را در سازمان خواهد داشت. در چنین شرایطی سازمان از مزایای نیروی کار چابک و باانگیزه بهره‌می‌برد (تاج‌الدین و معالی، ۱۳۸۷). در یک بررسی که بر روی ۱۵۰ شرکت مندرج در لیست "فورچون"^۱ انجام شد، شرکت‌ها برای رده‌های مدیریتی خود طی پنج سال حدود ۳۳ درصد در سال نرخ خروج (ریزش) آینده پیش‌بینی کرده و اعتراف نمودند که در مورد توانایی خود برای یافتن جایگزین‌های مناسب مطمئن نیستند (ابوالعلائی و غفاری، ۱۳۸۵). فگلی^۲ (۲۰۰۶) به دلیل رقابت شدید و کمبود کارکنان با توانایی و مهارت بالا، یافتن و نگهداشتن کارکنان بااستعداد را از اولویت‌های اصلی سازمان‌های امروزی بیان کرده است (بهاتناگار، ۲۰۰۷). تحقیقات اخیر از ۴۰ شرکت جهانی نشان داده که همه آن‌ها به مشکل عدم استفاده از استراتژی مدیریت استعداد روبرو هستند که نتیجه آن کمبود نیروهای مستعد برای پر کردن پست‌های استراتژیک سازمانی می‌باشد که به طور قابل توجهی توانایی شرکت را محدود ساخته است (ردی و کانگر^۳، ۲۰۰۷؛ کالینگز و ملاهی، ۲۰۰۹). با به‌کارگیری مدیریت استعداد اطمینان حاصل می‌شود که هر یک از کارکنان، با استعداد و توانایی‌های ویژه در شغل مناسب قرار خواهند گرفت. مدیریت استعداد به عنوان یک ابزار مدیریتی، سبب توانمند شدن مدیران شده و نوعی انعطاف‌پذیری مطابق با شرایط در حال تغییر بازار را ایجاد می‌کند. مدیریت استعداد به دو دلیل مهم است: اول این‌که اجرای مدیریت استعداد مؤثر باعث کسب و نگهداری موفقیت‌آمیز استعدادهای می‌شود و دوم اینکه این کارکنان برای پست‌های کلیدی در آینده انتخاب می‌شوند (هوگوز و راگ^۴، ۲۰۰۸). همچنین استفاده از مدیریت استراتژیک استعداد می‌تواند تأثیر بسیار

^۱. forchon

^۲.Fegely

^۳. Ready, D. A. & Conger

^۴. Hughes and Rog

زیادی در بهبود عملکرد یک سازمان داشته باشد و از دلایل اهمیت آن می‌توان به این موارد اشاره کرد (۱) ضرورت حفظ کارکنان بااستعداد، کارکنان بااستعداد قادرند قراردادهای استخدامی خود را نوشته، پیشنهادهای غیر جذاب کاری را رد کرده و یا سازمان را به دلیل عدم وجود فرصت‌های پیشرفت ترک کنند. (۲) جنگ دنباله‌دار بر روی استعداد؛ در محیط رقابتی امروزی تمام سازمان‌ها به افراد مستعدی نیاز دارند تا بتوانند انتظارات مشتریان را برآورده کرده تا بدین‌وسیله در صحنه رقابت باقی بمانند. (۳) افزایش نرخ بیکاری: با افزایش افراد بیکاری که جویای کار می‌باشند، انتخاب بهترین استعدادها برای مناسب‌ترین کار؛ اهمیت دو چندانی پیدا کرده است. (۴) جابجایی قدرت چانه‌زنی از سازمان به کارمندان (جونز^۱، ۲۰۰۸).

۲-۲۷ دلایل توجه به مدیریت استعداد

۱- ارتباط مستقیم بین استعدادها و عملکرد برتر سازمان^۲: مطالعات نشان داده است هنگامی که

سازمانی بر روی استعدادهای سرمایه‌گذاری می‌کند، افزایش درآمد چشم‌گیری خواهد داشت. در نتیجه استعدادها می‌توانند بر روی عملکرد کسب‌وکار تأثیر داشته باشند.

۲- ارزش آفرینی استعدادها^۳: ارزش مالی سازمان‌ها به کیفیت استعدادهای آن‌ها بستگی دارد و

استعدادها به سرعت ارزش سازمان را افزایش می‌دهند.

۳- کسب‌وکار در محیط پیچیده‌تر و پویاتر^۴: رقابت شدید، حفظ طولانی‌مدت مزیت رقابتی را

بسیار دشوار ساخته است. محصولات جدید و مدل‌های جدید کسب‌وکار چرخه حیات کوتاه‌تری دارند و خواهان نوآوری مستمر هستند. چه کسانی باید برای رویارویی سازمان با این چالش‌ها پیشرو باشند؟

چه افرادی می‌توانند رهبری سازمان‌ها را در این محیط پیچیده و پویای کسب‌وکار به عهده داشته باشند؟

^۱. Gons

^۲. Organization Superior Performance

^۳. Valuing the Talents

^۴. Business in Dynamic & Complex Environment

۴- تغییر انتظارات کارکنان^۱: انتظارات کارکنان در حال تغییر است. از طرفی سازمان‌ها تأکید بیشتر

بر روی استراتژی‌ها و شیوه‌های مدیریت استعداد دارند. کارکنان امروزی:

(۱) به طور فزاینده‌ای علاقه‌مند به انجام کار معنی‌دار و چالش‌برانگیزند.

(۲) نسبت به حرفه خود، بیش از سازمانشان وفادارند.

(۳) نسبت به ساختار و منبع قدرت سنتی کمتر تطبیق دارند.

(۴) بیشتر علاقه‌مند به ایجاد تعادل بین کار و زندگی هستند.

(۵) خواهان تعیین مسیر توسعه شغلی^۲ خود هستند.

پاسخگویی به این چالش‌های بی‌شمار، تسخیر قلب‌ها و مغزهای کارکنان امروزی را بسیار دشوار کرده

است. علاوه بر این، فرهنگ سازمانی در جذب و نگهداشت استعدادهای کلیدی بسیار تعیین‌کننده

است. همچنین مورتون^۳ (۲۰۰۵) معتقد است که مدیریت استعداد برای درگیر ساختن کارکنان در

سازمان ضروری است (معالی و تاج‌الدین، ۱۳۸۷).

۲-۲-۲ اهمیت مدیریت استعداد

به طور کلی اهداف اصلی مدیریت استعداد شامل موارد زیر می‌شود.

تشخیص پست‌های توسعه و شکاف‌های شایستگی مدیریتی، نگهداری متخصصین کلیدی، شناسایی

خطر مشاغل خالی مدیریتی، تبیین برنامه راهبردی سازمان با فهرستی از نیازهای آن در حوزه

قابلیت‌ها و مهارت‌های انسانی، تبیین و تعیین وضع موجود سازمان از نظر قابلیت‌ها و مهارت‌ها و

یافتن کمبودها و نیازها، اندازه‌گیری و پیگیری مستمر قابلیت‌های موجود و فاصله آن با قابلیت‌ها و

مهارت‌های مطلوب از طریق استراتژی‌ها و برنامه‌های آموزشی و پرورشی، تشخیص، توسعه و نگهداری

^۱ Employees Prospects Change

^۲ Career

^۳ Morton

افراد با پتانسیل بالا، تقویت برداشت و تلقی سهامداران و مشتریان، کاهش هزینه‌های نیرویابی بیرونی، برخورد چالش گرایانه با مسیر توسعه مدیریتی (گای و همکاران، ۲۰۰۹).

۲-۲-۲۹ فرایند مدیریت استعداد

اجزای تشکیل دهنده فرایند مدیریت استعداد شامل موارد زیر است:

الف) بیان روشن نیاز سازمان به استعدادها جهت اجرای استراتژی کسب و کار

ب) شناسایی پتانسیل استعدادهای موجود در سازمان

ج) ارزیابی میزان آمادگی استعدادها برای موقعیت‌های شغلی بالاتر

د) سرعت بخشیدن به توسعه استعدادها (کارت رایت^۱، ۱۳۸۷).

۲-۲-۳۰ مدل‌های مدیریت استعداد

تاکنون مدل‌های مختلفی برای مدیریت استعداد ارائه شده است که بیش‌تر آن‌ها در فرایندهای جذب، بالندگی و حفظ کارکنان مستعد مشترک می‌باشند.

۲-۲-۳۰-۱ مدل فیلیپس و روپر^۲

یکی از متداول‌ترین مدل‌های ارائه شده در زمینه‌ی مدیریت استعداد، مدل ۵ عاملی فیلیپس و روپر (۲۰۰۹) است. این مدل دربرگیرنده عوامل زیر می‌باشد.

۱) **جذب:** از مهم‌ترین فرایندها در مدیریت استعداد جذب افراد بااستعداد است. همواره یکی از معضلات در سیستم‌های سازمانی انتخاب و جذب افراد مطلوب بر مبنای شاخص‌های مناسب است. در راستای جذب استعدادها ایجاد برند سازمانی و معرفی ویژگی‌های منحصر به فرد سازمان به مخاطب بسیار اهمیت دارد. معرفی قابلیت‌های پیشرفت درون سازمان به افراد بااستعداد و نشان دادن این مطلب به کارکنان جدید که مدیران سازمان بر مبنای شایستگی و رتبه درون پست‌ها قرار گرفته‌اند از مهم‌ترین عوامل جذب استعدادها به شمار می‌رود. بدین منظور سازمان‌ها باید روش‌های سنتی جذب

^۱. Kart raite

^۲. Phillips and Roper

را کنار گذاشته و استراتژی‌های خلاق جذب را بکار گیرند. استراتژی‌هایی نظیر سایت‌ها و شبکه‌های فعال در این حوزه، برنامه‌های معرفی همکاران و دستمزدهای فراتر از سطح بازار از این گونه‌اند.

(۲) انتخاب: امروزه استفاده از روش‌های عینی سنجش عملکرد مانند ارزیابی‌های روان‌شناختی، مصاحبه‌های رفتاری، ارزیابی‌های شخصیتی و آزمون‌های دانش شغلی جهت انتخاب و انطباق درست فرد با شغل متداول‌تر شده است.

(۳) درگیر کردن^۱: درگیر نمودن افراد به صورت‌های مختلف می‌تواند وجود داشته باشد نظیر توجه به خلاقیت و نوآوری، پذیرش مسئولیت شخصی برای اتفاقاتی که روی می‌دهد و تمایلات اخلاقی برای موفقیت سازمان.

(۴) توسعه و بهسازی: به دلیل ویژگی‌های منحصربه‌فرد افراد بااستعداد، استراتژی‌های توسعه و بهسازی نیز می‌باید بسیار خاص و ویژه باشد. در بحث بهسازی استعدادها مهم‌ترین نقش بر عهده مدیران عملیاتی (مدیران مستقیم افراد) است. این مدیران هستند که باید درک نمایند چه چیز موجب قوی‌تر شدن هر کارمند می‌شود. یکی دیگر از راه‌حل‌ها تشویق کارکنان به پذیرش مسئولیت در امر توسعه و بهبود فردی خویش است. به عنوان مثال می‌توان از کارکنان سؤال کرد که نیازمندی‌های بهبود و بهسازی خود را عنوان کنند. این عامل (سؤال از خود فرد در امر توسعه) موجب کشف استعدادهای پنهان^۲ نیز می‌گردد.

(۵) حفظ و نگهداشت از کارکنان: نگهداشتن کارکنان پیوند بسیار تنگاتنگ و نزدیکی با سیستم مدیریت عملکرد سازمان دارد. توجه به چالش‌ها و انتظارات نسل جوان برای نگهداشت آن‌ها بسیار مهم است. استعدادها به سازمان فشار می‌آورند تا به طور دائم و مستمر توانمندی‌ها و قابلیت‌های آنان را بهبود ببخشند. در این راستا تدوین نوعی رویکرد شایسته‌سالاری یکی از راهکارهای اصلی است. در وسط این چارچوب ارزش‌ها و شایستگی‌های کلیدی^۳ سازمان قرار دارند. این عناصر از طریق فرایند

1. Engagement

2. latent talent

3. Core values and competencies

مداومی که مراحل استراتژی^۱، اجرا^۲ و ارزشیابی^۳ را در بر می‌گیرد، با هم در ارتباطاند (فیلیپس و روپر، ۲۰۰۹).



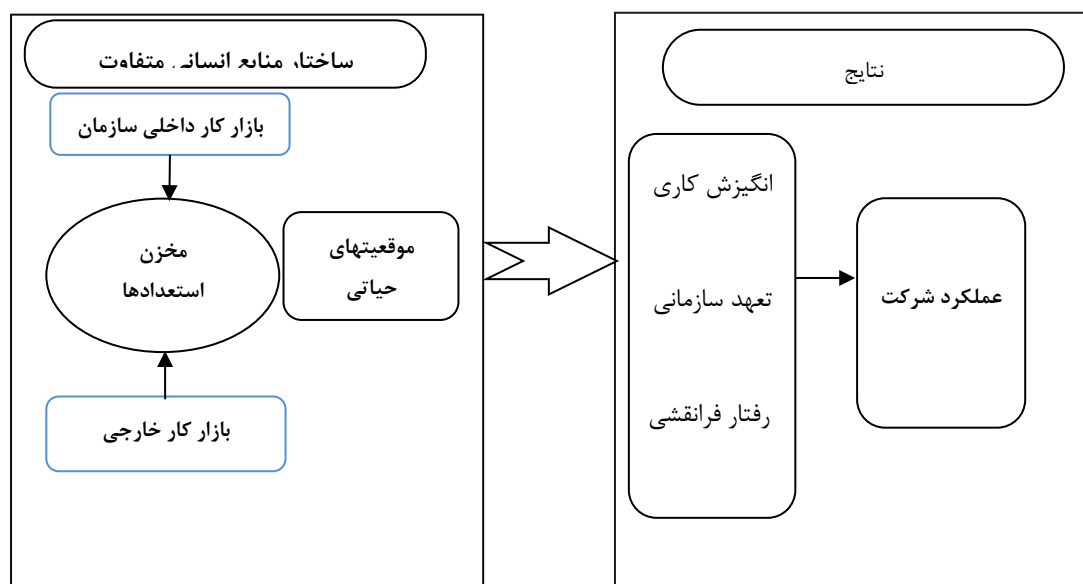
مدل فیلیپس و کاپر (۲۰۰۹)

۲-۳۰-۲-۲ مدل کالینگز و ملاهی

یکی دیگر از مشهورترین مدل‌های مدیریت استعداد، مدل کالینگز و ملاهی است. این مدل از دو بخش کلی تشکیل شده است که فرایندهای زیر را در بر می‌گیرد: ۱. شناسایی پست‌های کلیدی ۲. توسعه منابعی از استعدادها (منبعی از پتانسیل‌های بالا با عملکرد بالا) ۳. ایجاد یک ساختار منابع انسانی جدا شده ۴. ستاده‌ها که هدف اصلی از به‌کارگیری سیستم مدیریت استعداد. رسیدن به ستاده‌های

^۱.Strategy
^۲.Execution
^۳.Evaluation

سازمانی فردی و مطلوب است. بر اساس این مدل ابتدا باید پست‌های کلیدی سازمان مشخص شود. معیار در شناسایی پست‌های کلیدی مأموریت، چشم‌انداز و استراتژی سازمان است. سپس باید دانش، شایستگی‌ها و مهارت‌های متناسب با این جایگاه‌ها تعریف شود و آنگاه دست به ایجاد منبع استعداد^۱ بزنیم. منبع استعداد می‌تواند هم از داخل سازمان و هم از بازار نیروی کار خارج سازمان تأمین شود. این مدل بیان می‌دارد که فرآیند مدیریت استعداد باید تحت معماری متمایز منابع انسانی انجام شود. هدف اصلی از به‌کارگیری سیستم مدیریت استعداد، رسیدن به ستاده‌های سازمانی و فردی مطلوب است. یک سیستم مدیریت استعداد مناسب رابطه غیرمستقیمی با عملکرد سازمانی دارد؛ به عبارت دیگر سیستم مدیریت استعداد با اثرگذاری بر انگیزش کاری، تعهد سازمانی و رفتارهای فرانقشی کارکنان، موجب ارتقای عملکرد سازمانی می‌شود (کالینگز و ملاهی، ۲۰۰۹).



مدلی برای مدیریت استراتژیک استعداد (کالینگز و ملاهی، ۲۰۰۹)

۲-۲-۳ شرایط اجرای مدیریت استعداد

^۱.Talent Resours

اجرای برنامه مدیریت استعداد مستلزم آن است که سازمان دارای یک نظام ارزیابی عملکرد مؤثر و مناسب باشد. در واقع از طریق همین نظام است که باید کارکنان مستعد و دارای قابلیت و شایستگی- های آشکار یا نهفته شناسایی و معرفی شوند. همچنین، سازمان باید دارای یک نظام ارتباط منطقی و کارآمد نیز باشد که از طریق آن همه کارکنان هر یک بر اساس شایستگی و عملکرد خود بتوانند نردبان ترقی شغلی را طی کنند؛ و بالاخره مهم‌ترین اصل در مدیریت استعداد این است که مدیران سازمان دارای سبک مربیگری باشند و اگر مدیران سازمان دارای این سبک باشند، استعدادهای سازمان می‌توانند:

۱. راه‌حل‌های خود را بیابند.

۲. مهارت‌های خود را توسعه دهند.

۳. رفتارهایشان را اصلاح کرده و تغییر دهند.

۴. نگرش‌هایشان را متحول سازند.

۵. به گنجینه خرد و درایت خود دست یابند (کارت رایت، ۱۳۸۷).

۲-۳۱ پیشینه پژوهش

۲-۳۱-۱ پیشینه داخلی

داروغه و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان بررسی ارتباط مدیریت استعداد با هوش هیجانی و تعهد سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان فارس به این نتیجه دست یافتند که مدیریت استعداد بر هوش هیجانی و تعهد سازمانی اثری مثبت و مستقیم داشته است. به طوری که تمامی زیرمقیاس‌های مدیریت استعداد (جذب، توسعه و نگهداشت استعدادها) همبستگی تقریباً بالایی با تعهد سازمانی را نشان دادند.

رمضان زاد (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان بررسی تأثیر مدیریت استعداد بر عملکرد سازمان با نقش میانجی‌گری تعهد سازمانی (مورد مطالعه: شرکت تابعه وزارت نیرو در استان گیلان و دستگاه‌های زیرمجموعه آن‌ها) نتایج نشان می‌دهد که مدیریت استعداد بر عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارد. در این میان تعهد سازمانی نقش میانجی ایفا می‌نماید.

ربیعی (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان بررسی رابطه بین تعهد سازمانی با نگهداشت نیروی انسانی به این نتیجه رسید که نگهداشت نیروی انسانی یکی از مسائل مهم و اساسی در بهبود عملکرد کارکنان است که سازمان‌ها بر اساس آن بقا و یا به ورطه نابودی کشانده می‌شود و برای پیشبرد اهداف سازمان ایجاد تعهد سازمانی و حفظ نگهداشت نیروی انسانی ضروری است.

معروفی و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان تأثیر مدیریت استعداد و ویژگی‌های ساختار بر نوآوری سازمانی به این نتیجه رسیدند که مدیریت استعداد و ویژگی‌های ساختاری تأثیر معناداری بر نوآوری سازمان دارند و از عوامل مؤثر بر نوآوری سازمانی محسوب می‌شوند.

نتایج پژوهش نادری فر و گنجی (۱۳۹۵) با عنوان بررسی تأثیر تعهد سازمانی بر بهبود نوآوری سازمانی در سازمان تأمین اجتماعی حاکی از آن است که افزایش نقش و عملکرد برخی ادارات مانند تأمین اجتماعی و شرایط متفاوت درون سازمانی و برون سازمانی آن‌ها موضوع تعهد سازمانی را مهم جلوه داده است و در نتیجه عملکرد سازمانی کارکنان بیش از پیش اهمیت پیدا کرده است. آن‌ها نشان دادند که تعهد سازمانی و مؤلفه‌های آن بر نوآوری کارکنان تأثیر دارد و باید در سازمان‌ها جوی با تعهد ایجاد گردد.

توانگر مرودستی (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و کارآفرینی در بین کارکنان بیمارستان‌های شهید مطهری و امام رضا (ع) شیراز نتیجه گرفت که فرضیه اصلی مطرح شده که بین مدیریت استعداد و کارآفرینی سازمانی رابطه وجود دارد، در سطح اطمینان ۹۹٪ تأیید شده

است. این بدین معناست که با مدیریت استعداد می‌توان به کارآفرینی سازمانی دست یافت (شفیعی نیک‌آبادی و توانگر مرو دستی، ۱۳۹۴).

یاسینی و همکاران (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان بررسی روابط راهبردهای منابع انسانی، تعهد سازمانی و حمایت سازمانی درک شده در بین کارکنان قوه قضاییه به این مهم دست یافتند که جذب و استخدام، مدیریت عملکرد، جبران خدمات و روابط کاری بر تعهد سازمانی و حمایت سازمانی درک شده تأثیر معناداری دارد.

یاورزاده و محمودی (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان بررسی رابطه بین کارآفرینی سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی و تعهد سازمانی (مورد مطالعه: شرکت ساپکو) دریافتند که بین کارآفرینی سازمانی با تعهد عاطفی و تعهد مستمر رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد، همچنین بین کارآفرینی سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی و تعهد (عاطفی و مستمر) با رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری برقرار است.

تاجیک امیر و امین (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان بررسی تأثیر مدیریت استعداد بر نگرش کارکنان با میانجی‌گری قراردادهای روانشناختی به این نتیجه رسیدند که رابطه معناداری بین مدیریت استعداد و نگرش‌های کارکنان از جمله عدالت ادراک‌شده، اعتماد سازمانی و تعهد عاطفی وجود دارد.

سید جوادین و رضایی (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان بررسی تأثیر سیستم کاری تعهد بالا بر تسهیم دانش و نوآوری سازمانی به این نتیجه رسیدند که بین تعهد و نوآوری سازمانی ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد.

بابائیان و یوسفی (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان تأثیر به‌کارگیری مدیریت استعداد بر تعهد سازمانی کارکنان ناجا به این مهم دست یافتند که تعهد سازمانی عاملی مهم برای درک و فهم رفتار سازمانی و پیش‌بینی‌کننده خوبی برای تمایل به باقی ماندن در شغل آورده شده است. همچنین مدیریت

استعداد رویکرد جدیدی است که می‌تواند تحولی در مدیریت سرمایه انسانی ایجاد نموده و نقاط ضعف و اشکالات وارد بر رویکردهای سنتی را مرتفع نماید. از این رو می‌تواند به عنوان یک ابزار مناسب در کنار مدیریت منابع انسانی سنتی در سازمان‌های ایرانی پیشنهاد شود.

موغلی و همکاران (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و تعهد سازمانی کارکنان آموزش و پرورش شهرستان نورآباد ممسنی به این مهم دست یافتند که مدیریت استعداد رابطه مثبت معناداری با تعهد سازمانی کارکنان دارد. همچنین بین مؤلفه‌های پنج‌گانه مدیریت استعداد که شامل: جذب، انتخاب، درگیر کردن، بهسازی و نگهداشت و تعهد سازمانی رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد.

سید حسینی و کلاته (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان اثر کارآفرینی سازمانی بر جامعه‌پذیری سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان ادارات تربیت‌بدنی استان مازندران به این نتیجه رسیدند که کارآفرینی سازمانی بر تعهد سازمانی اثرگذار می‌باشد. در تعهد سازمانی، تعهد عاطفی بیشترین نقش را دارد. از این رو می‌توان گفت هر اندازه تعهد عاطفی کارکنان افزایش یابد، تأثیر بیشتری بر تعهد سازمانی آن‌ها دارد و موجب ارتقای آن می‌شود.

نوع پسند و عاشق حسینی (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان تأثیر فرایندهای مدیریت استعداد بر کیفیت خدمات و نوآوری کارکنان به این مهم دست یافتند که رابطه معناداری بین راهبردهای سه‌گانه مدیریت استعداد با کیفیت و نوآوری کارکنان وجود دارد.

پیامنی و پاک‌نیت (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان رابطه تعهد سازمانی با کارآفرینی سازمانی در بین کارکنان اداره کل راه‌آهن استان هرمزگان به این نتیجه رسیدند که: بین تعهد سازمانی و مؤلفه‌هایش با کارآفرینی سازمانی رابطه مستقیم و معناداری در سطح کمتر از ۰/۰۵ وجود دارد. همچنین از

مؤلفه‌های تعهد سازمانی، دو مؤلفه عاطفی و هنجاری، قادر به پیش‌بینی کارآفرینی سازمانی می‌باشند (پیامنی و پاک‌نیت، ۱۳۹۲).

نوع پسند و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی با عنوان بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی به این مهم دست یافتند که بین فعالیت‌های مربوط به مدیریت استعداد و کیفیت خدمات و نوآوری در ارائه خدمات رابطه معناداری وجود دارد و همچنین اقدامات لازم در راستای حفظ استعدادها در سازمان بیشترین تأثیر مثبت را بر کیفیت خدمات ارائه‌شده دارد و جذب استعدادهای برتر به سازمان بیشترین تأثیر مثبت را بر افزایش توان نوآوری در سازمان دارا می‌باشد.

رشید (۱۳۹۱) در پژوهش خود تحت عنوان بررسی رابطه بین ابعاد استراتژی مدیریت استعداد با کارآفرینی سازمانی از نظر کارکنان ستادی شرکت توزیع برق شهر اصفهان به این نتیجه دست یافت که بین ابعاد استراتژی مدیریت استعداد و کارآفرینی سازمانی همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد که مقدار آن برابر با ۰/۸۶ می‌باشد.

نجفی تملیه (۱۳۹۱) در پژوهش خود با عنوان ارزیابی مدل شایستگی‌های مدیریت استعداد و رابطه‌ی آن با رضایت شغلی، تعهد سازمانی و تمایل به ترک سازمان (شرکت آب و فاضلاب استان لرستان) به این نتیجه رسید که فراهم کردن کار چالشی و معنادار و مدیریت تعادل بین کار و زندگی سبب ۶۵٪ افزایش در رضایت شغلی و متغیرهای ایجاد و حفظ ارتباط با کارکنان، فراهم کردن کار چالشی و معنادار، پرداخت منصفانه و مدیریت تعادل بین کار و زندگی سبب تقریباً ۸۶٪ افزایش در تعهد سازمانی و ابعاد فراهم کردن کار چالشی و معنادار، پرداخت منصفانه و مدیریت تعادل بین کار و زندگی به صورت مستقیم سبب ۸۷٪ کاهش در تمایل به ترک سازمان شده‌اند. نکته‌ی قابل تذکر در این تحقیق این است که هنگامی که نقش تعدیل‌گری متغیرهای رضایت شغلی و تعهد سازمانی در مدل موردبررسی این مطالعه ارزیابی شد، نتایج نشان داد که با ورود متغیرهای تعدیل‌گر، تأثیرات مستقیم ابعاد مدیریت استعداد بر تمایل به ترک سازمان از بین رفته و تأثیرات غیرمستقیم ابعاد

مدیریت استعداد افزایش یافته، به گونه‌ای که سبب ۹۷٪ کاهش در تمایل به ترک سازمان می‌گردد که همین موضوع نیز نشان‌دهنده نقش تعدیل‌گری دو متغیر رضایت شغلی و تعهد سازمانی در مدل موردبررسی این پژوهش بوده است. در پایان، مدل مناسب با جامعه‌ی آماری مورد مطالعه ارائه گردیده است.

سیدی و حسین‌مردی (۱۳۹۱) در پژوهشی با عنوان مدیریت استعداد در فرایندهای توسعه منابع انسانی اذعان داشته‌اند با بررسی سرمایه انسانی سازمان می‌توان استعدادهای را شناسایی، جذب و توسعه و پرورش داد که با مدیریت صحیح این استعدادهای می‌توان انگیزه و بهره‌وری کارکنان را بالا برد. مهم‌ترین نقش را در کشف و پرورش استعدادهای موجود سازمان، مدیر منابع انسانی ایفا می‌کند. حفظ منابع سازمان برای ادامه حیات بسیار مهم است، می‌توان با آموزش و پرورش استعدادهای از منابع به بهترین شکل استفاده کرد، در این بین به انگیزش، آموزش و پرورش و کارایی کارکنان سازمان باید توجه خاص نمود.

رحمانی و همکاران (۱۳۹۰) در پژوهشی با عنوان نقش رضایت شغلی و تعهد سازمانی در خلاقیت و کارآفرینی کارکنان به این مهم دست یافتند که سازمان‌ها امروزه در محیطی کاملاً رقابتی که همراه با تحولات شگفت‌انگیز است، باید اداره شوند. در چنین شرایطی مدیران فرصت چندانی برای کنترل کارکنان در اختیار ندارند و باید عمده وظایف روزمره را به عهده کارکنان بگذارند. کارکنان زمانی می‌توانند به خوبی از عهده وظایف محوله برآیند که از مهارت، دانش و توانایی لازم برخوردار باشند و نیز مسئولیت‌پذیری کارکنان زمانی بهتر و بیشتر نمود می‌یابد که آن‌ها نسبت به محیطی که در آن فعالیت می‌کنند، تعهد و رضایت داشته باشند، از طرفی تعهد و رضایت شغلی ارتباط مثبت و معناداری را با خلاقیت و کارآفرینی نشان داد.

حسینی (۱۳۹۰) در پژوهشی با عنوان نقش مدیریت استعداد در تأمین و حفظ منابع انسانی مستعد به این نتیجه رسید مدیران می‌توانند از طریق پیاده‌سازی مدیریت استعداد در سازمان، اطمینان

حاصل نمایند که از طریق ایجاد خزانه استعداد هر زمانی که بخواهند و نیاز داشته باشند می‌توانند به نیروهای کیفی و کارآمد دسترسی داشته تا از این حیث سازمان با بحران مواجه نشود. نکته‌ای که تحقیق بر آن تأکید می‌کند آن است که با استفاده از مدیریت استعداد و از طریق شناسایی پست‌های کلیدی و قرار دادن افراد در این منصب‌ها می‌توان به بهبود امور امیدوار شد؛ اما آنچه در نهایت باعث می‌شود مدیریت استعداد نتایج مطلوبی را در سازمان به همراه داشته باشد وجود حمایت همه‌جانبه مدیران و تداوم این حمایت است، در غیر این صورت موفقیتی حاصل نخواهد شد.

پارسا معین و ناظم (۱۳۸۹) در پژوهشی با عنوان ارتباط کارآفرینی و تعهد سازمانی با تحلیل رفتگی شغلی به این مهم دست یافتند که بین کارآفرینی و تعهد سازمانی و تحلیل رفتگی شغلی همبستگی معناداری وجود دارد.

نقدی و همکاران (۱۳۹۵) در پژوهش خود با عنوان بررسی تأثیر مدیریت استعداد بر دلبستگی و تعهد کارکنان به این مهم دست یافتند که مدیریت استعداد بر تعهد با ضریب $0/26$ تأثیر دارد. سیستم مدیریت استعداد تعهد لازم را ایجاد می‌کند که این یکی از شیوه‌های نگهداشت کارکنان می‌باشد. پس برای سازمان‌هایی که تعهد کارکنان را در جهت تحقق اهداف سازمانی مهم می‌دانند تحقق سیستم مدیریت استعداد امری ضروری قلمداد می‌شود.

باقری و تولایی (۱۳۸۹) در پژوهشی با عنوان بررسی تأثیر تعهد سازمانی بر عملکرد سازمان‌ها به بررسی این موضوع به صورت پیمایشی-توصیفی پرداختند. یافته‌های حاصل از این پژوهش نشان‌دهنده آن است که تعهد سازمانی کارکنان می‌تواند احساس رضایت، تعلق، وابستگی و دلبستگی آن‌ها به سازمان، عملکرد شغلی مطلوب‌تر، کاهش خروج از سازمان، رفتار اجتماعی فعال، عدم غیبت از کار، نوع‌دوستی و کمک به همکاران و کاهش استرس شغلی و نیز موفقیت‌های مالی و افزایش اثربخشی و بهره‌وری سازمان را به همراه داشته باشد (رضانیان و همکاران، ۱۳۹۵).

۲-۳۱-۲ پیشینه خارجی

ملکاوی^۱ (۲۰۱۷) در پژوهش خود با عنوان بررسی ارتباط مدیریت استعداد و تعهد سازمانی به این نتیجه دست یافت که رابطه مثبت بین کسب استعداد، توسعه استعداد و حفظ استعداد با تعهد سازمانی وجود دارد. متغیر نگهداشت استعدادها بین متغیرهای مدیریت استعداد بیشترین اهمیت را دارد، بنابراین توصیه می‌شود توجه و فرصت بیشتری به جذب مهارت‌ها و استعدادهای مناسب اختصاص داده شود یعنی اینکه چه کاری باید انجام شود تا استعدادها بهبود یابد تا در نتیجه آن تعهد سازمانی که منجر به کاهش جابجایی کارکنان برای حفظ عملکرد بالا و مزیت رقابتی نسبت به رقبا می‌شود، افزایش یابد.

صفری و ملایی (۲۰۱۶) در پژوهشی با عنوان بررسی رابطه مدیریت استعداد با کارآفرینی سازمانی در ستاد مرکزی سازمان بهزیستی که بر روی کارکنان ستاد مرکزی سازمان بهزیستی انجام دادند به این نتیجه دست یافتند که بین دو متغیر مدیریت استعداد و کارآفرینی سازمانی همبستگی معناداری و قوی وجود دارد و مؤلفه ارزیابی و کشف استعدادها و فرهنگ کارآفرینانه بیشترین بار عاملی را داشته‌اند.

شیرخانی و نظری (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان بررسی اثر مدیریت استعداد بر کارآفرینی سازمانی، مطالعه موردی (شرکت نفت استان ایلام)، به این نتیجه رسیدند که جذب استعداد، بالاترین تأثیر و حفظ استعداد، کمترین تأثیر را بر کارآفرینی سازمانی دارد (شیرخانی و نظری، ۲۰۱۴).

ورال و همکاران (۲۰۱۲) به بررسی رابطه تعهد سازمانی و مدیریت استعداد از طریق ارزیابی عملکرد کارکنان پرداختند و نمونه‌گیری این بررسی بر روی ۱۲۳ مدیر رده دوم و ارشد اجرا شد. نتایج حاصل از تحلیل پرسش‌نامه‌ها نشان داد که مدیریت استعداد با روش‌های منابع انسانی ادغام می‌شود و سیستم‌های مدیریت بر تعهد کارکنان تأثیر مثبتی دارد.

¹ Malkawi

جیمز (۲۰۱۲) در پژوهشی تحت عنوان تأثیر مدیریت استعداد بر عملکرد سازمانی مدیرعاملان شرکت‌های بزرگ کلان‌شهر لاگوس پس از تجزیه و تحلیل آماری نشان داد که به طور کلی مدیریت استعداد تأثیر مثبتی بر عملکرد سازمانی دارد. همچنین در این پژوهش پیشنهاد شده است که شرکت‌ها به منظور دستیابی به موفقیت باید طرح مدیریت استعداد را به کارگیرند.

گونتر (۲۰۱۲) در پژوهشی به منظور بررسی مدیریت استعداد جهانی و چگونگی حفظ و توسعه استعداد در شرکت‌های چند ملیتی، نشان داد که طراحی و به کارگیری بهترین شیوه مدیریت استعداد مزیت رقابتی را برای شرکت‌ها به وجود می‌آورد. همچنین عناصر مختلف سیستم مدیریت استعداد باعث ایجاد هماهنگی بین استراتژی کسب و کار می‌شود.

سایمون و همکاران (۲۰۱۱) دو چالشی را که در سازمان‌های دارای گرایش‌های کارآفرینانه با آن مواجه هستند، برمی‌شمارند و نقش تعهد سازمانی را در کمک‌رسانی به آن‌ها در مواجهه با این چالش‌ها را علت اثر میانجی‌گری تعهد بر رابطه بین گرایش کارآفرینانه و عملکرد سازمانی بیان می‌کند. چالش اول سازمان با گرایش کارآفرینانه نتیجه‌گرا بودن و در عین حال دادن آزادی‌های لازمه به کارمندان برای نوآوری و خطر کردن است، به بیانی سازمان هم‌زمان با دادن اختیارات باید کنترل خود را نیز اعمال کند. چالش دوم مقاومت در برابر تغییرهایی است که به خاطر ابتکارها، نوآوری‌ها و پیشگامی‌های سازمان‌های کارآفرین به وجود می‌آیند.

بسک^۱ و همکاران (۲۰۱۱) به بررسی اثربخشی استراتژی‌های مدیریت استعداد پرداخته‌اند که نمونه‌گیری این بررسی بر روی ۱۳۸ شرکت سوئیسی صورت گرفته است. نتایج این پژوهش نشان‌دهنده آن است که مدیریت استعداد تأثیر مثبت و معناداری بر تعهد سازمانی دارد (بسک و همکاران، ۲۰۱۱).

¹ - Bethke

دیکلرک^۱ و همکاران (۲۰۱۰) با مروری در ادبیات نشان می‌دهند که اشتراک دانش بر گرایش کارآفرینانه اثر مثبتی دارد. سپس ادعا می‌کند تعهد سازمانی از طریق افزایش کیفیت و کمیت اشتراک دانش بر رابطه بین گرایش کارآفرینانه و عملکرد سازمانی مؤثر است.

ژنگ (۲۰۰۹) این نکته را بیان می‌کند سازمان‌هایی که در سیستم مدیریت استعداد منفعل باقی می‌مانند باعث ترک شغل کارکنان خواهند شد، کارکنان تعهدی نسبت به سازمان خود نخواهند داشت و رقبای آن‌ها نسبت به آن سازمان پیشی خواهند گرفت که نتیجه‌ای جز شکست و نابودی سازمان را در پی نخواهد داشت.

گای و همکاران (۲۰۰۹) در بررسی شرکت‌های مکنزی بیان کردند که سازمان‌هایی که در جذب، توسعه و نگهداری مدیران با استعداد موفق‌تر هستند، میزان سوددهی و بهره‌وری بیشتری دارند. همین امر سبب شده نگرش به افراد با استعداد برای سازمان‌ها عوض شده و به آن‌ها به دید یک منبع ایجاد مزیت رقابتی نگریسته شود.

نتایج تحقیق آیلز^۲ و همکاران (۲۰۰۹) نشان داد که لزوماً مدیریت استعداد از مدیریت منابع انسانی جدا نیست؛ همچنین نتایج نشان داد که مدیریت استعداد و مدیریت منابع انسانی، هر دو بر یکپارچگی راهبردهای کسب‌وکار تأکید دارند؛ هر دو بر تشخیص اختصاص درست مشاغل به افراد تأکید دارند؛ هر دو وظیفه‌ی کلیدی مدیریت افراد را مدنظر قرار می‌دهند، منابع انسانی بر وظایف و مدیریت استعداد بر افراد تأکید می‌کنند (آیلز و همکاران، ۲۰۰۹).

واتسون وایت^۳ (۲۰۰۸) در سازمان‌های ورلات‌وورک^۴ طی یک مطالعه در می ۲۰۰۸ به بررسی جابه‌جایی و ترک شغل کارکنان بر ۱۳۸۹ سازمان در ۲۴ کشور پرداختند؛ این‌طور بیان شد که از طریق یک دیدگاه یکپارچه در مورد مدیریت استعداد و نظام جبران خدمت می‌توان از آن جلوگیری کرد و

1. DeClerq

2. Iles

3. Watson Wyatt

4. WorlatWork organizations

موجبات حفظ و رضایت کارکنان را فراهم کرد. بر طبق این مطالعه سازمان‌هایی که چنین دیدگاه و نگرشی دارند کمتر از ۲۰٪ شانس این را دارند که با مشکلات جذب، حفظ و نگهداری کارکنان مستعد مواجه شوند. همچنین این سازمان‌ها بیشتر از ۱۸٪ درصد شانس دارند از نظر مالی سودمند باشند. فوکس (۲۰۰۸) در پژوهشی رابطه کارآفرینی سازمانی و تعهد سازمانی را با توسعه دانشگاهی بررسی کرد و به این نتیجه رسید که کارآفرینی سازمانی و تعهد سازمانی پایه‌ای برای ملاک‌های اقتصادی و غیراقتصادی توسعه سازمان‌های می‌باشند.

او هلی (۲۰۰۷) در پایان‌نامه ارشد خود با موضوع ارائه و ارزیابی تدریجی مدل شایستگی مدیریت استعداد به دنبال بررسی تأثیر شایستگی‌های مدیریت استعداد بر تعهد عاطفی و رضایت شغلی و در نهایت قصد خروج افراد از سازمان بود. وی برای این پژوهش یک ارزیابی ۳۶۰ درجه از مدیریت استعداد انجام داد و سپس با گردآوری اطلاعات لازم؛ به ارائه یک مدل پرداخت. در این مدل مدیریت استعداد را به ۸ گویه تقسیم‌بندی کرد که عبارت‌اند از: نشان دادن طرز تفکر مدیریت استعداد، جذب و استخدام، شناسایی کارکنان مستعد، ایجاد و حفظ روابط مثبت، ارائه کار چالشی و معنی‌دار، مزایا و پاداش منصفانه و مدیریت تعادل کار و زندگی. نتیجه یک مطالعه بین‌المللی (هالف^۱، ۲۰۰۷) با عنوان چرا شرکت‌های چند ملیتی، تلاش می‌کنند برای مدیریت استعداد نشان داد که فعالیت‌های مدیریت استعداد تأثیر اهرمی فوق‌العاده‌ای بر موفقیت سازمانی دارند (گاتریج و کوم^۲، ۲۰۰۸).

ولینز^۳ و همکاران (۲۰۰۶) در مورد چگونگی تأثیر مدیریت استعداد بر عملکرد سازمانی این گونه بیان می‌کنند: استراتژی‌های سازمان را به کمیت و کیفیت رهبری مورد نیاز برای اجرایی کردن این استراتژی‌ها متصل می‌کند. افراد با پتانسیل‌های بالای رهبری را در شغل‌های پایین‌تر شناسایی می‌کند. استعدادهای با پتانسیل بالا را برای رهبری مورد نیاز در آینده شناسایی می‌کند. توسعه استعدادهای با پتانسیل بالا را تسریع نموده و کیفیت رهبران اجرایی را بهبود می‌بخشد.

¹ - Half

² - Guthridge & komm

³.wellins

اسپکتور^۱ (۱۳۸۷) در طی پژوهش‌هایی به این نتیجه رسید که در برنامه‌های منابع انسانی باید هم به نیازهای سازمان توجه شود و هم به نیازهای افراد سازمان. وی اعتقاد دارد که یک سازمان برای حفظ سلامت و بهره‌وری خود باید افراد یا منابع انسانی مورد نیاز خود را به صورتی منظم و دائمی تأمین کرده و به نیازهای آنان توجه کند. پس برنامه‌ریزی دقیق برای جذب درست افراد مورد نیاز و توجه به نیازهای آنان که خود باعث رضایت آن‌ها در سازمان می‌شود یکی از ضرورت‌های سازمان است.

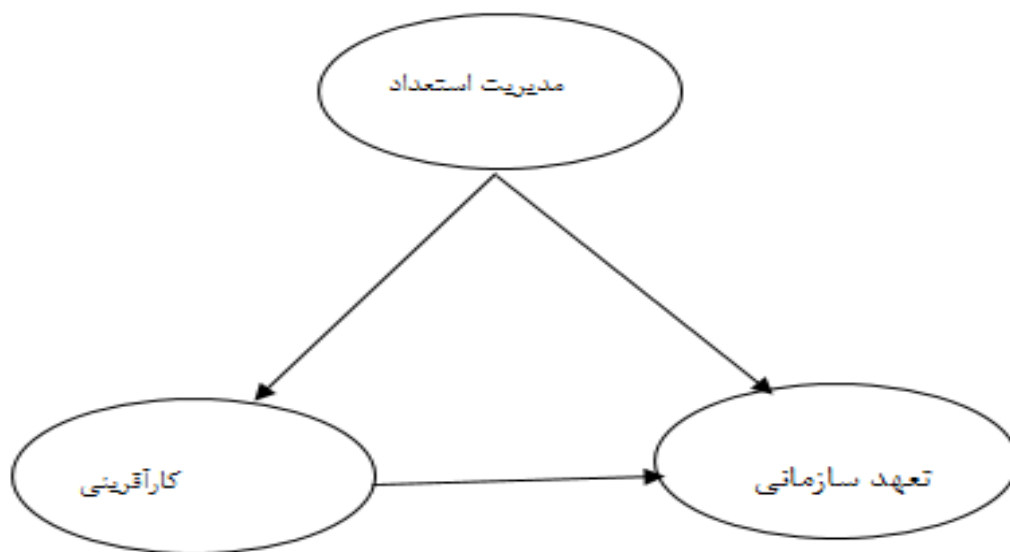
در پژوهش چمبرز^۲ با عنوان جنگ استعدادها، ارتباط مستقیمی بین کیفیت برنامه‌های مدیریت جانشین پروری و درآمد سهامداران نشان داده شده است. برای سطوح سازمانی پایین‌تر، شرکت مشاوره‌ای DDI با همکاری شرکت مشاوره‌ای MPI مطالعه‌ای را انجام داد که نشان می‌دهد استقرار سیستم‌های مدیریت مؤثر در شش حوزه کارمند یابی و استخدام، آموزش، توسعه رهبری، تیم سازی و کار تیمی، مدیریت عملکرد، ایمنی و بهداشت سبب افزایش عملکرد در نگهداشت کارکنان، رضایت شغلی، بازگشت سرمایه و کارایی عملیاتی می‌شود (تاج‌الدین و معالی تفتی، ۱۳۸۷).

۲-۳۲- مدل مفهومی

این مدل عمدتاً شامل متغیرهای پنهان، معرف‌های مرتبط و همچنین روابط بین آن‌ها می‌شود. در این مدل تعریف می‌کنیم که متغیرهای پنهان با کدام معرف‌ها اندازه‌گیری می‌شود و یا این که متغیرهای پنهان و متغیرهای آشکار چگونه با یکدیگر ارتباط دارند و یا همدیگر را تحت تأثیر قرار می‌دهند. در این پژوهش با توجه به مبانی نظری، متغیر تعهد سازمانی تحت تأثیر مدیریت استعداد و کارآفرینی سازمانی است. سه متغیر ذکر شده در مدل، به عنوان متغیرهای پنهان تعریف شده‌اند و هریک از آن‌ها دارای مجموعه متغیرهای مشاهده‌ای در نقش معرف، به شرح زیر هستند.

^۱. Spector

^۲. Chamberz



شکل (۲-۱)، مدل مفهومی پژوهش

۲-۳۳ جمع‌بندی

امروزه مدیران دریافته‌اند که داشتن کارکنانی پرنرژی و خلاق و سرمایه انسانی متعهد به عنوان یکی از مهم‌ترین منابع در نظر گرفته می‌شود. پرورش نیروی کارآمد و توسعه منابع انسانی یکی از راه‌هایی است که می‌تواند سازمان را در جهت تحقق هرچه بیشتر اهداف یاری کند. در دنیای در حال تحول امروز، کامیابی از آن جوامع و سازمان‌هایی است که بین منابع کمیاب و قابلیت‌های مدیریتی و کارآفرینی منابع انسانی خود رابطه معنی‌داری برقرار سازند. برای مدیران به اثبات رسیده است که شرایط پیرامونی سازمان‌های امروزی به‌گونه‌ای است که حل مشکلات و تنگناها و بهبود بهره‌وری سازمان‌ها، نیازمند راه‌حل‌های جدید و منابع متفاوت می‌باشند و یکی از مهم‌ترین منابع، ابتکار، خلاقیت، نوآوری و در یک کلمه کارآفرینی است از طرفی با توجه پیشینه پژوهش حاضر، عامل مهم دیگر در افزایش تعهد سازمانی، مدیریت استعداد است؛ اما در رابطه‌ی آن با تعهد مطالعات اندک و ضدو ونقیضی صورت گرفته است. بنابراین محقق در پی آن است تا تأثیر هریک از متغیرهای مدیریت استعداد و کارآفرینی را بر تعهد سازمانی بررسی نماید تا بتواند گام‌هایی استواری را در جهت افزایش توانایی و بازدهی کارکنان و بهبود کارایی و عملکرد سازمان بردارد برای فراهم کردن حداکثر شرایط لازم برای دستیابی به اهداف و استراتژی‌ها، سازمان‌ها نه تنها باید دارایی‌های نامشهود خود را

شناسایی، اندازه‌گیری و مدیریت کنند بلکه می‌بایست همواره سعی کنند تا این گونه دارایی‌ها را به طور مستمر ارتقا و بهبود بخشند. واقعیت این است که سازمان‌هایی که نتوانند استعدادهای سازمان خود را به طور مستمر ارتقا دهند، بقای خود را با خطر از دست دادن و فَنای خود، مبادله خواهند کرد. واضح است که سازمان‌ها به طور کلی ماهیتی انسانی، اجتماعی دارند و در این راستا باید بتوانند با کارکنان ارتباط بهینه برقرار کنند و به استعدادها ارج نهند و در جذب و نگهداشت و رضایت آنان کوشش لازم را مبذول نمایند. با توجه مطالب ارائه‌شده در این فصل، مشاهده شد که تا به حال کلیه این عوامل به صورت یکجا و در قالب یک مدل موردبررسی قرار نگرفته است. از این رو محقق در این پژوهش به دنبال بررسی ارتباط بین مدیریت استعداد و کارآفرینی سازمانی با تعهد سازمانی کارکنان در ادارات ورزش و جوانان استان خراسان رضوی می‌باشد.

فصل سوم

روش تحقیق

۳-۱ مقدمه

هدف اصلی از انجام این پژوهش، بررسی رابطه مدیریت استعداد و کارآفرینی سازمانی با تعهد سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان رضوی می‌باشد. در این بخش ابتدا به روش تحقیق اشاره نموده و سپس به معرفی جامعه آماری تحقیق و شیوه‌ی انتخاب نمونه‌های پژوهش پرداخته می‌شود. همچنین متغیرهای مورد مطالعه، روش جمع‌آوری داده‌ها و ابزار جمع‌آوری داده‌ها، روایی و پایایی پرسش‌نامه‌ها و روش تجزیه و تحلیل داده‌ها شرح داده می‌شود.

۳-۲ روش تحقیق

روش پژوهش توصیفی است. تحقیق حاضر با توجه به هدف اصلی آن که بررسی ارتباط مدیریت استعداد و کارآفرینی سازمانی با تعهد سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان می‌باشد، از نوع تحقیقات کاربردی است. به لحاظ طرح از نوع طرح‌های غیرآزمایشی و به طور دقیق‌تر همبستگی از نوع مدلسازی معادلات ساختاری است، زیرا این پژوهش به دنبال سنجش ارتباط میان متغیرها در قالب یک مدل علی است. این پژوهش به شکل میدانی انجام شده است.

۳-۳ جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری این تحقیق را کلیه کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان رضوی تشکیل دادند ($N=280$) که در سال ۹۵-۹۶ در ادارات این استان مشغول به کار بودند. در این پژوهش کلیه کارکنان اعم از رسمی، قراردادی، پیمانی و... جزء جامعه آماری در نظر گرفته شده‌اند. برای نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری تصادفی - خوشه‌ای استفاده شد به طوری که از تعداد ۷۳ شهرستان استان خراسان رضوی ۱۳ شهرستان مشهد، کاشمر، تربت‌حیدریه، تربت‌جام، فیض‌آباد، سبزوار، نیشابور، طرقبه و شاندیز، کلات، تایباد، بینالود، کندر انتخاب و پرسشنامه‌ها در میان کارکنان به صورت تصادفی توزیع گردید. در مدل‌سازی معادلات ساختاری ادعاهای مختلفی درباره‌ی نسبت آزمودنی‌ها به متغیرها وجود دارد که از نسبت خیلی بزرگ ۱۰ به ۱ (سؤال) تا نسبت حداقل لازم ۲ به ۱ (سؤال)

در نوسان است (کلانتری، ۱۳۸۸). در این تحقیق تعداد نمونه با توجه به تعداد سؤالات پرسشنامه‌ها (۴۶)، با برآورد حداقل ۲ برابر و حداکثر ۱۰ برابر تعداد سؤالات بین ۹۲-۴۶۰ تخمین زده شد. ولی با توجه به این‌که در روش مدل‌سازی معادلات ساختاری هر چقدر حجم نمونه بیشتر باشد، صحت و دقت نتایج بیشتر می‌شود (کلاین، ۱۳۸۰). ۲۰۰ نمونه انتخاب شد که از این ۲۰۰ پرسشنامه توزیع شده ۱۸۳ پرسشنامه تکمیل و به عنوان نمونه مورد تحلیل قرار گرفت.

۳-۴ متغیرهای تحقیق

متغیر برون‌زا^۱: متغیر برون‌زا (مستقل) متغیری است که هیچ اثری از سایر متغیرهای الگو و مدل طراحی‌شده نمی‌پذیرد، در این تحقیق مدیریت استعداد و کارآفرینی سازمانی به عنوان متغیر برون‌زا در نظر گرفته شده است.

متغیر درون‌زا^۲: متغیر درون‌زا (وابسته) متغیری است که از حداقل یک متغیر دیگر در مدل و الگوی طراحی‌شده اثر می‌پذیرد. مقدار متغیر درون‌زا توسط سایر متغیرهای درون مدل تعیین می‌شود، در این تحقیق تعهد سازمانی به عنوان متغیر درون‌زا در نظر گرفته شده است (کلانتری، ۱۳۸۸).

۳-۵ ابزار تحقیق

در این پژوهش برای جمع‌آوری اطلاعات در مورد پیشینه تحقیق از مطالعات کتابخانه‌ای استفاده شد، همچنین برای جمع‌آوری داده‌های تحقیق ابزارهایی نظیر برگه اطلاعات فردی، پرسشنامه مدیریت استعداد، پرسشنامه کارآفرینی سازمانی و پرسشنامه تعهد سازمانی (پیوست الف) استفاده گردید که ویژگی‌های هر کدام از ابزارها توضیح داده می‌شود.

۳-۵-۱- پرسشنامه ویژگی‌های جمعیت شناختی

در راستای اهداف پژوهش، این برگه توسط محقق تهیه شده است و در آن اطلاعات مربوط به سن، سطح تحصیلات، سابقه کار و وضعیت استخدامی نمونه‌های پژوهش جمع‌آوری گردید.

^۱. Endogenous

^۲. Exogenous

۳-۵-۲- پرسش‌نامه مدیریت استعداد

به منظور جمع‌آوری داده‌های مربوط به متغیر مدیریت استعداد، از پرسش‌نامه مدیریت استعداد صیادی و همکاران (۱۳۹۱) که شامل ۱۹ سؤال است، استفاده گردید. گزینه‌های پاسخ هر سؤال در مقیاس ۵ ارزشی لیکرت از کاملاً مخالفم (۱) تا کاملاً موافقم (۵) رتبه‌بندی شده‌اند. همچنین برای تعیین روایی سازه پس از تکمیل پرسش‌نامه‌ها از تحلیل عامل تأییدی استفاده گردید. در جدول (۱-۳) اطلاعات مربوط به پرسش‌نامه مدیریت استعداد آورده شده است.

جدول (۱-۳)، گویه‌های مربوط به پرسش‌نامه مدیریت استعداد

عوامل مدیریت استعداد	شماره گویه‌ها در پرسش‌نامه
جذب استعداد	۱-۵-۶-۱۰-۱۱-۱۶
همسوسازی و نگهداشت استعداد	۲-۴-۸-۱۴
توسعه استعداد	۳-۷-۱۲-۹-۱۳-۱۵-۱۷-۱۸-۱۹

۳-۵-۳- پرسش‌نامه کارآفرینی سازمانی

به منظور جمع‌آوری داده‌های مربوط به متغیر کارآفرینی سازمانی، از پرسش‌نامه کارآفرینی سازمانی کوبین و اسلوین (۱۹۸۶) که شامل ۹ سؤال است، استفاده گردید. گزینه‌های پاسخ هر سؤال در مقیاس ۵ ارزشی لیکرت از کاملاً مخالفم (۱) تا کاملاً موافقم (۵) رتبه‌بندی شده‌اند. همچنین برای تعیین روایی سازه پس از تکمیل پرسش‌نامه‌ها از تحلیل عامل تأییدی استفاده گردید. در جدول (۲-۳) اطلاعات مربوط به پرسش‌نامه کارآفرینی سازمانی آورده شده است.

جدول (۲-۳)، گویه‌های مربوط به پرسش‌نامه کارآفرینی سازمانی

ابعاد کارآفرینی سازمانی	شماره گویه‌ها در پرسش‌نامه
نوآوری	۱-۲-۳
پیشگامی	۴-۵-۶

ریسک پذیری	۹-۸-۷
------------	-------

۳-۵-۴- پرسش‌نامه تعهد سازمانی

چهارمین بخش پرسش‌نامه اختصاص به پرسش‌نامه تعهد سازمانی آلن و مایر (۱۹۹۰) شامل ۱۸ گویه است که برای سنجش تعهد سازمانی کارکنان طراحی شده است. این ابزار بر اساس مقیاس لیکرت از کاملاً مخالفم (۱) تا کاملاً موافقم (۵) ارزش‌گذاری شده است. در نهایت برای تعیین روایی سازه پس از تکمیل پرسش‌نامه‌ها از تحلیل عامل تأییدی استفاده گردید و ۱۸ سؤال مورد استفاده قرار گرفت که تعهد سازمانی را اندازه‌گیری می‌کند. اطلاعات مربوط به تعهد سازمانی در جدول (۳-۳) آورده شده است.

جدول (۳-۳)، گویه‌های مربوط به پرسش‌نامه تعهد سازمانی

شماره گویه‌ها در پرسش‌نامه	ابعاد تعهد سازمانی
۶-۵-۴-۳-۲-۱	تعهد عاطفی
۱۶-۱۲-۱۱-۱۰-۹-۸-۷	تعهد مستمر
۱۸-۱۷-۱۵-۱۴-۱۳	تعهد هنجاری

۳-۶- روایی و پایایی ابزار تحقیق

برای به دست آوردن روایی پرسش‌نامه‌ها از روش صوری و محتوایی استفاده شد. به این صورت که پرسش‌نامه‌های تحقیق بین ۱۰ نفر از اساتید صاحب‌نظر و کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان رضوی توزیع گردید تا نظرات تخصصی خود را در مورد چگونگی نگارش سؤال‌ها، تعداد سؤال‌ها، گزینه سؤال‌ها، هماهنگی گزینه‌ها با سؤال‌ها، هماهنگی سؤال‌ها با اهداف تحقیق و سایر موارد اعلام نمایند. در نهایت پس از توزیع و عودت پرسش‌نامه، نظرات و پیشنهادها جهت اصلاح ادبی ابزار، با نظر اساتید راهنما و مشاور مورد بررسی قرار گرفت و در پرسش‌نامه نهایی لحاظ شد. برای دستیابی به پرسش‌نامه‌ای استاندارد، اجرای مطالعه مقدماتی صورت گرفت تا ضمن تشخیص محدودیت‌های

اجرایی و برطرف کردن ابهامات احتمالی، پایایی پرسشنامه‌ها نیز بررسی شود. بدین منظور برای تأیید پایایی ابزار اندازه‌گیری تعداد ۳۰ پرسشنامه در ادارات ورزش و جوانان استان خراسان رضوی به صورت تصادفی در بین کارکنان توزیع و سپس ضریب پایایی برای پرسشنامه مدیریت استعداد، کارآفرینی سازمانی و تعهد سازمانی با استفاده از شاخص آلفای کرونباخ و از طریق نرم‌افزار اس.پی.اس.اس (SPSS) نسخه ۲۱ محاسبه گردید.

جدول (۳-۴)، ویژگی پرسشنامه‌های تحقیق

پرسشنامه	تعداد نمونه	تعداد سؤالات	مقدار آلفای کرونباخ
مدیریت استعداد	۳۰	۱۹	۰/۸۸
کارآفرینی سازمانی	۳۰	۹	۰/۹۲
تعهد سازمانی	۳۰	۱۸	۰/۸۱

۳-۷ روایی سازه

در روایی سازه، بهره‌گیری از روش‌های آماری پیشرفته مورد تأکید است. بهترین شیوه برای تعیین روایی سازه، شیوه‌ی تحلیل عاملی^۱ است که توسط اسپیرمن^۲ مطرح شده است. این نوع روایی در راستای شناسایی عوامل سازنده یک سازه به کار برده می‌شود. به این ترتیب که بر اساس همبستگی‌های به دست آمده بین شاخص‌های گوناگون، عوامل سازنده‌ی یک سازه را شناسایی می‌نماید. نرم‌افزار با استفاده از ضرایب همبستگی بین شاخص‌های متفاوت، آن را تحت عنوان یک عامل جایگزین می‌نماید (قاسمی، ۱۳۸۹). با توجه به اینکه برای پرسشنامه‌ها از قبل عامل تعریف شده بود، از بین شیوه‌های متفاوت تحلیل عاملی، از شیوه تحلیل عاملی تأییدی استفاده گردید و عوامل اصلی پرسش-

^۱. Factor Analysis

^۲. Spearman

نامه‌ها مورد تأیید قرار گرفتند؛ بنابراین می‌توان گفت، عوامل استخراج گردیده به صورت نظری و تجربی با مفروضات ابزار اندازه‌گیری، منطبق است.

در ابتدا تحلیل عاملی صرفاً یک روش اکتشافی بود؛ اما اخیراً این امکان به وجود آمده است که بتوان با استفاده از تحلیل عاملی فرض آزمایی کرد. این روش که توسط یورس کوگ^۱ (۱۹۷۳) ابداع شد، تحلیل عاملی تأییدی نامیده می‌شود (کلاین، ۱۳۸۰). در این روش محقق مطالعه‌ی خود را بر مبنای ساختار عاملی از پیش تعیین شده دنبال می‌کند و در صدد است تا صحت و سقم ساختار عاملی مجموعه‌ای از متغیرهای مشاهده شده را مورد آزمون قرار دهد. این تکنیک به محقق اجازه می‌دهد تا آزمون این فرضیه که بین متغیرهای آشکار و سازه‌های نهفته رابطه وجود دارد را مورد بررسی قرار دهد. بعلاوه می‌توان بر اساس برخی از شاخص‌هایی که ارائه می‌گردد میزان موفقیت برازندگی را نیز سنجید. به طور کلی برای ارزیابی مدل‌های تحلیل عاملی چندین مشخصه برازندگی وجود دارد. در اینجا طبق پیشنهاد تامپسون (۲۰۰۴) از شاخص‌های مجذور کای (که در ایموس با بر چسب CMIN مشخص می‌شود)، شاخص برازش نرم شده (NFI)، شاخص برازش مقایسه‌ای (CFI)، نیکویی برازش (GFI) و ریشه خطایی میانگین مجذورات تقریب (RMSEA) استفاده شده است (میرز و همکاران، ۱۳۹۱).

۳-۷-۱ روایی سازه پرسش‌نامه مدیریت استعداد

از تحلیل عاملی تأییدی جهت بررسی اعتبار مقیاس مدیریت استعداد استفاده شد و در جدول (۳-۵) پارامترهای الگوی اندازه‌گیری این مقیاس مشخص شده‌اند.

^۱. Joreskog

جدول (۳-۵)، پارامترهای الگوی اندازه‌گیری مدیریت استعداد در تحلیل عاملی

ارتباط بین گویه‌ها با عوامل	برآورد غیراستاندارد	برآورد استاندارد	خطای استاندارد	نسبت بحرانی
مدیریت استعداد - جذب	۱/۰۰۰	۰/۸۹		
مدیریت استعداد-نگهداشت	۱/۱۰	۰/۹۹	۰/۱۲	۸/۸۲
مدیریت استعداد-توسعه	۰/۸۴	۰/۸۴	۰/۱۳	۶/۴۱
جذب-گویه ۱	۱/۰۰۰	۰/۷۱		
جذب-گویه ۵	۱/۱۰	۰/۴۱	۰/۲۳	۴/۷۵
جذب-گویه ۶	۱/۱۱	۰/۷۳	۰/۱۳	۸/۲۹
جذب-گویه ۱۰	۰/۹۶	۰/۶۷	۰/۱۲	۷/۵۳
جذب-گویه ۱۱	۰/۸۸	۰/۵۷	۰/۱۴	۶/۲۶
جذب-گویه ۱۶	۰/۱۳	۰/۱۰	۰/۱۱	۱/۲۰
نگهداشت استعداد-گویه ۲	۱/۰۰۰	۰/۶۷		
نگهداشت -گویه ۴	۰/۷۳	۰/۴۹	۰/۱۳	۵/۶۷
نگهداشت-گویه ۸	۱/۳۵	۰/۷۸	۰/۱۵	۸/۵۶
نگهداشت-گویه ۱۴	۱/۱۷	۰/۷۱	۰/۱۴	۷/۹۳
توسعه استعداد-گویه ۳	۱/۰۰۰	۰/۶۳		
توسعه-گویه ۷	۰/۹۰	۰/۶۱	۰/۱۳	۶/۵۶
توسعه-گویه ۹	۱/۰۵	۰/۷۱	۰/۱۴	۷/۳۰
توسعه-گویه ۱۲	۰/۹۸	۰/۶۲	۰/۱۵	۶/۵۴
توسعه-گویه ۱۳	۱/۱۱	۰/۷۲	۰/۱۵	۷/۴۳
توسعه-گویه ۱۵	۱/۰۵	۰/۷۴	۰/۱۴	۷/۵۶
توسعه-گویه ۱۷	۱/۲۰	۰/۷۷	۰/۱۵	۷/۸۷

۶/۲۸	۰/۱۵	۰/۵۸	۰/۹۵	توسعه - گویه ۱۸
۶/۹۱	۰/۱۲	۰/۶۵	۰/۸۶	توسعه - گویه ۱۹

جدول (۳-۶)، شاخص‌های نیکویی برازش الگوی اندازه‌گیری مدیریت استعداد

CMIN/DF	CMIN	RMSEA	CFI	GFI	NFI
۱/۸۲	۲۶۸/۷	۰/۰۷	۰/۹۲	۰/۹۰	۰/۸۹

همان‌طور که در جدول (۳-۵) مشاهده می‌شود مقادیر پارامتر استاندارد برای هر یک از عوامل، نشان دهنده بار عاملی آن‌ها روی متغیر مکنون بوده که مقدار $t \geq \pm 1/96$ (که در ایموس با برچسب نسبت بحرانی C.R مشخص می‌شود) متناظر آن‌ها نیز، معناداری سهم آن‌ها در اندازه‌گیری متغیر نهفته را نشان می‌دهد؛ بنابراین بر اساس مقدار نسبت بحرانی به دست آمده برای هر سؤال می‌توان عنوان کرد که هر یک از سؤالات دارای نقش مهم و معنادار در اندازه‌گیری عامل مدیریت استعداد هستند و تنها سؤال ۱۶ به دلیل پایین بودن بار عاملی از پرسش‌نامه حذف گردید.

۳-۷-۲ روایی سازه پرسش‌نامه کارآفرینی سازمانی

از تحلیل عاملی تأییدی جهت بررسی اعتبار مقیاس کارآفرینی سازمانی استفاده شد و در جدول (۳-۷) پارامترهای الگوی اندازه‌گیری این مقیاس مشخص شده‌اند.

جدول (۳-۷)، پارامترهای الگوی اندازه‌گیری کارآفرینی سازمانی در تحلیل عاملی

ارتباط بین گویه‌ها با عوامل	برآورد غیراستاندارد	برآورد استاندارد	خطای استاندارد	نسبت بحرانی
کارآفرینی سازمانی - نوآوری	۱/۰۰۰	۰/۹۷		
کارآفرینی سازمانی - پیشگامی	۱/۰۶	۰/۹۲	۰/۱۰	۹/۹۸
کارآفرینی سازمانی - ریسک	۰/۹۷	۰/۹۰	۰/۰۹	۱۰/۰۵
پذیری				
نوآوری - گویه ۱	۱/۰۰۰	۰/۸۰		
نوآوری - گویه ۲	۱/۰۹	۰/۸۸	۰/۰۸	۱۲/۶۲
نوآوری - گویه ۳	۰/۹۹	۰/۷۸	۰/۰۹	۱۰/۴۷
پیشگامی - گویه ۴	۱/۰۰۰	۰/۸۴		
پیشگامی - گویه ۵	۱/۰۵	۰/۸۹	۰/۰۷	۱۴/۲۶
پیشگامی - گویه ۶	۱/۰۶	۰/۹۲	۰/۰۷	۱۵/۳۱
ریسک پذیری - گویه ۷	۱/۰۰۰	۰/۸۴		
ریسک پذیری - گویه ۸	۱/۰۰	۰/۸۳	۰/۰۸	۱۲/۳۳
ریسک پذیری - گویه ۹	۰/۸۸	۰/۷۷	۰/۰۸	۱۰/۶۳

جدول (۳-۸)، شاخص‌های نیکویی برازش الگوی اندازه‌گیری کارآفرینی سازمانی

CMIN	CMIN/DF	NFI	CFI	GFI	RMSEA
۵۰/۹۴	۲/۳۱	۰/۹۵	۰/۹۷	۰/۹۳	۰/۰۸

مقادیر پارامتر استاندارد برای هر یک از عوامل، نشان دهنده بار عاملی آن‌ها روی متغیر نهفته مربوط بوده که نسبت بحرانی بزرگ‌تر از $\pm 1/96$ متناظر آن‌ها نیز، معناداری سهم آن‌ها در اندازه‌گیری متغیر نهفته را نشان می‌دهد؛ بنابراین بر اساس مقدار (C.R) به دست آمده برای هر سؤال می‌توان عنوان کرد که هر یک از سؤالات دارای نقش مهم و معناداری در اندازه‌گیری عامل کارآفرینی سازمانی هستند.

۳-۷-۳- روایی سازه پرسش‌نامه تعهد سازمانی

از تحلیل عاملی تأییدی جهت بررسی اعتبار مقیاس تعهد سازمانی استفاده شد و در جدول (۳-۹) پارامترهای الگوی اندازه‌گیری این مقیاس مشخص شده‌اند.

جدول (۳-۹)، پارامترهای الگوی اندازه‌گیری تعهد سازمانی در تحلیل عاملی

ارتباط بین گویه‌ها با عوامل	برآورد	برآورد استاندارد	خطای استاندارد	نسبت بحرانی
تعهد سازمانی - تعهد عاطفی	۱/۰۰۰	۰/۹۴		
تعهد سازمانی - تعهد مستمر	۱/۰۶	۰/۹۲	۰/۱۴	۷/۴۸
تعهد سازمانی - تعهد هنجاری	۰/۸۳	۰/۵۴	۰/۱۱	۲/۵۱
تعهد عاطفی - گویه ۱	۱/۰۰۰	۰/۷۶		
تعهد عاطفی - گویه ۲	۰/۵۶	۰/۴۸	۰/۰۹	۵/۸۵
تعهد عاطفی - گویه ۳	۰/۹۵	۰/۷۹	۰/۰۹	۱۰/۱۵
تعهد عاطفی - گویه ۴	۱/۰۱	۰/۷۸	۰/۱۰	۹/۹۲

تعهد عاطفی-گویه ۵	۰/۹۸	۰/۷۹	۰/۰۹	۹/۹۶
تعهد عاطفی-گویه ۶	۰/۹۴	۰/۷۳	۰/۱۰	۹/۱۰
تعهد مستمر-گویه ۷	۱/۰۰۰	۰/۷۶		
تعهد مستمر-گویه ۸	۰/۷۰	۰/۶۱	۰/۰۹	۷/۱۳
تعهد مستمر-گویه ۹	۰/۷۵	۰/۵۴	۰/۱۱	۶/۲۹
تعهد مستمر-گویه ۱۰	۰/۷۹	۰/۶۱	۰/۱۱	۶/۹۸
تعهد مستمر-گویه ۱۱	-۰/۴۵	-۰/۳۹	۰/۱۰	۴/۵۰
کنترل مستمر-گویه ۱۲	۰/۰۷	۰/۰۵	۰/۱۱	۰/۶۲
تعهد مستمر-گویه ۱۶	۰/۵۶	۰/۴۷	۰/۱۱	۴/۹۳
تعهد هنجاری-گویه ۱۳	۱/۰۰۰	۰/۲۲		
تعهد هنجاری-گویه ۱۴	۰/۶۱	۰/۵۶	۰/۱۹	۲/۴۸
تعهد هنجاری-گویه ۱۵	۰/۸۵	۰/۷۴	۰/۱۸	۲/۵۷
تعهد هنجاری-گویه ۱۷	۰/۳۰	۰/۱۵	۰/۱۱	۲/۲۷
تعهد هنجاری-گویه ۱۸	۱/۰۱	۰/۷۸	۰/۲۱	۴/۶۰

جدول (۳-۱۰)، شاخص‌های نیکویی برازش الگوی اندازه‌گیری تعهد سازمانی

RMSEA	GFI	CFI	NFI	CMIN/DF	CMIN
۰/۰۸	۰/۹۰	۰/۹۱	۰/۸۹	۲/۹۷	۳۸۱/۳۲

همان‌طور که در جدول (۳-۹) مشاهده می‌شود مقادیر پارامتر استاندارد برای هر یک از عوامل، نشان دهنده بار عاملی آن‌ها روی متغیر مکنون بوده که مقدار $t > \pm 1/96$ (که در ایموس با برچسب نسبت بحرانی C.R مشخص می‌شود) متناظر آن‌ها نیز، معناداری سهم آن‌ها در اندازه‌گیری متغیر نهفته را

نشان می‌دهد؛ بنابراین بر اساس مقدار نسبت بحرانی به دست آمده برای هر سؤال می‌توان عنوان کرد که هر یک از سؤالات دارای نقش مهم و معنادار در اندازه‌گیری عامل تعهد سازمانی هستند و تنها سؤال ۱۲ به دلیل پایین بودن بار عاملی از پرسش‌نامه حذف گردید.

۳-۸ روش جمع‌آوری داده‌های تحقیق

پس از جمع‌آوری اطلاعات کتابخانه‌ای و بررسی پیشینه تحقیق و همچنین با توجه به نظر اساتید راهنما و مشاور پرسش‌نامه نهایی تکمیل گردید. در مرحله بعد آخرین آمار مربوط به ادارات ورزش و جوانان شهرستان‌های استان خراسان رضوی با مراجعه به اداره کل ورزش و جوانان استان اخذ گردید. با مشورت اساتید راهنما و مشاور، شهرستان‌هایی با در نظر گرفتن تمامی جوانب انتخاب شدند. سپس با اخذ معرفی‌نامه از رئیس دانشکده تربیت‌بدنی دانشگاه محقق (دانشگاه شاهرود) و ارائه آن به رئیس ادارات ورزش و جوانان شهرستان‌ها و هماهنگی با رئیس ادارات و در نهایت ارائه توضیحات لازم مبنی بر اهمیت موضوع تحقیق، شرح نحوه تکمیل پرسش‌نامه و اطمینان بخشیدن به کارکنان مبنی بر محرمانه بودن اطلاعات، پرسش‌نامه‌ها توسط آن‌ها تکمیل شد. محقق، اقدام به توزیع ۲۰۰ پرسش‌نامه در بین کارکنان کرد و پس از کنار گذاشتن پرسش‌نامه‌های مخدوش تعداد ۱۸۳ پرسش‌نامه تکمیل شده مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

۳-۹ روش‌های آماری تحقیق

۳-۹-۱- آمار توصیفی

به منظور سازمان دادن، خلاصه کردن، طبقه‌بندی نمرات خام و توصیف اندازه‌های نمونه از آمار توصیفی (فراوانی، میانگین، درصدها، انحراف استاندارد) استفاده شده است.

۳-۹-۲- آمار استنباطی

با توجه به قضیه حد مرکزی و اینکه اگر چولگی و کشیدگی بین ۲+ و ۲- باشد داده‌ها در وضعیت نرمال قرار دارند؛ نرمال بودن توزیع داده‌ها تأیید شد (قاسمی، ۱۳۸۹)؛ بنابراین در ادامه تحلیل‌ها از

روش‌های آماری پارامتریک استفاده گردید، یعنی برای تعیین روایی سازه پرسش‌نامه‌ها از تحلیل عاملی تأییدی، برای تعیین همبستگی بین متغیرها از ضریب همبستگی پیرسون و برای پیش‌بینی سهم و نقش متغیر پیش‌بین بر متغیر ملاک از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد. در این راستا از دو نرم‌افزار Amos^{۲۴} و spss^{۲۱} استفاده شد.

فصل چهارم

تجزیه و تحلیل داده ها

۴-۱ مقدمه

در این فصل ابتدا به توصیف ویژگی‌های جمعیت شناختی (سن، جنسیت، سطح تحصیلات، سابقه کار، وضعیت استخدامی) پرداخته و به صورت جداول توزیع فراوانی و درصد ترسیم گردیدند. سپس از جداول آمار توصیفی به منظور توصیف مدیریت استعداد و کارآفرینی سازمانی با تعهد سازمانی استفاده شد. در راستای تحلیل داده‌ها و پاسخ به سؤال‌های پژوهش در قالب مدل علی از مدل‌سازی معادلات ساختاری بهره گرفته شد.

۴-۲ توصیف ویژگی‌های جمعیت شناختی آزمودنی‌ها

همان‌گونه که در جدول (۴-۱) مشاهده می‌شود، ۱۵/۳ درصد از نمونه‌های تحقیق در دامنه‌ی کمتر از ۳۰ سال، ۴۰/۴ درصد ۳۱ تا ۴۰ سال، ۳۳/۳ درصد ۴۱ تا ۵۰ سال، ۱۰/۹ درصد بیشتر از ۵۰ سال قرار دارند؛ یعنی اکثر نمونه‌های تحقیق در دامنه سنی ۳۱ تا ۴۰ سال قرار دارند و کمترین فراوانی نمونه‌های تحقیق در دامنه سنی بیشتر از ۵۰ سال می‌باشند. درمجموع ۱۱۲ نفر (۶۱/۲٪) مرد بوده و ۷۱ نفر (۳۸/۸٪) مابقی را زنان تشکیل می‌دادند. سطح تحصیلات اکثر نمونه‌های تحقیق لیسانس (۳۴/۹٪) و کمترین فراوانی نمونه‌های تحقیق دارای مدرک فوق‌دیپلم (۱۷/۵٪) می‌باشند. بیشترین سابقه فعالیت کارکنان در اداره خود بیشتر از ۱۶ سال (۳۸/۲٪) قرار دارد و کمترین سابقه فعالیت کارکنان در دامنه کمتر از ۵ سال (۱۴/۲٪) می‌باشد.

۳۸/۸٪ از وضعیت استخدامی نمونه‌های تحقیق را قراردادی، ۸/۷ درصد پیمانی، ۳۵/۵ درصد رسمی و مابقی را سایر تشکیل می‌دادند؛ یعنی وضعیت استخدامی اکثر نمونه‌های تحقیق قراردادی (۳۸/۸٪) می‌باشد.

جدول (۴-۱)، ویژگی‌های جمعیت شناختی آزمودنی‌های تحقیق

نام متغیر	وضعیت	فراوانی	درصد
سن	کمتر از ۳۰ سال	۲۸	۱۵/۳
	۳۱-۴۰ سال	۷۴	۴۰/۴
	۴۱ تا ۵۰ سال	۶۱	۳۳/۳
	بیشتر از ۵۰ سال	۲۰	۱۰/۹
جنسیت	مرد	۱۱۲	۶۱/۲
	زن	۷۱	۳۸/۸
سطح تحصیلات	دیپلم و کمتر از دیپلم	۳۵	۱۹/۱
	فوق دیپلم	۳۲	۱۷/۵
	لیسانس	۶۴	۳۴/۹
	فوق لیسانس و بالاتر	۵۲	۲۸/۴
سابقه کار	کمتر از ۵ سال	۲۶	۱۴/۲
	۶ تا ۱۰ سال	۴۰	۲۱/۸
	۱۱ تا ۱۵ سال	۴۷	۲۵/۷
	بیشتر از ۱۶ سال	۷۰	۳۸/۲
وضعیت استخدامی	قراردادی	۷۱	۳۸/۸
	پیمانی	۱۶	۸/۷
	رسمی	۶۵	۳۵/۵
	سایر	۳۱	۱۶/۹

۴-۳ آمار توصیفی متغیرهای تحقیق

۴-۳-۱ مدیریت استعداد

همان گونه که در جدول (۲-۴) مشاهده می شود، میانگین هر سه بعد مدیریت استعداد تقریباً بالاتر از سطح متوسط است و همچنین از نظر آزمودنی ها متغیر توسعه استعداد ($3/38 \pm 0/66$) دارای بیشترین میانگین امتیاز و متغیر جذب استعداد ($3/14 \pm 0/72$) دارای کمترین میانگین امتیاز است.

جدول (۲-۴)، آمار توصیفی مربوط به مدیریت استعداد آزمودنی ها

مدیریت استعداد	میانگین	انحراف معیار
جذب استعداد	۳/۱۴	۰/۷۲
نگهداشت استعداد	۳/۱۵	۰/۷۸
توسعه استعداد	۳/۳۸	۰/۶۶

۲-۳-۴ کارآفرینی سازمانی

همان گونه که در جدول (۳-۴) مشاهده می شود، میانگین هر سه بعد کارآفرینی سازمانی تقریباً بالاتر از سطح متوسط است و همچنین از نظر آزمودنی ها متغیر نوآوری ($3/38 \pm 0/90$) دارای بیشترین میانگین امتیاز و متغیر ریسک پذیری ($3/23 \pm 0/88$) دارای کمترین میانگین امتیاز است.

جدول (۳-۴)، آمار توصیفی مربوط به کارآفرینی سازمانی آزمودنی ها

کارآفرینی سازمانی	میانگین	انحراف معیار
نوآوری	۳/۳۸	۰/۹۰
پیشگامی	۳/۲۵	۰/۹۸
ریسک پذیری	۳/۲۳	۰/۸۸

۳-۳-۴ تعهد سازمانی

همان گونه که در جدول (۴-۴) مشاهده می شود، میانگین هر سه بعد تعهد سازمانی تقریباً بالاتر از سطح متوسط است و همچنین از نظر آزمودنی ها متغیر تعهد عاطفی ($3/74 \pm 0/71$) دارای بیشترین میانگین امتیاز و متغیر تعهد هنجاری ($3/14 \pm 0/60$) دارای کمترین میانگین امتیاز است.

جدول (۴-۴)، آمار توصیفی مربوط به تعهد سازمانی آزمودنی‌ها

تعهد سازمانی	میانگین	انحراف معیار
تعهد عاطفی	۳/۷۴	۰/۷۱
تعهد مستمر	۳/۳۹	۰/۵۲
تعهد هنجاری	۳/۱۴	۰/۶۰

۴-۴ آمار استنباطی

۵-۴ فرض نرمال بودن تک متغیره و چند متغیره داده‌ها^۱

در مدل سازی معادلات ساختاری باید به فرض نرمال بودن داده های پژوهش توجه نمود؛ زیرا اگر توزیع داده ها پژوهش با توزیع نرمال تفاوت زیاد و معناداری داشته باشد نتایج تحلیل های آماری بی اعتبار خواهد بود. به همین دلیل پژوهشگر بایستی از نرمال بودن توزیع چند متغیره اطمینان حاصل نماید. نرمال بودن چند متغیره چنین فرض می کند که هر یک از متغیرها به صورت نرمال توزیع شده است. نرمال بودن چند متغیری در مدل سازی معادلات ساختاری مستلزم آن است که هر نشانگر برای هر مقدار از دیگر نشانگرها به صورت نرمال توزیع شده باشد. انحراف از این مفروضه می تواند منجر به تورم یا رکود در ارزش های مجذور کای شود. برای تعیین نرمال بودن چند متغیره از ضریب مردیا استفاده شد.

جدول (۵-۴)، نتایج آزمون حد مرکزی جهت تعیین نرمال بودن داده‌ها

متغیر	چولگی	کشیدگی	مقدار بحرانی	نتیجه آزمون
جذب استعداد	۰/۳۶	۰/۷۴	۱/۳۹	توزیع نرمال است
همسوسازی و نگهداشت استعداد	-۰/۱۴	-۰/۳۶	-۰/۹۲	توزیع نرمال است

1- Multivariate Normality

توسعه استعداد	۰/۴۰	۰/۲۲	۰/۵۵	توزیع نرمال است
نوآوری	-۰/۶۴	۰/۰۸	۰/۲۲	توزیع نرمال است
پیشگامی	-۰/۳۹	-۰/۳۶	-۱/۰۹	توزیع نرمال است
ریسک پذیری	-۰/۶۰	۰/۰۵	۰/۱۳	توزیع نرمال است
تعهد عاطفی	-۰/۶۹	۰/۲۶	۰/۶۷	توزیع نرمال است
تعهد مستمر	-۰/۱۰	-۰/۳۴	-۰/۸۵	توزیع نرمال است
تعهد هنجاری	-۰/۲۷	۰/۸۵	۲/۱۵	توزیع نرمال است
چندمتغیری		۲/۰۷	۱/۰۲	توزیع نرمال است

جدول ۴-۵ مقدار بحرانی ($C.R. > 2/58$) را برقراری پیش فرض نرمال بودن چند متغیری در داده های پژوهش را تأیید می کند.

۴-۶ بررسی همخطی چندگانه^۱ متغیرهای تحقیق

علاوه بر نرمال بودن داده های تحقیق از دیگر مفروضات تحلیل مسیر عدم وجود همخطی چندگانه متغیرهای تحقیق می باشد. منظور از هم پوشی متغیرهای مستقل این تحقیق این است که آیا بین متغیرهای مستقل همبستگی بالایی وجود دارد یا نه. رابطه همخطی، وضعیتی است که نشان می دهد یک متغیر مستقل تابعی خطی از سایر متغیرهای مستقل است. برای تشخیص وجود هم پوشی باید به بررسی دو شاخص عامل تورم واریانس^۲ و پارامتر تحمل^۳ پرداخت. ضریب تحمل که بین (۰) تا (۱) نوسان دارد، نشان می دهد که متغیرهای مستقل تا چه اندازه رابطه خطی با همدیگر دارند؛ بنابراین، هر چه مقدار آن بیشتر (نزدیک به ۱) باشد، میزان همخطی کمتر است. همچنین اگر مقدار عامل تورم واریانس بالاتر از ۱۰ باشد، بین متغیرها هم پوشی وجود دارد در غیر این صورت متغیرهای مستقل نسبت به هم دارای هم پوشی نیستند.

1-Multicollinearity
1- Variance inflation factor
2- Tolerance

جدول (۴-۶)، شاخص‌های هم خطی چندگانه در متغیرهای پیش‌بینی کننده تعهد سازمانی

متغیرها	عامل تورم واریانس	پارامتر تحمل
مدیریت استعداد	۲/۰۶	۰/۷۱
کارآفرینی سازمانی	۱/۸۹	۰/۵۸

همان‌طور که در جدول (۴-۶) مشاهده می‌گردد عامل تورم واریانس همه متغیرهای مستقل کمتر از ۱۰ و پارامتر تحمل آن‌ها نیز بیشتر از صفر و نزدیک به یک می‌باشد که نشان از میزان پایین همخطی بین متغیرهای مستقل دارد.

۷-۴ ماتریس همبستگی متغیرهای تحقیق

از آنجا که مبنای تجزیه و تحلیل مدل‌های علی، ماتریس همبستگی می‌باشد؛ بنابراین ماتریس همبستگی متغیرهای تحقیق در جدول (۴-۷) ارائه شده است. با توجه به جدول زیر، میان کلیه زیر مقیاس‌های مدیریت استعداد و کارآفرینی سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد و میان دو بعد نگهداشت استعداد و نوآوری همبستگی بالاتری نسبت به سایر ابعاد وجود دارد. از طرفی نتایج ضریب همبستگی پیرسون حاکی از آن است که بین ابعاد کارآفرینی سازمانی با تعهد سازمانی نیز ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. بعلاوه میان کلیه زیر مقیاس‌های مدیریت استعداد و تعهد سازمانی ارتباط مثبت و معناداری مشاهده گردید.

جدول (۴-۷)، ماتریس همبستگی متغیرهای تحقیق

متغیرها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹
۱ جذب استعداد	۱								
۲ نگهداشت استعداد	۰/۷۳**	۱							
۳ توسعه استعداد	۰/۶۱**	۰/۷۸**	۱						

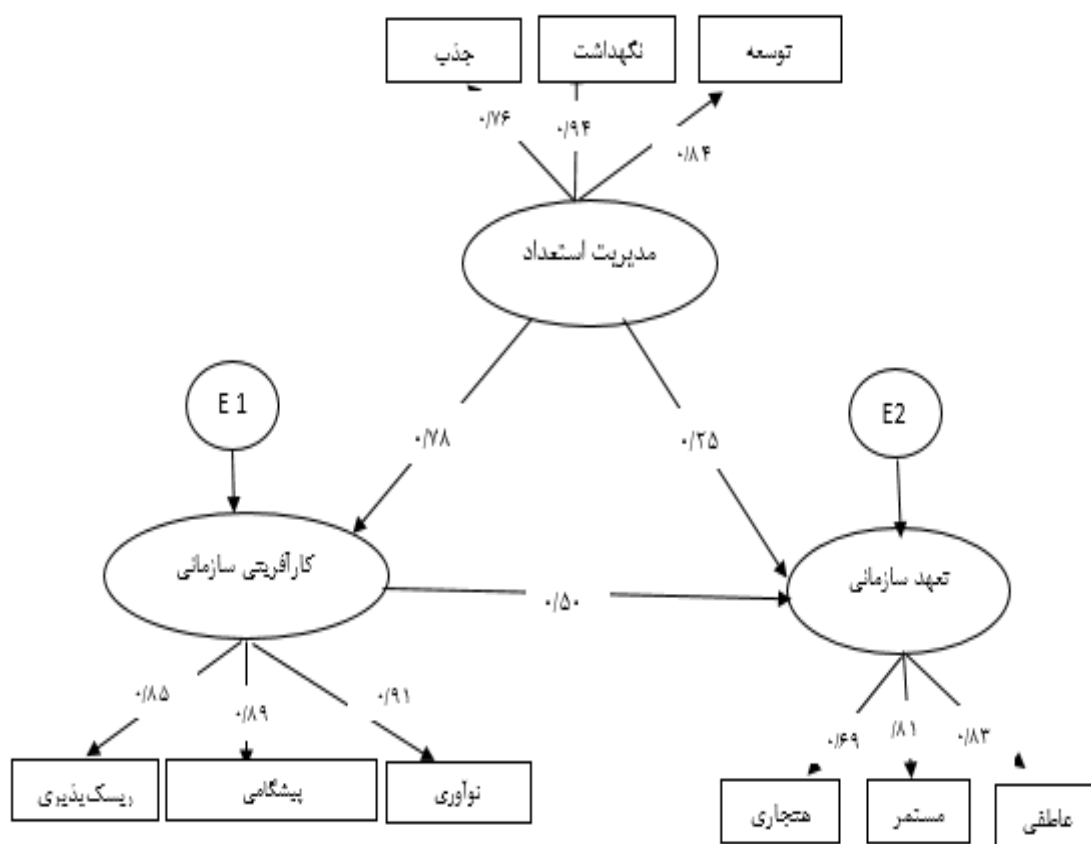
۴	نوآوری	۰/۵۵**	۰/۶۸**	۰/۶۲**	۱				
۵	پیشگامی	۰/۵۱**	۰/۶۰**	۰/۶۳**	۰/۸۱**	۱			
۶	ریسک‌پذیری	۰/۵۴**	۰/۶۲**	۰/۵۹**	۰/۷۸**	۰/۷۷**	۱		
۷	تعهد عاطفی	۰/۳۲**	۰/۵۳**	۰/۵۰**	۰/۵۱**	۰/۵۱**	۰/۴۷**	۱	
۸	تعهد مستمر	۰/۳۴**	۰/۴۹**	۰/۴۱**	۰/۴۸**	۰/۵۱**	۰/۴۴**	۰/۶۷**	۱
۹	تعهد هنجاری	۰/۳۳**	۰/۴۲**	۰/۴۰**	۰/۵۴**	۰/۵۸**	۰/۴۷**	۰/۵۵**	۰/۵۸**

$p \leq ۰/۱^{**}$ $p \leq ۰/۵^{**}$

۴-۸ مدل سازی معادلات ساختاری

در این پژوهش به منظور بررسی اثرات مدیریت استعداد و کارآفرینی سازمانی بر تعهد سازمانی یک مدل فرضی بر اساس پیشینه طراحی شد؛ که در فصل دوم ارائه شده است و سؤالات فصل اول نیز بیانگر روابط علی موجود در این مدل است. قبل از تحلیل فرضیه‌های تحقیق و به منظور اطلاع از چگونگی حضور هر یک از متغیرهای معرفی شده در یک الگوی کلی، به عنوان گام نخست مدل فرضی مورد بررسی قرار می‌گیرد. بدین منظور از روش بیشینه احتمال^۱ برای برآورد پارامترها استفاده می‌گردد. پارامترهای برآورد شده شامل ضرایب اثر مستقیم، ضرایب اثر غیرمستقیم و ضرایب اثر کل می‌باشند که برای هر یک از آن‌ها جداول جداگانه تعبیه شده و در هر جدول؛ ضرایب برآورد، ضرایب برآورد استاندارد شده، خطای استاندارد برآورد و ارزش t مربوط به معناداری برآورد پارامترها که در نرم‌افزار ایموس با برچسب (C.R) مشخص می‌شود، ارائه شده است. سپس به بررسی تأیید یا عدم تأیید فرضیه‌های تحقیق پرداخته شده است. در نهایت شاخص‌های ارزشیابی برازندگی مدل گزارش شده است.

^۱. Maximum Likelihood



شکل (۴-۱)، مسیر تأثیر مدیریت استعداد و کارآفرینی سازمانی با تعهد سازمانی

جدول (۴-۸)، شاخص‌های نیکویی برازش برای مدل تحقیق

GFI	CFI	NFI	CMIN/DF	RMSEA	CMIN
۰/۹۴	۰/۹۸	۰/۹۵	۱/۶۹	۰/۰۶	۴۰/۵۹

۴-۸-۱ بررسی اثرات مستقیم و غیرمستقیم در مدل تحقیق

در جدول زیر ضرایب اثرات مستقیم و غیرمستقیم متغیرهای موجود در مدل ارائه شده است.

جدول (۴-۹)، برآورد ضرایب رگرسیونی در مدل تحقیق

مسیرها	برآورد پارامتر	انحراف استاندارد	پارامتر استاندارد شده	C.R.	
مدیریت استعداد <---	کارآفرینی سازمانی	۰/۰۰۱	۰/۱۰	۰/۷۸	۹/۲۱
مدیریت استعداد <---	تعهد سازمانی	۰/۲۷	۰/۱۳	۰/۲۵	۱/۹۹
کارآفرینی سازمانی <---	تعهد سازمانی	۰/۶۵	۰/۰۹	۰/۵۰	۳/۸۱

جدول (۴-۹)، ضرایب استاندارد شده اثرات مستقیم متغیرها را نشان می‌دهد. مدل‌سازی معادلات ساختاری علاوه بر برآورد ضرایب مستقیم قابلیت آن را دارد که اثرات غیرمستقیم متغیرها بر همدیگر را نیز تعیین و برآورد کند. آثار غیرمستقیم به این دلیل به وجود می‌آید که یک متغیر می‌تواند به عنوان متغیر میانجی، رابطه بین متغیرهای دیگر را تعدیل کند. با توجه به اطلاعات به دست آمده اثرات مستقیم، غیرمستقیم و اثر کل در جدول زیر گزارش شده است.

جدول (۴-۱۰)، ضرایب استاندارد شده اثرات مستقیم، اثرات غیرمستقیم و اثرات کل مدل تحقیق

اثر متغیرها		اثر مستقیم		اثر غیرمستقیم	
متغیرها					
مدیریت استعداد	<---	کارآفرینی سازمانی	۰/۷۸	-	-
مدیریت استعداد	<---	تعهد سازمانی	۰/۲۵	۰/۴۰	-
کارآفرینی سازمانی	<---	تعهد سازمانی	۰/۵۰	-	-

همان‌طور که در جدول (۹-۴) و (۱۰-۴) مشاهده می‌شود، بین مدیریت استعداد و کارآفرینی سازمانی ۰/۷۸ در سطح ۰/۰۰۱ ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین اثر مستقیم کارآفرینی و تعهد سازمانی ۰/۵۰ معنادار است. اثر غیرمستقیم مدیریت استعداد و تعهد سازمانی ۰/۴۰ می‌باشد. از طرفی با توجه به جدول فوق اثر مستقیم مدیریت استعداد بر تعهد سازمانی معنادار است (۰/۲۵). به طور کلی از لحاظ آماری هر سه مسیر معنادار می‌باشد.

۴-۸-۲ بررسی اثرات کل در مدل تحقیق

مجموع اثرات مستقیم و غیرمستقیم بر متغیر وابسته، اثرات کل آن را تشکیل می‌دهد. در بعضی مواقع متغیرها بر هم فقط اثر مستقیم و یا فقط اثر غیرمستقیم دارند، در این صورت اثر کل با اثر مستقیم و یا اثر غیرمستقیم برابر است. در جدول زیر اثرات کل متغیرهای برون‌زا بر درون‌زا ارائه می‌گردد.

جدول (۴-۱۱)، ضرایب استاندارد شده اثرات کل مدل تحقیق

متغیرها	اثر کل
مدیریت استعداد	۰/۷۸
مدیریت استعداد	۰/۶۵
کارآفرینی سازمانی	۰/۵۰

همان‌طور که در جدول (۴-۱۱) مشاهده می‌شود، اثر کل مدیریت استعداد بر کارآفرینی سازمانی معنادار است و اثر کل مدیریت استعداد بر تعهد سازمانی نیز معنادار می‌باشد. همچنین اثر کل کارآفرینی سازمانی بر تعهد سازمانی نیز معنادار می‌باشد. همچنین، جدول (۴-۸)، شاخص‌های نیکویی برازش مدل تحقیق را نشان می‌دهد. با توجه به عدم توافق عمومی و کلی در بین متخصصین مدل‌یابی معادلات ساختاری بر روی بهترین شاخص‌های برازندگی برآورد، کلاین و تامسون (۲۰۰۴)، شاخص‌های برازش χ^2 ، CFI، GFI و NFI همچنین RMSEA را برای گزارش پیشنهاد کرده‌اند. در نتیجه در تحقیق حاضر از بین شاخص‌های برازندگی مطلق، شاخص χ^2 دو نسبی

(X^2/DF) و شاخص ریشه‌ی میانگین مجذور برآورد تقریب (RMSEA) و از بین شاخص‌های برازندگی تطبیقی، شاخص برازندگی تطبیقی (GFI) و شاخص برازش هنجار شده (NFI) مورد استفاده قرار گرفت (میرز و همکاران، ۱۳۹۱). نایت، ویردین، اوکامپو و روزا (۱۹۹۴) رهنمودهایی را برای ارزیابی GFI پیشنهاد کرده‌اند، برازش خوب بزرگ‌تر از ۰/۹۰؛ برازش مناسب اما مرزی ۰/۸۰ تا ۰/۸۹؛ برازش ضعیف ۰/۶۰ تا ۰/۷۹ و برازش خیلی ضعیف کوچک‌تر از ۰/۶۰ در ارتباط با شاخص NFI می‌توان گفت مقادیر بین ۰/۹۰ تا ۰/۹۵ نشان دهنده برازش قابل قبول است. برای شاخص RMSEA نیز مقادیر کمتر از ۰/۰۸ قابل قبول تلقی می‌شوند، اما اندازه‌های بالاتر از ۰/۱۰ اغلب غیرقابل قبول است (میرز و همکاران، ۱۳۹۱). آخرین شاخص X^2 می‌باشد که میزان تفاوت ماتریس مشاهده شده و برآورد شده را اندازه‌گیری می‌کند و عدم معناداری آن نشان دهنده برازش مناسب مدل می‌باشد؛ اما با توجه به حساسیت این شاخص به حجم نمونه و انحراف از فرض نرمال بودن چند متغیره، در موارد معناداری آنان، به شاخص دیگر مثل نسبت مجذور کای به درجه آزادی (X^2/DF) مراجعه می‌شود. دیدگاه‌های مختلفی در مورد این شاخص وجود دارد، اما اغلب مقادیر ۱ تا ۵ را برای آن قابل قبول می‌دانند (قاسمی، ۱۳۸۹). در قسمت شاخص‌های برازش، همان‌طور که مشاهده می‌شود، X^2 غیر معنی‌دار با p بزرگ‌تر از (۰/۰۵)، GFI، CFI و NFI بزرگ‌تر از (۰/۹۰)، نشان از برازش خوب مدل و ۰/۸۰ تا ۰/۸۹ نشان از برازش مناسب مدل می‌باشد. همچنین RMSEA کوچک‌تر از (۰/۰۸) و X^2/DF نسبتی کوچک‌تر از ۳، نشان از برازش خوب مدل دارند. به طور کلی، شاخص‌ها نشان می‌دهند که بین مدل پیشنهاد شده و داده‌های مشاهده‌شده، برازش مناسب و قابل قبول وجود دارد.

۴-۹ آزمون فرضیات تحقیق

با توجه به نتایج فوق می‌توان به بررسی فرضیه‌های مربوط به مدل پرداخت.

۴-۹-۱- فرضیه اول

فرضیه صفر: بین مدیریت استعداد و کارآفرینی سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان رضوی ارتباط معناداری وجود ندارد.

با توجه به مدل و جداول (۴-۸) و (۴-۹) مدیریت استعداد اثر مستقیمی برابر با ۰/۷۸ بر کارآفرینی سازمانی دارد که در سطح ۰/۰۰۱ معنادار می‌باشد، در نتیجه فرضیه تحقیق تأیید و فرض صفر رد می‌گردد.

۴-۹-۲- فرضیه دوم

فرضیه صفر: بین مدیریت استعداد و تعهد سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان رضوی ارتباط معناداری وجود ندارد.

با توجه به مدل و جداول (۴-۸) و (۴-۹) مدیریت استعداد اثر مستقیم ۰/۲۵ بر تعهد سازمانی دارد که در سطح ۰/۰۰۱ معنادار می‌باشد، در نتیجه فرضیه تحقیق تأیید و فرض صفر رد می‌گردد.

۴-۹-۳- فرضیه سوم

فرضیه صفر: بین کارآفرینی سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان رضوی ارتباط معناداری وجود ندارد.

با توجه به مدل و جداول (۴-۸) و (۴-۹) کارآفرینی سازمانی اثر مستقیم و معناداری ۰/۵۰ بر تعهد سازمانی دارد، در نتیجه فرضیه تحقیق تأیید و فرض صفر رد می‌گردد.

۴-۹-۴- فرضیه چهارم

فرضیه صفر: بین مدیریت استعداد و کارآفرینی سازمانی به واسطه متغیر تعهد سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان رضوی رابطه غیرمستقیم و معناداری وجود ندارد.

برای بررسی متغیر میانجی از روش بارون و کنی استفاده شد. برای استفاده از این روش شروط زیر باید برقرار باشد:

- ✓ ارتباط معنی دار میان متغیر مستقل با متغیر وابسته (یعنی مسیر C).
 - ✓ ارتباط معنی دار میان متغیر مستقل با متغیر میانجی گر (یعنی مسیر a).
 - ✓ ارتباط معنی دار میان متغیر میانجی گر با متغیر وابسته، وقتی که متغیر مستقل و میانجی گر به طور همزمان برای پیش بینی متغیر وابسته در معادله ی رگرسیون وارد شده باشند (یعنی مسیر b).
 - ✓ اگر متغیر میانجی گر به طور کامل رابطه ی میان متغیر مستقل با متغیر وابسته را تبیین کند، ارتباط میان متغیر مستقل با متغیر وابسته (یعنی مسیر C) به صفر تقلیل می یابد. برای آزمودن میانجی گر بودن کامل (یعنی مرحله ی ۴) نیازی به محاسبات اضافی نیست.
- با توجه به مدل پژوهش و جداول (۸-۴)؛ (۹-۴) و (۱۱-۴)، فرض صفر رد و فرض یک پژوهش تأیید می گردد. همان طور که در جدول (۹-۴)، مشاهده می شود، مقدار بحرانی مسیر مدیریت استعداد به کارآفرینی سازمانی معنادار می باشد، همچنین مسیر کارآفرینی سازمانی به تعهد سازمانی نیز معنادار می باشد و با در نظرگیری این مهم که مدیریت استعداد به واسطه کارآفرینی سازمانی با تعهد سازمانی ارتباط دارد؛ می توان نتیجه گرفت که کارآفرینی سازمانی نقش واسطه ای داشته و مدیریت استعداد به واسطه کارآفرینی سازمانی، تعهد سازمانی را پیش بینی می کند.

فصل پنجم

بحث و نتیجه گیری

۵-۱- مقدمه

در این فصل ابتدا یافته‌های تحقیق به صورت خلاصه مطرح شده و با توجه به اهداف ویژه و نتایج تحقیقات دیگران مورد بحث و بررسی قرار خواهد گرفت و بر اساس نتایج بر خواسته از تحقیق پیشنهادهایی ارائه می‌گردد.

۵-۲- خلاصه تحقیق

بسیاری از صاحب‌نظران و محققان از دنیای امروز به عنوان عصر عدم تداوم یاد می‌کنند. عصر عدم تداوم به این معناست که دیگر تجارب و راه‌حل‌های گذشته برای مسائل جاری و آینده سازمان‌ها کارگشا نیستند و باید به شیوه‌ای دیگر اندیشید و به دنبال راه‌کارهای جدید سازمانی یا ساختارهای نوین بود تا بتوان کالا و خدمات را با حداقل هزینه و با کیفیت برتر متناسب با نیازها و سلیقه‌های مشتریان مختلف تولید کرد؛ بنابراین برای دستیابی به اقتصادی موفق نیاز به سازمان‌های موفق در محیط‌های پویا و رقابتی داریم و این مستلزم داشتن نیروی انسانی پرتوان و خوداتکا، متعهد و دارای روحیه خلاق و کارآفرین است. در نتیجه تعهد، کارآفرینی، خلاقیت، نوآوری و کسب‌وکارهای مخاطره-آمیز، سوخت موتور اقتصاد مدرن را فراهم می‌کنند (مرادی، ۱۳۸۸). سازمان‌های امروزی با تعداد اندک افراد متعهد، خلاق و کارآفرین نمی‌توانند در عرصه‌های داخلی و خارجی بر رقبا فائق آیند و نیازمند ایجاد بستری مناسب کارآفرینی برای تمام کارکنان خود هستند. کارکنان نیز زمانی می‌توانند به خوبی از عهده وظایف محوله برآیند که از مهارت، دانش، توانایی و خلاقیت و کارآفرینی لازم برخوردار باشند و نیز مسئولیت‌پذیری کارکنان زمانی بهتر و بیشتر نمود می‌یابد که آن‌ها نسبت به محیطی که در آن فعالیت می‌کنند، تعهد و رضایت داشته باشند. در واقع کامیابی از آن جوامع و سازمان‌هایی است که بین منابع انسانی کمیاب و متعهد و قابلیت‌های مدیریتی و کارآفرینی منابع انسانی خود رابطه معنی‌داری برقرار سازند (پیامنی و پاک‌نیت، ۱۳۹۲). از طرفی، سازمان‌ها به‌خوبی دریافته‌اند که به‌منظور موفقیت در اقتصاد پیچیده جهانی و نیز ماندگاری در محیط کسب‌وکار، به

داشتن بهترین استعدادها نیاز دارند. همزمان با درک نیاز به کشف، نگهداری و توسعه استعدادها سازمان‌ها دریافته‌اند که استعدادها منابعی بحرانی هستند که برای دستیابی به بهترین نتیجه‌ها، نیاز به مدیریت دارند (تاج‌الدین و معالی‌تفتی، ۱۳۸۷). پیاده‌سازی یک سیستم مدیریت استعداد مؤثر، رقابتی بودن سازمان را افزایش و از این طریق ترک خدمت کارکنان را کاهش می‌دهد و سبب افزایش تعهد آن‌ها به سازمان می‌شود (مک کالی و ویکفیلد، ۲۰۰۶). اکنون در ایران در سازمان‌های دولتی و خصوصی، نیروی انسانی به منبعی رقابتی تبدیل شده است. رقابت برای جذب و به ویژه نگهداری نیروی انسانی نخبه، اهمیت پژوهش حاضر را برای پرداختن به متغیرهایی که در تعهد کارکنان نقش مهمی ایفا می‌کند و کمتر در کنار هم به‌خصوص در ادارات ورزش و جوانان مورد بررسی قرار گرفته‌اند، بیش از پیش نمایان می‌سازد؛ بنابراین هدف از این تحقیق، بررسی ارتباط بین مدیریت استعداد و کارآفرینی سازمانی با تعهد سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان رضوی بود. جامعه آماری این تحقیق را کلیه کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان رضوی ($N=280$) تشکیل دادند. از آنجایی که در روش مدل‌سازی معادلات ساختاری هر چقدر حجم نمونه بیشتر باشد، صحت و دقت نتایج بیشتر می‌شود؛ ۲۰۰ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند که از این ۲۰۰ پرسش‌نامه توزیع شده ۱۸۳ پرسش‌نامه تکمیل و به عنوان نمونه مورد تحلیل قرار گرفت. با توجه به هدف اصلی تحقیق که بررسی مدیریت استعداد و کارآفرینی سازمانی با تعهد سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان بود، بهترین روش برای انجام تحقیق به لحاظ طرح از نوع طرح‌های غیرآزمایشی و به طور دقیق‌تر همبستگی از نوع مدل‌سازی معادلات ساختاری بود، زیرا این پژوهش به دنبال سنجش ارتباط میان متغیرها در قالب یک مدل علی بود. این پژوهش به شکل میدانی انجام شد و روش نمونه‌گیری از نوع تصادفی - خوشه‌ای بود. ابزار اندازه‌گیری شامل چهار پرسش‌نامه ویژگی جمعیت شناختی، پرسش‌نامه مدیریت استعداد (صیادی و همکاران، ۱۳۹۱)، پرسش‌نامه کارآفرینی سازمانی کوپین و اسلوین (۱۹۸۶) و پرسش‌نامه تعهد سازمانی (آلن و مایر، ۱۹۹۰) بود. پرسش‌نامه مدیریت استعداد دارای ۱۹ سؤال که در مقیاس ۵ ارزشی لیکرت (کاملاً مخالفم=۱ تا کاملاً موافقم=۵) تنظیم

شده بود. پرسشنامه کارآفرینی سازمانی دارای ۹ سؤال که گزینه‌های پاسخ هر سؤال در مقیاس ۵ ارزشی لیکرت از (هرگز=۱ تا همیشه=۵) رتبه‌بندی شده بود. در نهایت پرسشنامه ۱۸ سؤالی تعهد سازمانی که در مقیاس ۵ ارزشی لیکرت (کاملاً مخالفم=۱ تا کاملاً موافقم=۵) تنظیم شده بود. پس از تعیین روایی صوری و محتوایی پرسشنامه‌ها که توسط ۱۰ تن از صاحب‌نظران، اساتید مدیریت ورزشی و کارکنان انجام گرفت که با انجام تحلیل عاملی تأییدی هر سه پرسشنامه، گویه ۱۶ پرسش-نامه مدیریت استعداد و گویه ۱۲ تعهد سازمانی به دلیل پایین بودن بار عاملی از پرسشنامه‌ها حذف گردید. همچنین تعیین پایایی آن‌ها که در یک مطالعه مقدماتی ($N=30$) و از طریق آزمون آلفای کرونباخ صورت گرفت (مدیریت استعداد $\alpha=0/88$)، (کارآفرینی سازمانی $\alpha=0/92$)، (تعهد سازمانی $\alpha=0/81$)، پرسشنامه‌ها در بین نمونه‌های تحقیق توزیع شد، پس از گردآوری داده‌ها از طریق پرسشنامه‌ها، به منظور سازمان دادن، خلاصه کردن، طبقه‌بندی کردن نمرات خام و توصیف اندازه‌های نمونه از آمار توصیفی (میانگین، فراوانی، درصدها، انحراف استاندارد و رسم جداول)، برای بررسی چگونگی توزیع داده‌ها از چولگی و کشیدگی، برای تعیین ارتباط بین متغیرهای تحقیق از ضریب همبستگی پیرسون و برای سنجش ارتباط میان متغیرها در قالب مدل علی، از مدل‌سازی معادلات ساختاری بهره گرفته شد. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل نشان داد که اکثر کارکنان شاغل در ادارات ورزش و جوانان استان خراسان رضوی را مردان تشکیل دادند. اکثر نمونه‌های تحقیق در دامنه سنی ۳۰ تا ۴۰ سال بودند و کمترین فراوانی نمونه‌های تحقیق در دامنه سنی بیشتر از ۵۰ سال بودند. از مجموع کارکنان، ۱۱۲ نفر (۶۱/۲٪) مرد بوده و ۷۱ نفر (۳۸/۸٪) مابقی را زنان تشکیل می‌دادند. سطح تحصیلات اکثر نمونه‌های تحقیق لیسانس (۳۴/۹٪) و کمترین فراوانی نمونه‌های تحقیق دارای مدرک فوق‌دیپلم (۱۷/۵٪) می‌باشند. بیش‌ترین سابقه فعالیت کارکنان در اداره خود، بیشتر از ۱۶ سال (۳۸/۲٪) و کمترین سابقه فعالیت کارکنان در دامنه کمتر از ۵ سال (۱۴/۲٪) می‌باشد. وضعیت استخدامی اکثر نمونه‌های تحقیق قراردادی (۳۸/۸٪) می‌باشد. آزمون فرضیات پژوهش نشان داد که در سطح معناداری ($p < 0/05$) بین مدیریت استعداد و کارآفرینی سازمانی کارکنان ادارات ورزش و

جوانان ارتباط مستقیم و معناداری وجود دارد، بین کارآفرینی سازمانی با تعهد سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان ارتباط مستقیم و معناداری وجود دارد، بین مدیریت استعداد با تعهد سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد و در نهایت کارآفرینی سازمانی نقش واسطه‌ای داشته و مدیریت استعداد به واسطه کارآفرینی سازمانی، تعهد سازمانی را پیش‌بینی می‌کند.

۵-۳- بحث و نتیجه‌گیری

هدف از پژوهش حاضر بررسی ارتباط بین مدیریت استعداد با کارآفرینی سازمانی و تعهد سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان خراسان رضوی بود. نتایج تحلیل آماری نشان‌دهنده آن است که شاخص‌های برازش کلی و جزئی همگی در سطح مناسبی بوده است و رابطه بین مدیریت استعداد و کارآفرینی سازمانی را تأیید می‌نماید. وانگر و هارتر (۲۰۰۶) ویژگی‌های کارکنان بااستعدادی را که در سازمان به کار گرفته می‌شوند بدین صورت برمی‌شمارد: نوآور و خلاق، این استعدادها مسئولیت شخصی چیزهایی که اتفاق می‌افتد را می‌پذیرند، علاقه شدیدی پیدا می‌کنند که سازمان را موفق سازند. آن‌ها خود و سازمان را مانند یک تیم می‌دانند که همگی موارد ذکر شده ارتباط و نقطه عطفی با ویژگی‌های سازمان‌های کارآفرین از جمله نوآوری و خلاقیت، ریسک‌پذیری دارد. از آنجا که سرمایه انسانی عامل بقای سازمان‌ها در رقابت هستند با پیچیده شدن محیط، تنوع فرهنگ‌ها و مشاغل در سازمان‌ها، تدریجاً منابع انسانی هم تغییر کرده است. این یافته پژوهش حاکی از آن است که در کنار جذب، توسعه و نگهداشت استعدادها، سازمان‌ها به نیروهای خلاق، انعطاف‌پذیر و پاسخگو نیاز دارند. وجود افراد مستعد و نخبه در سازمان می‌تواند زمینه‌ساز ایجاد محیط کارآفرینانه در سازمان شود؛ افراد مستعد با داشتن ویژگی‌های منحصربه‌فردی که دارند باعث رواج کارآفرینی و رواج اقتصادی و پویایی سازمان می‌شوند. افراد بااستعداد هنگامی که تصمیم به کار کردن در جایی می‌کنند در جستجوی سازمان‌های عالی و چالش‌برانگیز و کارآفرین هستند، از نظر آن‌ها یک سازمان عالی جایی است که خوب اداره شود، فرهنگ و ارزش‌های بالایی دارند و به کارآفرینی، خلاقیت و پیشگامی توجه

ویژه دارند. افراد با استعداد خواستار کارهای بزرگ هستند، جایی که آنان بتوانند خودشان تصمیم-گیری کنند (به نقل از رشید، ۱۳۹۱). به عقیده فیلیپس (۲۰۰۹) بهره‌مندی از حمایت‌های مالی سازمان و سیستم پاداش و پرداخت عادلانه سبب نگهداشت استعدادها در سازمان می‌شود، سیستم تشویق و پاداش و پرداخت از زیرسیستم‌های اصلی نظام مدیریت استعداد در سازمان‌ها به حساب می‌آیند، مدیریت سیستم پاداش و پرداخت برای ایجاد شرایط کارآفرینانه، نیازمند توجه به چهار موضوع است: پاداش‌های خوب، دیدگاه زمانی کوتاه‌مدت و بلندمدت، استفاده از پاداش‌های متنوع و توجه به اصل برابری. سیستم تشویق و پاداش مناسب، از مهم‌ترین عوامل مؤثر در کارآفرینی سازمان‌ها به شمار می‌رود. سیستم پاداش و پرداخت در سازمان کارآفرین دارای سه کارکرد عمده است: استخدام افراد، انگیزش و هدایت آن‌ها و حفظ اعضای مستعد (صمدآقایی، ۱۳۸۲). شیوه‌های توسعه و آموزش می‌توانند رفتارهای کارآفرینی را ارتقا دهند، حتی تا حدی که آن‌ها برای طیف گسترده‌ای از موقعیت-های شغلی قابل اجرا هستند (بانت و همکاران، ۲۰۰۱). شیوه‌های مدیریت استعداد مربوط به توسعه و آموزش کارکنان می‌توانند هنگامی که کارکنان خود را، به‌عنوان فرد کارآفرین تلقی می‌کنند مؤثر واقع شوند. در مواردی که کارکنان دارای دانش، مهارت و ویژگی‌های شخصیتی مربوط به کارآفرینی سازمانی باشند، مدیران تحریک به استخدام یا افزایش تعداد افراد با سطح معلومات بالا می‌شوند و کارکنان به کسب مهارت‌های مطلوب برانگیخته می‌شوند؛ بنابراین هرچه سطح دانش و مهارت کارکنان بالاتر و تعداد افراد مستعد در سازمان بیشتر باشد، فرصت‌های بیشتری برای توسعه کارآفرینی سازمانی در سازمان فراهم می‌شود (دهقان دهنوی و همکاران، ۱۳۹۰). این یافته پژوهش با یافته‌های نادری‌فر و گنجی (۱۳۹۵)، شفیع‌ی و توانگر مرودستی (۱۳۹۴)، نوع‌پسند و همکاران (۱۳۹۳)، صفری و ملایی (۲۰۱۶) و شیرخانی و نظری (۲۰۱۴) مشابه می‌باشد.

همچنین نتایج حاصل از پژوهش نشان داد نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل مدل پژوهش نشان داد مدیریت استعداد به صورت مستقیم و غیرمستقیم اثر مثبت و معناداری بر تعهد سازمانی دارد. از آنجایی که این تأثیر به صورت فزاینده است یعنی با افزایش عوامل استعدادیابی تعهد کارکنان افزایش

خواهد یافت در مرحله نگهداشت استعدادها این سؤال پیش می‌آید حال آنکه افراد آموزش دیده‌اند و کارکنان بااستعداد توسعه‌یافته‌اند، چگونه باید آن‌ها را در سازمان نگه داشت؟ در این مرحله برای حفظ استعدادها چهار اصل هدایت‌کننده وجود دارد. اولین اصل ایجاد حس تعهد و متعلق بودن کارکنان به سازمان است این موضوع سبب کاهش اشتباهات و تصمیم‌گیری‌های صحیح می‌شود. انگیزش اصل دیگری در این مرحله است. یادگیری مستمر و استفاده از حمایت‌های مالی سازمان در کنار دیگر مزایا از دیگر موارد می‌باشد (فیلیپس، ۲۰۰۹). سازمان باید جو و محیط مناسبی برای افراد بااستعداد ایجاد کند (علامه و قاسم‌آقایی، ۱۳۸۷). در محیط رقابتی که امروزه به وجود آمده، جذب و نگهداری استعدادها بسیار مشکل شده است. اکنون سازمان‌ها بر پایه مهارت‌ها و استعدادهای کارکنان خود با هم به رقابت می‌پردازند. می‌یر (۲۰۰۵) نیز معتقد است فرایند مدیریت استعداد منافع فراوانی دارد از جمله شناسایی نیازهای پرسنلی آینده که به راهبردهای سازمان هم‌راستا باشد، شناسایی الزامات تجربی و تحصیلی برای پست‌های مختلف، شناسایی نیازهای آموزشی کارکنان که منجر به کیفیت برتر، آموزش بهتر و جریان کار اثربخش شود، شناسایی پست‌های کلیدی، به چالش کشیدن فرصت‌های کاری، توانمندسازی کارکنان، حفاظت از حافظه سازمانی از طریق حفظ افراد مستعد برای سازمان، افزایش انگیزه، تعهد سازمانی و رضایت شغلی. در واقع، پرورش نیروی کارآمد و توسعه منابع انسانی بااستعداد راهی است میانبر که می‌تواند سازمان‌ها را در جهت تحقق هر چه بهتر اهداف یاری کند و در این برهه از زمان مزیتی که سازمان‌ها برای پیشی گرفتن از یکدیگر دارند در بالا بردن اعتمادبه‌نفس و میزان تعهد و وابستگی کارکنان به اهداف سازمانی نهفته است، این یافته پژوهش با نتایج ملکاوی (۲۰۱۷)، گاسن‌هوون (۲۰۰۹)، ام‌سی کالای (۲۰۰۶)، آرمسترانگ (۲۰۰۶)، داروغه و همکاران (۱۳۹۵)، چناری (۱۳۸۷) و موغلی و همکاران (۱۳۹۳) همخوان می‌باشد. از آنجایی که سیستم فرایند مدیریت استعداد، تعهد لازم را ایجاد می‌کند که این یکی از شیوه‌های نگهداشت کارکنان می‌باشد. پس برای سازمان‌هایی که تعهد کارکنان را در جهت تحقق اهداف سازمانی مهم می‌دانند تحقق سیستم مدیریت استعداد امری ضروری قلمداد می‌شود. در بررسی ادبیات در حوزه

تأثیر مدیریت استعداد بر تعهد مشابیهت‌های علمی را شاهد هستیم به طوری که ورال و همکاران (۲۰۱۲) در پژوهش خود نشان دادند که مدیریت استعداد یکپارچه شده، رویه‌های منابع انسانی و سیستم عملکرد تأثیر مثبتی بر تعهد کارکنان دارد. آن‌ها اذعان داشتند که مسئولیت و مأموریت سازمان‌ها در این نکته است که استعدادها را در سازمان جذب کند و استراتژی‌ها و رویه‌ها برای توسعه چشم‌اندازهای ضروری برای نگهداشت استعدادها ایجاد کند. سازمان‌ها باید استعدادها و پتانسیل‌ها را تعریف کنند و مسیر را برای ارزشی که این استعدادها می‌توانند ارائه کنند هموار سازند. در واقع مدیریت استعداد نه تنها برای انتخاب استعداد مناسب است بلکه برای مدیریت اثربخش و کارا و افزایش تعهد نیز مناسب می‌باشد (ورال و همکاران، ۲۰۱۲). بابائیان و یوسفی (۱۳۹۳) در پژوهشی با عنوان تأثیر به‌کارگیری مدیریت استعداد بر تعهد سازمانی کارکنان ناجا به این مهم دست یافتند که تعهد سازمانی عاملی مهم برای درک و فهم رفتار سازمانی و پیش‌بینی کننده خوبی برای تمایل به باقی ماندن در شغل آورده شده است. همچنین مدیریت استعداد رویکرد جدیدی است که می‌تواند تحولی در مدیریت سرمایه انسانی ایجاد نموده و نقاط ضعف و اشکالات وارد بر رویکردهای سنتی را مرتفع نماید. از این رو می‌تواند به عنوان یک ابزار مناسب در کنار مدیریت منابع انسانی سنتی در سازمان‌های ایرانی پیشنهاد شود. هرچه کارکنان بااستعداد بیشتر در امور سازمانی درگیر شوند، تصویری که در مورد سازمان در نظر می‌گیرند مثبت‌تر خواهد بود و آن‌ها تمایل بیشتری به باقی ماندن در سازمان یافته و در نتیجه نرخ برگشت کارکنان کاهش می‌یابد و سطح بالاتری از تلاش‌ها به کار گرفته می‌شود؛ بنابراین به طور بالقوه بر روی متغیرهایی مانند کیفیت خدمات، رضایت ارباب-رجوع، فروش، سود، عملکرد و تعهد سازمانی تأثیر می‌گذارد. هنگامی که کارکنان نخبه در شغل و جایگاه مناسب به کار گرفته می‌شوند در سطح بالاتری از بهره‌وری و سودآوری، امنیت و حضور در محیط کار قرار داشته و امکان ماندن آن‌ها در سازمان افزایش خواهد یافت. در کل سازمان‌های امروزی به دنبال جذب افراد بااستعداد هستند. در این میان سازمانی موفق خواهد بود که بتواند پس از جذب این استعدادها آن‌ها را نگه دارد. با ایجاد فضای شغلی مناسب، ارتباطات بین فردی مؤثر و

محیطی جذاب برای افراد و همچنین ایجاد مسیر پیشرفت شغلی برای آن‌ها می‌توان آن‌ها را نسبت به سازمان متعهد کرد. مدیریت استعداد با ایجاد محیطی مناسب، یک تعهد دوسویه بین کارکنان و سازمان به وجود می‌آورد. با شناسایی قابلیت‌های کارکنان و قرار دادن آن‌ها در جای مناسب و استفاده بهینه از این توانایی‌ها و توسعه آن‌ها و قدردانی به موقع و مناسب از عملکردهای مطلوب، هم رضایت کارمند برآورده شده و هم سازمان به اهداف خود که داشتن عملکرد بالا و کارکنانی متعهد می‌باشد نائل می‌شوند (به نقل از رضاییان و سلطانی، ۱۳۸۸). برای برخی از سازمان‌ها هرگونه احساس نیاز به استعدادها، باعث ایجاد اختلال در سازمان می‌شود. ترک سازمان توسط هر کارمند، برای آن‌ها یک فاجعه و هر تقاضایی برای مهارت‌های جدید باعث ایجاد یک بحران می‌شود (کاپلی، ۲۰۰۸). در این - گونه سازمان‌ها هیچ‌گونه برنامه‌ریزی برای نیروی انسانی در آینده وجود ندارد و بنابراین نخبگان و استعدادها در سازمان مدیریت نمی‌شوند و سازمان خیلی زود آن‌ها را از دست خواهد داد. هرگاه کارمندی سازمان را ترک کند، مقدار زیادی از سود سازمانی کاهش خواهد یافت.

نتایج این پژوهش حاکی از آن است که کارآفرینی سازمانی اثر مستقیم و معناداری بر تعهد سازمانی دارد. وجود چنین ارتباطی بین این دو متغیر بر اساس نظریه‌های مدیریت رفتار سازمانی منطقی و مستدل است، زیرا این نظریه‌ها شرایطی را شرح می‌دهد که سازمانی که با کارکنان خود رابطه‌ای انسانی دارد، این احساس را به کارکنان القا می‌کند که سازمان از ایده‌ها و نظریه‌های خلاقانه آن‌ها حمایت می‌کند، آن‌ها در مقابل سازمانی که برایشان ارزش قائل است، احساس تعهد و مسئولیت می‌کنند و در صدد عمل متقابل برمی‌آیند. به همین دلیل ممکن است کارکنان، تعهد سازمانی را به دلیل دریافت پاداش و حمایت از سرپرستان خود انجام دهند تا تعادل یا برابری تبادل اجتماعی را با سازمان خود حفظ کنند؛ بنابراین کیفیت روابط تبادلی، کارکنان را از طریق احساس تعلق، تمایل به جبران متقابل و اعتماد، به داشتن تعهد سازمانی ترغیب می‌کند. در چنین شرایطی وقتی مدیران از کارکنان در مورد روش‌های بهره‌وری نظرخواهی می‌کند کارکنان تمایل بیشتری به بقا در سازمان نشان می‌دهند، همچنین زمانی که سازمان اقداماتی (مانند آموزش و استقلال) انجام می‌دهد که نشان می‌دهد

قدردان افکار و ایده‌های نوآورانه کارمند است، کارمند احساس می‌کند که سازمان از او حمایت می‌کند و زمانی که کارمند احساس کند سازمان از او حمایت کرده است، تلاش خواهد کرد رفتاری که به سازمان کمک می‌کند، انجام دهد. تعهد سازمانی در بسیاری از مطالعات منابع انسانی به عنوان یکی از مؤلفه‌های هدف در برنامه‌های توسعه نیروی انسانی و گاهی نیز هدف اصلی مدیریت منابع انسانی تلقی گردیده است و کارآفرینی نیز به خوبی می‌تواند موجب بالا رفتن تعهد در میان کارکنان گردد، می‌توان چنین نتیجه‌گیری کرد سازمان‌های کارآفرین که شرایط و موقعیت‌های ایجاد نوآوری و خلاقیت برای کارکنان خویش فراهم می‌آورد می‌تواند محیط کار را از یکنواختی درآورد و موجبات تعهد را فراهم آورد. زهرا (۱۹۹۳) معتقد است کنترل بیش از حد منابع مانع پرورش کارآفرینی در سازمان می‌شود. از یک‌سو بررسی، کنترل و رسیدگی رسمی، سازمان را از رفتارهای کارآفرینانه باز می‌دارد. اجرای رویه‌های استاندارد برای پرهیز از اشتباهات، راه‌حل‌های نوآورانه را نیز مسدود می‌کند و از حرکات همراه با ریسک برای بهره‌برداری از فرصت‌ها هم جلوگیری می‌نماید. از سوی دیگر، کم کردن کنترل برای دستیابی به انعطاف و پیشگامی لازم برای داشتن سازمانی کارآفرین، ممکن است در رده‌های پایین‌تر سازمان منجر به رفتارهای ناکارآمد و اتلاف منابع گردد (سایمونز، ۲۰۰۰). به اعتقاد سایمون و همکارانش (۲۰۱۱) تعهد کارکنان می‌تواند این تناقض را حل کند. کارمندان متعهد به جای اینکه فقط خود را مشغول کاری نمایند خود را متعهد به کار می‌دانند و تا به نتیجه رساندن کار و موفقیت در آن از پای نمی‌نشینند. می‌توان به کارمندان متعهد آزادی‌های لازم را داد و در کنار آن از پاسخگو بودن و مسئولیت‌پذیری آنان مطمئن بود؛ اما مسئله مهم دیگر، مقاومت در برابر تغییراتی است که به خاطر ابتکارات، نوآوری‌ها و پیشگامی‌های سازمان‌های کارآفرین به وجود می‌آید؛ به گفته هیسریچ و پیترز (۱۹۸۶) این مقاومت ناشی از احساس خطر کارکنان یا به قولی دیدن نیمه خالی لیوان در رودررویی با ریسک کارهای کارآفرینانه می‌باشد. این گونه مقاومت‌ها اگر یک ابتکار تازه را به شکست نکشانند، لاقلاً موفقیت آن را با مشکلات فراوانی همراه می‌سازند. در اینجا است که تعهد سازمانی کارکنان می‌تواند کمک‌کننده باشد. نیروهای متعهد به‌جای داشتن استرس ناشی از خطرات،

بر رسیدن به اهداف سازمان متمرکز می‌شوند و در این مسیر از نوآوری‌ها و تغییراتی که در راستای اهداف است تا حصول موفقیت حمایت می‌کنند. این یافته پژوهش با نتایج پژوهش نادری فر و گنجی (۱۳۹۵)، یاور زاده و همکاران (۱۳۹۴)، سید حسینی و کلاته (۱۳۹۳) و فوکس (۲۰۰۸) مشابه می‌باشد.

به‌طور کلی، ادارات ورزش و جوانان برای موفقیت در دنیای پیچیده و رقابت روزافزون فقط برخوردار بودن از دارایی‌های دانشی کافی نیست، بلکه شناسایی، جذب، توسعه و نگهداشت این دارایی‌ها امری لازم است و مهم‌ترین و اثربخش‌ترین کار این است که سازمان‌ها بتوانند علاوه بر شناسایی این دارایی‌ها، آن‌ها را به‌خوبی مدیریت کنند. توسعه استعدادها و منابع انسانی بخشی مهم از حرکت یک سازمان به سمت ایجاد سازمانی کارآفرین خواهد بود. برای ایجاد سازمانی کارآفرین نخست لازم است استعدادهای نهفته بارور شوند؛ بنابراین می‌توان گفت در سازمان‌هایی که مدیران به دنبال جذب و از آن مهم‌تر حفظ و توسعه بهترین افراد برای انجام فرایندهای جاری و فعالیت‌های آتی خود هستند، در پی آنند تا از این طریق بتوانند اهداف و استراتژی‌های از پیش تعیین‌شده را محقق سازند. از طرفی سازمان‌ها همواره با این مسئله روبرو هستند که چه فرد یا افرادی را برای انتصاب در پست‌های کلیدی خود انتخاب نمایند تا دانش لازم در آن زمینه را داشته باشند. با به‌کارگیری مدیریت استعداد اطمینان حاصل می‌شود که هر یک از کارکنان با استعدادها، دانش و توانایی‌های ویژه در شغل مناسب قرار خواهند گرفت و در نتیجه این‌ها زمینه‌ساز اشتیاق شغلی و کارآفرینی و در نهایت تعهد کارکنان به سازمان مربوطه خواهند بود.

۵-۴- پیشنهادات تحقیق

۵-۴-۱- پیشنهادات کاربردی

➤ از آنجا که عامل توسعه و پرورش استعدادها یکی از اصول مهم مدیریت استعدادها می‌باشد، توجه ویژه به این امر موجبات رشد استعدادها را فراهم می‌آورد. آموزش حرفه‌ای کارکنان به

صورت دوره‌ای، شرکت در سمینارهای آموزشی، جلسات مشاوره و نظارت و مربیگری کارکنان بهترین راهکار برای بهسازی عملکرد منابع انسانی و تعهد آن‌ها به شمار می‌آیند.

➤ پیشنهاد می‌شود سازمان به صورت سالانه آموزش‌های دانشی و مهارتی برای کارکنان نخبه و جهت سنجش سطح دانش و شایستگی‌های آنان برگزار کند تا سازمان بتواند در تصمیم‌گیری ارائه پاداش نیز موفق عمل کند.

➤ با توجه به اینکه مدیریت استعداد تاثیر معناداری بر تعهد سازمانی دارد پیشنهاد می‌شود جهت ایجاد انگیزه در کارکنان نخبه آن‌ها را بیشتر در تصمیم‌گیری‌های سازمانی شرکت داده و با نشان دادن اعتماد به آن‌ها زمینه مطرح شده و رشد آن‌ها را فراهم نمایند تا مسیر شغلی حرفه‌ای نیز با انگیزه و سرعت بیشتری طی شود و نهایتاً تعهد کارکنان به سازمان افزایش یابد.

➤ علایق و استعداد فارغ‌التحصیلان ممتاز عموماً در زمینه‌ی فعالیت‌های علمی، تحقیقاتی و استفاده از دانش به‌روز می‌باشد. با توجه به اینکه ماهیت کاری سازمان بیشتر جنبه عملیاتی و اجرایی دارد، لذا فضای لازم جهت استفاده از توانایی‌های بالقوه افراد نخبه وجود ندارد و این افراد نیز همانند کارکنان عادی مشغول به انجام وظایف خویش می‌باشند. اگر این بستر فراهم نشود تا نخبگان خود را در محیطی آموزشی، انگیزاننده و چالش‌برانگیز بیابند منجر به خروج و ترک خدمت این نخبگان خواهد شد. لذا پیشنهاد می‌گردد سازمان راهکارهای حفظ و نگهداری رهبری نخبگان را به عنوان یک اولویت کاری در پیش گیرد.

➤ با توجه به اینکه محیط کاری افراد نخبه و غیر نخبه در این سازمان مشترک است، پیشنهاد می‌شود مدیران جوی در سازمان ایجاد کنند تا زمینه برای بروز خلاقیت و کارآفرینی افراد فراهم آید و بدین صورت از مزایای واکنش سریع به تغییرات محیطی، کاهش ترک خدمت و افزایش تعهد کارکنان بهره‌مند گردند.

➤ پیشنهاد می‌شود سازوکارهایی برای ارزیابی عملکرد فراهم شود که فرد نخبه به خودارزیابی بپردازد و میزان موفقیت و عدم موفقیت خود را تعیین نماید. این امر می‌تواند توسط مدیر پس از ارزیابی نیز صورت گیرد، بدین صورت که مدیر به توجیه ضعف‌ها و تشویق قوت‌های هر فرد در حضور او بپردازد که این بازخوردها باعث رضایت شغلی کارکنان در کار خود و همچنین افزایش تعهد آن‌ها به سازمان می‌شود.

➤ با توجه به نتایج حاصل از پژوهش حاضر می‌توان گفت در ادارات ورزش و جوانان باید هنگام استخدام با استفاده از فنون مناسب، افراد دارای روحیه نوآوری و ریسک‌پذیری جذب گردد، همچنین برنامه‌های آموزشی به منظور ایجاد روحیه خلاقیت و تغییرپذیری کارکنان اجرا شود. مدیران باید کارکنان را در راستای اعتقاد به اهداف و ارزش‌های سازمان، تمایل به تلاش چشمگیر و آرزو و خواست قوی و عمیق برای ادامه عضویت در سازمان متعهد کنند که در این صورت تعهد و وفاداری کارکنان به سازمان افزایش خواهد یافت و در پی آن میزان غیبت و جابه‌جایی کارکنان نیز کاسته خواهد شد. مسئولین رفتارهای کارکنان را دقیق‌تر ارزیابی نموده و سیستم پاداش‌دهی عادلانه‌تری نیز در نظر بگیرند. همچنین در کنار دوره‌های آموزش تخصصی کارکنان، کارگاه‌هایی با محتوای آشنایی با کارآفرینی و فرهنگ کارآفرینی در سازمان برای کارکنان برگزار گردد.

➤ پیشنهاد می‌شود که مسئولان وزارت ورزش و جوانان از اعمال هرگونه کنترل مستقیم و تأکید بر اجرای مقررات خشک و دست و پاگیر بپرهیزند. مسئولان باید با ایجاد همسویی میان اهداف شخصی و افراد و اهداف ادارات تربیت‌بدنی، زمینه را برای ایجاد کارآفرینی سازمانی فراهم کنند. این امر در سازمان از طریق توانمندسازی کارکنان امکان‌پذیر است. پیشنهاد می‌شود که مسئولان وزارت ورزش و جوانان از افراد مبتکر و خلاق حمایت همه‌جانبه کنند و برای حفظ این افراد بکوشند.

- پیشنهاد می‌شود مسئولان وزارت ورزش با تعبیه نظام ارتباط با مسئولان وزارت مذکور در سایت‌های مختلف و همچنین اطلاع‌رسانی به کارکنان در مورد امکان ارتباط با مدیران از طریق سیستم اتوماسیون به تسریع ارتباطات برای تحقق کارآفرینی کمک کنند.

۵-۴-۲- پیشنهادات پژوهشی

- بررسی ارتباط بین مدیریت استعداد با سایر متغیرهای روانشناختی مانند رضایت شغلی، تحلیل رفتگی، کیفیت زندگی
- بررسی ارتباط کارآفرینی سازمانی با رضایت شغلی و عملکرد سازمانی
- بررسی ارتباط مدیریت استعداد و کارآفرینی سازمانی با تمایل به ترک خدمت کارکنان
- انجام این پژوهش در سایر شهرهای ایران یا در جوامع بزرگ‌تر
- شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر استعدادیابی در باشگاه‌های کشور
- بررسی مدیریت استعداد در بخش بازاریابی و گردشگری ورزشی

منابع

۱. ابراهیم پور ح، (۱۳۹۲) "تأثیرپذیری عملکرد وظیفه‌ای از اخلاق کاری (مطالعه موردی کارکنان دانشگاه محقق اردبیلی)" مجله پژوهش‌های عمومی مدیریت، شماره ۱۹، ص ۸۳-۱۰۱.
۲. ابارشی ا و حسینی، ی (۱۳۹۱) "مدل‌سازی معادلات ساختاری" چاپ اول، انتشارات جامعه شناسان، تهران، ص ۱-۳۳۶.
۳. ابزاری م و یزدان‌شناس م، (۱۳۸۶) "مسئولیت اجتماعی و اخلاق کار در مدیریت نوین کیفیت" فصلنامه فرهنگ مدیریت، سال پنجم، شماره پانزدهم، ص ۵-۴۲.
۴. ابطحی ح، (۱۳۸۶)، مدیریت منابع انسانی، اداره امور کارکنان در سازمان‌های دولتی، صنعتی و بازرگانی، کرج، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، چاپ پنجم.
۵. ابوالعالی ب و غفاری ع، (۱۳۸۵) "مدیران آینده، استعدادیابی و جانشین پروری مدیران" چاپ سوم انتشارات سازمان صنعتی مدیریت، تهران.
۶. ابوالعالی ب، (۱۳۸۵) "کارکنان دارایی ارزشمند سازمان" عصر مدیریت، شماره ۱، ص ۷۴-۶۸.
۷. احمد پور داریانی م، (۱۳۸۱) "کارآفرینی موتور توسعه اقتصادی است"، ماهنامه تخصصی بازاریابی، شماره بیست دوم دی‌ماه
۸. احمد پور داریانی م، (۱۳۸۳): کارآفرینی، تهران: انتشارات پردیس.
۹. احمد پور داریانی م، (۱۳۸۴): کارآفرینی، تعاریف، نظریات، الگوها، تهران: انتشارات پردیس.
۱۰. احمد پور داریانی، محمود و عزیزی، محمد (۱۳۸۳): کارآفرینی، تهران: موسسه فرهنگی و انتشاراتی محراب قلم.
۱۱. احمد پور، سحر؛ امیر نژاد، قنبر (۱۳۹۳). بررسی تأثیر مدیریت استعداد بر تعهد کارکنان با نقش میانجی ارزیابی عملکرد در بین مدیران مقطع ابتدایی آموزش و پرورش ناحیه ۲ اهواز. همایش بین‌المللی مدیریت، تهران، موسسه سفیران فرهنگی مبین، ص ۶۵-۵۶.
۱۲. اردلان، محمدرضا، سلطان‌زاده، وحید، بهشتی راد، رقیه (۱۳۹۳)، ارزیابی نقش فرهنگ سازمانی بر کارآفرینی سازمانی، مجله نامه آموزش عالی، سال ششم، شماره بیست و سوم، صص ۶۸-۷۹.
۱۳. استرون ح، (۱۳۷۷)، تعهد سازمانی. مدیریت در آموزش و پرورش. دوره پنجم، شماره مسلسل ۱۷، ص ۷۴-۷۳.
۱۴. اسدی م و صفایی ز (۱۳۹۵) "بررسی رابطه بین ابعاد سرمایه اجتماعی با مؤلفه‌های کارآفرینی سازمانی در ادارات ورزش و جوانان استان اردبیل" دومین همایش سراسری مباحث کلیدی در علوم مدیریت و حسابداری، گرگان، ص ۹-۱.

۱۵. اسکندانی ح، (۱۳۷۹): ویژگی‌های کارآفرین و کارآفرینان ایرانی، ماهنامه صنعت و مطبوعات، شماره ۳۰.
۱۶. اعرابی م، (۱۳۸۲) " تبیین عوامل توفیق کارآفرینان و ارائه الگوی مناسب از علل توفیق کارآفرینان در بازار ایران" مجموعه مباحث و مقالات اولین کنگره کارآفرینی در بخش بهداشت و درمان، تهران: سیمای فرهنگ.
۱۷. الوانی، سید مهدی (۱۳۸۵)، مدیریت عمومی، چاپ بیست و هفتم، تهران: نشر نی.
۱۸. الوانی، سید مهدی و حسن دانایی‌فرد (۱۳۸۰)، گفتارهایی در فلسفه تئوری‌های سازمان‌های دولتی، چاپ دوم، انتشارات سمت، تهران.
۱۹. الوانی، سید مهدی و رودگر نژاد، فروغ (۱۳۸۹)، مدل توسعه کارآفرینی در سازمان‌های کوچک و متوسط، فصلنامه چشم‌انداز مدیریت بازرگانی، شماره ۴، پیاپی ۳۷، صص ۸۷-۷۳.
۲۰. الوانی، سید مهدی و عبدالله پور، مونا (۱۳۸۷)، نقش سرمایه اجتماعی در کارآفرینی سازمانی، فصلنامه پیام مدیریت، شماره ۲۷، صص ۲۶-۵.
۲۱. امراهی، اکبر، قلاوندی، حسن و علی زاده، معصومه (۱۳۹۳)، بررسی رابطه رهبری معنوی با اخلاق کاری در میان اعضا هیأت علمی دانشگاه، اندیشه‌های نوین تربیتی، دوره ۱۰، شماره ۴، صص ۷۷-۹۴.
۲۲. انصاری م ا، باقری ع و صالحی م، (۱۳۸۹) " تعهد سازمانی از دیدگاه نظریه‌پردازان و نقش راهبردهای مدیریت منابع انسانی در بهبود آن" دوماهنامه توسعه انسانی پلیس. ۳۱ (۷): ۳۵-۷۲.
۲۳. بابائیان ع و یوسفی ح، (۱۳۹۳) " تأثیر به‌کارگیری مدیریت استعداد بر تعهد سازمانی کارکنان ناجا"، فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی. ۹ (۲). ۲۳۶-۲۱۷.
۲۴. بازوند ک، کاشف م و اسماعیلی م (۱۳۹۲) " رابطه هوش هیجانی، تعهد سازمانی و رضایت شغلی کارکنان اداره کل تربیت‌بدنی استان لرستان"، مدیریت ورزشی، دوره ۵، شماره ۴، ۱۴۳-۱۲۵.
۲۵. باقری م و تولایی ر، (۱۳۸۹) " بررسی تأثیر تعهد سازمانی بر عملکرد سازمان‌ها"، دوماهنامه توسعه انسانی پلیس. سال هفتم (۳۰)، صص: ۷۳-۹۶.
۲۶. بحرالعلوم ح، امیرتاش ع، خبیری م و تندنویس ف (۱۳۸۴) " ارتباط سبک مدیریت با رضایت شغلی کارشناسان تربیت‌بدنی شاغل در تهران"، نشریه پژوهش در علوم ورزشی. شماره ۴: ۸۳-۱۰۰.
۲۷. بخشی ح، فراچی م و پویا ع، (۱۳۹۴) " تأثیر حمایت سازمانی ادراک شده بر تعهد سازمانی کارکنان (مورد مطالعه، کارکنان ادارات ثبت اسناد و املاک شهر مشهد)"، دومین کنفرانس بین‌المللی ابزار و تکنیک‌های مدیریت، مرکز همایش‌های دانشگاه تهران. ص ۱۱-۱.

۲۸. برآبادی م، (۱۳۹۰)، پایان‌نامه ارشد: " بررسی رابطه بین مدیریت استعدادها و تعهد سازمانی در سازمان تأمین اجتماعی استان گلستان"، دانشگاه پیام نور تهران.
۲۹. براتی مارنانی، احمد، تورانی، سوگند و ظهیری، منصور (۱۳۸۵)، طراحی ساختار سازمانی مراکز کارآفرینی در دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور، فصلنامه مدیریت سلامت، دوره ۹، شماره ۲۳، صص ۴۱-۵۱.
۳۰. بسطامی ر و دبده ن، (۱۳۹۵) " نقش رهبری در ایجاد و توسعه کارآفرینی"، سومین کنفرانس اقتصاد و مدیریت کاربردی با رویکرد ملی، بابلسر، شرکت پژوهشی صنعتی طرود شمال، ص ۸-۱.
۳۱. بیک زاده، سرور (۱۳۹۴)، تحلیل روابط بین اخلاق کاری و وجدان کاری با نقش میانجی سرمایه اجتماعی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساوه.
۳۲. پارسا معین ک و ناظم ف، (۱۳۸۹) " ارتباط کارآفرینی و تعهد سازمانی با تحلیل رفتگی شغلی"، فصلنامه تازه‌های روانشناسی صنعتی سازمانی. ۱ (۳)، ۷-۱۷.
۳۳. پور آتشی، مهتاب (۱۳۸۷)، نهادینه کردن آموزش کارآفرینی در نظام آموزش عالی، نامه آموزش عالی، سال اول، شماره اول، صص ۴۹-۶۳.
۳۴. پیامنی آ و پاک‌نیت ا، (۱۳۹۲) " رابطه تعهد سازمانی با کارآفرینی سازمانی در بین کارکنان اداره کل راه‌آهن استان هرمزگان"، همایش ملی دانشگاه کارآفرین (صنعت دانش‌محور)، بابلسر، دانشگاه مازندران، ص ۷-۱.
۳۵. پیری، سحر (۱۳۸۸)، بررسی اخلاق کار و تأثیر عوامل اجتماعی آن در میان پرسنل بخش فرهنگ اسلامی در شهرستان زنجان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد زنجان.
۳۶. تاج‌الدین م و معالی‌تفتی م، (۱۳۸۷) " مدیریت استعداد در فرآیندهای توسعه منابع انسانی" ماهنامه تدبیر، شماره ۲۰۲، دوره ۱۹: صص ۷۲-۷۳.
۳۷. تاج‌الدین م، (۱۳۸۴)، پایان‌نامه ارشد: " رابطه بین کارآفرینی شرکتی، بازار گرای، انعطاف‌پذیری سازمانی، رضایت شغلی"، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
۳۸. تاجیک امیر پ و امین ف، (۱۳۹۴) " بررسی تأثیر مدیریت استعداد بر نگرش‌های کارکنان با میانجی‌گری قراردادهای روانشناختی" کنفرانس بین‌المللی چالش‌های نوین در مدیریت.
۳۹. تسلیمی م، منوریان ع و آشنا م، (۱۳۸۵) " بررسی رابطه بین سرمایه اجتماعی و کارآفرینی درون سازمانی"، فصل‌نامه فرهنگ مدیریت، سال چهاردهم، شماره چهاردهم، صص ۲۷ الی ۵۶.

۴۰. تقی زاده ه، تاری غ و موسوی ر، (۱۳۸۶): سنجش میزان کارآفرینی سازمانی، مطالعه موردی، فصلنامه علوم مدیریت، سال اول، شماره ۳، صص ۱۵۵ الی ۱۸۰.
۴۱. ثقه الاسلامی، علیرضا (۱۳۸۸)، رویکردی طبقه‌بندی شده به حوزه اخلاق اطلاعات، فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، شماره‌های ۱ و ۲، صص ۵۰-۶۶.
۴۲. جزنی ن، طاهری ن و ابیلی خ، (۱۳۸۹) " تدوین راهبردهای توسعه منابع انسانی با رویکرد توسعه دانش کارکنان " فصلنامه مدیریت راهبردی، شماره ۲: ۱۵-۲۹.
۴۳. چناری ع و صائمیان ص، (۱۳۸۷). مدیریت دانش و استعدادها، نشریه علمی مدیریت. ۱۴۱، ۱۹-۱۸.
۴۴. چوپانی ه، (۱۳۸۹)، پایان‌نامه ارشد: " بررسی رابطه مدیریت مشارکتی و کارآفرینی سازمانی در شرکت‌های تولیدی کوچک و متوسط استان کردستان "، مدیریت بارزگانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج.
۴۵. حافظ نیا، محمدرضا (۱۳۸۴). مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی، تهران: انتشارات سمت.
۴۶. حسینی، اسم، صمد زاده، سعید و آقازاده، جواد (۱۳۸۵)، اصول و موازین اخلاق پزشکی و میزان سازگاری آن با مبانی اخلاق اسلامی، مجله پزشکی ارومیه، سال هجدهم، شماره چهارم.
۴۷. حق‌شناس، اصغر، جمشیدیان، شائمی، علی، شاهین، آرش و یزدان شناس، مهدی (۱۳۸۶)، الگوی کارآفرینی سازمانی در بخش دولتی ایران، فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال دوم، شماره ۸، صص ۷۳-۳۱.
۴۸. حمید پور، محمد (۱۳۹۱)، بررسی رابطه بین کیفیت زندگی کاری و کارآفرینی سازمانی کارکنان دانشگاه ارومیه، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه ارومیه.
۴۹. حمیدیان، سحر (۱۳۸۹)، بررسی تأثیر حکمرانی خوب بر سلامت اداری (مطالعه موردی: وزارت علوم، تحقیقات و فناوری)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی، دانشگاه شاهد.
۵۰. حیدر علی، هومن (۱۳۸۵)، مدل یابی معادلات ساختاری با کاربرد نرم‌افزار لیزرل (با اصلاحات)، تهران: انتشارات سمت.
۵۱. خانی جزنی، جمال (۱۳۸۷)، اخلاق کار و وجدان کار در کارآفرینی، فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، سال سوم، شماره ۴ و ۳، صص ۹۶-۹۱.
۵۲. خنیفر، حسین و وکیلی، فردین (۱۳۸۷)، رابطه بین نوع ساختار سازمانی و کارآفرینی سازمانی و اقتصادی در شرکت‌های اقتصادی کوچک و متوسط، فصلنامه توسعه کارآفرینی، سال اول، شماره دوم، صص ۵۵-۳۵.

۵۳. داروغه ن، بیگلری ن، بحرالعلوم ح، (۱۳۹۵) " بررسی ارتباط مدیریت استعداد با هوش هیجانی و تعهد سازمانی کارکنان ادارات ورزش و جوانان استان فارس " نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش. سال ۴ (۱): ۴۷-۵۹.
۵۴. دانایی فرد، حسن، فروهی، مهشید و صالحی، علی (۱۳۸۶)، ارتقای کارآفرینی در ایران: تحلیلی بر نقش دولت، پژوهشنامه بازرگانی، سال یازدهم، شماره ۴۲.
۵۵. دفت، ریچارد ال (۱۳۷۷) مبانی تئوری و طراحی سازمان. ترجمه سید محمد اعرابی و علی پارسائیان، تهران: دفتر پژوهش‌های علمی.
۵۶. دیویس ک و نیو استورم ج، (۱۳۷۰) " رفتار انسانی در کار"، ترجمه: طوسی م، چاپ اول، انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، ص ۷۵۲.
۵۷. دهقان دهنوی ح، دهقان ف، انتظاری س، (۱۳۹۰) " نقش مدیریت منابع انسانی در کارآفرینی سازمان " کنفرانس ملی کارآفرین تعاون جهاد اقتصادی.
۵۸. دهقان نجم م، (۱۳۸۸) " مدیریت دانش و نقش آن در نوآوری‌های سازمانی"، ماهنامه مهندسی خودرو و صنایع وابسته، سال اول، شماره ۱۰، ص ۴۷ الی ۵۲
۵۹. ذبیحی م و مقدسی ع، (۱۳۸۵)، کارآفرینی از تئوری تا عمل، نشر جهان فردا.
۶۰. رابینز، استیفن پی (۱۳۷۶): مدیریت رفتار سازمانی (جلد دوم)، ترجمه‌ی پارسایان، علی و اعرابی، سید محمد، تهران: موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی
۶۱. راسخ ن، (۱۳۸۶)، پایان‌نامه ارشد: " تعیین ارتباط بین مدیریت مشارکتی و کارآفرینی در دانشکده تربیت‌بدنی و علوم ورزشی دانشگاه تهران، رشته مدیریت ورزشی"، دانشکده تربیت‌بدنی و علوم ورزشی، دانشگاه تهران.
۶۲. رحیم نیا، فریبرز، قره‌باغی، نسترن، بهپور، الهام و ملایی، زهرا (۱۳۸۹)؛ ارائه مدلی مفهومی به منظور بررسی رابطه اخلاق کاری و معنویت بر کارآفرینی و عملکرد سازمانی، اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، نوآوری، کارآفرینی، شیراز.
۶۳. رشید ب، (۱۳۹۱)، پایان‌نامه ارشد: " بررسی رابطه بین ابعاد استراتژی مدیریت استعداد با کارآفرینی سازمانی از نظر کارکنان ستادی شرکت برق شهر اصفهان"، رشته مدیریت آموزشی دانشگاه اصفهان.
۶۴. رضایی راد م و دعایی ح، (۱۳۸۹) " بررسی رابطه راهبردهای منابع انسانی با حمایت سازمانی درک شده و تعهد سازمانی پرستاران: ارائه یک الگو" فصلنامه مدیریت ارتقا سلامت، دوره ۱، شماره ۴۳: ۳۵-۲.

۶۵. رضاییان، علی (۱۳۸۷)، مدیریت رفتار سازمانی، انتشارات سمت، تهران.
۶۶. رضاییان، علی (۱۳۹۰)، مبانی سازمان و مدیریت، چاپ پانزدهم، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی (سمت).
۶۷. رضائیان ع و سلطانی ف، (۱۳۸۸) " معرفی مدل جامع و سیستمی مدیریت استعداد در بهبود عملکرد فردی کارکنان صنعت نفت " فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، سال سوم، ۷-۱۵.
۶۸. رمضانیان م، دوستار م، رمضان زاد آهندانی ر، (۱۳۹۵) " بررسی تأثیر مدیریت استعداد بر عملکرد سازمان با نقش میانجی‌گری تعهد سازمانی " نخستین کنفرانس بین‌المللی پارادایم‌های نوین مدیریت-هوش تجاری و سازمانی، ص ۱-۱۸.
۶۹. رنجبریان ب، (۱۳۷۵) " تعهد سازمانی "، مجله دانشکده علوم اداری و اقتصاد دانشگاه اصفهان. سال دهم، شماره ۱ و ۲، ص ۴۱-۵۷.
۷۰. زارع احمدآبادی، حبیب و شاکری، فاطمه (۱۳۹۰)، بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر کارآفرینی شرکتی در بنگاه‌های کوچک و متوسط، فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی، سال نهم، شماره بیست و سوم، صص ۷۰-۵۱.
۷۱. زاهد بابلان، عادل؛ معینی کیا، مهدی؛ خالق خواه علی؛ آزادی، نرگس (۱۳۹۵). وضعیت مدیریت استعداد در شرکت توزیع برق استان اردبیل. اولین کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در حوزه علوم تربیتی و روانشناسی و مطالعات اجتماعی ایران، ص ۵-۱.
۷۲. سایت وزارت ورزش جوانان. <http://msy.gov.ir/index.php>. (۱۳۹۳).
۷۳. سرایی، حسن (۱۳۸۲) مقدمه‌ای بر نمونه‌گیری در تحقیق، چاپ سوم، تهران: انتشارات سمت.
۷۴. سرمد، زهره، بازرگان، عباس و حجازی، الهه (۱۳۸۷) روش‌های تحقیق در علوم رفتاری، چاپ دوازدهم، تهران: انتشارات آگاه.
۷۵. سزاوار، حمید (۱۳۹۲)، بررسی وضعیت اخلاق کاری کارکنان مراکز توانبخشی - درمانی تابعه دانشگاه علوم بهزیستی و توانبخشی در سال ۱۳۹۲، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علوم بهزیستی و توانبخشی.
۷۶. سلطانزاده، وحید، امراهی، اکبر و اسم حسینی، غلامرضا (۱۳۹۳)، بررسی وضعیت اخلاق حرفه‌ای اعضای هیأت علمی از دیدگاه دانشجویان پرستاری، راهبردهای آموزش، سال هفتم، دوره اول، صص ۱۹-۲۳.
۷۷. سلطانی نژاد، محدثه؛ زاهد بابلان، عادل؛ سلطانی نژاد، حامد (۱۳۹۵). بررسی رابطه رهبری تحول‌آفرین، تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی با کارآفرینی سازمانی در کارکنان دانشگاه محقق اردبیلی. کنفرانس جهانی روانشناسی و علوم تربیتی، حقوق و علوم اجتماعی در آغاز هزاره سوم ص ۱۵-۱.

۷۸. سید جوادیان، سید رضا و حسین زاده، ماشالله (۱۳۸۷). بررسی رابطه بین قابلیت‌های استراتژیک کارکنان و سبک‌های مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های صنعتی استان تهران. فصلنامه مدرس علوم انسانی، ۱۳ (۱): ۱۵۹-۱۸۹.
۷۹. سید جوادالدین ر، (۱۳۸۱) "مدیریت منابع انسانی و امور کارکنان، انتشارات تهران؛ نگاه دانش، ص ۱۲۵
۸۰. سیدی م، (۱۳۹۱) "مدیریت استعداد در فرایندهای توسعه منابع انسانی"، ماهنامه اقتصادی، علمی و فرهنگی کار و جامعه، شماره ۱۴۹، ص ۱۸-۱۳.
۸۱. سید جوادین ر و رضایی س، (۱۳۹۴) "بررسی تأثیر سیستم کاری تعهد بالا بر تسهیم دانش و نوآوری سازمانی" پژوهش‌های مدیریت عمومی. ۸ (۲۷): ۴۴-۲۳.
۸۲. سید عباس زاده، میر محمد (۱۳۸۱)، وجدان کاری، ارومیه: انتشارات جهاد دانشگاهی.
۸۳. سیدی ا و حسین‌مردی ح، (۱۳۹۱) "مدیریت استعداد در فرایندهای توسعه منابع انسانی" ماهنامه اجتماعی، اقتصادی، علمی و فرهنگی کار و جامعه. شماره ۱۴۹. ۱۳-۱۸.
۸۴. شاه‌حسینی، علی (۱۳۸۶): کارآفرینی، تهران، انتشارات آییژ.
۸۵. شائمی ع، علامه م و عسکری م، (۱۳۹۲) "استراتژی مدیریت استعداد و رابطه آن با هوش عاطفی کارکنان" فصلنامه علمی-پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول). ۲۲، ۷۰، ۷۵-۴۷.
۸۶. شائمی، علی‌رضا، شاهین، آرش و یزدان‌شناس، محمد. (۱۳۸۶). الگوی کارآفرینی سازمانی در بخش دولتی ایران، فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال دوم، شماره ۸، صص ۳۱-۷۳.
۸۷. شفیعی نیک‌آبادی م و توانگر مرو دستی ز، (۱۳۹۴). "بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و کارآفرینی سازمانی" کنفرانس بین‌المللی علوم انسانی، روانشناسی و علوم اجتماعی، ص ۷-۱.
۸۸. شکر زاده، صادق (۱۳۸۱)، تعهد سازمان‌های آموزشی، فصلنامه مدیریت در آموزش و پرورش، دوره هشتم، صص ۴۶-۴۹.
۸۹. شمالی، محمدعلی (۱۳۸۹)، علم اخلاق و فلسفه اخلاق : تأملی درباره حوزه‌های مختلف مطالعات اخلاقی، معرفت اخلاقی، سال اول، شماره سوم، صص ۷-۳۶.
۹۰. صائبی، محمد (۱۳۸۱)، روندها و چالش‌های مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی، فصلنامه مدرس، دوره ۶، شماره ۳، صص ۸۲-۶۷.
۹۱. صمد آقایی ج، (۱۳۷۸ و ۱۳۸۳): سازمان‌های کارآفرین، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.

۹۲. صمد آقایی، جلیل. (۱۳۸۲). سازمان‌های کارآفرین، چاپ دوم، تهران: انتشارات موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی.
۹۳. صمدی پ، شیرزادی اصفهانی ه، (۱۳۸۶) " بررسی رابطه‌ی جو سازمانی مدرسه با روحیه‌ی کارآفرینی در دانش آموزان " فصلنامه‌ی نوآوری‌های آموزشی، شماره ۱۶، سال پنجم، ص ۱۸۷-۱۶۴.
۹۴. صیادی س، محمدی م و نیک‌پور ا، (۱۳۹۱) " بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و رضایت شغلی کارکنان در ستاد مرکزی صندوق تأمین اجتماعی"، فرایند مدیریت توسعه، دوره ۲۵، شماره ۲، ۱۴۸-۱۳۳.
۹۵. طاهری، محسن، زنجیرچی، سید محمود و نجatian، مجید (۱۳۹۰)، نقش اخلاق کاری در ارتقای رفتار شهروندی سازمانی، فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، شماره ۱۶، صص ۳۰-۴۱.
۹۶. عابدی جعفری حسن، رستگار عباسعلی: ظهور معنویت در سازمان‌ها ۱۳۸۶. فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال دوم، شماره ۵- ص ۱۲۱-۹۹.
۹۷. عابدی، محمدرضا (۱۳۸۴): ساخت، هنجاریابی و بررسی روایی و پایایی آزمون استعداد شناختی کارآفرینی در دانشگاه اصفهان، مرکز کارآفرینی دانشگاه اصفهان، طرح پژوهشی.
۹۸. عباس زاده، حسن (۱۳۸۵)، اخلاقیات در سازمان‌ها با تأکید بر دیدگاه اسلامی، فصل‌نامه تدبیر، شماره ۱۷۷.
۹۹. عطاریان، سعید (۱۳۸۶)، رابطه بین اخلاق سازمانی و رضایت شغلی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه علامه طباطبائی.
۱۰۰. علامه م و قاسم آقایی م، (۱۳۸۷) " نخبگان و شکوفایی سازمانی در عصر اقتصاد دانایی"، نشریه علمی مدیریت، شماره ۱۴۱، ۸-۵.
۱۰۱. علامه، محسن؛ سلطانی، فرزانه؛ نریمانی، مهدی (۱۳۹۳). بررسی نقش تعدیل گر متغیر سرمایه اجتماعی بر رابطه بین مدیریت استعداد و تسهیم دانش در سازمان: حوزه ستادی شرکت ملی نفت ایران و شرکت‌های تابع مستقر در تهران. پژوهش‌های مدیریت در ایران، دوره ۱۸، شماره ۲ (پیاپی ۸۴)، ص ۱۴۷-۱۲۷.
۱۰۲. علیمردانی، مهرزاد. قهرمانی، محمد. و ابوالقاسمی، محمود (۱۳۸۸)، بررسی رابطه‌ی میان ساختار سازمانی و کارآفرینی سازمانی، رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، سال دوم، شماره سوم، صص ۱۴۴-۱۳۱.
۱۰۳. عبدالله پور ر و مرادی فرح، (۱۳۹۵) ، مطالعه رابطه مدیریت استعداد با تعهد سازمانی کارکنان تأمین اجتماعی غرب مازندران، دومین کنفرانس ملی علوم مدیریت نوین و برنامه‌ریزی فرهنگی اجتماعی ایران، قم، مرکز مطالعات و تحقیقات اسلامی سروش حکمت مرتضوی، ص ۱-۱۲.
۱۰۴. فرامرز قراملکی، احد (۱۳۸۵)، اخلاق حرفه‌ای، چاپ اول، انتشارات نقش سبحان، تهران.

۱۰۵. فرامرز قراملکی، احد (۱۳۸۸). درآمدی بر اخلاق حرفه‌ای، چاپ دوم، تهران، انتشارات سرآمد.
۱۰۶. فراهانی، ابوالفضل و فلاحتی، مهدی (۱۳۸۶): بررسی رابطه بین عوامل روانشناختی و توانمندسازی و کارآفرینی سازمانی کارشناسان ادارات تربیت‌بدنی دانشگاه‌ها، فصلنامه پژوهش در علوم ورزشی، شماره پانزدهم، صص ۶۷-۷۹.
۱۰۷. غلام زاده د، تحویلدار خزانه آ و حورزاد م، (۱۳۹۵) "تیپ‌های شخصیتی: عاملی کلیدی در جهت ارتقای تعهد سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی مطالعه موردی: شرکت پاکشو" نخستین کنفرانس بین‌المللی پارادایم‌های نوین مدیریت هوشمندی تجاری و سازمانی، تهران، دانشگاه شهید بهشتی، ص ۱-۱۶.
۱۰۸. علیمردانی م، (۱۳۹۲)، پایان‌نامه ارشد: "ارتباط بین فرهنگ سازمانی با کارآفرینی سازمانی در اداره کل ورزش و جوانان استان قم" دانشگاه پیام نور، مرکز ری. ص ۱-۲۰.
۱۰۹. رمضانیان م، دوستار م، رمضان‌زاد آهندانی ر، (۱۳۹۵) "بررسی تأثیر مدیریت استعداد بر عملکرد سازمان با نقش میانجی‌گری تعهد سازمانی" نخستین کنفرانس بین‌المللی پارادایم‌های نوین مدیریت-هوش تجاری و سازمانی، ص ۱۸-۱.
۱۱۰. فراهانی ا، عجم ق، عزیزیان کهن ن و سراج س، (۱۳۹۰) "رابطه بین عوامل روان‌شناختی توانمندسازی و کارآفرینی سازمانی کارکنان اداره کل تربیت‌بدنی استان خراسان رضوی"، نشریه مدیریت ورزشی (حرکت)، شماره ۸، ص ۵۵-۴۱.
۱۱۱. قربانی زاده، وجه اله و کریمان، مریم (۱۳۸۸)، عوامل درون سازمانی مؤثر بر اخلاق کاری کارکنان، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، سال اول، شماره ۴، صص ۴۷-۶۵.
۱۱۲. قلاوندی، حسن (۱۳۸۹)، تحلیل روابط بین رهبری خدمتگزار با عدالت سازمانی ادراک شده و وجدان کاری اعضای هیأت علمی دانشگاه ارومیه، گزارش طرح تحقیقاتی دانشگاه ارومیه.
۱۱۳. قهرمانی، محمد، پرداختچی، محمدحسن و حسین زاده، محمد (۱۳۸۹)، فرهنگ سازمانی و رابطه آن با کارآفرینی سازمانی، فصلنامه چشم‌انداز مدیریت دولتی، شماره ۱، صص ۳۹-۲۵.
۱۱۴. کرباسی ع، شرافت م، ولدخانی م و عظیم زادگان ح (۱۳۸۱): مروری بر ادبیات کارآفرینی، فصلنامه صنایع، شماره ۳۳.
۱۱۵. کلاین پ، (۱۳۸۰) "راهنمای آسان تحلیل عاملی"، ترجمه: صدرالسادات ج و مینایی ا، انتشارات سمت، تهران.

۱۱۶. کارت رایت ر، (۱۳۸۷) "مدیریت استعداد: نگاهی نو به توسعه سرمایه انسانی"، چاپ اول، ترجمه: گودرزی م و حسینی ج، انتشارات رسا، تهران.
۱۱۷. کلانتری ن، (۱۳۸۸)، پایان نامه ارشد: "بررسی رابطه بین سرمایه اجتماعی و رضایت شغلی دبیرستان متوسطه شهرستان مراغه"، دانشکده علوم انسانی و تربیتی علوم اجتماعی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز.
۱۱۸. گای، ماتیو، سیمز و دوریس (۱۳۸۸)، توسعه استعدادهای آتی: راهنمای کاربردی مدیریت استعداد و برنامه‌ریزی جانشین پروری، ترجمه: نسرين جزئی، تهران: انتشارات سرآمد، چاپ اول.
۱۱۹. گرگوار، فرانسو (۱۳۸۰)، مشارب عمده اخلاقی، ترجمه ابوالقاسم پور حسینی، تهران، انتشارات دانشگاه تهران.
۱۲۰. گل پرور، محسن و نادی، محمدعلی (۱۳۹۰). نقش میانجی وفاداری سازمانی در رابطه بین اخلاق کاری با رفتارهای انحرافی در محیط کار، فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، سال ششم، شماره ۱، صص ۴۳-۵۳.
۱۲۱. لاوتن، آلن (۱۳۸۱). مدیریت اخلاقی در خدمات دولتی. ترجمه‌ی محمدرضا ربیعی مندجین و حسن گیوریان، تهران: انتشارات یکان.
۱۲۲. محمد زاده، سید محسن (۱۳۹۲)، بررسی نقش اخلاق کاری در کسب مزیت رقابتی در شرکت سهامی بیمه ایران رشت، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی، دانشگاه پیام نور استان البرز.
۱۲۳. مدهوشی م و بخشی غ، (۱۳۸۲) "بررسی موانع کارآفرینی در دانشگاه مازندران" فصل‌نامه پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، شماره‌های ۲۷ و ۲۸.
۱۲۴. مرادی ه، (۱۳۸۸)، پایان‌نامه ارشد: "بررسی روابط ساده و چندگانه استعدادهای صنعتی فلانگان با کارآفرینی در کارآموزان صنعت نفت ایران"، دانشگاه پیام نور تهران.
۱۲۵. مردیث ج، (۱۳۷۱)، کارآفرینی، مترجم: محمدصادق بنی عیان، موسسه کار و تأمین اجتماعی، تهران: انتشارات دفتر بین‌المللی کار.
۱۲۶. معالی تفتی، مرجان؛ تاج‌الدین، محمد. (۱۳۸۷). مدیریت استعداد در فرایندهای توسعه منابع انسانی، تدبیر، شماره ۲۰۲، ۷۳-۷۲.
۱۲۷. معروفی آ، زاهدی و حسین پور د، (۱۳۹۵) "تأثیر مدیریت استعداد و ویژگی‌های ساختاری بر نوآوری سازمانی" کنفرانس بین‌المللی مهندسی صنایع و مدیریت.
۱۲۸. معید فر، سعید (۱۳۸۰). بررسی اخلاق کاری و عوامل فردی و اجتماعی نشر بر آن، تهران، وزارت کار و امور اجتماعی.

۱۲۹. معید فر، سعید (۱۳۸۵)، اخلاق کار و عوامل مؤثر بر آن در کارکنان ادارات دولتی، فصلنامه علمی-پژوهشی، رفاه اجتماعی، سال ششم.
۱۳۰. مقیمی م، (۱۳۸۳): کارآفرینی در نهادهای جامعه مدنی، تهران: انتشارات دانشگاه تهران، مرکز کارآفرینی دانشگاه تهران.
۱۳۱. مکارم شیرازی، ناصر (۱۳۷۷)، زندگی در پرتو اخلاق، قم، نسل جوان.
۱۳۲. موغلی ع، محمدی ا و پارسایی ی، (۱۳۹۳) " بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و تعهد سازمانی کارکنان آموزش و پرورش شهرستان نورآباد ممسنی"، نخستین کنفرانس آینده پژوهی، مدیریت و توسعه، شیراز.
۱۳۳. مولوی، حسین، (۱۳۸۶) راهنمای عملی SPSS ۱۰-۱۳-۱۴ در علوم رفتاری، اصفهان: انتشارات پویان اندیشه.
۱۳۴. نادری فر ع و گنجی م، (۱۳۹۵) " بررسی تأثیر تعهد سازمانی بر بهبود نوآوری سازمانی مطالعه‌ای در سازمان تأمین اجتماعی زاهدان"، دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و فناوری اطلاعات و ارتباطات.
۱۳۵. ناهید م، (۱۳۸۸)، چیستی و چرایی کارآفرینی و کارآفرینی سازمانی در یک نگاه، فصلنامه بررسی‌های بازرگانی، شماره ۳۴، صص ۳۹-۵۸.
۱۳۶. نجفی تملیه ز، (۱۳۹۱)، پایان نامه ارشد: " ارزیابی مدل شایستگی های مدیریت استعداد و رابطه‌ی آن با رضایت شغلی، تعهد سازمانی و تمایل به ترک سازمان (شرکت آب و فاضلاب استان لرستان)"، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه پیام‌نور مرکز پیام نور تهران
۱۳۷. نقدی ا، فیضی م و سید جوادین ر، (۱۳۹۵) " بررسی تأثیر مدیریت استعداد بر دلبستگی و تعهد کارکنان در بانک‌های خصوصی کشور" فصلنامه‌ی مطالعات کمی در مدیریت. سال هفتم، شماره دوم، تابستان ۱۳۹۵، شماره ۲۵، ص ۱۸-۱.
۱۳۸. نوع پسند اصیل م و ملک اخلاق ا، (۱۳۹۲) " بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی"، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین (ع). سال ششم، شمار ۱، ۵۱-۳۱.
۱۳۹. نوع پسند اصیل م و عاشق حسینی م، (۱۳۹۳) "تأثیر فرایندهای مدیریت استعداد بر کیفیت خدمات و نوآوری کارکنان" فصلنامه علمی-پژوهشی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول). ۲۳ (۷۵). ۱۹-۳۸.
۱۴۰. نوید فر، محمد حجت (۱۳۸۵)؛ سنجش مؤلفه‌های اخلاق کار و بررسی ارتباط آن با میزان رضایت ارباب رجوع در دانشگاه پیام نور مرکز مشهد، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت گرایش مدیریت تحول، دانشگاه تهران واحد پردیس قم.

۱۴۱. نویدی، پرویز (۱۳۹۱)، بررسی رابطه بین اخلاق کاری با تعهد سازمانی و رضایت شغلی کارکنان بانک کشاورزی استان همدان، گزارش طرح تحقیقاتی بانک کشاورزی.

۱۴۲. هادی زاده مقدم ا و رحیمی فیل آبادی ف، (۱۳۸۴): کارآفرینی سازمانی، تهران، نشر جانان.

۱۴۳. هزار جریبی ج، (۱۳۸۴) کارآفرینی، تهران: انتشارات پژوهشکده امور اقتصادی.

۱۴۴. هرسی پ، بلانچارد ک، (۱۳۷۱) "مدیریت رفتار سازمانی، استفاده از منابع انسانی، ترجمه: قاسم کبیری. تهران "جهاد دانشگاهی.

۱۴۵. رضاییان، علی. "۱۳۷۴". مدیریت رفتار سازمان. تهران: انتشارات دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.
۱۴۶. هیستریچ ر و پیترز م، (۱۳۸۳): کارآفرینی، ترجمه سید علیرضا فیض بخش و حمیدرضا تقی یاری، انتشارات علمی دانشگاه صنعتی شریف

۱۴۷. ولی خانی م، صفاییان م و مؤمنی ی، (۱۳۹۴) "بررسی رابطه بین کارآفرینی سازمانی و تعهد سازمانی" دومین همایش بین‌المللی فرهنگ و توسعه، ص ۱۵۲-۱۳۸.

۱۴۸. یاسینی ع، سعادت طلب آ، شیرعلی ا، (۱۳۹۴) "بررسی روابط راهبردهای منابع انسانی، تعهد سازمانی و حمایت سازمانی درک شده در بین کارکنان قوه قضاییه" فصلنامه راهبرد، ۲۴ (۷۷). ص ۳۰۷-۳۲۵.

۱۴۹. یداللهی فارسی، جهانگیر (۱۳۸۴)، مدیریت و ارزیابی عملکرد کارآفرینی سازمانی، فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی، دوره ۳، شماره ۳، صص ۱۵۰-۱۲۵.

۱۵۰. یداللهی فارسی ج، جان نثاری ا و زمانی م، (۱۳۸۷) "بررسی کارآفرینی درون سازمانی در سازمان‌های دولتی مطالعه موردی سازمان جهاد کشاورزی استان خوزستان"، فصلنامه توسعه کارآفرینی، سال اول، شماره اول، ص ۱۷۱-۲۰۶.

1. Allen, N; Meyer, J; 1990. "The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization". *Journal of Occupational Psychology*, 63, pp1-18.
2. Antonic, B & Hisrich, R.D. (2003):Clarifying the intrapreneurship concept, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol.10, No. 1, pp. 7-24.
3. *Applied Psychology*, 78(5): 774-780.

4. Arancibia, Erik (2008): Entrepreneurship in value chains of non-timber forest products, *Forest policy Journal*, pages 212-221.
5. Armstrong, M. "Strategic human resource management", 4th Edition. London. 2008, p.389-409.
6. Ashton, C, and Orme, G. (2003), Ethics-a foundation competency, *Industrial and Commercial Training*, 35 (5), 184-190.
7. Berger L A and Berger D R. (2004) "The Talent Management Handbook", pp 466. DOI: 10.1036/007143612X.
8. Bhatnagar J. (2007) "Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention" *J. of Employee Relations.*, 29, 6, pp **640-663**.
9. Bonet, F. Armengot, C. and Martin, M (2011). "Entrepreneurial Success and human resources." *International Journal of Manpower*.
10. Buckingham, M., & Vosburgh, R. M. (2001). The 21st century human resources function: It's the talent, stupid! *Human Resource Planning*, 24(4), 17–23.
11. Cappelli, P. (2008). *Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty*. Boston, Mass: Harvard Business Press. p. 241.
12. Cappelli, P. *Talent on Demand*, Harvard Business School Publishing, Boston, MA. 2008
13. Case Study: Aqaba Special Economic Zone Authority, Jordan. *International Business and Management*
14. Christensen, K (2004) "A classification of the corporate entrepreneurship umbrella: labels and perspectives". *International Journal of Management and Enterprise Development*. vol 1, No 4, pp: 301-315
15. Christopher A.N, Zabel K.L, Jones J.R and Marek P. (2008), Protestant ethic ideology: Its multifaceted relationships with just world beliefs, social dominance orientation, and right-wing authoritarianism. *Personality and Individual Differences* 45: 473-477
16. Chadwick, Ken; Barnett, Tim; Dwyer, Sean. (2008). An Empirical Analysis of the Entrepreneurial Orientation Scale, *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 13(4):64-85.

17. Collings, D, Mellahi K. (2009). Strategic Talent Management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(3):304-313.
18. Commitment and Continuance Commitment with Perceived Organizational Support”, *Journal of*
19. Deakins, D & FreeL, M(2003): *Entrapreneurial Learning and the Growth Process in SME,s the learning organizational* 5(3), pp.144-155, White rose Centre for Excellence in teaching and learning of Enterprise.
20. Dhliwayo. S & van Vuuren(2007): The Stratgic Entrapreneurial Thinking Imperative, *Acta Commercii*, pp.123-134.
21. Entrepreneurship of the Employees of State Welfare Organization. *INTERNATIONAL JOURNAL OF HUMANITIES AND CULTURAL STUDIES*. 446-464.
22. Erikson, T. (2002). The promise of Entrepreneurship as a field of Research. *Academy or Management Review*. 26(1):345-256
23. Eyal ori,& Inbar Dan(2003): Developing a public School Entrepreneurship inventory, *International Journal of Entrapreneurial Behavior & Reaserch*, Vol.9,N.6.
24. Ferreira,J. (2002): Corporate Entrepreneurship: a Strategic and Strutural Perspective, *International Council for Small Businss*, 47th World Conference.
25. Givarian, H. (2005), The role levels of ethic on organizational decisions, *Journal of Tadbir*, 162
26. God sell,G. (2011), *The work values of black and white employers*, Pretoria, faculty of arts, university of Pretoria.
27. Gussenhoven, E. (2009). the effect of the amount of Talent Management practices on affective organizational commitment, with a mediating role of psychological fulfilment. The master’s thesis. Tilburg University.
28. Hayton, J. (2005): promoting corporate entrepreneurship through human resource management practices: A Review of empirical research, *Hum Resource Management Review*, volume 15, Issue 1, pages 21-41.
29. Hit, M. A., Irland, R. D., Camp,.S. M., and Sexton, D. L. (2002). *Strategic entrepreneurship creating new mindset*. Oxford: Blackwell Publisher.

30. Hollings worth connie, Brewer eknes, petty. C. Gregory(2002) *work ethic of extension educators*, Tenness university, USA.Petty. C.
31. Hult, G.T.M., Snow, C.C. and Kandemir, D. (2003). The Role of Entrepreneurship in Building Cultural Competitiveness in Different Organizational Types, *Journal of Management*,29(3): 401–426
32. Jaros, S. J., Jermier, J. M., Koehler, J. W., & Sincich, T. (1993). Effects of continuance
33. Kang D., Stewart J., Kim H. (2011) "The effects of perceived, external prestige, ethical organizational climate, and leader member exchange (L M X) quality on employees", *Commitments and Their Subsequent Attitudes ,Personnel Review*, 40(6): 761 – 784.
34. Kuratko, D.F. (2005). The Emergence of Entrepreneurship Education: Development, Trends and Challenges. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5): 577-597.
35. Lewis R.E and Heckman R.J. (2006) “Talent management: A critical review” J. of. Human Resource Management Review., **16,2**, pp **139–154**
36. M.C. Cauley, C. A. (2006). “Talent management in the 21st century: Help your complaint find, develop and keep its strongest workers”; *Quality and Participation Journal*, Vol. 29, No. 4, pp. 4-9.
37. Malkawi, E. (2017). The Relationship between Talent Management and Organizational Commitment
38. MOWDAY, R.T “REFLECTIONS ON THE STUDY AND RELEVANCE OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT”. HUMAN RESOURCE MANAGEMENT REVIEW, VOL 8, NO 4 (1998). of eight structural equation models. *Academy of Management Journal*, 36, 951–995.
39. Morrow, P.C. (2011). Managing organizational commitment: Insights from longitudinal research. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 18-35
40. Mayer,J & Hrrscovitch, L (2002): Commitment in the workplace toward a general model. *Human Resource management review*. 2(9).
41. Mason, J. (2009), Ethics in the construction industry: the prospects for a single professional code, *International Journal of law in the Built Environment*, 1(3): 194-204.

42. McCauley, C & Wakefield.M. (2006). Talent Management in the 21st Century: Help your Company Find, Develop and Keep it's Strongest Workers. *The Journal for Qualify and Participation*, Vol. 29, No.4, p.4.
43. Meyer, T. (2005). Talent management. Available at: www.fasset.org.za/downloads/Talent_Mng_article.pdf
44. Morrow, P.C. (2011). Managing organizational commitment: Insights from longitudinal research. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 18-35
45. Oehley A M. (2007).The Development and Evaluation of a Partial Talent Management Competency Model, Thesis presented in partial fulfilment of the requirements for the degree of Masters of Arts at Stellenbosch University.
46. Orwig, S.F. (2002), Business ethics and the protestant spirit, *Journal of Business Ethics*, 38 (1/2), 81-89.
47. Petti John, M., Charles. B. (2008). Salesperson Perceptions of Ethical Behaviors: Their influence on Job satisfaction and turnover Intention. *Journal of Business Ethics*, 4(78), 547-557.
48. Petty. C. Gregory and Hill. B. 1 Rogers(2005) *work ethic characteristic: perceived work ethic of supervisors*, USA.
49. Phillips R.A.; (2009) "A framework for talent management in real estate"; *Journal of Corporate Real Estate*, Vol. 11, No. 1, pp. 7-16.
50. Phillips, R., and Roper, O. (2009). a framework for talent management in real estate: Emerald Group, *Journal of Corporate Real Estate*, and Vol. 11. 1 ,7-16.
51. Safari, s, mollaei, h. (2016). Investigating the Impact of Talent Management on Organizational
52. Sandra, S.Lieu & Alan J. Dubinsky (2000): Institution Entrepreneurship A panace for universities in transition, *European Journal of marketing*, Volume 34, Number 11,12
53. Schweyer, A. (2004): Talent management systems: best practices in technology solutions for recruitment, retention and workforce planning, New York: Wiley
54. Shore L M. Wayne S J. (2000), "Commitment and Employee Behavior: Comparison of Affective

55. Shiuan, C.B & YU, J.D & Relley, J. H (2003), Organizational Comitment, Supervisory Commitment and Employee Outcomes in The Chinese Context Proximal Phyothesis or Global Hypothesis, Journal of Organizationl Behavior, VOL 24, NO 3 (2003).
56. Shirkhani, S & Nazari, R (2014). An Examination of the Effect of Talent Management on Organizational Entrepreneurship, A case study: Oil Products Company of Province of Ilam in Iran. Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review Vol. 3, No. 12a; August. 2014. pp 1-8.
57. Guthridge, M & Komm, A (2008). Why Multinationals Struggle to Manage Talent. The McKinsey Quarterly, pp 1–5.
58. Bethke, P; Mahler, P; Staffelbach, B (2011). Effectiveness of talent management strategies. European J. International Management, Vol. 5, No, 5, 2011. pp 524-539
59. Stent, A. (2006). *Professional Ethics and Computer Science/ Information Systems*. Stony Brook University, New York.
60. Swanson, R.A. Holton, E.F. (2009), “Foundation of Human Resource Development”, Group West: 292.
61. Timossi L S, Bruno P, Antonio CF, Luiz AP(2008). Evaluation of Quality of Work Life: an Adaptation From the Waltons QWL Model, Xiv International Conference on Industrial Engineering and Operations Management.Vol. 14. 1, pp. 80-84.
62. Tung chen. L. (2005).”Relationship among Transformational and Transactional leadership behavior, Job Satisfaction and Organizational Commitment on the IT Department”. Research and Development in Shanghai China. Thesis for Degree of Business Administration. pp: 8-33.
63. Vural, Y., VARDARLIER, P &, AYKIR, A (2012). The Effects of Using Talent Management With Performance Evaluation System Over Employee Commitment.ELSEVIER International Atrategic Management Conference ,340-349.

پیوسته

پاسخ‌دهنده گرامی

با سلام و احترام؛ پرسشنامه‌ای که پیش روی شماست، برای جمع‌آوری داده‌های مربوط به پایان نامهٔ اینجانب با عنوان "ارتباط بین مدیریت استعداد و کارآفرینی سازمانی با تعهد سازمانی کارکنان" می‌باشد؛ لذا خواهشمند است ضمن مطالعه دقیق این پرسش‌نامه نسبت به تکمیل آن اقدام فرمایید. اطلاعات پرسشنامه نزد محقق به امانت محفوظ خواهد بود و به جز برای تجزیه و تحلیل و استخراج نتایج، استفاده دیگری نخواهد شد.

با تقدیم شایسته‌ترین احترام

اکرم بمانی

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت ورزشی دانشگاه صنعتی شاهرود

بسمه تعالی

الف: اطلاعات جمعیت شناختی

جنسیت: ☐ الف) مرد ☐ ب) زن

سن:

سطح تحصیلات: ☐ الف) دیپلم ☐ ب) فوق دیپلم ☐ ج) کارشناسی ☐ د) کارشناس ارشد و بالاتر

سابقه خدمت: ☐ الف) ۵ سال و کمتر از آن ☐ ب) ۶ تا ۱۰ سال ☐ ج) ۱۱ تا ۱۵ سال ☐ د) بیشتر

از ۱۶ سال ☐

وضعیت استخدامی: الف) قراردادی ☐ ب) پیمانی ☐ ج) رسمی ☐ د)

سایر ☐

ب) پرسش نامه مدیریت استعداد

«لطفاً گزینه‌ای که میزان موافقت شما را به بهترین نحو بیان می‌کند، انتخاب و با زدن علامت ضربدر مشخص نمایید.»

ردیف	سوالات	کاملاً مخالفم	مخالفم	نظری ندارم	موافقم	کاملاً موافقم
۱	برنامه‌ریزی نیروی انسانی انجام می‌شود.					
۲	بازخورد همه‌جانبه صورت می‌گیرد.					
۳	کارکنان از مهارت تصمیم‌گیری آگاهانه برخوردارند.					
۴	ارزیابی عملکرد دوره‌ای انجام می‌شود.					
۵	استخدام از طریق فراخوان‌های دوره‌ای صورت می‌گیرد.					
۶	نیاز نیروی انسانی بررسی می‌شود.					
۷	کارکنان از مهارت ادراکی برخوردارند.					
۸	پرداخت‌ها بر اساس دانش و مهارت و تجربه کارکنان است.					
۹	کارکنان از توانایی حل مسئله برخوردارند.					
۱۰	کارمند یابی از منابع داخل سازمان صورت می‌گیرد.					
۱۱	استخدام از طریق آزمون‌های استخدامی صورت می‌گیرد.					
۱۲	خود نظارتی یا خودکنترلی در کارکنان وجود دارد.					
۱۳	کارکنان از توانایی مراجعه به حافظه و یادآوری اطلاعات ذخیره شده برخوردارند.					
۱۴	پرداخت‌ها بر اساس دستیابی به اهداف تعیین شده است.					
۱۵	کارکنان دانش اجرایی نمودن مهارت‌های مختلف را دارند.					
۱۶	کارمند یابی از منابع خارج سازمان صورت می‌گیرد.					
۱۷	کارکنان در زمان انجام وظیفه از اصول علمی بهره می‌گیرند.					
۱۸	کارکنان توانایی خلاقیت و تفکر نقادانه را دارند.					
۱۹	کارکنان از توانایی برقراری ارتباط کارآمد برخوردارند.					

ج: پرسش نامه تعهد سازمانی

«لطفاً گزینه‌ای که میزان موافقت شما را به بهترین نحو بیان می‌کند، انتخاب و با زدن علامت ضربدر مشخص نمایید.»

ردیف	سوالات	کاملاً مخالفم	مخالفم	نظری ندارم	موافقم	کاملاً موافقم
۱	خوشحال خواهم شد که بقیه دوره شغلی‌ام را در این اداره سپری کنم.					
۲	واقعاً احساس می‌کنم مشکلات این اداره، مشکلات من هستند.					
۳	احساس تعلق عمیق به اداره خود می‌کنم.					
۴	احساس وابستگی عاطفی به این اداره می‌کنم.					
۵	احساس می‌کنم جزئی از این سازمان هستم.					
۶	این اداره هویت شخصی زیادی برایم به ارمغان می‌آورد.					
۷	حتی اگر مایل به ترک این اداره باشم، در حال حاضر ترک آن برایم خیلی سخت خواهد بود.					
۸	در حال حاضر، ماندن من در اداره یک امر ضروری و مطابق میل شخصی من است.					
۹	اگر این اداره را ترک کنم، مشکلات زیادی در زندگی‌ام ایجاد می‌شود.					
۱۰	احساس می‌کنم دلایل کمی جهت ترک این سازمان دارم.					
۱۱	اگر خودم را زیاد وقف این اداره نمی‌کردم، کار در جای دیگر را مدنظر قرار می‌دادم.					
۱۲	از عواقب ترک کارم، در صورت نبودن گزینه شغلی دیگر، بیمناک <u>نیستم</u> .					
۱۳	هیچ احساس تعهدی نسبت به ادامه همکاری با این اداره <u>ندارم</u> .					
۱۴	حتی اگر به نفع من باشد، احساس می‌کنم ترک این اداره کار درستی <u>نیست</u> .					
۱۵	اگر الآن اداره را ترک کنم، احساس گناه خواهم کرد.					
۱۶	این اداره استحقاق وفاداری مرا دارد.					
۱۷	در حال حاضر اداره را ترک نخواهم کرد، زیرا نسبت به افراد آن احساس تعهد اخلاقی دارم.					
۱۸	من به این اداره بسیار مدیونم.					

(د): پرسش نامه کارآفرینی سازمانی

«لطفاً گزینه‌ای که میزان موافقت شما را به بهترین نحو بیان می‌کند، انتخاب و با زدن علامت ضربدر مشخص نمایید.»

ردیف	سوالات	کاملاً مخالفم	مخالفم	نظری ندارم	موافقم	کاملاً موافقم
۱	اداره ورزش و جوانان به‌طور فعال پیشرفت‌ها و رویکردهای نوآورانه‌ی سازمان را معرفی می‌کند.					
۲	اداره ورزش و جوانان در انجام امورات خود خلاقانه عمل می‌کند.					
۳	اداره ورزش و جوانان در جستجوی روش‌های جدید برای انجام امور خود است.					
۴	اداره ورزش و جوانان در مقایسه با سایر ادارات پیشرو است.					
۵	اداره ورزش و جوانان در شناسایی و ارائه خدمات جدید همواره پیش‌قدم است.					
۶	اداره ورزش و جوانان در پاسخ به نیازهای سازمانی پیش‌قدم است.					
۷	در اداره ورزش و جوانان خطرپذیری یک صفت مثبت برای کارکنان در نظر گرفته می‌شود.					
۸	کارکنان اداره ورزش و جوانان برای پذیرش خطرهای حساب‌شده برای اجرای ایده‌های جدید تشویق می‌شوند.					
۹	اداره ورزش و جوانان بر شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌های جدید ارائه خدمات سازمانی تأکید دارد.					

با تشکر از همکاری شما

The relationship between talent management and organizational entrepreneurship with organizational commitment (case study: employees of the Department of Sport)

Abstract

The purpose of this study was to investigate the relationship between talent management and organizational entrepreneurship with organizational commitment among the employees of the Department of Sport and Youth Khorasan Razavi. The population of this research was all staff of sport and youth departments of the province (N= 280). that 183 persons of them were selected as study sample randomly. After evaluation of the questionnaires validity and reliability, talent management questionnaire (sayady, 1391), organizational entrepreneurship questionnaire (Covin & Slevin, 1986), and organizational commitment (Allen & Mayer, 1990) questionnaire was used to collect the data. The content validity of questionnaire confirmed by 10 experts and to determine the structural validity of the questionnaires, confirmatory factor analysis were applied. Then to determine the reliability of the questionnaires, a pilot study on 30 employee was conducted. The results of Cronbach's alpha coefficient showed (talent management = 0.88) (organizational entrepreneurship = 0.92) (organizational commitment = 0.81) that the questionnaires have acceptable reliability..also, Used of Pearson correlation and Structural Equation Modeling to test the hypotheses. Findings indicated that talent management has a significant and positive effect on the organizational entrepreneurship. Also, talent management showed a positive and significant direct and indirect effect on organizational commitment. In this model organizational entrepreneurship was a mediator variable. Another result of this research was the direct and significant effect of organizational entrepreneurship on organizational commitment. Endogenous Variables' R-Square indicated that respectively 58 % and 19 % of the variance of organizational entrepreneurship and organizational commitment explained by exogenous variables. The model showed a good fit to the data.

Key words: Talent Preservation, Affective commitment, Normative commitment, Risk taking



Shahrood University

Faculty of physical education and sport science

The relationship between talent management and organizational entrepreneurship with organizational commitment (case study: employees of the Department of Sport)

Akram Bemani toofan

Supervisor:

Reza Andam

Advisor:

Maryam Kharkan

January 2018