

A Talent Management Framework through Entrepreneurial Culture Approach by Content Analysis Method (Case Study: Public Service Organizations of Sistan & Baluchestan Province)

Keyvan Barzgar *, Sayyed Aligholi Roushan **

Mohsen Bizhan ***, Maliheh Shahriari ****, Mohsen Y'aghoobi *****

Abstract

The prevailing traditional situation and the lack of entrepreneurial approach imposes a serious problems in public sector organizations in Iran. In order to compete with other organizations, these organizations need talented and entrepreneurial employees to deliver the best services to the customers. The purpose of this study is to design a talent management framework through entrepreneurial culture in public service organizations in Sistan & Baluchestan province. This is a mixed research (qualitative-quantitative). The statistical population in the qualitative section includes 15 senior managers and experts from several selected organizations, selected by purposive sampling method by in-depth semi-structured interviews using the snowball method. Acceptance criteria were used to confirm the scientific validity of the results in the qualitative section. The data were analyzed through thematic analysis method resulting in 96 primary codes, 25 sub-themes and 8 main themes. The statistical population of the quantitative section consisted of all employees proposed by these organizations, whose sample was selected purposively. Data were collected through the distribution of a researcher-made questionnaire in a sample of 84 people, the validity and reliability of which were confirmed by SmartPLS software. The results revealed that the proposed framework was significantly valid. The proposed framework provides a valuable map for moving toward the desired state of talent management with an entrepreneurial culture approach.

Keywords: *Talent management, content analysis, entrepreneurial culture.*

* Master of public administration, human resource, Faculty of Management and Economics, Sistan & Baluchestan University, Zahedan, Iran keyvanbarzegar72@gmail.com

** Associate professor of management, Faculty of Management and Economics, Sistan & Baluchestan University, Zahedan, Iran salirowshan@gmail.com

*** PhD candidate in systems management, Imam Hussein Comprehensive University, Tehran, Iran m.bijen2015@gmail.com

**** Master of organizational entrepreneurship management, Faculty of Management and Economics, Sistan & Baluchestan University, Zahedan, Iran shahriari.malihe@yahoo.com

***** PhD candidate in management, human resource management, Faculty of Management and Economics, Sistan & Baluchestan University, Zahedan, Iran mohsen.yaeghoobi@gmail.com

شاپا چاپی: ۸۰۰۲ - ۸۲۵۴
شاپا الکترونیکی: ۵۰۷۲ - ۲۶۴۵

نشریه علمی
پژوهشهای مدیریت منابع انسانی
(بهار ۱۴۰۰، سال ۱۳، شماره ۱: ۷۲ - ۳۷)



چارچوب مدیریت استعداد با رویکرد فرهنگ کارآفرینانه به روش تحلیل مضمون (مورد مطالعه: سازمان‌های خدمات عمومی استان سیستان و بلوچستان)

کیوان برزگر*، سید علیقلی روشن**، محسن بیژن***، ملیحه شهریاری****، محسن یعقوبی*****

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۱/۲۸

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۷/۰۱

چکیده

حاکم بودن وضعیت سنتی و نبود رویکرد کارآفرینانه، یکی از مسائل اصلی سازمان‌های بخش عمومی در ایران است. این سازمان‌ها به منظور رقابت با رقبای خود نیازمند نیروهای مستعد و کارآفرین هستند تا خدمات را به بهترین شکل به مردم ارائه دهند. هدف پژوهش حاضر، ارائه چارچوب مدیریت استعداد با رویکرد فرهنگ کارآفرینانه در سازمان‌های خدمات عمومی استان سیستان و بلوچستان است. روش پژوهش به صورت آمیخته (کیفی - کمی) است. جامعه آماری در بخش کیفی شامل ۱۵ نفر از مدیران ارشد و خبرگان از چند سازمان منتخب به روش نمونه‌گیری هدف‌مند انتخاب شد و نمونه از طریق مصاحبه عمیق نیمه‌ساختاریافته با استفاده از روش گلوله برفی به دست آمد. برای افزایش اعتبار علمی نتایج در بخش کیفی، از معیار مقبولیت استفاده شد. اطلاعات با استفاده از روش تحلیل مضمون تحلیل شد: ۹۶ کد اولیه، ۲۵ تم فرعی و ۸ تم اصلی احصا شد. جامعه آماری در بخش کمی، متشکل از تمام کارکنان

* نویسنده مسئول: کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، منابع انسانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران
keyvanbarzegar72@gmail.com

** دانشیار گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران

salirowshan@gmail.com

*** دانشجوی دکتری مدیریت سیستم‌ها، دانشگاه جامع امام حسین علیه‌السلام، تهران، ایران
m.bijen2015@gmail.com

**** کارشناسی ارشد مدیریت کارآفرینی سازمانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران
shahriary.malihe@yahoo.com

***** دانشجوی دکتری مدیریت، مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران
mohsen.yaeghoubi@gmail.com

پیشنهادی توسط این سازمان‌ها بود و روش نمونه‌گیری هدف‌مند بود. جمع‌آوری اطلاعات با استفاده از توزیع پرسشنامه محقق‌ساخته در نمونه ۸۴ نفری انجام شد و اعتبار و پایایی سؤالات پرسشنامه با نرم‌افزار smartpls تأیید شد. نتایج پژوهش نشان داد که چارچوب پیشنهادی از اعتبار مطلوبی برخوردار است. این چارچوب نقشه ارزشمندی به‌منظور حرکت به سمت وضعیت مطلوب مدیریت استعداد با رویکرد فرهنگ کارآفرینانه ارائه می‌دهد.

کلیدواژه‌ها: مدیریت استعداد؛ تحلیل مضمون؛ فرهنگ کارآفرینانه

مقدمه

در عصر جدید، نقش و تأثیر کارآفرینی در روند پیشرفت و توسعه اقتصادی و اجتماعی کشورهای توسعه یافته جهان آشکار شده است، به طوری که برخی صاحب نظران این عصر را عصر کارآفرینی نامیدند (آراستی و غلامی، ۱۳۸۹: ۱۶۴). در طول سه دهه گذشته، کارآفرینی به عنوان یک حوزه علمی مهم میان رشته‌ای در علوم رفتاری ظهور کرده (اوبسنگا^۱، ۲۰۱۷: ۶۹) و نقش مهمی در افزایش رونق جامعه، فرصت‌های شغلی و سطح نوآوری داشته است. این امر موجب شده است که بسیاری از دولت‌ها، کارآفرینی را به عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل پیشرفت جامعه قلمداد کنند (صابری و همدان^۲، ۲۰۱۹: ۲۰۱). از طرفی، نیاز به کارآفرینی سازمانی به ویژه با توجه به شرایط مهمی چون، تعدیل نیروها و کوچک‌سازی شرکت‌های بزرگ، افزایش سریع تعداد رقبای جدید و ماهر، بهره‌وری و ظرفیت رشد شرکت‌ها را تهدید می‌کند (تسنگ و تسنگ^۳، ۲۰۱۹: ۱۱۰). البته کارآفرینی و نوآوری سازمانی باید شامل تحول فرهنگی در اجزای مختلف آن سازمان باشد. به این ترتیب، کارآفرینی از پایین به بالا توسعه می‌یابد به طوری که فرهنگ، ظرفیت کارآفرینی را ایجاد می‌کند و به عنوان راهنما به کارآفرینی خدمت می‌کند (لی و پترسون^۴، ۲۰۰۰: ۴۰۳). از طرف دیگر، نیاز به یک فرهنگ کارآفرینی در یک سازمان برای مقابله با رقابت و خواسته‌های قرن بیست و یکم و استفاده از فرصت‌های جدید و بی سابقه برای تلاش‌های کارآفرینی ضروری است (اوبسنگا، ۲۰۱۷: ۶۹). فرهنگ سازمانی کارآفرینانه می‌تواند با فراهم کردن زمینه‌های لازم برای افراد مستعد، توانایی خلاقیت و نوآوری استعدادها را افزایش داده و نگرش‌های آنها را هم‌راستا با فعالیت‌های به‌روز کارآفرینانه توسعه دهد (کریمی، رضایی، احمدپور داریانی و انصاری، ۱۳۹۲: ۱۶۵). بنابراین، یکی از عوامل مؤثر در شکل‌گیری فعالیت‌های کارآفرینی، فرهنگ سازمانی است (کرنی^۵، ۲۰۰۸: ۳۰۳)، در نتیجه، سازمان برای

1. Obschonka
2. Saberi & Hamdan
3. Tseng & Tseng
4. Lee & Peterson
5. Kearney

موفقیت در فعالیتهای کارآفرینانه توسعه و نهادینه‌سازی فرهنگ کارآفرینانه نقش محوری دارد. یکی از مهم‌ترین عوامل جهت تحقق این هدف رویکرد بخش مدیریت منابع انسانی در مدیریت استعدادهاست که می‌تواند با پذیرش این فرهنگ و بسترسازی آن در زیربخش‌های خود سازمان را یاری رساند. وجود مدل‌های متعدد از مدیریت استعداد در پژوهش‌های دهه اخیر و توجه به این نکته که این مدل‌ها شرایط واقعی حاکم بر سازمان‌ها را کم‌تر مورد توجه قرار داده‌اند و فقط به ارائه مدل بهینه و مطلوب مدیریت استعداد پرداخته‌اند، سازمان‌ها را برای اجرا و پیاده‌سازی این مدل‌ها با چالش‌ها و مسائلی روبه‌رو کرده است. مهم‌تر اینکه این مدل‌ها بر فرهنگ کارآفرینانه در سازمان متمرکز نبوده‌اند و شناسایی الگوی جذب، آموزش و نگهداشت استعدادهای کارآفرین و خلاق به یک شیوه مطلوب از قلم افتاده است. برای نمونه در پژوهش‌های خارجی شیمان^۱ (۲۰۱۴) و کابولت، هیولن و سوپارنوت^۲ (۲۰۱۲) و یا در پژوهش‌های داخلی سهرابی، جعفری سرشت و میدانداز باسمنج (۱۳۹۶)، دهقانان، افجه، سلطانی و جوهری‌زاده (۱۳۹۷)، و داودی و یعقوبی (۱۳۹۷) فقط به بحث و بررسی مدل‌های مدیریت استعداد پرداخته‌اند و فرهنگ کارآفرینی مورد توجه قرار نگرفته است.^۳ همچنین پژوهش حاضر با رفع شکاف مطالعاتی، مسیر را برای انجام پژوهش‌های آتی در این حوزه هموار می‌سازد. به علاوه مدل‌های که از مدیریت استعداد ارائه شده است قابلیت تعمیم به سایر محیط‌ها و سازمان‌ها را نیز با محدودیت‌های جدی مواجه کرده است. علت اصلی این محدودیت‌ها مربوط به ماهیت مدیریت استعداد است که در پیاده‌سازی و اجرا با توجه به محیط و شرایط زمینه‌ای، از صنعتی به صنعت دیگر متفاوت است. در بررسی‌های صورت گرفته، درمورد مدیریت استعداد با رویکرد فرهنگ کارآفرینانه، پیشینه مدون و غنی یافت نشد. این در حالی است که کارآفرینی علاوه بر بخش خصوصی و تجاری در حوزه مدیریت بخش عمومی نیز مورد توجه قرار گرفته است که عمدتاً ناشی از اهمیت نقش بخش عمومی در جوامع و تلاش به منظور ایجاد تحول در سازمان‌های بخش عمومی و بهبود عملکرد آنهاست. یکی

1. Schiemann

2. Chabault, Hulin & Soparnot

۳. یک استثنا مطالعه راشکی، سالارزهی و کمالیان (۱۳۹۶) است که البته نمونه آماری پژوهش مذکور دانشگاه بوده است.

از مهم‌ترین دلایل ناکارآمدی سازمان‌های بخش عمومی در ایران، حاکم‌بودن وضعیت سنتی و غیر کارآفرینانه در این سازمان‌ها می‌باشد (حق‌شناس، جمشیدیان، شائمی، شاهین و یزدان‌شناس، ۱۳۸۶: ۳۲ - ۳۳). این سازمان‌ها دارای جایگاه مهمی در داخل و خارج کشور هستند و به تناسب نیازها و گسترش اقدامات خود در درون و بیرون مرزهای کشور، دست به تغییر ساختار خود زده‌اند. به‌علاوه با توجه به عرضه سهام برخی نهادها و سازمان‌های دولتی در بورس^۱ توجه به پویایی و جنبه تجاری این دسته از سازمان‌ها مورد توجه قرار گرفته است. بنابراین، به‌منظور توسعه و ترویج مدیریت استعداد با رویکرد فرهنگ کارآفرینی در سازمان‌های خدمات عمومی و شناسایی فرصت‌های کارآفرینانه، اهمیت دراختیارداشتن استعدادهای خلاق، نوآور و دارای مهارت‌های بالا در سازمان‌های خدمات عمومی بیشتر از پیش مشخص می‌شود. با توجه به اهمیت سازمان‌های خدمات عمومی استان سیستان و بلوچستان به‌عنوان سازمان‌های خدماتی در استان و نیاز این سازمان‌ها به زیرساخت‌های مدیریت استعداد با رویکرد فرهنگ کارآفرینی و وجود مسائل و چالش‌های مختلف در حوزه مدیریت و جذب استعدادهای کارآفرین از جمله عدم توجه به تجربه، خلاقیت و توانمندی استعدادهای در انتخاب افراد برای مشاغل کلیدی، عدم وجود الگوی کارآفرینی درون‌سازمانی جهت پیاده‌سازی فرهنگ کارآفرینی، هماهنگی و انسجام ضعیف و عدم استفاده از فرصت‌های جدید در سازمان‌های خدمات عمومی استان سیستان و بلوچستان، هدف پژوهش حاضر ارائه چارچوب مدیریت استعداد مبتنی بر فرهنگ کارآفرینانه، برای سازمان‌های خدمات عمومی استان سیستان و بلوچستان می‌باشد. در ادامه، ابتدا مبانی نظری و پیشینه پژوهش مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد، سپس روش تحقیق و یافته‌های پژوهش بیان می‌گردد، در بخش یافته‌ها مدل پیشنهادی پژوهش معرفی شده و در انتها، در بخش بحث و نتیجه‌گیری، نخست به مقایسه نتایج پژوهش حاضر با پژوهش‌های قبلی پرداخته و ضمن بیان محدودیت‌ها، پیشنهادهایی به مدیران شرکت گاز و پژوهشگران آتی ارائه می‌شود.

1. <https://www.isna.ir/news/99020805198>

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

در مبانی نظری به ترتیب، چیستی (ماهیت)، چرایی و چگونگی موضوع مورد بحث (مدیریت استعداد با رویکرد فرهنگ کارآفرینانه) تبیین می‌شود.

چیستی؛ تاکنون تعاریف مختلفی از مدیریت استعداد و استعداد ارائه شده است در حالی که ماهیت مدیریت استعداد با رویکرد فرهنگ کارآفرینانه (چیستی) به خوبی تبیین نشده است. استعداد، مجموعه‌ای از توانایی‌های یک فرد، موهبت‌های ذاتی، دانش، تجربه، هوش، عقاید، نگرش‌ها، خصوصیات شخصی و همچنین مهارت‌های یادگیری و پیشرفت فردی تعریف می‌شود. عناصر تشکیل‌دهنده استعداد به وضوح با ویژگی‌های بارز افراد کارآفرین مطابقت دارند. افراد کارآفرین با توجه به خلاقیت و مهارت‌های خود، قادر به دستیابی به نتایج برتر و ایجاد راه‌حل‌های جدید هستند. بنابراین، مدیریت استعداد کارآفرینانه به عنوان فلسفه رهاسازی ذخایر بالقوه انباشته‌شده در کارمندان که قبلاً به آنها اعتماد نشده بود، تعریف می‌شود (کاراسک^۱، ۲۰۱۸: ۳۷). در واقع، سازمان‌هایی که رویکردی پیشرو در زمینه مدیریت استعداد دارند، انتظارات واضح و روشنی در مورد نیازمندی‌های کاری خود دارند. این امر به سیستم‌های راهنما و پشتیبان موجود در سازمان کمک می‌کند که افراد با استعداد بتوانند کارآفرینی را در سازمان خود توسعه دهند (راتن و فریرا^۲، ۲۰۱۶: ۱۵۴).

چرایی؛ از اوایل دهه ۱۹۹۰ تقاضا برای استعداد بیشتر از بازارهای عرضه شده آن است، این روند به کمبود استعدادهای جهانی منجر شده است (پسیما و دیتز^۳، ۲۰۱۹: ۱۵۵). تردیدی نیست که جذب، توسعه و حفظ استعداد خلاق و نوآور به عنوان یکی از مهم‌ترین موضوعاتی است که سازمان‌ها در سراسر جهان با آن مواجه هستند (گالاردو - گالاردو، تونسن و اسکالون^۴، ۲۰۲۰: ۴۵۷). از آنجا که سازمان‌های جهانی با رقابت ناسالم و مخرب مواجه هستند، لذا به یک رویکرد

1. Karasek
2. Ratten & Ferreira
3. Pessima & Dietz
4. Gallardo-Gallardo, Thunnissen & Scullion

راهبردی کارآفرینانه برگرفته از مدیریت استعداد دارند (ترنر و پنینگتون^۱، ۲۰۱۵: ۴۵۱). کارآفرینی یک پدیده جهانی شدن و آزادشدن است که اقتصاد جهان را به افزایش رقابت پذیری سوق می‌دهد و منابع اقتصادی را از یک ناحیه دارای بهره‌وری کم‌تر به یک ناحیه با بهره‌وری بیشتر هدایت می‌کند (خان و کومار^۲، ۲۰۱۹: ۵۶۱). به‌طور کلی فرهنگ سازمانی به دلیل اثر قوی که بر بنیان‌های فکری و عقیدتی کارکنان مستعد و نیز ارزش‌های نهادینه‌ای که در شخصیت افراد مستعد دارد، شاه‌رگ حیاتی شکست یا موفقیت تمام برنامه‌های راهبردی سازمان است و به طور خاص فرهنگ کارآفرینی شامل مجموعه‌ای از نگرش‌ها و صفات است که ابتکار عمل و مشارکت در پروژه‌ها را هدف می‌گیرد (امینا و زهری^۳، ۲۰۱۹: ۳۷۱). فرهنگ کارآفرینی متشکل از نظام ارزش‌های مشترک، اعتقادات، هنجارها، عادات و عقاید است که به صورت جمعی در یک کسب‌وکار وجود دارد. فرهنگ کارآفرینی بر تمایل شرکت برای حمایت و حفظ کارآفرینی در کوتاه‌مدت و بلندمدت بین نسل‌ها تأثیر چشم‌گیری می‌گذارد (هانسون، هسل و دانز^۴، ۲۰۱۹: ۱). فرهنگ کارآفرینانه می‌تواند در یک سازمان به‌عنوان نگرش‌ها، ارزش‌ها، مهارت‌ها و قدرت گروه یا افرادی که برای یک سازمان یا مؤسسه کار می‌کنند و برای سازمان درآمدزایی دارند، تعریف شود که معمولاً با ریسک‌پذیری همراه است (دنیس، اصغر، احمد و علی^۵، ۲۰۱۹: ۲).

چگونگی؛ امروزه سازمان‌ها به‌طور گسترده‌ای دنبال به‌کارگیری راهبردهای مبتنی بر کارآفرینی و نوآوری می‌باشند. کارآفرینی می‌تواند حوزه‌های مهمی از عملکرد سازمانی را شکل دهد. نظام مدیریت منابع انسانی به‌طور چشم‌گیری می‌تواند بر کارآفرینی تأثیرگذار باشد (شائمی، شاهین و یزدان‌شناس، ۱۳۸۸: ۱۷۸). همچنین شیوه‌های مدیریت منابع انسانی تأثیر مستقیمی بر نوآوری شرکت‌ها می‌گذارد. در نتیجه، رویه‌هایی که به افراد با استعداد مربوط می‌شود باید مورد

1. Turner & Pennington
2. Khan & Kumar
3. mina & Zohri
4. Hanson, Hessel & Danes
5. Danish, Asghar, Ahmad & Ali

توجه قرار گیرد، زیرا این کار باعث تحریک روحیه کارآفرینی در کارکنان می‌شود (کاراسک، ۲۰۱۸: ۳۷). افراد مستعد کارآفرین در جستجوی فرصت و خلاقیت در رأس کسب‌وکارهای مخاطره‌آمیز هستند و اغلب در جستجوی تغییر هستند و از آن به‌عنوان فرصت استفاده می‌کنند (آزما، فرحبخش، صفارزاد و فراهنکی^۱، ۲۰۱۹: ۲۶). یکی از انتخاب‌های مهم و شغل برتر برای افراد مستعد، کارآفرینی است که در میان مرزهای جغرافیایی به‌طور جدی در تعقیب این رویایی خود حرکت می‌کنند (وانگ^۲، ۲۰۱۶: ۴۳). این افراد غالباً جذب مجموعه‌ای می‌شوند که این روحیه را در آنان تقویت کند. از این رو، نظام مدیریت استعداد باید رویکرد کارآفرینی خود را بروز داده و موجبات جذب این افراد در سازمان را فراهم آورد. این راهبرد که با جذب شروع می‌شود و با سایر مؤلفه‌های مدیریت استعداد از جمله آموزش و نگهداشت تکمیل می‌شود، به‌منظور بهبود و استفاده از خلاقیت و نوآوری در جهت توسعه پایدار و تعالی سازمانی مورد حمایت ساختار و فرهنگ سازمانی می‌باشد (آزما و همکاران، ۲۰۱۹: ۲۶). کاربردهای کارآفرینی مدیریت استعداد شامل راهبردهای استخدام جایگزین مبتنی بر فناوری‌های جدید و نوآوری، ایجاد کسب‌وکار جدید، افزایش فرصت اشتغال و نیرومندی‌سازی صنعت است. بعضی اوقات این کاربردهای کارآفرینی سازمان‌ها را ملزم به استفاده از شیوه‌های استخدامی دقیق‌تر می‌کند که رویکردهای جایگزین را دربرمی‌گیرد. وقتی نوآوری و پیش‌بینی بیشتری توسط یک سازمان وجود دارد، این احتمال وجود دارد که در درازمدت به عملکرد سازمانی کمک کند (راتن و فریرا، ۲۰۱۶: ۱۵۶). برای موفقیت در رقابت جهانی، یک سازمان باید محصولات و مشاغل جدید را در کم‌ترین زمان و با کیفیت بالاتر نسبت به رقابت فعلی توسعه دهد. این روند باید با یک فرهنگ مناسب در کل سازمان پشتیبانی شود (آزما و همکاران، ۲۰۱۹: ۲۶ - ۲۷). فرهنگ سازمانی، کلید موفقیت نوآوری است، سازمان‌هایی که به‌خاطر توانایی خود در خلق و تجاری‌سازی فناوری‌های جدیدی معروف شده‌اند، بر فرهنگ منحصر به فرد خود تأکید دارند

1. Azma, Farahbakhsh, Safar zad & Farahnaki
2. Wang

(بشگنز، باوش و بلکین^۱، ۲۰۱۳: ۷۶۳). تفاوت‌های عمده‌ای در هنجارها و ارزش‌های فرهنگی وجود دارد که فعالیت‌های کارآفرینی را در کشورهای مختلف تحت تأثیر قرار می‌دهند. ارزش‌های فرهنگی، عنصر اصلی درک کارآفرینی هستند و رفتار افراد را در یک جامعه تحت الشعاع قرار می‌دهند. فرهنگ ملی، این رفتارها را به واسطه ارزش‌هایی که بخش اساسی یک جامعه هستند، تحت تأثیر قرار می‌دهند.

پیشینه تحقیق

پژوهش‌های مختلفی در مورد مدیریت استعداد و فرهنگ کارآفرینانه به طور مستقل در داخل و خارج از کشور انجام شده است که اهمیت موضوع پژوهش را نشان می‌دهد. تعدادی از این پژوهش‌ها به طور مختصر در زیر مورد بررسی قرار می‌گیرد. برخی مطالعات مدیریت استعداد را در صنایع و محیط‌های مختلف مورد بررسی قرار داده‌اند و مؤلفه‌هایی برای آن تبیین کرده‌اند. به عنوان نمونه، در پژوهشی تحت عنوان "از مدیریت استعداد تا بهینه‌سازی استعداد" شیمان (۲۰۱۴) با هدف چگونگی چرخه عمر استعداد در هر صنعت یا جغرافیایی پرداخته است. یافته‌های پژوهش نشان داده که چرخه عمر مدیریت استعداد شامل: جذب، استخدام، آموزش، آشناسازی، حداکثرسازی عملکرد، نگهداشت توسعه و جانشین‌پروری و بازیابی می‌باشد. همچنین، فیلیس و رایپر^۲ (۲۰۰۹) در پژوهشی تحت عنوان "چارچوب مدیریت استعداد در مشاور املاک" از طریق بررسی ادبیات مدیریت استعداد و مصاحبه با خبرگان سازمانی به منظور دستیابی به بالاترین سهم از میانگین بازار به دنبال ارائه چارچوبی از مدیریت استعداد در مشاور املاک امریکا بودند. یافته‌های پژوهش نشان داد که ابعاد مدیریت استعداد شامل جذب، انتخاب، توسعه، درگیرسازی و نگهداری استعداد است. در داخل کشور، سهرابی و همکاران (۱۳۹۶) در پژوهشی تحت عنوان "ارائه چارچوب مدیریت استعداد با رویکرد چابکی منابع انسانی" به دنبال شناسایی مهم‌ترین مؤلفه‌های مدیریت استعداد با رویکرد چابکی منابع انسانی در منطقه هفت عملیات انتقال گاز

1. Büschgens, Bausch & Balkin
2. Phillips & Roper

کشور بودند. بدین منظور از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و روش گلوله برفی با ۱۲ نفر از مدیران و سرپرستان دانشگاه و شرکت گاز مصاحبه کردند و در نهایت چارچوبی از مدیریت استعداد طراحی کردند. ابعاد مدیریت استعداد در این چارچوب شامل؛ «جذب استعداد، انتخاب استعداد، به‌کارگیری استعداد، توسعه استعداد و نگهداشت استعداد» است. در پژوهشی دیگر تحت عنوان "مدل داده‌بنیاد از فرایند مدیریت استعداد" دهقانان، افجه، سلطانی و جوهری‌زاده (۱۳۹۷) از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و روش نمونه‌گیری هدف‌مند با ۱۶ نفر از مدیران و متخصصان مدیریت منابع انسانی مصاحبه کردند و به کمک روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد ابعاد مدیریت استعداد در شرکت‌های دولتی را شامل: استعدادخواهی، استعدادیابی، استعدادگماری، استعدادداری و استعدادافزایی معرفی کردند. داودی و یعقوبی (۱۳۹۷) در پژوهشی تحت عنوان "چارچوبی برای استعدادیابی و جانشین‌پروری در نظام آموزش عالی" ارائه چارچوبی برای فرایند استعدادیابی و جانشین‌پروری در نظام آموزش عالی بودند. بدین منظور، با استفاده از روش تحلیل محتوایی تلخیصی و جهت‌دار و مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با مدیران و کارشناسان ارشد آموزش عالی، چارچوبی برای مدیریت استعداد ارائه کردند که ابعاد و مؤلفه‌های نظام استعدادیابی و جانشین‌پروری را شامل، نگهداشت، توانمندسازی، استعدادیابی راهبردی، مدل‌سازی شایستگی و آمادگی سازمانی معرفی کردند.

دسته‌ای دیگر از مطالعات بر فرهنگ کارآفرینی متمرکز شده‌اند که در سازمان‌ها و شرکت‌های مختلف با رویکرد کمی و کیفی به دنبال شناسایی مؤلفه‌های فرهنگ کارآفرینی بوده‌اند. به‌عنوان مثال، وانگ (۲۰۱۴) در پژوهش خود با عنوان "فرهنگ کارآفرینانه: توسعه یک ساختار نظری و اندازه‌گیری آن" فرهنگ کارآفرینانه را شامل نوآوری و خلاقیت، ریسک‌پذیری و عناصری که جزو ویژگی‌های یک کارآفرین محسوب می‌شود، می‌داند. این پژوهش به دنبال پاسخ به این سؤال است که ویژگی‌های فرهنگ کارآفرینانه چیست؟ وانگ برای پاسخ به این سؤال تعریف جدیدی که مبتنی بر مفهوم فرصت است را ارائه نموده و با بررسی ویژگی‌های فرهنگ کارآفرینانه یک مدل ۵ بعدی ارائه نموده است. جهت اعتبارسنجی مدل پژوهش و توسعه

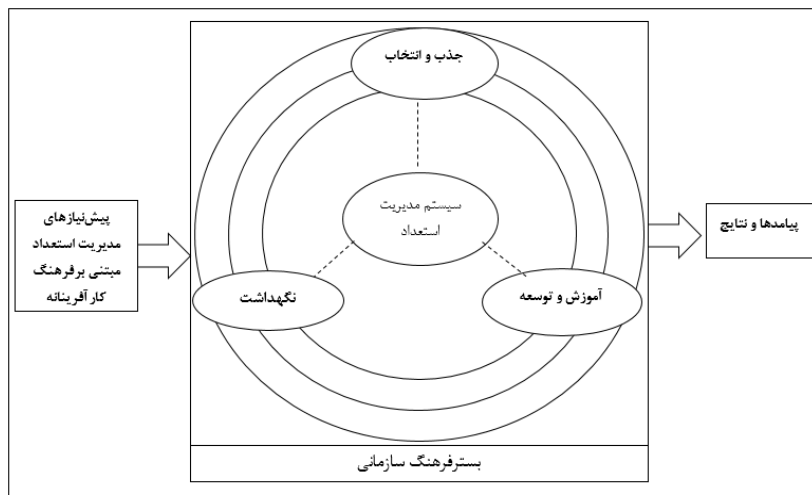
ابعاد مفهومی پژوهش با ۱۲ کارآفرین در شرکت‌های کوچک و متوسط کانادا مصاحبه انجام شده است. همچنین برای اندازه‌گیری ابعاد مدل از ۴۵ نفر دانشجوی دکتری نظرسنجی شده است. پرسشنامه نهایی تهیه و به ۴۱ سازمان فرستاده شده و در نهایت ۷۹۰ کارمند به این پرسشنامه پاسخ داده‌اند. مدل پژوهش با استفاده از تکنیک‌های مدل‌سازی معادلات ساختاری چندسطحی مورد آزمایش قرار گرفته است. محقق ۵ بعد برای فرهنگ کارآفرینانه تعریف نموده است که این ابعاد شامل: اشتیاق سازمانی، تعهد ذی‌نفعان، توسعه یادگیری، تغییرات مبتنی بر فرصت‌های نوآوری و هماهنگی و انسجام می‌باشند. به عقیده محقق نتایج این پژوهش ابزاری معتبر برای سنجش ساختار جدید و شفاف فرهنگ کارآفرینانه می‌باشد. مینگری و پاسارو^۱ (۲۰۰۱) در پژوهش خود با عنوان "شبکه روابط بین محیط اقتصادی و فرهنگ کارآفرینانه در بنگاه‌های کوچک" عوامل مؤثر در شکل‌گیری فرهنگ کارآفرینانه را مورد تجزیه و تحلیل قرار دادند، به عقیده محققین این پژوهش فرایند تکامل شرکت‌های کوچک به‌طور غیرمنتظره‌ای تحت تأثیر روابط آنها با محیط اقتصادی است. در این تحقیق نمونه‌ای از ۱۰۴ بنگاه کوچک ایتالیایی با استفاده از ۱۳ متغیر مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند و همه جنبه‌های روابط بین بنگاه و بازار که بر فرهنگ کارآفرینانه اثرگذارند. از جمله اندازه بنگاه (درآمد و تعداد کارمندان)، ویژگی‌های صنعت، شرایط بازار و فرایندهای صادرات مدنظر قرار گرفتند. یافته‌ها نشان داد فرهنگ کارآفرینی ترکیبی از ارزش‌های شخصی، مهارت‌های مدیریتی، تجربیات و رفتارهایی است که کارآفرین را از نظر روحیه ابتکار، ریسک‌پذیری، ظرفیت خلاقانه و مدیریت روابط بنگاه‌ها با محیط اقتصادی توصیف می‌کند. دنیش و همکاران (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان "عوامل مؤثر بر فرهنگ کارآفرینانه: نقش میانجی خلاقیت" به بررسی استقبال از تغییر و خودکارآمدی بر فرهنگ کارآفرینانه با نقش میانجی‌گری خلاقیت پرداختند. تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و AMOS برای SEM انجام شد. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل ۲۲۵ پرسشنامه محقق ساخته که توسط افراد شاغل در شرکت‌های خصوصی فعال در حوزه فناوری اطلاعات تکمیل شد، نشان داد که بین

متغیرهای پژوهش رابطه مستقیم و معنی‌داری وجود دارد و استقبال برای تغییر و خودکارآمدی تأثیر مثبتی بر فرهنگ کارآفرینانه و همچنین خلاقیت به‌عنوان متغیر میانجی دارد. آکوئگو و نی^۱ (۲۰۱۶) نیز پژوهشی تحت عنوان "توسعه فرهنگ کارآفرینی بین دانشجویان دانشگاه‌های جنوب، نیجریه" انجام دادند. جامعه این پژوهش از بین دانشجویان دانشگاه‌های فدرال منطقه جنوبی انتخاب شدند که ۳۴۰ نفر با روش نمونه‌گیری تصادفی - طبقه‌ای از بین افراد جامعه انتخاب شدند، این پژوهش به روش پیمایشی انجام شده است. به‌منظور جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه توسعه فرهنگ کارآفرینی دانشجویان (SECDQ) استفاده شده و داده‌های جمع‌آوری شده با استفاده از آمار توصیفی (میانگین رتبه‌ای)، آزمون تی مستقل و تی تک‌نمونه‌ای تجزیه و تحلیل شدند. یافته‌های پژوهش نشان داد توسعه فرهنگ کارآفرینی در بین دانشجویان به‌طور قابل‌ملاحظه‌ای در سطح پایینی قرار داشت و دانشگاه بنین بیشترین تمایل را به توسعه فرهنگ کارآفرینی بین دانشجویان خود داشت. از طرفی این موضوع بین دانشجویان به‌شدت تحت تأثیر جنسیت بود و مردان بیشتر از زنان نسبت به توسعه کارآفرینی تمایل داشتند. دلیل این یافته‌ها را می‌توان ارائه آموزش‌های نظری و عدم توانایی دانشگاه‌ها در آموزش مهارت‌های عملی کارآفرینی و راه‌اندازی و مدیریت کسب‌وکار نسبت داد. از این‌رو، در این پژوهش توصیه شد که دانشگاه‌ها برنامه‌ریزی در جهت اجرای آموزش‌های عملی کارآفرینی داشته و تلاش بیشتری در جهت توسعه فرهنگ کارآفرینی بین دانشجویان خود داشته باشند. وضعیت فرهنگ کارآفرینی در دانشگاه تهران توسط قناتی، کردنائیج و یزدانی (۱۳۸۹) در پژوهشی تحت عنوان "بررسی وضعیت فرهنگ سازمانی کارآفرینانه در دانشگاه تهران" مورد بررسی قرار گرفت. جامعه آماری شامل مدیران و سرپرستان دانشکده‌های دانشگاه تهران بود. یافته‌ها نشان داد به‌جز مؤلفه ارزشمندی کار و تفریح و سرگرمی، سایر مؤلفه‌ها (نوآوری پیشگام، جسارت، تحمل انحراف خلاق، ارتباط باز، آینده‌نگری جسورانه، همکاری و تشریک مساعی، خطرپذیری و تحمل شنیدن اظهارنظرهای مخالف) وضعیت مطلوبی نداشتند. با توجه به بررسی پیشینه مطالعه‌ای که مدیریت

1. Akuegwu & Nwi-Ue

استعداد با رویکرد کارآفرینی را مورد بررسی قرار دهد، یافت نشد. نزدیک‌ترین مطالعه به پژوهش حاضر از لحاظ هدف، مطالعه راشکی، سالارزهی و کمالیان (۱۳۹۶) تحت عنوان "طراحی الگوی مدیریت استعداد کارآفرینانه دانشجویان مؤسسات آموزش عالی کشور با رویکرد داده بنیاد" هست که به دنبال ارائه الگوی مدیریت استعداد کارآفرینانه دانشجویان در مؤسسات آموزش عالی کشور بودند. در این تحقیق با ۱۸ نفر از اعضای هیئت‌علمی و کارآفرینان از طریق نمونه‌گیری گلوله برفی مصاحبه شد و سپس داده‌های حاصل از آن با استفاده از روش نظریه پردازی داده‌بنیاد تحلیل شد. یافته‌های پژوهش نشان داد «نهادینه‌سازی سیستم مدیریت استعداد کارآفرینانه دانشجویان، طراحی فرایند مدیریت استعداد کارآفرینانه چندگانه و طراحی نظام تخصیص منابع جزو راهبردها معرفی شدند و همچنین اشتغال‌زایی، ارزش‌آفرینی و مزیت رقابتی استعداد‌های کارآفرینانه» به‌عنوان پیامدها شناسایی شدند.

علی‌رغم ارائه مدل‌های گوناگونی از مدیریت استعداد و فرهنگ کارآفرینی نگارندگان با جستجوی پیشینه، مدلی که به مدیریت استعداد با رویکرد فرهنگ کارآفرینانه در سازمان اشاره کرده باشد، پیدا نکردند. در نتیجه جذب، آموزش و نگهداشت مطلوب در ارتباط با استعداد‌های کارآفرین و خلاق در مطالعات پیشین مورد تأکید قرار نگرفته است. در نتیجه پیش‌نیازهای مدیریت استعداد با رویکرد فرهنگ کارآفرینانه و همچنین سه محور اصلی نظام مدیریت استعداد (جذب، آموزش و نگهداشت) در این راستا برای پاسخگویی به نیاز سازمان مبنی بر توسعه کارآفرینی احساس می‌شود. از این رو، پژوهش حاضر با اتخاذ رویکرد کیفی سعی در احصای مؤلفه‌های مدیریت استعداد با رویکرد فرهنگ کارآفرینی دارد و پس از آن با انجام یک مطالعه کمی، به اعتبارسازی این مدل پرداخته می‌شود. در مجموع شکل ۱ مدل مفهومی پژوهش را نشان می‌دهد که براساس ادبیات و پیشینه مرتبط با مدیریت استعداد و فرهنگ کارآفرینانه طراحی شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی مدیریت استعداد با رویکرد فرهنگ کارآفرینانه (یافته‌های پژوهش)

باتوجه به مدل مفهومی، نظام مدیریت استعداد شامل ابعاد جذب و انتخاب، آموزش و توسعه و نگهداشت استعدادهاست. این ابعاد براساس مطالعاتی از جمله شیمان (۲۰۱۴)، راشکی و همکاران (۱۳۹۶) فیلیپس و راپر (۲۰۰۹)، سهرابی و همکاران (۱۳۹۶)، داودی و یعقوبی (۱۳۹۷) و دهقانان و همکاران (۱۳۹۷) استخراج شد. براساس مدل مفهومی به‌منظور پیاده‌سازی مدیریت استعداد با رویکرد فرهنگ کارآفرینانه نخست باید پیش‌نیازهای مدیریت استعداد کارآفرینانه را در نظر گرفت و سپس نظام مدیریت استعداد در بستر فرهنگ کارآفرینانه شکل گیرد. همچنین، پیامدها و نتایج پیاده‌سازی این مفهوم مورد بررسی قرار می‌گیرد.

روش پژوهش

پژوهش حاضر با هدف ارائه یک چارچوب برای استقرار مدیریت استعداد با رویکرد فرهنگ کارآفرینی در سازمان‌های خدمات عمومی استان سیستان و بلوچستان انجام شد. نوع تحقیق حاضر پیمایشی بود و به‌صورت مقطعی انجام پذیرفت. طرح تحقیق برای گردآوری

اطلاعات به صورت ترکیبی (کیفی - کمی) صورت گرفت. مطالعه از نظر هدف یک تحقیق کاربردی است. مایرینگ^۱ (۲۰۰۳) برای روش تحلیل محتوای مضمون دو رویکرد قیاسی و رویکرد استقرایی را پیشنهاد کرده است که با توجه به عنوان پژوهش و ادبیات موجود یکی از این دو رویکرد به کار گرفته می شود. تحلیل استقرایی به رویکردی اطلاق می شود که در درجه اول از مطالعه دقیق داده های خام برای استخراج مفاهیم، مضامین، یا یک مدل از طریق تفسیرهای حاصل از داده های خام توسط محقق استفاده می شود. بنابراین، استفاده از تحلیل مضمون استقرایی که به نظریه داده بنیاد نزدیک است بیشتر زمانی ضرورت می یابد که اطلاعات کمی پیرامون موضوع وجود دارد و پژوهشگر قصد دارد دانش زمینه ای لازم درباره موضوع را افزایش دهد (توماس ۲۰۰۶: ۲۳۸). به عبارت دیگر، در روش تحلیل محتوایی استقرایی به جای شروع گردآوری داده ها با اتکا به فرضیاتی که از دل یک نظریه بیرون آمده باشد، نقطه شروع آن براساس هدف و سؤال پژوهش است (مؤمنی راد، علی آبادی، فردانش و مزینی، ۱۳۹۲: ۲۰۶). فرایند کدگذاری در تحلیل محتوایی استقرایی شامل شش مرحله می باشد: مرحله اول، آشنایی با داده ها؛ مرحله دوم، ایجاد کدهای اولیه، مرحله سوم، ایجاد تم فرعی؛ مرحله چهارم، مشاهده مجدد تم ها؛ مرحله پنجم، ایجاد تم های اصلی و مرحله ششم، گزارش نتایج است (توماس ۲۰۰۶: ۲۴۱). بررسی پیشینه پژوهش حاضر نشان داد که ماهیت مدیریت استعداد با فرهنگ کارآفرینانه به خوبی تبیین نشده است. از این رو، تحلیل محتوای استقرایی به عنوان روش کیفی تحقیق در نظر گرفته شد. به منظور جمع آوری اطلاعات مورد نیاز ابتدا به صورت کتابخانه ای و سپس میدانی اقدام شده است. گردآوری اطلاعات در روش کتابخانه ای از طریق مقالات منتشر شده در پایگاه داده اسکپوس^۲ و تامسون روتز^۳ با جستجوی کلیدواژه "مدیریت استعداد" و "فرهنگ کارآفرینانه" انجام شد و در مرحله میدانی از مصاحبه عمیق نیمه ساختاریافته برای داده های بخش کیفی و از پرسشنامه محقق ساخته برای داده های بخش کمی استفاده شده است. در بخش کیفی جامعه آماری شامل

1. Mayring
2. Scopus
3. Thomson Reuters

خبرگان و مدیران ارشد سازمان‌های خدمات عمومی استان سیستان و بلوچستان بود. این سازمان‌ها جزو شرکت‌های دولتی هستند که در بخش خدمات انرژی به شهروندان فعال هستند که طبق توافق پیش صورت گرفته با آن سازمان‌ها، از آوردن اسم آنها در متن مقاله خودداری شده است. در این پژوهش نمونه‌گیری به صورت هدف‌مند و بر مبنای روش گلوله برفی صورت گرفت. در نمونه‌گیری هدف‌مند، امکان تعمیم‌پذیری نتایج به جامعه آماری وجود ندارد. البته با توجه به ماهیت موضوعی مدیریت استعداد این یک نقطه ضعف تلقی نمی‌شود؛ چراکه این مفهوم از یک سازمان به سازمان دیگر تغییر می‌کند. از طرفی، در تحقیقات کیفی مهم است که حتی اگر مکان‌ها و افراد مورد مطالعه کم باشند، جزییات گسترده‌ای پیرامون هر مکان یا فرد گردآوری شود. هدف پژوهش حاضر نیز تعمیم‌دهی اطلاعات نیست، بلکه توضیح‌دادن و شفاف کردن موارد خاص و ویژه می‌باشد. از این رو، در نمونه‌گیری برای مطالعه حاضر نمونه‌گیری هدف‌مند انتخاب شد تا یک نمونه به طور منطقی ایجاد شود که به طور فرضی نماینده جمعیت مورد مطالعه باشد (لاوراکاس، ۲۰۰۸: ۵۶۱). این کار اغلب توسط به کارگیری دانش متخصصان از جمعیت مورد مطالعه انجام می‌شود تا یک روش غیراحتمالی از اجزای نمونه را که معرف جمعیت مقطعی مورد مطالعه باشد، انتخاب کنیم (لاوراکاس^۱، ۲۰۰۸: ۶۹۷). در پژوهش حاضر معیارهای انتخاب افراد به روش نمونه‌گیری گلوله برفی عبارتند از؛ ۱. انتخاب مدیران و خبرگان سازمانی که با مفاهیم حوزه مدیریت منابع انسانی به خصوص مدیریت استعداد و فرهنگ کارآفرینی تسلط دارند، ۲. انتخاب مدیرانی که در فرایند جذب و انتخاب سازمانی نقش کلیدی دارند. برای تبیین بنیان نظری مدیریت استعداد با فرهنگ کارآفرینی سؤالات ذیل که با توجه به مدل مفهومی پژوهش طراحی شدند از مصاحبه‌شوندگان پرسیده شد.

سؤال اول: مؤلفه جذب و انتخاب استعداد کارآفرینی در سازمان شما چگونه است؟

سؤال دوم: آموزش و توسعه استعداد کارآفرینی در سازمان شما چگونه است؟

سؤال سوم: نگهداشت استعداد کارآفرین در سازمان شما چگونه است؟

سؤال چهارم: پیش‌نیازهای اصلی مدیریت استعداد مبتنی بر فرهنگ کارآفرینی در سازمان شما چیست؟

سؤال پنجم: پیامدهای مدیریت استعداد مبتنی بر فرهنگ کارآفرینی در سازمان شما چه بوده است؟

سؤال ششم: موانع اصلی مدیریت استعداد مبتنی بر فرهنگ کارآفرینی در سازمان شما چیست؟

سؤال هفتم: شما چه راهکارهایی را ارائه می‌کنید که بتوان در عالم واقعیت و در سازمان‌ها آن کاری را انجام داد تا بتوانند مدیریت استعداد کارآفرینی را پیاده‌سازی کنند؟
 در ادامه از مصاحبه‌شوندگان خواسته شد افراد مطلع در زمینه پژوهش را برای مصاحبه‌های بعدی معرفی کنند. این روش تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت و حجم نمونه ۱۵ نفر به دست آمد که از مصاحبه ۱۲ به بعد اطلاعات جدیدی به دست نیامد. جهت اطمینان روند مصاحبه‌ها تا مصاحبه ۱۵ ادامه یافت. مدت زمان هر مصاحبه به طور میانگین ۶۷ دقیقه بود. جدول ۱ توزیع جمعیت‌شناختی نمونه کیفی را نشان می‌دهد.

جدول ۱. توزیع جمعیت‌شناختی نمونه آماری بخش کیفی (یافته‌های پژوهش)

ردیف	مدرک تحصیلی	تخصص و تجربه	سن	جنسیت	سابقه خدمت
۱	فوق لیسانس	مدیریت فناوری اطلاعات	۴۰	زن	۱۵
۲	فوق لیسانس	مدیریت MBA	۴۱	مرد	۱۴
۳	فوق لیسانس	مدیریت مالی	۴۵	مرد	۱۹
۴	فوق لیسانس	مدیریت گردشگری	۳۸	مرد	۱۰
۵	دکتر	مدیریت فناوری اطلاعات	۳۵	زن	۹
۶	فوق لیسانس	مدیریت صنعتی	۳۸	زن	۱۱
۷	دکتر	مدیریت کسب‌وکار جدید	۴۴	مرد	۱۷
۸	فوق لیسانس	مدیریت منابع انسانی	۳۹	زن	۱۳
۹	فوق لیسانس	مدیریت کسب‌وکار الکترونیکی	۳۸	مرد	۱۰

ردیف	مدرک تحصیلی	تخصص و تجربه	سن	جنسیت	سابقه خدمت
۱۰	دکتر	مدیریت منابع انسانی	۴۵	مرد	۱۸
۱۱	دکتر	مدیریت منابع انسانی	۴۳	مرد	۱۳
۱۲	فوق لیسانس	مدیریت توسعه	۳۸	مرد	۱۱
۱۳	فوق لیسانس	مدیریت خط‌مشی‌گذاری	۴۰	مرد	۱۴
۱۴	فوق لیسانس	مهندسی صنایع	۴۵	مرد	۱۹
۱۵	فوق لیسانس	مهندسی فناوری اطلاعات	۴۴	مرد	۱۷

فرایند کدگذاری داده‌ها به روش تحلیل مضمون استقرایی برای هر مصاحبه به‌طور مستقل انجام شد، به این صورت که متن هر مصاحبه پس از ثبت به‌وسیله دستگاه ضبط صوت^۱، به‌صورت کتبی پیاده‌سازی شد و سپس سطر به‌سطر به‌طور مجزا مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت. با استفاده از مداد رنگی با نوشتن یادداشت‌های در حواشی متن، داده‌های موردنظر را جهت کدگذاری برجسته می‌کردیم. به‌منظور افزایش اعتبار و اعتماد یافته‌های بخش کیفی از خبرگان، اساتید مدیریت منابع انسانی و مدیریت کارآفرینی کمک گرفته شد و از طریق چهار شاخص اعتبار^۲ (در این تحقیق از اقداماتی چون تحلیل و بررسی مداوم و طولانی‌مدت داده‌ها، مشاهده مستمر، نوشتن پروتکل جمع‌آوری داده‌ها و فرایند تحلیل و کدگذاری، بازبینی داده‌ها توسط مشارکت‌کنندگان، خبرگان و اساتید؛ به این صورت که متن مصاحبه‌ها به‌صورت مکتوب و به‌همراه مفاهیم و تم‌های مستخرج‌شده توسط اساتید و خبرگان مورد بررسی قرار گرفت و صحت آنها تأیید شد، حفظ ارتباطات گسترده با مصاحبه‌شوندگان، انجام شد)، انتقال‌پذیری^۳ (در تحقیق حاضر سعی شد به‌منظور استخراج حداکثری مفاهیم متن مصاحبه‌ها به تعداد زیادی به‌طور مداوم مرور شود، همچنین در انتخاب مصاحبه‌شوندگان تلاش شد تخصص و پست سازمانی آنها لحاظ شود تا این موضوع امکان انتقال مفاهیم به محیط‌های مشابه را آسان‌تر کند)، اطمینان‌پذیری^۴ (در این مورد

1. Recorder
2. Credibility
3. Transferability
4. Dependability

سعی شد به تعداد کافی از خبرگان و مدیران ارشد به منظور مصاحبه به روش هدف‌مند با استفاده از رویکردهای مختلفی که در مورد نمونه‌گیری و تعداد نمونه وجود دارد، انتخاب شوند، همچنین در پژوهش حاضر، ضمن اینکه همه مراحل به‌دقت توسط خبرگان سازمان‌های خدمات عمومی و اساتید بررسی شد، تحلیل‌ها و فرایند کار را با سه تن از پاسخگویان نیز کنترل کردیم) و تأییدپذیری^۱ (به‌منظور تأییدپذیری همه مصاحبه‌ها به‌دقت ضبط و ثبت شدند و به‌صورت کتبی پیاده‌سازی شدند، همچنین هنگام تحلیل داده‌ها تلاش شد به‌اندازه کافی ارجاعاتی به صحبت‌های مصاحبه‌شوندگان داده شود تا با پیش‌فرض‌های پژوهشگران تحلیل آنها را تحت تأثیر قرار ندهد) که برای معیار مقبولیت معرفی شده است، برای ارتقای دقت علمی و روایی و پایایی استفاده شد و در نهایت الگوی نهایی ارائه شد. در بخش کمی جامعه آماری شامل تمام کارکنان سازمان‌های خدمات عمومی استان سیستان و بلوچستان بود. تعداد نمونه با استفاده از واریانس متغیر تحقیق که براساس مطالعات الگو صورت گرفت ۸۴ نفر به‌دست آمد. بعد از شناسایی و استخراج ابعاد و ارائه الگوی پیشنهادی از بخش کیفی، به‌منظور بررسی روایی و پایایی، آزمون و برازش الگوی پیشنهادی پرسشنامه محقق‌ساخته براساس طیف لیکرت تنظیم شد. پرسشنامه شامل ۳۸ گویه بود که شامل ۴ گویه برای هرکدام از ابعاد جذب و انتخاب استعدادهای کارآفرینانه، کشف استعدادهای کارآفرینانه، بهبود ظرفیت آموزش و توسعه استعداد مبتنی بر فرهنگ کارآفرینی، نگهداشت استعدادهای اشتیاق سازمانی، هماهنگی و انسجام درون و برون‌سازمانی مستمر، تشویق افراد مستعد به پیشرفت حرفه و ارائه ایده‌های نوآورانه، فرهنگ مدیریت استعداد کارآفرینانه و ۳ گویه برای هرکدام از ابعاد بهبود بهره‌وری سازمانی و ریسک‌پذیری جهت تحلیل و اجرای فرصت‌های جدید بود. پرسشنامه به‌همراه الگوی پیشنهادی پژوهش برای ۳ نفر از خبرگان سازمانی و ۷ نفر از اساتید و متخصصان حوزه مدیریت منابع انسانی و مدیریت کارآفرینی به‌منظور بررسی روایی صوری ارسال و نظرات اصلاحی آنها اعمال شد و سپس نسبت به توزیع پرسشنامه بین کارکنان اقدام شد. در پژوهش حاضر رویکرد منحصر به فرد و ذاتی استعداد مورد توجه قرار گرفته است، زیرا چنین رویکردی افراد خاصی را که دارای عملکرد و ظرفیت بالای هستند، شامل

می‌شود که در تصمیم‌گیری درمورد دستاوردهای فعلی و آینده سازمان خود نقش عمده‌ای دارند و می‌توانند در سازمان تغییری ایجاد کنند (برزگر، روشن و یعقوبی، در حال چاپ). از این رو، با استفاده از مشاوره با واحد پژوهش و صاحب‌نظران این حوزه در سازمان‌های خدمات عمومی پرسشنامه‌ها در میان گروه‌های خاصی از افراد سازمان که با حوزه استعداد کارآفرینی آشنایی کافی داشتند، توزیع و جمع‌آوری شد. بدین ترتیب به تعداد ۹۰ نفر پرسشنامه میان کارکنان سازمان‌های خدمات عمومی توزیع شد که ۸۴ پرسشنامه برگردانده شد که توزیع جمعیت شناختی آنها در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲. توزیع جمعیت شناختی نمونه آماری بخش کمی (یافته‌های پژوهش)

درصد	فراوانی	رده‌بندی	تجزیه و تحلیل	درصد	فراوانی	رده‌بندی	سابقه خدمت
۵۹/۵۲٪	۵۰	لیسانس	تحصیلات	۳۲/۱۴٪	۲۷	زیر ۵ سال	سابقه خدمت
۳۵/۷۱٪	۳۰	فوق لیسانس		۵۰٪	۴۲	بین ۵ تا ۱۰ سال	
۴/۷۶٪	۴	دکتر		۱۱/۹۰٪	۱۰	بین ۱۱ تا ۱۵ سال	
۱۰۰٪	۸۴	کل		۷/۱۴٪	۶	بین ۱۶ تا ۲۰ سال	
درصد	فراوانی	رده‌بندی	جنسیت	۱۰۰٪	۸۴	کل	وضعیت بومی
۴۶/۴۲٪	۳۹	مرد		درصد	فراوانی	رده‌بندی	
۵۳/۵۷٪	۴۵	زن		۹۴٪	۷۹	نیروی بومی	
۱۰۰٪	۸۴	کل		۶٪	۵	نیروی غیربومی	
درصد	فراوانی	رده‌بندی	وضعیت تاهل	۱۰۰٪	۸۴	کل	وضعیت تاهل
۲۸/۵۷٪	۲۴	زیر ۳۰ سال		درصد	فراوانی	رده‌بندی	
۵۹/۵۲٪	۵۰	بین ۳۰ تا ۴۰ سال		۸۹/۴۸٪	۷۶	متاهل	
۱۱/۹۰٪	۱۰	بالای ۴۰ سال		۹/۵۲٪	۸	مجرد	
۱۰۰٪	۸۴	کل	۱۰۰٪	۸۴	کل		

باتوجه به جدول ۲ مشاهده می‌شود که کم‌تر از یک‌سوم از پاسخگویان دارای سابقه خدمت زیر ۵ سال، و حدود نیمی از پاسخگویان دارای سابقه خدمت ۵ تا ۱۰ سال بودند و سابقه خدمت ۱۰ سال به بالاتر در این سازمان نسبت به دو گروه قبلی بسیار کم‌تر بود. در جدول ۲ مشاهده می‌شود که حدود ۶۰ درصد نمونه دارای مدرک تحصیلی لیسانس، حدود ۳۵ درصد دارای مدرک

تحصیلی فوق لیسانس و کم‌تر از ۵ درصد نمونه دارای مدرک تحصیلی دکترا می‌باشند. نمونه آماری طبق جدول ۲ نشان می‌دهد اکثر نمونه متأهل هستند (حدود ۹۰ درصد). همچنین، مشاهده می‌شود حدود ۹۰ درصد افراد زیر ۴۰ سال، هستند با این وجود تعداد خانم (۵۳/۵۷٪) و آقا (۴۶/۴۲٪) تفاوت چندانی نداشت. درنهایت، ۹۴٪ نیروی بومی و تنها ۶٪ نیروی غیربومی بودند. برای بررسی و آزمون الگوی پیشنهادی از رویکرد حداقل مربعات جزئی^۱ با استفاده از معادلات ساختاری واریانس‌محور^۲ استفاده شده است. به این صورت که ابتدا مدل‌های اندازه‌گیری پژوهش و سپس مدل ساختاری پژوهش مورد آزمون قرار گرفت.

یافته‌ها

یافته‌های پژوهش در دو بخش کیفی و کمی تحلیل شده است. نخست ابعاد مدیریت استعداد با رویکرد فرهنگ کارآفرینانه برای سازمان‌های خدمات عمومی استان سیستان و بلوچستان در بخش کیفی شناسایی شد و سپس در بخش کمی برای آزمون چارچوب مدیریت استعداد با رویکرد فرهنگ کارآفرینانه پرسشنامه‌ای تدوین و توزیع شد و نتایج آن مورد بررسی قرار گرفت.

یافته‌های کیفی

در بخش کیفی تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه به کمک تحلیل مضمون استقرایی صورت گرفت. هدف اصلی رویکرد استقرایی این است که اجازه دهد یافته‌های تحقیق از مضامین مکرر و قابل توجه اصلی در داده‌های خام و بدون محدودیت‌هایی که توسط روش‌های ساختاری ایجاد شده است، بیرون بیایند. فرایند کدگذاری در تحلیل استقرایی در ادامه ذکر شد. مرحله اول، آشنایی با داده‌ها: جهت تحلیل داده‌ها به کمک روش تحلیل مضمون استقرایی پس از پیاده‌سازی مصاحبه‌ها به صورت کتبی، نگارندگان قبل از شروع کدگذاری ابتدا جهت آشنایی با محتوا و شکل‌گیری ایده‌های خوب درمورد کدگذاری‌ها دو بار به‌طور مفصل و دقیق متن خام داده‌ها را مطالعه نمودند.

1. Partial Least Squares (PLS)
2. Partial Least Squares (PLS) Modeling (VB-SEM)

مرحله دوم، ایجاد کدهای اولیه: پس از آشنایی با داده‌ها مرحله کدگذاری آغاز می‌شود. در این مرحله بخش‌های خاصی از متن شناسایی و سپس کد مناسب به آنها اختصاص داده شد. این مرحله به استخراج ۹۶ کد اولیه منجر شد. جدول ۳ برخی از کدهای اولیه استخراج‌شده در این مرحله را نشان می‌دهد.

جدول ۳. نمونه کدگذاری اولیه (یافته‌های پژوهش)

کدهای اولیه	متن مصاحبه
تناسب شغل و شاغل در سازمان	در سازمان ما متأسفانه تناسب شغل و شاغل به‌خوبی رعایت نمی‌شود برای مثال در بخش فناوری اطلاعات یک شخصی که حتی مدرک دانشگاهی او با این پست تناسبی ندارد، قرار دارد.
طراحی دوره‌های آموزشی متناسب با برنامه‌های نوین کارآفرینی، استفاده از اساتید کارآفرین برای برگزاری دوره‌های آموزشی، تعیین بازخورد دوره‌های آموزشی، کیفیت سنجی دوره‌های آموزشی، فراهم‌بودن فرصت یادگیری کارآفرینی در سازمان، شناسایی دوره‌های آموزشی موردنیاز	آموزش و توسعه به‌طور کلی براساس استانداردها برگزار می‌شود و مباحث کارآفرینی را هم پوشش می‌دهند، ولی بهتر است به‌منظور افزایش ظرفیت یادگیری استعدادها فرصت‌های را در سازمان برای استعدادهای کارآفرین فراهم نمود و در برنامه‌های آموزشی آینده از برنامه‌های آموزشی کارآفرینی بیشتر استفاده کنند و خیلی خوب هست اگر سازمان مدرس دوره‌های آموزشی را از اساتید یا متخصصینی که با کارآفرینی آشنایی دارند انتخاب کند که در این زمینه مشکلی پیش نیاد و کم‌کم روحیه کارآفرینی در سازمان شکل گیرد. بعد از برگزاری دوره‌های آموزشی معمولاً سنجش و ارزیابی‌های صورت می‌گیرد که وضعیت فعلی خیلی فاصله دارد تا وضع مطلوب و باید خیلی جدی‌تر مورد توجه قرار گیرند تا بهتر بتوان بازخورد دوره‌های آموزشی را مشاهده کرد. البته این نکته را هم بگم که در سازمان ما شاهد یک‌سری نیاز سنجی‌های آموزشی هستیم و سازمان تاجایی که در توانش هست دوره‌های موردنیاز را برگزار می‌کند و در پاره‌ای از مواقع من خودم دیدم برای بعضی همکارانی که علاقه‌مند بودند دوره‌های خارج از استان را هم اجازه می‌دادند که شرکت کنند.
تشکیل کمیته جذب با ویژگی‌های کارآفرینانه، نظارت بر جذب استعدادها، خط‌مشی‌ها و فرایندهای استخدام افراد کارآفرین، جذب استعدادهای دانشگاهی با ویژگی‌های کارآفرینی تشکیل کمیته جذب از افراد دارای مشروعیت سازمانی، نظارت بر فرایند جذب و انتخاب افراد مستعد کارآفرین، طراحی سؤالات مصاحبه با رویکرد کارآفرینی، استفاده از آزمون‌های شغلی	در سازمان به کمیته جذبی داریم که باید از افراد که دارای مشروعیت سازمانی هستند، تشکیل شود تا تحت تأثیر احساسات خود قرار نگیرند و بتوان به بهترین نحوه بر فرایند جذب و انتخاب استعدادها کارآفرین نظارت کرد. کمیته جذب باید معیارهای با رویکرد استعدادگرای و کارآفرینی در جذب خود داشته باشد و نیروهای خود را از مراکز آموزشی مثلاً مراکز استعداد درخشان دانشگاه‌ها که در آن زمینه حرف برای گفتن دارند، جذب کند. کمیته جذب باید مراحل مختلف جذب را از ابتدا تا پایان به‌دقت بررسی کند و نظارت جدی داشته باشد. برای نمونه در مصاحبه به‌منظور جذب افراد مستعد کارآفرین، معیارهای کارآفرینی را در نظر بگیرد تا نخبگان خلاق و با توان بالا در سازمان جذب شوند و از آزمون‌های مختلف شغلی هنگام جذب آنها استفاده کند.

مرحله سوم، ایجاد تم فرعی: در این مرحله کدهای حاصل از مصاحبه‌ها چند بار دسته‌بندی شدند و برای کدهای مشابه مفاهیم مناسب تعریف شد. استخراج مفاهیم برای کدهای مشابه در این مرحله به تشکیل ۹۶ تم فرعی منجر شد که در جدول ۴ ارائه شدند.

مرحله چهارم، مشاهده مجدد تم‌ها: هنگامی که پژوهشگر از مصاحبه‌ها تم‌های فرعی و مفاهیم را استخراج کرد مرحله بازبینی تم‌ها را آغاز می‌کند. در این مرحله نگارندگان ۲۵ تم فرعی استخراج‌شده در مرحله قبل را پس از بررسی مورد تأیید قرار دادند.

مرحله پنجم، ایجاد تم‌های اصلی: در این مرحله به منظور تشکیل تم‌های اصلی، تم‌های فرعی با یکدیگر مورد مقایسه قرار گرفتند تا مفاهیمی که انتزاعی‌تر بود و مفاهیم قبل را پوشش می‌دهد، استخراج شود. در این مرحله مجدداً به مرحله چهارم برگشتیم و مفاهیم استخراج‌شده در این مرحله را مورد بازبینی قرار دادیم، در نهایت آنها تأیید شدند. این مرحله منجر به استخراج ۱۰ تم اصلی شد. در نهایت باتوجه به تحلیل و کدگذاری مصاحبه‌های انجام‌شده، ۱۰ تم اصلی و ۲۵ تم فرعی و ۹۶ کد اولیه از فرایند تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها به دست آمده است که در جدول ۴ قابل مشاهده است.

جدول ۴. کدگذاری تحلیل مضمون استقرایی (یافته‌های پژوهش)

تم اصلی	تم فرعی	کدهای اولیه
نظام ارزیابی و برنامه‌ریزی استعدادها کارآفرین	پیش‌بینی عرضه و تقاضای استعدادهای خلاق مورد نیاز	در دستور کار قراردادن فرهنگ کارآفرینانه در جذب استعداد توسط واحد برنامه‌ریزی منابع انسانی، منبع‌گزینی داخلی از میان افراد مستعد خلاق و نوآور، منبع‌گزینی خارجی از میان دانش‌آموختگان مستعد کارآفرینی، پیش‌بینی عرضه و تقاضای استعداد کارآفرین مورد نیاز
	ارزیابی عملکرد صادقانه	اجرای ارزیابی عملکرد، تأثیر ارزیابی عملکرد
بهبود بهره‌وری سازمانی	شناسایی و تشخیص استعدادهای خلاق درون و برون سازمانی	سنجش توانایی استعدادهای کارآفرین فعلی، شناسایی افراد خلاق با توان بالا جهت ورود به سازمان
	بهبود کارایی سازمانی	بهبود کارایی واحد برنامه‌ریزی منابع انسانی، بهبود کارایی واحد کمیته جذب و انتخاب در حوزه جذب استعداد کارآفرینی
	بهبود اثربخشی سازمانی	سنجش دوره‌ای اثربخشی دوره‌های آموزشی با محوریت کارآفرینی، بهبود اثربخش ارتباطات بین استعدادهای کارآفرین، اثربخشی تصمیمات کارآفرینی سازمانی

تم اصلی	تم فرعی	کدهای اولیه
اشتیاق سازمانی	انگیزش افراد مستعد به کار	ایجاد انگیزه، میل و رغبت در کارکنان، انگیزاننده بودن دوره‌های آموزشی کارآفرینی، رفع موانع انگیزشی در حوزه کارآفرینی سازمانی
	صداقت و وفاداری در سازمان	وفاداری و تعهد در سازمان، اهمیت دادن به ذی‌نفعان و جلب رضایت آنها، اهمیت صداقت
	اشتیاق افراد مستعد به کار	انجام کارها با شور و اشتیاق زیاد توسط کارکنان، وقف کار کردن، مجذوب‌کارشدن، رضایت مدیران از استعدادهای کارکنان
هماهنگی و انسجام مستمر سازمانی	سطح مشارکت بین مدیران و کارکنان	مشارکت بین مدیران و کارکنان، مشارکت در حوزه‌های غیر مهندسی، مشارکت افراد در فعالیت‌های سازمان، ترویج مدیریت مشارکتی، تبادل دانش و اطلاعات بین کارکنان
	درک افراد مستعد از دیدگاه سازمان	اعتماد به دیدگاه سازمان، ابلاغ دستورالعمل مکتوب و مدون، تدوین برنامه کوتاه‌مدت سالیانه بر مبنای اهداف بلندمدت
	اشتراک معنی در هدف	همراه و هماهنگ‌بودن افراد مستعد خلاق با اهداف سازمان، آشنایی افراد مستعد با اهداف سازمان، هم‌راستایی اهداف فردی و اهداف سازمانی، درک مشترک از اهداف سازمان
	همدلی و تشریک مساعی میان افراد مستعد	هماهنگی و همکاری کارکنان باهم در حوزه‌های مختلف، تقویت روحیه تعاون و کار تیمی بین کارکنان، تقویت جو همدلی میان کارکنان
ریسک‌پذیری جهت تحلیل و اجرای فرصت‌های جدید	ریسک‌پذیری جهت اجرای فرصت‌های جدید	پیگیری فرصت‌های جدید، ریسک‌پذیری مدیران و کارکنان در اجرای فرصت‌های جدید، ریسک‌پذیری به‌عنوان یک ویژگی مثبت کارکنان در انجام فعالیت، پیگیری نوآوری و تغییر برای اجرای بهتر فرصت‌ها
	توانایی تحلیل و استنباط فرصت‌های جدید	توانایی تحلیل فرصت‌های جدید، معرفی فرصت‌های جدید، تأکید سازمان بر کشف و تحلیل فرصت‌ها، ایده‌های جدید موجب ایجاد خدمات بهتر و پایدارتر
تشویق استعدادهای نوآوران به رفتار نوآرانه	تشویق افراد مستعد به پیشرفت حرفه‌ای کارآفرینانه	تشویق فرهنگ اشتراک دانش و تخصص، پیشرفت علمی افراد مستعد، شایسته‌گزینی در به‌کارگیری مشاوران به‌منظور پیشرفت حرفه‌ای، تشویق در به‌کارگیری و پیشرفت حرفه‌ای کارآفرینانه
	تشویق افراد مستعد در ارائه ایده‌های نوآرانه جهت ایجاد فرصت‌های جدید	استقبال مدیران از ارائه ایده‌های نوآرانه، فراهم کردن فرصت‌هایی برای ایده‌های نوآرانه، پژوهش در زمینه ایده‌ها و فرصت‌های نوآرانه، مهارت استدلال و ارائه ایده‌های نوین

چارچوب مدیریت استعداد با رویکرد فرهنگ کارآفرینانه به روش تحلیل مضمون

تم اصلی	تم فرعی	کدهای اولیه
مدیریت استعداد فرهنگ کارآفرینانه	حمایت مدیران عالی به فرهنگ مدیریت استعداد کارآفرینانه در سازمان	معناسازی مدیریت استعداد کارآفرینانه، باور و اعتقاد مدیران به مدیریت استعداد کارآفرینانه، قراردادن مدیریت استعداد کارآفرینانه به عنوان بخشی از راهبردهای سازمان
	حمایت مدیران عالی از اجرای مدیریت استعداد در راستای فرهنگ کارآفرینانه	حمایت مدیران عالی از اجرای دوره‌های آموزشی در راستای فرهنگ کارآفرینانه، اهمیت دادن مدیران عالی به نگهداشت افراد خلاق و نوآور در سازمان
جذب کارآفرین	کنترل و نظارت بر جذب و انتخاب افراد مستعد	مجوز جذب استعدادها، تشکیل کمیته جذب با ویژگی‌های کارآفرینانه، نظارت بر جذب استعدادها، کارآفرینی، خط‌مشی‌ها و فرایندهای استخدام افراد کارآفرین
	انتخاب و به کارگیری چندگانه افراد خلاق و نوآور	انتخاب نیروهای رسمی خلاق از طرف ستاد کل، انتخاب نیروهای قراردادی خلاق و نوآور توسط سازمان، جذب نخبگان دانشگاهی کارآفرینی از طرف ستاد کل، اعمال امتیاز در جذب داوطلبان، جذب دانش‌آموختگان برتر و نوآوران، جذب استعدادهای دانشگاهی با ویژگی‌های کارآفرینی، تناسب شغل و شاغل در سازمان
نگهداشت استعدادهای کارآفرین	پرداخت حقوق و مزایای منصفانه	مزایای اختیاری- اضافی به کارکنان، پرداخت حقوق و مزایای ثابت
	تقویت روابط سازنده و مناسب در سازمان	مهارت‌های ارتباطی مناسب کارکنان با ذی‌نفعان، تقویت ارتباطات واحد برنامه‌ریزی با کارکنان و دیگر واحدها، تقویت ارتباطی مدیران با کارکنان، صمیمی بودن روابط میان کارکنان
	برنامه‌ریزی مشخص جانشین‌پروری	قراردادن افراد مناسب در سمت‌های کلیدی در صورت خالی شدن پست، پرورش کارکنان با ظرفیت بالا جهت پست‌های مهم
	بهبود ظرفیت انتقادپذیری مدیران	ایجاد کانال ارتباطی برای شنیدن پیشنهادات و انتقادات، تقویت روحیه انتقادپذیری، افزایش ظرفیت تحمل اظهارنظرهای مخالف، فراهم کردن الزامات افزایش ظرفیت انتقادپذیری مدیران
بهبود ظرفیت آموزش و توسعه استعداد کارآفرین	بهبود ظرفیت توسعه و یادگیری مبتنی بر کارآفرینی	خوش‌بینی نسبت به بهبود ظرفیت کارآفرینی کارکنان، فراهم بودن فرصت یادگیری کارآفرینی در سازمان، ارزش‌گذاری تلاش برای تغییر و یادگیری، شکوفایی استعداد کارآفرینی، فراهم کردن فرصت رشد شخصی و توسعه شغلی کارآفرینی
	طراحی و نیازسنجی برنامه دوره‌های آموزشی متناسب با برنامه‌های نوین کارآفرینی	طراحی دوره‌های آموزشی متناسب با برنامه‌های نوین کارآفرینی، تعیین بازخورد دوره‌های آموزشی، شناسایی دوره‌های آموزشی مورد نیاز، کیفیت‌سنجی دوره‌های آموزشی، شرکت دادن کارآفرینان در دوره‌های آموزشی خارج از سازمان

مرحله ششم، گزارش نتایج: این مرحله زمانی آغاز می‌شود که نگارنده مجموعه‌ی از تم‌های نهایی را در اختیار داشته باشد. در این مرحله نگارندگان چارچوب طراحی شده را مورد بازبینی قرار دادند و در نهایت در شکل ۲ چارچوب مدیریت استعداد با رویکرد فرهنگ کارآفرینانه در سازمان‌های خدمات عمومی استان سیستان و بلوچستان براساس یافته‌های کیفی ارائه شده است.



شکل ۲. چارچوب مدیریت استعداد با رویکرد فرهنگ کارآفرینانه (یافته‌های پژوهش)

براساس شکل ۲ چارچوب ابعاد اصلی مدیریت استعداد با رویکرد فرهنگ کارآفرینی شامل: نظام ارزیابی و برنامه‌ریزی استعدادهای کارآفرین، جذب و انتخاب استعدادهای کارآفرین، بهبود ظرفیت آموزش و توسعه کارآفرین و نگهداشت استعدادهای کارآفرین است. در ادامه جهت اطمینان و اعتبار علمی چارچوب ارائه‌شده در این بخش از رویکرد حداقل مربعات جزیی با استفاده از معادلات ساختاری واریانس‌محور برای ارزیابی چارچوب پژوهش استفاده شده است.

یافته‌های کمی

باتوجه به نوع گویه‌ها و پیشینه تحقیق و اینکه در مدل تحقیق متغیرهای آشکار حول یک مفهوم هستند و از سازه‌های مربوط به آنها پدید آمده‌اند و هرکدام از آنها یک اندازه‌گیری از متغیر پنهان هستند، روابط بین تمامی متغیرها از نوع انعکاسی در نظر گرفته شده است (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲: ۵۶). به منظور ارزیابی مدل پژوهش با رویکرد حداقل مربعات جزئی ابتدا مدل‌های اندازه‌گیری و سپس مدل ساختاری پژوهش مورد آزمون قرار گرفتند.

نتایج نشان داد که بار عاملی برای تمامی گویه‌ها بیشتر از ۰/۷ هست (≥ 0.4 مقدار معیار) بنابراین، این شاخص تأیید می‌شود. پس از سنجش بارهای عاملی گویه‌ها به منظور ارزیابی مدل اندازه‌گیری از شاخص پایایی (آلفای کرونباخ و پایایی مرکب)، روایی همگرا (AVE) و روایی واگرا (بار عاملی متقاطع، فورنل - لارکر^۱) استفاده شد. این مقادیر در جدول ۵ گزارش شده است.

جدول ۵. شاخص‌های ارزیابی اعتبار روایی و پایایی (یافته‌های پژوهش)

متغیر پنهان	پایایی		روایی واگرا	
	آلفای کرونباخ	CR	AVE	بارهای عاملی متقاطع
بستر مدیریت استعداد با رویکرد فرهنگ کارآفرینانه	۰/۹۲۹	۰/۹۳۸	۰/۵۰۸	تأیید شد
مدیریت استعداد مبتنی بر فرهنگ کارآفرینانه	۰/۹۳۷	۰/۹۴۴	۰/۵۰۴	تأیید شد
پیامدها	۰/۸۳۴	۰/۸۷۶	۰/۵۰۵	تأیید شد

باتوجه به مطلوب بودن مقادیر بارهای عاملی، روایی واگرا (بار عاملی متقاطع و شاخص فورنل و لارکر) و بیشتر بودن مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی از ۰/۷ و همچنین باتوجه به مقدار شاخص AVE که بیشتر از مقدار ۰/۵ گزارش شد، مدل‌های اندازه‌گیری مورد تأیید قرار گرفتند. در مرحله بعد مدل ساختاری پژوهش ارزیابی می‌شود.

1. Cross Loading
2. Fornell-Larcker

برازش مدل ساختاری

بر اساس الگوریتم تحلیل داده‌ها به روش حداقل مربعات جزئی، بعد از ارزیابی مدل‌های اندازه‌گیری، نوبت به ارزیابی مدل ساختاری تحقیق می‌رسد. برای ارزیابی مدل ساختاری از شاخص‌های ارزیابی سطح معنی‌داری، بررسی سطح ضریب تعیین (R2)، بررسی شاخص اعتبار افزونگی (Q2) و شاخص کلی برازش (GOF) استفاده شده است (هر، هولت، رینگ و سارستد^۱، ۲۰۱۷: ۲۰۵ - ۲۰۲). اولین گام برای آزمون مدل ساختاری، بررسی سطح معنی‌داری (t-value) است، نتایج نشان داد که در سطح اطمینان ۹۹ درصد، رابطه مثبت و معنی‌داری بین ابعاد مدل ساختاری وجود دارد. جدول ۶ مقادیر شاخص ضریب تعیین، شاخص اعتبار افزونگی و شاخص کلی برازش مدل را گزارش می‌دهد. با توجه به جدول ۶ مقدار ضریب تعیین و شاخص اعتبار افزونگی برای متغیرهای وابسته مقداری نسبتاً قوی است، همچنین مقدار شاخص کلی برازش نیز مقداری قوی به دست آمد که نشان‌دهنده برازش مطلوب مدل ساختاری پژوهش است (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲: ۹۲).

جدول ۶. شاخص‌های برازش مدل (یافته‌های پژوهش)

متغیر پنهان	R2	وضعیت	Q2	وضعیت	GOF
مدیریت استعداد مبتنی بر فرهنگ کارآفرینانه	۰/۵۸۰	نسبتاً قوی	۰/۲۸۸	نسبتاً قوی	۰/۴۹۱
پیامدها	۰/۳۷۴	نسبتاً قوی	۰/۱۸۵	نسبتاً قوی	شاخص کلی برازش (GOF) مقداری قوی است.
بستر مدیریت استعداد با رویکرد فرهنگ کارآفرینانه	مقدار R2 و Q2 فقط برای متغیرهای وابسته گزارش می‌شود.				
شاخص ضریب تعیین (R2) شامل سه مقدار ۱۹/ (ضعیف)، ۰/۳۳ (متوسط) و ۰/۶۷ (قوی) است. شاخص اعتبار افزونگی (Q2) شامل مقادیر ۰/۰۲ (ضعیف)، ۰/۱۵ (متوسط) و ۰/۳۵ (قوی) است. شاخص کلی برازش (GOF) شامل سه مقدار ۰/۰۱ (ضعیف)، ۰/۲۵ (متوسط) و ۰/۳۶ (قوی) است (داوری و رضازاده، ۱۳۹۲: ۹۲).					

1. Hair, Hult, Ringle & Sarstedt

به‌طور کلی نتایج گزارش شده برای شاخص‌های مختلف در بخش کمی بیانگر این است که مدل پژوهش از پایایی، روایی و برازش مطلوبی برخوردار است.

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش به‌منظور ارائه چارچوب مدیریت استعداد مبتنی بر رویکرد فرهنگ کارآفرینانه با رویکرد ترکیبی صورت گرفته است. نتایج پژوهش حاضر در بعد جذب و انتخاب استعدادها کارآفرینانه با نتایج پژوهش‌های اوهلی^۱ (۲۰۰۷)، کابولت، هیولن و سوپارنوت (۲۰۱۲) فلیپس و راپر^۲ (۲۰۰۹) و لی و دووس^۳ (۲۰۰۸) همخوانی دارد. در بعد بهبود ظرفیت توسعه و آموزش استعدادها کارآفرین مشابه نتایج پژوهش‌های سوئیم^۴ (۲۰۰۹)، فلیپس و راپر (۲۰۰۹) و اپونگ و کلد^۵ (۲۰۱۶) است. در بعد نظام ارزیابی و برنامه‌ریزی استعدادها کارآفرینانه مشابه نتایج پژوهش‌های اوهلی (۲۰۰۷) و علامه و همکاران (۱۳۹۶) است. در بعد هماهنگی و انسجام مستمر سازمانی و ظرفیت انتقادپذیری مشابه نتایج پژوهش مک گوایر (۲۰۰۳) است. در بعد تغییرات مبتنی بر شناخت فرصت با نتایج پژوهش‌های آیرلند^۶ (۲۰۰۳) و وانگ^۷ (۲۰۱۴) همخوانی دارد. در بعد اشتیاق سازمانی با نتایج پژوهش‌های هچ و شولتز^۸ (۲۰۰۷)، ساندرامورتی و کرینر^۹ (۲۰۰۸) و وانگ (۲۰۱۴) همپوشانی دارد. در بعد نگهداشت استعدادها کارآفرین مشابه نتایج پژوهش‌های وانگ (۲۰۱۴)، شیمان (۲۰۱۴)، کابولت، هیولن و سوپارنوت (۲۰۱۲) و فلیپس و راپر (۲۰۰۹) است. قبل از آغاز فرایند مدیریت استعداد مبتنی بر فرهنگ کارآفرینی نکته‌ای که باید به آن توجه نمود، نگرش و فرهنگ کارآفرینی استعدادمحور در میان مدیران عالی سازمان است و

1. Oehley
2. Phillips & Roper
3. Li & Devos
4. Sweem
5. Oppong & Gold
6. Irland
7. Wong
8. Hatch & Schultz
9. Sundraramurthy & Kreiner

اینکه مدیریت استعداد با رویکرد فرهنگ کارآفرینانه میان سازمان آنها با سازمان‌های رقیب در کسب و کار تمایز ایجاد می‌کند. مدیران عالی سازمان باید باور داشته باشند که می‌توانند مدیریت استعداد کارآفرین محور را در سازمان‌های خدمات عمومی کمک کنند. همچنین باید باور داشته باشند که نقشی بنیادی در شکل‌گیری فرهنگ سازمانی کارآفرینانه دارند و تا حد زیادی قوت یا ضعف فرهنگ کارآفرینی نتیجه حمایت یا عدم حمایت آنها از کارآفرینی سازمانی است. در چارچوب مطرح شده در پژوهش حاضر هرگونه تصمیم‌گیری درخصوص مدیریت استعداد کارآفرینانه نیازمند یک‌سری پیش‌نیازهای تأثیرگذار بر فرایند مدیریت استعداد مبتنی بر فرهنگ کارآفرینانه است که باید مورد توجه قرار گیرند. این پیش‌نیازها شامل هماهنگی و انسجام سازمانی مستمر (درک افراد مستعد از دیدگاه سازمانی، سطح مشارکت بین مدیران و کارکنان، اشتراک معنی در هدف، همدلی و تشریک مساعی میان افراد مستعد)، تشویق افراد مستعد به رفتار نوآورانه (تشویق افراد مستعد به پیشرفت حرفه‌ای کارآفرینانه، تشویق افراد مستعد در ارائه ایده‌های نوآورانه جهت ایجاد فرصت‌های جدید)، ریسک‌پذیری جهت تحلیل و اجرای فرصت‌های جدید (ریسک‌پذیری جهت اجرای فرصت‌های جدید، توانایی تحلیل و استنباط فرصت‌های جدید) و حمایت مدیران عالی از مدیریت استعداد فرهنگ کارآفرینانه (حمایت مدیران عالی از فرهنگ‌سازی مدیریت استعداد کارآفرینانه، حمایت مدیران عالی از اجرای مدیریت استعداد در راستای فرهنگ کارآفرینانه) است. با توجه به شاخص‌های ارائه شده برای هر یک از ابعاد اصلی، می‌توان بیان نمود که گام اولیه مدیریت استعداد با رویکرد فرهنگ کارآفرینانه در سازمان‌های خدمات عمومی برآورد عرضه و تقاضای استعدادهای کارآفرین مورد نیاز در پست‌های کلیدی و سپس شناسایی و تشخیص استعدادهای کارآفرین درون و برون سازمانی است. سازمان در این مرحله نسبت به کمبود منابع انسانی خود اقدام به تأمین استعدادهای کارآفرین مورد نیاز خود از بازار کار داخلی و خارجی می‌کند. در گام دوم باید جهت ایجاد سازمان کارآفرین محور اقدام به جذب و انتخاب استعدادهای کارآفرین نمود. شفافیت، کنترل و هدایت این فرایند با حضور کارگروهی از سرپرستان و مدیران که با دقت انتخاب شده‌اند، در پیشبرد این گام مورد تأکید

است. در گام سوم سازمان باید جهت آموزش و توسعه استعدادهای کارآفرین به طراحی و نیازسنجی برنامه‌های دوره‌های آموزشی اقدام کند. در گام چهارم باید توجه داشت که نگهداشت استعدادهای کارآفرین، مستلزم در نظر گرفتن اقداماتی چون تقویت روابط سازنده و مناسب در سازمان، پرداخت حقوق و مزایای منصفانه، برنامه‌ریزی مشخص جانشین‌پروری و بهبود ظرفیت انتقادپذیری مدیران است. وقتی که ابعاد کلیدی مدیریت استعداد با رویکرد فرهنگ کارآفرینی «نظام ارزیابی و برنامه‌ریزی استعدادهای کارآفرین، جذب و انتخاب استعدادهای کارآفرین، بهبود ظرفیت آموزش و توسعه استعدادهای کارآفرین، نگهداشت استعدادهای کارآفرین» با هم و با راهبردهای کلی سازمان پیوند بخورند و در یک راستا قرار بگیرند و به همه سطوح سازمان گسترش یابد. در نتیجه این اقدامات، انگیزش افراد مستعد به کار، صداقت و وفاداری در سازمان، اشتیاق کارکنان به کار، کارایی و اثربخشی سازمانی بهبود خواهد یافت. به‌طور کلی ضروری است این مراحل متوالی پیگیری و دنبال شوند تا بتوان یک نظام سازمانی منسجم و کارآفرین محور را در جذب، آموزش و نگهداشت استعدادهای سازمان‌های خدمات عمومی شاهد باشیم.

در پایان در راستای پیاده‌سازی موفق چارچوب مدیریت استعداد با رویکرد فرهنگ کارآفرینانه در سازمان‌های خدمات عمومی پیشنهادها زیر براساس یافته‌های پژوهش ارائه می‌شود که می‌تواند به مسئولین و مدیران عالی این سازمان‌ها آگاهی دهد تا بتوانند در برنامه‌های خود، تصمیم‌گیری مناسبی داشته باشند. با توجه به اینکه فاصله قدرت زیاد از مشخصه‌های فرهنگ سازمانی در ایران هست و تعاملات بین کارکنان و مدیران را دشوار می‌سازد (فریور، کامرون، یعقوبی^۱، ۲۰۱۶: ۱۶)، پیاده‌سازی مدیریت استعداد مبتنی بر فرهنگ کارآفرینی نیازمند حمایت همه‌جانبه و عزم جدی مدیران است. بنابراین، باید بازنگری اساسی در سیاست‌ها و خط‌مشی‌های سازمان در راستای فرهنگ کارآفرینی صورت گیرد و برنامه‌های راهبردی، اهداف و برنامه‌های عملیاتی جهت پیاده‌سازی مدیریت استعداد با رویکرد فرهنگ کارآفرینی طراحی شوند. همچنین، جذب و انتخاب باید بر مبنای شاخص‌های مناسب فرهنگ کارآفرینی صورت گیرد و از

1. Farivar, Cameron, Yaghoubi

دانشگاه‌های که در آن زمینه برتر هستند، نیروهای مورد نیاز خود را تأمین کنند. علاوه بر این، توصیه می‌شود برای ایجاد سازمان کارآفرین بازننگری اساسی در فضای فرهنگی حاکم بر سازمان صورت گیرد، به طوری که رفتارهای کارآفرینی چون، ترغیب افراد به خطرپذیری منطقی، ایده پردازی و استقبال و حمایت از ایده‌های نو، اجازه داده به کارکنان به منظور بیان شفاف انتقادات و نارضایتی‌های خود و ارائه راه‌حل‌هایی در مورد مشکلات و برنامه‌های سازمان، تقویت روحیه همکاری و تشریک مساعی در کارکنان، طراحی برنامه‌های آموزشی مبتنی بر فرهنگ کارآفرینی به عنوان بخشی از راهبردها در سازمان تقویت شوند. به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود، الگویی مجزا برای هر یک از مؤلفه‌های کلیدی مدیریت استعداد مبتنی بر فرهنگ کارآفرینی (کشف استعدادها، کارآفرین، جذب و انتخاب استعدادها، کارآفرین، بهبود ظرفیت آموزش و توسعه مبتنی بر فرهنگ کارآفرینی، نگهداشت استعدادها، کارآفرین) که به تبیین هرچه بهتر راهبردهای هر حوزه کمک می‌کند، طراحی کنند. به علاوه، حمایت تجربی و آزمون الگوی ترسیم شده در این مقاله در سازمان‌هایی که ساختاری مشابه سازمان‌های خدمات عمومی دارند، پیشنهاد می‌شود. قابلیت تعمیم نتایج تحقیق حاضر به دیگر سازمان‌ها که ساختاری مشابه ساختار سازمان‌های خدمات عمومی ندارند، محدودیت اصلی این تحقیق است. نتایج این تحقیق براساس نظر خبرگان و مدیران ارشد سازمان‌های خدمات عمومی می‌باشد و در بحث تعمیم‌پذیری نتایج به دیگر سازمان‌ها باید احتیاط لازم را به عمل آورد.

منابع

- آراستی، زهرا و غلامی، منیره (۱۳۸۹)، علل شکست کارآفرینان در ایران، فصلنامه توسعه کارآفرینی، ۳(۲): ۱۸۴ - ۱۶۳.
- برزگر، کیوان؛ روشن، سیدعلیقلی و یعقوبی، محسن (درحال چاپ)، طراحی الگوی سیستم مدیریت استعداد با رویکرد ترکیبی (مورد مطالعه: شرکت گاز استان سیستان و بلوچستان)، فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت.
- حق شناس، اصغر؛ جمشیدیان، مهدی؛ شائمی، علی؛ شاهین، آرش و یزدان شناس، مهدی (۱۳۸۶)، الگوی کارآفرینی سازمانی در بخش دولتی ایران، فصلنامه علوم مدیریت ایران، ۲(۸): ۳۱ - ۷۴.
- داودی، سیدعلی و یعقوبی، نورمحمد (۱۳۹۷)، چهارچوبی برای استعدادیابی و جانشین‌پروری در نظام آموزش عالی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)، ۱۰(۱): ۲۹ - ۱.
- داوری، علی و رضازاده، آرش (۱۳۹۲)، نرم‌افزار مدل‌سازی معادلات ساختاری PLS، چاپ دوم تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی.
- دهقانان، حامد؛ افجه، سیدعلی‌اکبر؛ سلطانی، مرتضی و جواهری‌زاده، ابراهیم (۱۳۹۷)، مدل داده‌بنیاد از فرایند مدیریت استعداد، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)، ۱۰(۴): ۱۰۶ - ۷۵.
- راشکی، مریم؛ سالارزهی، حبیب‌الله و کمالیان، امین‌رضا (۱۳۹۶)، طراحی الگوی مدیریت استعداد کارآفرینانه دانشجویان مؤسسات آموزش عالی کشور با رویکرد داده‌بنیاد، فصلنامه توسعه کارآفرینی، ۱۰(۴): ۶۱۴ - ۵۹۵.
- سهرابی، روح‌الله؛ جعفری‌سرشت، داوود و میدان‌دار باسمنج، فهیمه (۱۳۹۶)، ارائه چهارچوب مدیریت استعداد با رویکرد چابکی منابع انسانی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)، ۲(۹): ۵۱ - ۷۵.
- شائمی، علی؛ شاهین، آرش و یزدان‌شناس، مهدی (۱۳۸۸)، نقش نظام مدیریت منابع انسانی در کارآفرینی سازمانی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)، ۱(۱): ۱۷۷.
- علامه، محسن؛ سماواتیان، حسین و رفعتی، پریسا (۱۳۹۶)، ارائه مدل معماری سازمان استعدادمحور با رویکرد پژوهش ترکیبی، پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، ۷(۳): ۱۷۷ - ۲۰۲.
- قناتی، سوسن؛ کردنائیچ، اسدالله و یزدانی، حمیدرضا (۱۳۸۹)، بررسی وضعیت فرهنگ سازمانی کارآفرینانه در دانشگاه تهران، فصلنامه توسعه کارآفرینی، ۳(۴): ۱۳۳ - ۱۱۵.

کریمی، آصف؛ رضایی، روح‌الله؛ احمدپور داریانی، محمود و انصاری، محسن (۱۳۹۲)، تأثیر فرهنگ سازمانی بر گرایش کارآفرینانه (مورد مطالعه: پردیس کشاورزی و منابع طبیعی دانشگاه تهران)، فصلنامه توسعه کارآفرینی، ۶(۳): ۱۸۲ - ۱۶۳.

مؤمنی‌راد، اکبر؛ علی‌آبادی، خدیجه؛ فردانش، هاشم و مزینی، ناصر (۱۳۹۲)، تحلیل محتوای کیفی در آیین پژوهش: ماهیت، مراحل و اعتبار نتایج، فصلنامه اندازه‌گیری تربیتی، ۴(۱۴): ۲۲۲ - ۱۸۷.

- Akuegwu, B. A., & Nwi-Ue, F. D. (2016). Developing entrepreneurship culture among university students in South-South, Nigeria. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 7(2 S1), 315.
- Amina, A., & Zohri, A. (2019). Entrepreneurial Culture and the Education System: The Case of Moroccan Universities. In *7th International OFEL Conference on Governance, Management and Entrepreneurship: Embracing Diversity in Organisations. April 5th-6th, 2019, Dubrovnik, Croatia (pp. 367-380)*. Zagreb: Governance Research and Development Centre (CIRU), 367-380.
- Azma, F., Farahbakhsh, M. T., Safarzad, R., & Farahnaki, E. (2019). Investigating relationship of talent management and organizational entrepreneurship. *International journal of life sciences & earth sciences*, 2(1), 25-37.
- Büschgens, T., Bausch, A., & Balkin, D. B. (2013). Organizational culture and innovation: A meta-analytic review. *Journal of product innovation management*, 30(4), 763-781.
- Chabault, D., Hulin, A., & Soparnot, R. (2012). Talent management in clusters. *Organizational Dynamics*, 41(4), 327-335.
- Danish, R. Q., Asghar, J., Ahmad, Z., & Ali, H. F. (2019). Factors affecting "entrepreneurial culture": the mediating role of creativity. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 8(1), 1-12.
- Farivar, F., Cameron, R., & Yaghoubi, M. (2016). Work-family balance and cultural dimensions: from a developing nation perspective. *Personnel Review*, 45(2), 315-333.
- Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M., & Scullion, H. (2020). Talent management: context matters. *The International Journal of Human Resource Management*, 4(31), 457-473.
- Hair Jr, JF., Hult, G T M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage publications: London.
- Hanson, S. K., Hessel, H. M., & Danes, S. M. (2019). Relational processes in family entrepreneurial culture and resilience across generations. *Journal of Family Business Strategy*, 3(10), 1-12.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2001). Are the strategic stars aligned for your corporate brand? *Harvard business review*, 79(2), 128-134.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of Management*, 29(6), 963-989.
- Karasek, A. (2018). Talent Management Practices as an Instrument for Stimulating Employees' Entrepreneurship. *Studia I Materialy*, 27(1/2), 34-44.
- Kearney, C., Hisrich, R., & Roche, F. (2008). A conceptual model of public sector corporate entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 4(3), 295-313.

- Khan, M. T., & Kumar, N. (2019). Technology Entrepreneurship Capability Development in Indian Automotive Industry. In *Advances in Interdisciplinary Engineering*, 561-567.
- Lavrakas, P. J. (2008). **Purposive Sample in Encyclopedia of Survey Research method**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc. doi, 10, 9781412963947.
- Lee, S. M., & Peterson, S. J . (2000). Culture, entrepreneurial orientation, and global competitiveness. *Journal of world business*, 35(4), 401-416.
- Li, F. F., & Devos, P .(2008). **Talent management: art or science?: The invisible mechanism between talent and talent factory. (Unpublished master's thesis)**, University of Kalmar, Kalmar, Sweden.
- Mayring, Ph. (2003) in: A Companion To Qualitative Research. Edited by Uwe Flick, Ernest Von Kardorff, and Ines Steinke. London: sage.
- McGuire, S. J . (2003). **Entrepreneurial Organizational Culture: Construct Definition and Instrument Development and Validation”(Unpublished Ph.D. Dissertation)**. The George Washington University, Washington, DC, United States.
- Minguzzi, A., & Passaro, R. (2001). The network of relationships between the economic environment and the entrepreneurial culture in small firms. *Journal of Business Venturing*, 16(2), 181-207.
- Obschonka, M .(2017). The quest for the entrepreneurial culture: psychological big data in entrepreneurship research. *Current Opinion in Behavioral Sciences*, 18, 69-74.
- Oehley, A. M . (2007). **The development and evaluation of a partial talent management competency model. (Unpublished doctoral dissertation)**, University of Stellenbosch, Stellenbosch, South Africa.
- Opong, N. Y., & Gold, J . (2016). Developing local managers in the Ghanaian mining industry: an indigenous talent model. *Journal of Management Development*, 35(3), 341-359.
- Pessima, J. D., & Dietz, B. (2019). Global Talent Management. *The Wiley Handbook of Global Workplace Learning*, 155-170.
- Phillips, D. R., & Roper, K. O. (2009). A framework for talent management in real estate. *Journal of Corporate Real Estate*, 11(1), 7-16.
- Ratten, V., & Ferreira, J. (2016). Global talent management and corporate entrepreneurship strategy. *Global talent management and staffing in MNEs*, 151-165. Retrieved from <http://doi.org/10.1108/S1876-066X20160000032006>.
- Saberi, M., & Hamdan, A . (2019). The moderating role of governmental support in the relationship between entrepreneurship and economic growth: A study on the GCC countries. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 11(2), 200-216.
- Schiemann, W. A . (2014). From talent management to talent optimization. *Journal of World Business*, 49(2), 281-288.
- Sundaramurthy, C., & Kreiner, G. E. (2008). Governing by managing identity boundaries: The case of family businesses. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(3), 415-436.
- Sweem, S. L . (2009). **Leveraging employee engagement through a talent management strategy: optimizing human capital through human resources and organization development strategy in a field study. (Unpublished Ph.D. Dissertation)**. Benedictine University, Lisle, Illinois, United States.
- Thomas, D. R . (2006). A general inductive approach for analyzing qualitative evaluation data. *American journal of evaluation*, 27(2), 237-246.

- Tseng, C., & Tseng, CC .(2019). Corporate entrepreneurship as a strategic approach for internal innovation performance. **Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship**, 13(1), 108-120.
- Turner, T., & Pennington, W. W. (2015). Organizational networks and the process of corporate entrepreneurship: how the motivation, opportunity, and ability to act affect firm knowledge, learning, and innovation. **Small Business Economics**, 45(2), 447-463.
- Wang, H., & Liu, Y. (Eds.). (2016). **Entrepreneurship and talent management from a global perspective: Global returnees**. Edward Elgar Publishing.
- Wong, M. A . (2014). **Entrepreneurial Culture: Developing a Theoretical Construct and its Measurement” (Unpublished master’s degree)**. University of Western Ontario, London, England.