

# Management Talent Entrepreneurial Strategy to Improve Employee Performance (Case Study: Tehran Municipality)

Farideh Moradi<sup>1</sup>, Ayatollah Momayez<sup>\*2</sup>, Afsaneh Zanimoghaddam<sup>3</sup>

1. Ph.D. Candidate, Department of Entrepreneurship, Faculty of Management and Economics, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

2. Assistant Professor, Department of Entrepreneurship, Faculty of Entrepreneurship, University of Tehran, Tehran, Iran

3. Associate professor of Department of Educational Administration, Faculty of Management and Economics, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

## ARTICLE INFO

### Article History

Received : 2022/5/7

Accepted : 2022/6/24

### Keywords

Employee Improvement

Entrepreneurial Talent

Human Capital

Talent Management

Tehran Municipality

## ABSTRACT

### Introduction

Dealing with entrepreneurial actions through creating a creative atmosphere in the organization has led to the emergence of constructive and new behaviors of employees, presenting new proposals to them, and creating opportunities for innovation. It has led to the development of talents and the creation of opportunities and resources that can be used to advance the work and job to fulfill the responsibilities. As such, it transforms the organization's performance by increasing the employees' productivity. In the meantime, the correct use of the talent management strategy is the most vital parameter for senior managers and one of the most critical strategic issues that significantly impact improving organizational performance by designing integrated strategies and systems to increase human resources productivity. Therefore, attracting, developing, and maintaining people with unique abilities and skills can improve individual and organizational productivity by empowering potential talents in the direction of construction while aligning human capital with the organization. Also, differentiating talents makes a difference in individuals' current or long-term performance for the realization and excellence of organizational performance. Creating a talent pool of talented personnel helps reach goals. Entrepreneurial talent management is a new field of research in human resource management of Tehran Municipality, which by improving the special capabilities and individual skills of employees, improves the quality of services provided in the best possible way and, consequently, improves the performance and productivity of the organization. Therefore, the purpose of this study is the entrepreneurial talent management strategy to improve employee performance.

### Materials and Methods

This research is descriptive-analytical and mixed (qualitative-quantitative) in terms of development purpose. The method of data collection in this research is mixed, and it was done from the beginning of 2019 to the end of 2021 in 22 districts of Tehran municipalities. The method of data collection is library studies, interviews, and questionnaires. First, in the qualitative part, to obtain a qualitative model, a semi-structured in-depth interview with the 5w1h technique was conducted to answer questions such as: how, why, what, where, who, and when. The statistical population of the qualitative part was selected from among the experts and knowl-

\* Corresponding author: amomayez@ut.ac.ir

edgeable critics of the research subject, consisting of experienced managers of Tehran municipality with more than 15 years of work experience who were familiar with the subject of entrepreneurship and talent management. These members were interested in the topic of discussion, had enough time to participate in the research, and had effective communication skills, the related field of study, the related field of service and occupation, and a history of teaching, authoring, etc. related to the topic of the research. Some were considered organizational talents. The method of sampling and determining the size of the Delphi panel was done in a targeted and snowball way, resulting in 45 people for interview. The interviewees were asked to introduce the next person for the interview. The interview was carefully directed to the next person. It continued until the saturation and persuasion of the data were gained. The qualitative analysis was performed through Atlas T8, which experts finalized with the Fuzzy Delphi method through 11 components and 57 indicators. In the quantitative part, to validate the obtained model, a questionnaire of 56 researcher-made propositions with a Likert scale of fifty was used. The validity of the questionnaire was confirmed by the convergent and divergent validity method, and Cronbach's alpha confirmed its reliability. The sample for structural equations was calculated based on Cochran's formula of 212 people. Quantitative analysis was performed using Amos 22 software.

### Findings

The findings in the qualitative part include 11 components of perceptive skills, decision-making, social intelligence, change leadership, result orientation (performance management), people management, sustainability and accountability, adherence to ethical principles, complexity, formality, and concentration. Also, 52 indicators corresponding to these components as influential factors were identified in the model and were put in the quantitative part in the form of the questionnaire. To realize the validity of the research tool in the qualitative part, three methods, including two tools for writing questions, modifying the questions by experts, and finally reviewing the questions

by conducting two preliminary interviews, were used. Realizing the reliability of this research was also gained by reaching the stage of theoretical saturation. The quantitative section showed that the values of t-statistics for all routes are higher than the standard value of 1.96 and all identified factors affect the management of entrepreneurial talent to improve employee performance.

### Conclusion

Finally, the conclusions showed that the design and implementation of an entrepreneurial talent management system for staff improvement performance in Tehran Municipality needs serious and continuous support and attention from the organizational and extra-organizational environment. In a municipality without such support, entrepreneurial talent management programs will not succeed in employee improvement performance and will lead to failure. Therefore, since the desired performance is a combination of various individual, organizational and environmental dimensions, according to contextual, content, and structural factors, including top management support, organization strategy, organizational structure, effective communication, organizational systems, and processes, etc., which include dimensions that play a role in the process of improving the performance evaluation of employees and the organization. Also, the results of the conducted studies showed that despite some implemented strategies regarding the improvement of the performance management of Tehran Municipality employees in recent years, which has been able to increase the productivity of human resources in each of the different departments of the organization; Due to the existence of distinctions and contradictions in contingency management and multiple leadership, diverse structures and strategic political, social, economic and cultural conditions of this sign service organization, this group is still far from establishing an efficient, comprehensive and desirable structure for performance evaluation and responding to public needs. It is not possible to meet the demands of our stakeholders in the field of improving performance in a safe and fair environment.

#### COPYRIGHTS

©2022 The author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution (CC BY 4.0), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, as long as the original authors and source are cited. No permission is required from the authors or the publishers.



#### HOW TO CITE THIS ARTICLE

Moradi F. Ayatollah Momayez A. Zanimoghaddam A. Management Talent Entrepreneurial Strategy to Improve Employee Performance (Case Study: Tehran Municipality). Urban Economics and Planning Vol 3(3):22-37 [In Persian]

DOI: 10.22034/UEP.2022.340780.1229

## راهبرد مدیریت استعداد کار آفرینانه برای بهسازی عملکرد کارکنان (مورد مطالعه: شهرداری تهران)

فریده مرادی<sup>۱</sup>، آیت‌اله ممیز<sup>۲\*</sup>، افسانه زمانی مقدم<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری تخصصی، گروه کارآفرینی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران.
۲. استادیار، گروه کارآفرینی، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران (نویسنده مسئول).
۳. دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران.

### اطلاعات مقاله

#### تاریخ‌های مقاله

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۲/۱۷  
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۴/۳

### چکیده

مدیریت استعداد کارآفرینانه یک حوزه پژوهشی جدید در مدیریت منابع انسانی شهرداری تهران است که با شکوفایی قابلیت‌های ویژه و مهارت‌های فردی کارکنان سبب بهبود کیفیت خدمات ارائه شده به بهترین روش ممکن می‌شود و به تبع ارتقای عملکرد و بهره‌وری سازمان را به دنبال خواهد داشت؛ بنابراین، هدف از انجام این پژوهش راهبرد مدیریت استعداد کارآفرینانه برای بهسازی عملکرد کارکنان است. این پژوهش از نظر هدف توسعه‌ای، از نظر روش توصیفی-تحلیلی و از نوع آمیخته (کیفی-کمی) است. ابتدا از روش کیفی برای دستیابی به مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدیریت استعداد کارآفرینانه برای بهسازی عملکرد کارکنان با ۴۵ نفر از خبرگان علمی و اجرایی تا اشیاع نظری مصاحبه نیمه‌ساختاریافته عمیق به شیوه گلوله برفی صورت گرفته است. تجزیه و تحلیل در بخش کیفی از طریق اطلس تی ۸ صورت گرفته است که با روش دلفی فازی از طریق خبرگان تعداد ۱۱ مؤلفه و ۵۷ شاخص مورد تأیید نهایی قرار گرفت. در بخش کمی برای اعتبارسنجی مدل به دست آمده از پرسشنامه ۵۶ گزاره‌ای محقق ساخته با طیف پنج‌تایی لیکرت استفاده شده است. روایی پرسشنامه از روش روایی همگرا و واگرا و پایایی آن از طریق آلفای کرونباخ مورد تأیید قرار گرفته است. نمونه مورد بررسی برای معادلات ساختاری براساس فرمول کوکران ۲۱۲ نفر محاسبه شد. تجزیه و تحلیل بخش کمی با استفاده از نرم‌افزار ایموس ۲۲ انجام گرفت. نتایج بخش کمی نشان داد مقادیر آماره تی برای تمامی مسیرها از میزان استاندارد قدر مطلق ۱/۹۶ بالاتر است و تمامی عوامل شناسایی شده بر مدیریت استعداد کارآفرینانه برای بهسازی عملکرد کارکنان اثرگذار است. در نهایت، نتایج نشان داد طراحی و اجرای سیستم مدیریت استعداد کارآفرینانه برای عملکرد بهسازی کارکنان در شهرداری تهران به حمایت و توجه جدی و مستمر محیط سازمانی و فراسازمانی نیاز دارد. در شهرداری بدون چنین حمایتی، برنامه‌های مدیریت استعداد کارآفرینانه بر عملکرد بهسازی کارکنان به سرانجام نمی‌رسد و به شکست منجر خواهد شد.

### کلمات کلیدی

استعداد کارآفرینانه  
بهسازی کارکنان  
سرمایه انسانی  
شهرداری تهران  
مدیریت استعداد

### مقدمه

چشم‌گیر ارباب‌رجوعان و توجه جدی به منابع اصلی و ارزشمند سازمان از جمله منابع انسانی شده و شهرداری‌ها را وادار کرده است به منظور کاهش تأثیرات این چالش‌ها به سمت استفاده از افراد نخبه و بااستعداد به‌خصوص در مشاغل و سمت‌های کلیدی در بخش تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی خود حرکت کنند [۱]. بنابراین، نظام مدیریت شهری پی برده تا زمانی که نظام دیوان سالار منابع انسانی به حفظ روش‌های سنتی خود ادامه دهد، هیچ‌گونه فرصتی برای رشد و توسعه کارکنان؛ و تغییر و تحولی در عملکرد سازمان حاصل نخواهد شد. این امر به سازمان مورد مطالعه کمک می‌کند با الگوبرداری صحیح زمینه را برای افراد بااستعداد مهیا کند و بتواند کارآفرینی را در مجموعه خود توسعه دهد [۲]. پرداختن به اقدامات کارآفرینانه، از طریق ایجاد فضایی خلاقانه در سازمان، منجر به بروز رفتارهای سازنده و جدید کارکنان، ارائه پیشنهادها جدید توسط آنان، خلق فرصت‌هایی برای نوآوری و در واقع باعث توسعه استعدادهای شده است و

امروزه شهرداری‌ها در دورترین نقاط جهان، با توجه به حجم انبوه مأموریت‌ها و وظایف متنوع و خطیری که به عهده گرفته‌اند، با تغییرات گوناگون، چالش‌های متعدد شهری و بحران‌های خطرناک و پیش‌بینی نشده در بخش‌های مختلف مواجه‌اند. بروکر اسی‌های زیاد اداری، فقدان نظام مدیریت منابع انسانی متمایز، معطف و استعدادمحور، توجه و حمایت اندک مدیران شهری از کارآفرینی سازمانی و ارتقای سطوح در بین کارکنان خبره، سبب شده نظام مدیریت شهری همچنان همانند اغلب سازمان‌های مشابه دیگر در سطح کشور، مدیریت یکسانی را برای کلیه کارکنان خود به کار ببرد و بین کارکنان بااستعداد و کارکنان عادی تمایز زیادی قائل نشود؛ بنابراین با بحران جدی کمبود نیروهای بااستعداد و روحیات کارآفرینانه برای اداره شهر مواجه می‌شود [۱]. همچنین، بروز این شرایط پیچیده، سبب عملکرد نامناسب در این مجموعه، نارضایتی

خط مشی‌گذاری عمومی به کار گرفته شد. به همین جهت هدف از انجام این پژوهش، تعیین راهبرد مدیریت استعداد کارآفرینانه برای بهسازی عملکرد کارکنان مناطق بیست‌ودوگانه شهرداری است.

### پیشینه تحقیق

در بخش مطالعه پیشینه و ادبیات پژوهش با توجه به هدف و ساختار پژوهش، به مرور ادبیات و پیشینه پژوهش مرتبط در زمینه‌های کارآفرینی، مدیریت استعداد و عملکرد در دو بخش داخلی و خارجی پرداخته شده است. از این رهیافت، با توجه به اهمیت فعالیت‌ها و رفتارهای کارآفرینانه استعدادها و کارآفرینان سازمانی در پیشرفت آینده سازمان‌ها، مطرح شد. نخست، بررسی ادبیات همگرایی مرتبط با مفاهیم کارآفرینی و مدیریت استعداد است که می‌تواند به عنوان یک انتخاب راهبردی مهم، تأثیرات شگرفی را در بهبود فرایندها و اقدامات کارآفرینانه داشته باشد و تغییر پارادایمی دیگری را از مدیریت استعداد به مدیریت استعداد کارآفرینانه که در برگیرنده توجه به نخبگان سازمانی است، رقم بزند [۱۵]. سپس، سنجش اثربخشی مدل تلفیقی ایجادشده از این دو مقوله مدیریت استعداد کارآفرینانه در توسعه بهره‌وری و عملکرد شهرداری تهران است.

زمان بررسی وضعیت موجود شهرداری تهران در زمینه مدیریت استعداد کارآفرینانه پژوهشگران با این مسئله مواجهه شدند که به‌رغم پژوهش‌های انجام‌شده در مورد مدیریت استعداد و کارآفرینی سازمانی که در مقالات، کتاب‌ها و پایگاه‌های علمی و تحقیقاتی موجود است و نیز با وجود مشارکت‌های اخیر هند و چین در این زمینه همچنان کمبود پژوهش‌های تجربی در مورد مدیریت استعداد مشهود بوده و مطالعات کافی و تعریف رسمی از مفهوم محوری موضوع ارائه نشده است [۱۶ و ۱۷]. همچنین، از طرف دیگر بنا بر گزارش‌های سازمان‌های داخلی کشور ایران به طور عام با کمبود نیروی انسانی شایسته و اقدامات موفق انجام‌شده در زمینه‌های مدیریت استعداد سازمانی و کارآفرینی مواجه هستند [۱۸]. بنابراین، به‌رغم اینکه هم‌اکنون مدیران و کارشناسان شایسته و جوان کشوری بسیاریند، به دلیل مسائل اشاره‌شده، بروکراسی‌های بسیار سنگین و طاقت‌فرسای اداری، وجود برخی ممانعت‌های مدیریتی و چندانکه، انتصابات دستوری و به تبع سنجیده نشده به خلاف آنچه در جوامع توسعه‌یافته عمل می‌شود، سبب شده مدیران شایسته و جوان شناسایی و به کار گرفته نشده است [۱۹]. همچنین، در مطالعات میدانی نظیر گزارش انجمن کارآفرینی ایران (۲۰۱۳-۲۰۲۰) کاستی‌هایی مشاهده می‌شود که خود نیازمند حمایت و توجه کافی مدیران و برنامه‌ریزان شهری از رویکردهای کارآفرینانه پویا در حوزه منابع انسانی است و ضرورت فراهم‌سازی شرایط رشد و توسعه استعدادهای کارآفرینانه خلاق و توانمند با استفاده از شیوه متمایز و منعطف مدیریت استعداد کارآفرینانه را تأکید می‌کند [۲۰]. بنابراین، پرداختن به موضوعات پژوهشی از این نوع می‌تواند کمک کند گام‌های اولیه در بهبود نگرش مثبت سازمان در به‌کارگیری قابلیت‌های منحصر به فرد مدیریت استعداد کارآفرینانه برای حل مسائل سازمانی برداشته شود. در ادامه، به منظور شفاف‌تر شدن چارچوب مفهومی پژوهش و تبیین اثربخشی مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل کیفی پژوهش، برخی از مطالعات انجام‌شده در این زمینه بررسی شد که در ادامه به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود.

### پیشینه داخلی پژوهش

برزگر و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهش خود با عنوان «چارچوب مدیریت استعداد با رویکرد فرهنگ کارآفرینانه» به روش تحلیل مضمون بیان داشتند که 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. بنابراین، شناسایی الگوی جذب، آموزش و نگهداشت استعدادهای کارآفرین و خلاق به یک شیوه مطلوب، نقشه ارزشمندی به منظور حرکت به سمت وضعیت مطلوب مدیریت استعداد با رویکرد فرهنگ کارآفرینانه ارائه می‌دهد. 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

سبب می‌شود از فرصت‌ها و منابع برای پیشبرد کار و شغل به منظور تحقق مسئولیت‌ها استفاده شود و از این طریق با افزایش بهره‌وری کارکنان، عملکرد سازمان را متحول کند [۴ و ۵]. در این بین، بهره‌مندی صحیح از راهبرد مدیریت استعداد به عنوان حیاتی‌ترین پارامتر برای مدیران ارشد است، همچنین یکی از موضوعات مهم استراتژیک که تأثیر بسیار زیادی بر بهبود عملکرد سازمانی دارد، می‌تواند با طراحی استراتژی‌ها و سیستم‌های یکپارچه برای افزایش بهره‌وری نیروی انسانی کمک شایانی داشته باشد [۶]. بنابراین ضمن توسعه و حفظ افراد دارای توانایی و مهارت‌های منحصر به فرد می‌تواند با توانمندسازی استعدادها بالقوه در جهت سازندگی ضمن همسویی سرمایه انسانی با سازمان، موجب افزایش بهره‌وری فردی و سازمانی شود [۷ و ۸]. همچنین، با تمایز استعدادها برای تحقق و تعالی عملکرد سازمانی در عملکرد کنونی یا بلندمدت افراد تفاوت ایجاد کرده و با ایجاد خزانه استعداد از نیروهای مستعد، در مسیر رسیدن به اهداف خود یاری می‌کند [۹].

از این رهیافت شهرداری تهران نیز با استناد به مصوبات و سیاست‌های بالادستی ابلاغ‌شده اقدام به تدوین راهبردهایی در چشم‌انداز ۱۴۱۰، اسناد راهبردی، دستورالعمل‌ها، برنامه‌ها و اولویت‌های حوزه توسعه منابع انسانی خود کرده است. تقویت باور سازمان و کارکنان در به‌کارگیری رویکرد راهبردی کارآفرینانه برگرفته از مدیریت استعداد بخش جدایی‌ناپذیر راهبرد و چشم‌انداز سازمان‌های استعدادمحور امروزی است [۱۰]. بنابراین، سازمان با نظام مدیریت استعداد، می‌تواند رویکرد کارآفرینی خود را بروز دهد و موجبات جذب کارکنان استراتژیک را به عنوان استعدادهای تأثیرگذار بر عملکرد سازمانی فراهم آورد [۱۱]. همچنین، به‌کارگیری برنامه‌های کارآفرینی پویا باعث تحریک روحیه کارآفرینی در کارکنان می‌شود و با درگیر کردن کارکنان در فعالیت‌های کارآفرینی، سبب ظرفیت‌سازی برای خدمت‌رسانی بهتر به شهر شده و به طور فزاینده‌ای سبب موفقیت سازمان می‌شود [۳ و ۱۲]. شهرداری تهران با استفاده از شیوه متمایز و منعطف مدیریت استعداد کارآفرینانه کارکنان، رویه‌هایی که به سرمایه‌های سازمانی با استعداد مربوط می‌شود را مورد شناسایی قرار داده و با جاری‌سازی ساختار کارآفرینی در نظام دیوان سالار کنونی، مدیریت اثربخشی را برای توسعه فرد و سازمان برای موقعیت‌ها و مشاغل حساس و استراتژیک در پی گرفته است [۱۳].

به همین جهت، در این تحقیق سعی شد هم‌افزایی دانش مدیریت استعداد و کارآفرینی سازمانی در مدل‌های ترکیبی، متشکل از ویژگی‌های این دو مقوله برای توسعه کارکنان کلیدی و استراتژیک به عنوان شریک راهبردی شهرداری تهران، سنجیده شود. این بازنگری در چارچوب‌های پرداختن به مباحث همچون جذب، مدیریت عملکرد، پرورش و هدایت کارکنان، ارتباطات، جو فرهنگی سازمان و به طور اعم موضوع طراحی نظام مدیریت استعداد با نگاه کارآفرینانه بتواند با توجه به اهداف مدیریت سرمایه انسانی سازمان مورد مطالعه، رفع‌کننده برخی از مشکلات و تعدیل نگرش صرفاً سیستمی (ابزاری) به این حوزه باشد [۱۴]. بنابراین، در این تحقیق ضمن تقویت باور سازمان و کارکنان به اثربخشی مفاهیم کارآفرینانه، در بستر سنتی حاکم و فرهنگ محافظه‌کارانه نظام مدیریت منابع انسانی شهرداری تهران، می‌توان شاهد تغییر پارادایمی دیگر از مدیریت استعداد به مدیریت استعداد کارآفرینانه در واحدهای تابعه شهرداری بود. بنابراین، از این نظر تاکنون توجهی به اقدامات کارآفرینانه در موضوعات مربوط به مدیریت استعداد کارآفرینانه نشده است. در این راستا از آنجا که کمبود مطالعات کافی و الگوی موفق اجراشده در زمینه مدیریت استعداد کارآفرینانه برای بهسازی عملکرد کارکنان شهرداری‌ها، با توجه به شرایط خاص بومی، منطقه‌ای و وظیفه‌ای کاملاً محسوس و نیازمند پژوهشی چشم‌گیر در سطح کشور بود، پژوهشگران به منظور آشنایی با موضوع پژوهش، زمینه و وظیفه شغلی سازمانی، توصیه خبرگان شهرداری و اساتید دانشگاهی، ضمن شناسایی وضعیت موجود و مطلوب استعدادها در شهرداری تهران، عوامل مؤثر برای ارائه مدل مدیریت استعداد کارآفرینانه کارکنان شهرداری تهران در قالب مؤلفه‌ها و شاخص‌ها برگرفته از ادبیات پژوهشی این حوزه احصا و در راستای دستیابی به اهداف پژوهش به منظور ارتقای کارکنان بر مبنای عملکرد و شایستگی در یک فرایند

روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شد و نمونه از طریق مصاحبه عمیق نیمه‌ساختاریافته با استفاده از روش گلوله برفی به دست آمد [۲۱].

حجازی و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهش خود با عنوان «نقش مدیریت استعداد در بروز قابلیت‌های نوآورانه در شرکت نفت و گاز پارس» به اثبات تأثیرگذاری مدیریت استعداد با در نظر گرفتن متغیرهای تعدیلگر (فردی، محیطی، سازمانی، انسانی، بافتاری و فرهنگی) در بروز قابلیت‌های نوآورانه پرداختند. روش‌شناسی این تحقیق از نظر هدف، بنیادی و بر حسب روش گردآوری داده‌ها و ماهیت پژوهش، توصیفی-پیمایشی به شمار می‌رود. برای جمع‌آوری اطلاعات از مصاحبه، روش دلفی و تکمیل پرسشنامه استفاده شد. نتایج تحقیق نشان داد مدیریت استعداد با در نظر گرفتن متغیرهای تعدیلگر (فردی، محیطی، سازمانی، انسانی، بافتاری و فرهنگی) در بروز قابلیت‌های نوآورانه تأثیرگذارند [۲۲].

مقدم و کمالیان (۱۳۹۷) در پژوهش خود با عنوان «ارائه یک مدل مفهومی مبتنی بر رویکرد کارآفرینانه در جهت بهبود بهره‌وری نظام مدیریت منابع انسانی» بیان داشتند که نتایج و پیامدهای نظام مدیریت منابع انسانی کارآفرینانه در پنج بعد فرعی از جمله یادگیری سازمانی، عملکرد مطلوب ناشی از شناخت مطلوب شغل، خاتمه فعالیت به منزله آغاز کسب‌وکار شخصی توسط فرد، بهره‌وری ناشی از طراحی مطلوب شغل و به فعلیت رساندن پتانسیل کارکنان قابل تبیین است. این پژوهش در چارچوب رویکرد کیفی و با به‌کارگیری روش تحقیق داده‌بنیاد انجام گرفته است. ابزار جمع‌آوری داده‌ها مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند با خبرگان آشنا به مباحث کارآفرینی و سیستم‌های مدیریت منابع انسانی در حوزه دانشگاه (دانشگاه‌های تربیت مدرس و تهران) و همچنین، خبرگان صنعت ترانسفورماتورسازی بوده است. نتایج پژوهش نشان داد در گروه شرکت‌های ایران ترانسفو اختلاف بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب برای همه متغیرها غیر از متغیرهای (تأکید بر عملکرد بلندمدت، تأکید بر اثربخشی، شفاف و روشن بودن معیارهای ارزیابی، آموزش مستمر و مداوم با کاربردهای وسیع، انتقال دانش تخصصی و فنون تفکر خلاق و عدم افشای اسرار محرمانه کارکنان) بزرگ‌تر از ۳ است. بنابراین، می‌توان گفت که همه مؤلفه‌ها، عاملیت کل و همه شاخص‌ها غیر از شاخص‌های یادشده در شرکت ایران ترانسفو در وضعیت مناسبی هستند [۲۳].

راشکی و همکاران (۱۳۹۶) در تحقیق خود با عنوان «ارائه الگوی تبیین و استقرار اثربخش استعداد کارآفرینانه با رویکرد فراترکیب» با ارائه الگوی پارادایمی مدیریت استعداد کارآفرینانه دانشجویان از شرایط علی (عوامل فردی، عوامل سازمانی و فراسازمانی)، عوامل زمینه (اسناد بالادستی و زمینه کاری)، مقوله‌محوری معماری چندوجهی استعدادهای کارآفرینانه (تعادل بخشی چندوجهی مهارت‌ها، متمایزسازی استعدادهای ساختارسازی استعدادمحور)، متغیرهای مداخله‌گر (فرهنگ کارآفرینی، پایداری سیستم موجود کشف استعدادهای مسئولیت‌پذیری اجتماعی)، راهبردها (نهادینه‌سازی سیستم مدیریت استعداد کارآفرینانه دانشجویان، طراحی فرایند مدیریت استعداد کارآفرینانه چنگانه و طراحی نظام تخصیص منابع) و پیامدها (اشتغال‌زایی، ارزش‌آفرینی و مزیت رقابتی استعدادهای کارآفرینانه) برای دانشگاه‌ها، به فقدان الگوهای بومی در زمینه مدیریت استعداد کارآفرینانه و نیاز پژوهشی چشم‌گیر در سطح کشور اشاره کرده و اینکه مدیریت استعداد کارآفرینانه عامل تعیین‌کننده نهایی در رشد اقتصادی جامعه به شمار می‌آید. محقق با استفاده از روش فراترکیب، بازنگری دقیق و عمیق در موضوع انجام داده است و یافته‌های پژوهش‌های کیفی و کمی مرتبط را ترکیب کرده است. ۱۱۸ مقاله در حوزه استعداد کارآفرینانه مورد ارزیابی قرار گرفت؛ که در پایان ۵۵ مقاله انتخاب و با تحلیل محتوای آن‌ها ابعاد و کدهای مربوطه استخراج و میزان اهمیت و اولویت هر یک با استفاده از آنتروپی شانون تعیین شد [۷].

#### پیشینه خارجی پژوهش

نری و ویلکینس (۲۰۱۹، Neri & Wilkins) در تحقیق خود بیان داشتند که در سازمان‌های نوین استقرار تفکر کارآفرینی و استفاده از آن امری اجتناب‌ناپذیر است. نتایج مقاله بیانگر این بود که هوشمندی و تفکر سیستمی و شاخص

رسمیت با کارآفرینی سازمانی رابطه معکوس (منفی) دارند و در بین سه متغیر، تمرکز بیشترین ارتباط، پیچیدگی کمترین ارتباط را با کارآفرینی سازمانی دارد [۲۴].

دلاکروز و همکاران (۲۰۱۸، De la Cruz et al) در تحقیق خود بیان داشتند که کارآفرینی استراتژیک دارای ابعادی است که به واسطه آن‌ها به عنوان محرک جهت دستیابی به مزیت رقابتی در کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه عمل می‌کند. نتایج پژوهش، مدیران عالی را به پیاده‌سازی مفهوم کارآفرینی استراتژیک در مؤلفه‌های هماهنگی، نظارت، کنترل، مدیریت منابع و عمل‌گرایی که علاوه بر شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌های بالقوه، راه را برای صنعت جهت دستیابی به مزیت رقابتی بیشتر هموار می‌سازد، ترغیب می‌کند [۲۵].

نایمر و سانتوس (۲۰۱۸، Neumeyer & Santos) بیان کردند رقابت فشرده سازمان‌ها برای دستیابی به کارکنان کارآفرین به عنوان گران‌بهرترین سرمایه انسانی است، به طوری که رویارویی مؤثر با تحولات فزاینده محیطی در گروهی کارآفرین بودن کارکنان و توجه به استعدادهای متمایز سازمان است. همچنین، نشان دادند سبک رهبری کارآفرینانه در مؤلفه‌های تعداد سطوح عمودی بین مدیر اجرایی و کارکنان ستاد، پراکندگی سازمانی، تعداد مکان‌های فیزیکی (نواحی جغرافیایی) و متوسط فاصله واحدهای پراکنده از دفتر مرکزی سازمان بر توانایی، وضوح، کمک، انگیزه، اعتبار و محیط، بر بهره‌وری نیروی انسانی تأثیر معناداری دارد [۲۶].

تیس (۲۰۱۶، Teece, D.) در تحقیق خود بیان داشتند که ساختار سازمانی در مؤلفه‌های رسمیت و تمرکز، تأثیر قابل ملاحظه‌ای بر کارآفرینی سازمانی دارند. در دنیای واقعی، از مدیران خواسته می‌شود تا نقش‌های کارآفرینی و رهبری را از طریق پیدا کردن فرصت‌ها، توسعه و اجرای مدل‌های تجاری بادوام، ایجاد قابلیت‌ها و هدایت سازمان از طریق تحولات ایفا کنند. درک مدیریت کارآفرینی و قابلیت‌های سازمانی به مدل‌های اقتصادی واقعی‌تر و درک بهتر سیاست‌گذاران از پویایی صنعتی و الزامات نوآوری کمک می‌کند [۲۷].

لاشچینگر و فیدا (۲۰۱۴، Lachinger & Fida) عنوان کردند بین سرمایه انسانی و بهره‌وری در سازمان‌ها رابطه‌ای مستقیم وجود دارد و استفاده از توانایی‌های زیاد منابع انسانی برای هر سازمانی مزیتی بزرگ به شمار می‌رود. در بهره‌وری فردی، سازمان از مجموعه استعدادهای و توانایی‌های زیاد فرد به منظور پیشرفت سازمان استفاده می‌کنند و با بالفعل درآمدن نیروهای بالقوه و استعدادهای شگرف در جهت سازندگی موجب پیشرفت فرد و همسری با سازمان خواهد شد [۲۸].

#### روش کار (مواد و روش‌ها)

پژوهش حاضر از نظر هدف توسعه‌ای است، با توجه به شرایط ایران تا کنون مدلی در این زمینه طراحی نشده است و با استفاده از خبرگان علمی و اجرایی این حوزه سعی بر آن است مدل بومی طراحی شود، از نظر روش پژوهش توصیفی-تحلیلی است. روش گردآوری داده‌ها در این پژوهش، میدانی بوده و از ابتدای سال ۱۳۹۹ تا اواخر سال ۱۴۰۰ در سطح مناطق ۲۲ گانه شهرداری‌های تهران انجام شده است. شیوه گردآوری داده‌ها مطالعات کتابخانه‌ای، مصاحبه پرسشنامه است. در بخش کیفی جهت دستیابی به مدل کیفی، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته به صورت عمیق با تکنیک ۵W1H به دنبال پاسخ‌گویی به سؤالاتی همچون: چطور، چرا، چه چیزی، چه جایی، چه کسی و چه وقتی انجام شده است [۲۹]. جامعه آماری بخش کیفی از بین خبرگان و صاحب‌نظران آگاه به موضوع پژوهش، متشکل از مدیران با تجربه شهرداری تهران با سابقه کار بیش از ۱۵ سال که با موضوع کارآفرینی و مدیریت استعداد آشنایی داشتند، انتخاب شد. این اعضا علاقه‌مند به موضوع بحث، دارای زمان کافی برای مشارکت در پژوهش، مهارت‌های ارتباطی مؤثر مورد نیاز، رشته تحصیلی، حوزه خدمتی و شغل در تصدی مرتبط با موضوع پژوهش بوده و از سابقه تدریس، تألیف و غیره مرتبط با موضوع پژوهش برخوردار بودند و برخی از ایشان، خود استعداد سازمانی محسوب می‌شدند. روش نمونه‌گیری و تعیین اندازه پائل دلفی به شیوه هدفمند و گلوله‌برفی انجام شد و تعداد ۴۵ نفر تعیین شد. به این ترتیب،

کوکران و نمونه‌گیری تصادفی ساده، ۲۱۲ نفر به‌عنوان حجم نمونه برآورد شد، هستند. این اعضا از بین حوزه‌های مرتبط با مدیریت منابع انسانی و کارآفرینی با حداقل سابقه خدمتی ۵ سال و دارای رشته‌های تحصیلی منابع انسانی، کارآفرینی، مدیریت دولتی، مدیریت آموزشی بودند، انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها و جمع‌آوری نظر مصاحبه‌شوندگان از پرسشنامه استفاده شد. روایی و سنجش اعتبار پرسشنامه‌ها و نتایج حاصل از تحقیق، از دو شاخص حداکثر واریانس مشترک (MSV یا Maximum Shared Squared Variance) و متوسط واریانس مشترک (ASV یا Average Shared Squared Variance) نیز جهت تعیین روایی و آگرایی استفاده شد؛ که باید این دو شاخص هر دو از شاخص متوسط واریانس مشترک استخراج شده (AVE یا Average variance Extracted) کوچک‌تر باشند شاخص متوسط واریانس استخراج شده (AVE) میزان واریانس که یک متغیر متکون از شاخص‌های خود می‌گیرد را اندازه‌گیری می‌کند. مقدار این شاخص باید از ۰/۵ بزرگ‌تر باشد که در نتایج به‌دست‌آمده مقدار آن بزرگ‌تر از ۰/۵ است. حداکثر واریانس مشترک (MSV-AVE)، متوسط واریانس مشترک (ASV < AVE) که با توجه به مقادیر حاصل شده در یافته‌ها، نشان از تأیید در این دو شاخص دارد. در مدل پژوهش حاضر، همه ساختارها دارای پایایی مرکب بالایی هستند و از شاخص معیار ۰/۷ بزرگ‌ترند. در واقع، پایایی مرکب نشان‌دهنده پایایی درونی زیاد داده‌های پژوهش است. همچنین، برای سنجش پایایی و اندازه‌گیری هماهنگی درونی مدل، میزان پایایی ترکیبی با محاسبه پایایی مرکب و ضریب آلفای کرونباخ سنجیده شد. مقدار آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۷ نشان‌دهنده پایایی قابل قبول است. سؤال‌های پرسشنامه‌ها همبستگی زیادی با یکدیگر داشته و متغیرها، دارای پایایی مرکب مناسبی در این شاخص‌ها هستند. با توجه به اینکه در پژوهش از نرم‌افزار ایموس ۲۲ جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها استفاده شد، توزیع نرمال متغیرها (اعدادی یا نرمال بودن کشیدگی و یا چولگی توزیع داده‌ها) با استفاده از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف یا شاپیرو-ویلک که توزیع یک صفت در یک نمونه را با توزیعی که برای جامعه مفروض است مقایسه می‌کند، در سطح خطای ۵ درصد مورد بررسی قرار گرفت. برای آزمون نرمالیت، فرض‌های آماری به صورت دو فرض زیر تنظیم شد:

H۰: توزیع داده‌های مربوط به هر یک از متغیرها نرمال است.

H۱: توزیع داده‌های مربوط به هر یک از متغیرها نرمال نیست.

هنگام بررسی نرمال بودن داده‌ها، نتایج حاصله در بخش یافته‌ها نشان می‌دهد، مقدار سطح معناداری آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای متغیرهای پژوهش بزرگ‌تر مساوی ۰/۰۵ به دست آمد، بنابراین توزیع متغیرها در سطح ۰/۰۵ نرمال و فرض صفر پذیرش شد. بنابراین، پژوهشگران مجاز به استفاده از آزمون پارامتریک و غیر پارامتریک شدند. اگر متغیرها نرمال نبودند، تنها مجاز به استفاده از آزمون ناپارامتریک بودند. با آزمون کروی بودن بارلت (Bartlett's Test of Sphericity)، این فرضیه تست شد که ماتریس همبستگی یک ماتریس همبستگی است یا خیر. اگر ماتریس همبستگی، یک ماتریس همبستگی باشد در این صورت متغیرها با هم ارتباط ندارند و در نتیجه، امکان شناسایی عوامل جدید براساس همبستگی بین متغیرها وجود ندارد؛ اما اگر همبستگی نباشد در این صورت متغیرها با هم ارتباط دارند و در نتیجه، امکان شناسایی عوامل جدید براساس همبستگی بین متغیرها وجود دارد. این آزمون به بررسی مرتبط و مناسب بودن متغیرها برای کشف ساختار می‌پردازد. مقادیر کوچک (کمتر از ۰/۰۵) برای سطح معناداری نشان می‌دهد ماتریس همبستگی بین متغیرها همبستگی نیست و تحلیل عاملی برای داده‌های موجود مفید خواهد بود [۳۰]. بعد از اطمینان از نرمال بودن توزیع متغیرهای تحقیق، به منظور تحلیل فرضیه‌ها از معادلات ساختاری استفاده شد و ابعاد پرسشنامه برازش شد.

#### یافته‌ها

با توجه به اینکه داده‌ها و اطلاعات جمع‌آوری شده در این بخش در دو بخش کیفی و کمی مورد بررسی قرار گرفت، یافته‌های پژوهش به دو بخش کیفی و کمی تقسیم می‌شوند.

از افراد مصاحبه‌شونده درخواست می‌شد تا نفر بعدی را برای مصاحبه معرفی کرده و مصاحبه با دقت به نقرات بعدی هدایت می‌شد و تا زمان اشباع و رسیدن به اقتاع داده‌ها تا هنگامی که فردی برای مصاحبه معرفی می‌شد، ادامه داشت. با توجه به موضوع پژوهش اعضا پانل دلفی در طیف‌های مختلف کارآفرینی، کانون ارزیابی و غیره انتخاب و یک نفر سرگروه و هماهنگ‌کننده پانل‌های اجرایی تعیین شدند. بر این اساس، مصاحبه‌ها با نقرات تعیین شده به اشباع نظری رسید و با انجام مصاحبه‌های بیشتر کد جدیدی به کدهای قبلی اضافه نشد، بنابراین مصاحبه متوقف شد. برای تحلیل پاسخ خبرگان از روش دلفی فازی طی دو مرحله و به شیوه تمام‌شمار استفاده شد. توالی سؤال‌ها برای همه شرکت‌کنندگان در بخش کیفی مثل هم نیست و به فرایند مصاحبه، پاسخ‌های هر فرد و شرایط حاکم در محل مصاحبه بستگی دارد. در این راستا، سؤال‌هایی از جمله مؤلفه‌های اثربخش بر مدیریت استعداد کارآفرینانه را بیان کنید؟ آیا با تمرکز بر مدیریت استعداد کارآفرینانه می‌توان سازمان موفق‌تری از نظر ارتقای بهره‌وری و عملکرد داشت؟ مدیریت استعداد کارآفرینانه به بهبود بهره‌وری و عملکرد کارکنان چگونه کمک می‌کند؟ از خبرگان پرسیده شد. مصاحبه‌ها به صورت جلسات فردی با میانگین زمانی ۴۰ دقیقه تا رسیدن به اشباع نظری ادامه پیدا کرد. تحلیل داده در بخش کیفی از طریق فرایند کدگذاری سه مرحله‌ای (باز، محوری و انتخابی) از طریق نرم‌افزار اتلس تی ۸ انجام گرفت.

برای دستیابی به ابعاد مدل و تبیین ارتباط بین مؤلفه‌ها و شاخص‌های استخراج‌شده از مصاحبه‌ها پس از غربالگری داده‌ها بر اساس فراوانی احصا شده، معیارها در ابعاد مختلف کدگذاری شد. برای چرخش و انتخاب نهایی این عوامل و تفسیرپذیر کردن عامل‌ها و مشخص کردن اینکه چه متغیرهایی به چه عاملی تعلق دارد، از دوران عامل استفاده شد. با توجه به بُعد وابسته مدیریت استعداد کارآفرینانه و اینکه به کدام سؤال مرتبط است و بار عاملی کدام سؤال بالاتر است، دست‌بندی و در مجموع ابعاد و عناصر پرسشنامه طی فرایند دلفی فازی در دو مرحله به تأیید خبرگان رسید. برای تحقق روایی ابزار پژوهش در بخش کیفی از سه روش شامل، استفاده از دو ابزار نگارش سؤال‌ها، اصلاح سؤال‌ها توسط خبرگان و در نهایت، بازبینی سؤال‌ها با انجام دو مصاحبه مقدماتی استفاده شده و تحقق پایایی این پژوهش با رسیدن به مرحله اشباع نظری تا نمونه ۴۵ انجام شده است. برای سنجش پایایی در بخش کیفی پژوهش، نتایج توسط چندین متخصص در زمینه مرتبط ارزیابی و طبقه‌بندی شد و ضریب پایایی یا قابلیت اطمینان توسط فرمول محاسبه پایایی ترکیبی  $C.R = (N_2 + 2M) / (N_1)$  محاسبه شد (که در آن CR (Composite Reliability) ضریب اطمینان، M تعداد کدها که دو کد با آن‌ها موافق هستند،  $N_1$  و  $N_2$  تصمیمات اول و دوم است) که نتایج حاصل شده ضریب پایایی براساس توافق بین دو کدگذار بالاتر از ۰/۷ و حد استاندارد ۰/۶ بود، بنابراین این شاخص مورد تأیید قرار گرفت. همچنین، با توجه به اینکه از روش دلفی استفاده شد، نیازی به استفاده از آزمون ارزیابی روایی محتوایی (CVR یا Content Validity) نبود؛ ولی جهت اطمینان خاطر بیشتر در خصوص میزان هماهنگی محتوای ابزار اندازه‌گیری و هدف پژوهش، روایی پرسشنامه‌ها از طریق آزمون CVR تأیید شد. مقدار  $(CVR = 0.57)$  از طریق فرمول  $(CVR = (nE - N) / ((2/N) - N))$  (تعداد متخصصانی که گزینه ضروری را انتخاب کرده‌اند منهای تعداد کل متخصصان تقسیم بر تعداد کل متخصصان تقسیم بر ۲؛ در این رابطه  $nE$  تعداد متخصصانی است که گزینه «ضروری است» را انتخاب کرده‌اند و  $N$  تعداد کل متخصصان است) برابر با ۰/۵۷ به دست آمد؛ که با توجه به تعداد ۴۵ خبره حد مجاز  $0.27CVI = 0.57$  را پوشش می‌دهد. به این منظور، پرسشنامه محقق ساخته جهت تأیید روایی برای خبرگان ارسال شد و از آنجا که بین نظرات اعضا در زمینه روایی آزمون توافق وجود داشت، اعتبار محتوایی تأیید شد. سپس، با انجام برخی اصلاحات، پرسشنامه جهت توزیع برای اعتبارسنجی مدل در بخش آماده شد.

در بخش کمی پرسشنامه ۵۶ گزاره‌ای با مقیاس ۵ تایی لیکرت (۱- کاملاً مخالف، ۲- مخالف، ۳- نظری ندارم، ۴- موافق، ۵- کاملاً موافق) توزیع شد. جامعه آماری پژوهش از بین کارکنان شهرداری تهران به تعداد ۴۵۰ نفر که با توجه به فرمول

کارکنان شهرداری تهران پرداختند. برای تأیید ابعاد پرسشنامه، نیاز به تأیید خبرگان بود. به این منظور، برای نظرسنجی، شاخص‌های به‌دست‌آمده توسط ۴۵ نفر از خبرگان بررسی شد. خبرگان از طریق متغیرهای کلامی نظیر کاملاً موافقم، موافقم، نظری ندارم، مخالفم و کاملاً مخالفم، میزان موافقت خود را ابراز کردند. نظرسنجی در دو مرحله انجام گرفت. نتایج فازی قطعی مرحله اول و دوم و اختلاف نتایج در این دو مرحله محاسبه شد که در جدول ۱ نمایش داده شده است.

بخش کیفی: براساس آنچه بیان شد در گام اول پژوهشگران با مصاحبه با خبرگان عوامل مؤثر مدیریت استعداد کارآفرینانه برای بهسازی عملکرد کارکنان را در سطوح مختلف مشخص کردند. از آنجا که عوامل شناسایی شده به صورت پراکنده از مصاحبه‌ها شناسایی شده بود، بنابراین نیاز به دسته‌بندی نوینی به‌منظور دستیابی به هدف پژوهش بود. به این منظور، با تشکیل گروه کانونی با خبرگان اجرایی و دانشگاهی در نهایت ۱۱ مؤلفه و ۵۷ شاخص شناسایی شد که پژوهشگران با توجه به عوامل شناسایی شده به طراحی پرسشنامه کمی در میان

جدول ۱. نتایج نظرسنجی شاخص‌ها توسط خبرگان طی دو مرحله با روش دلفی فازی

اختلاف دو مرحله	نتایج فازی قطعی مرحله:		شاخص	اختلاف دو مرحله	نتایج فازی قطعی مرحله:		شاخص	
	اول	دوم			اول	دوم		
۰,۰۱	۰,۶۷	۰,۶۸	توجه به رضایت و سلامت کارکنان	۳۰	۰,۰۱	۰,۸۳	۰,۸۴	هوشمندی (سرعت درک و انتقال)
۰,۰۴	۰,۶۲	۰,۶۶	توسعه دیگران	۳۱	۰,۰۱	۰,۸۸	۰,۸۹	تفکر سیستمی (تجزیه و تحلیل)
۰,۱۶	۰,۴۳	۰,۵۹	ارزیابی عملکرد	۳۲	۰,۰۱	۰,۷۵	۰,۷۶	کلان‌نگری
۰,۰۲	۰,۵۹	۰,۶۱	ایجاد انگیزه	۳۳	۰,۰۵	۰,۷۴	۰,۷۹	ژرف‌نگری
۰,۱۶	۰,۶۳	۰,۷۹	کار تیمی	۳۴	۰,۰۵	۰,۸۱	۰,۸۶	نوآوری
۰,۱۷	۰,۴۱	۰,۵۸	مدیریت مافوق	۳۵	۰,۰۶	۰,۷۹	۰,۸۵	قاطعیت
۰,۰۲	۰,۶۸	۰,۶۶	مسئولیت‌پذیری	۳۶	۰,۰۴	۰,۸۴	۰,۸۸	تحمل ابهام
۰,۰۳	۰,۸۱	۰,۸۴	چابکی	۳۷	۰,۰۳	۰,۷۹	۰,۸۲	ریسک‌پذیری
۰,۰۳	۰,۹۲	۰,۸۹	انعطاف‌پذیری	۳۸	۰,۰۷	۰,۰۹	۰,۸۳	فضاوت منطقی
۰,۰۱	۰,۷۲	۰,۷۱	پایداری	۳۹	۰,۰۷	۰,۷۷	۰,۸۴	شبکه‌سازی
۰,۰۲	۰,۶۴	۰,۶۶	قابلیت اطمینان	۴۰	۰,۰۶	۰,۷۵	۰,۸۱	جمع‌پذیری
۰,۰۱	۰,۶۹	۰,۶۸	همدلی	۴۱	۰,۰۳	۰,۸۸	۰,۸۵	تشکل‌های اجتماعی
۰,۱۴	۰,۷۵	۰,۸۹	تعلق سازمانی	۴۲	۰,۰۲	۰,۵۶	۰,۵۸	ارتباط مؤثر
۰,۰۷	۰,۷۶	۰,۶۹	قانون‌مداری	۴۳	۰,۰۸	۰,۰۷	۰,۷۸	آداب اجتماعی
۰,۰۱	۰,۶۷	۰,۶۸	متعهد به ارزش‌ها	۴۴	۰,۰۳	۰,۰۸	۰,۷۷	مهارت نوشتاری
۰,۰۱	۰,۷۳	۰,۷۲	حقوق شهروندی	۴۵	۰,۰۵	۰,۸۱	۰,۷۶	مقبولیت
۰,۰۱	۰,۷۰	۰,۷۱	تعداد سطوح عمودی بین مدیر اجرایی و کارکنان ستاد	۴۶	۰,۰۷	۰,۸۲	۰,۷۵	متقاعدسازی
۰,۰۴	۰,۹۴	۰,۹۸	پراکندگی سازمانی	۴۷	۰,۰۲	۰,۷۶	۰,۷۴	مشارکت
۰,۰۲	۰,۸۶	۰,۸۸	تعداد مکان‌های فیزیکی (نواحی جغرافیایی)	۴۸	۰,۱۳	۰,۶۰	۰,۷۳	اقتدار سازمانی
۰,۰۲	۰,۸۳	۰,۸۵	متوسط فاصله واحدهای پراکنده از دفتر مرکزی سازمان	۴۹	۰,۱۶	۰,۷۷	۰,۶۱	تحول سازمانی
۰,۰۱	۰,۹۰	۰,۹۱	وجود آموزش‌های تخصصی و شرایط رشد و ترقی	۵۰	۰,۰۳	۰,۷۹	۰,۳۶	برنامه‌ریزی
۰,۰۱	۰,۹۴	۰,۹۳	وجود قوانین و رویه‌های مدون و مکتوب در سازمان	۵۱	۰,۰۲	۰,۳۴	۰,۳۶	هماهنگی
۰,۰۱	۰,۸۶	۰,۸۵	وجود انعطاف‌پذیری در استانداردهای تعیین شده	۵۲	۰,۰۳	۰,۷۲	۰,۶۹	نظارت
۰,۰۱	۰,۵۴	۰,۵۵	اطاعت‌پذیری از دستورالعمل‌ها و رویه‌های عملیاتی مدون	۵۳	۰,۰۷	۰,۷۵	۰,۶۸	کنترل
۰,۰۳	۰,۶۳	۰,۶۶	مشارکت دادن کارکنان در تعبیر و تفسیر داده‌های اطلاعاتی	۵۴	۰,۰۲	۰,۶۹	۰,۶۷	مدیریت منابع
۰,۰۲	۰,۶۲	۰,۶۴	کنترل مستقیم مدیریت عالی	۵۵	۰,۰۱	۰,۴۲	۰,۴۱	عمل‌گرایی
۰,۰۲	۰,۷۹	۰,۸۱	تعیین بودجه واحدهای سازمانی	۵۶	۰,۰۱	۰,۶۸	۰,۶۹	مدیریت پروژه
۰,۰۱	۰,۸۵	۰,۸۶	تعیین شیوه ارزیابی عملکرد واحدهای سازمانی	۵۷	۰,۰۱	۰,۵۴	۰,۵۵	مدیریت زمان
					۰,۰۱	۰,۶۵	۰,۶۶	مدیریت استعدادها

خیلی کم قرار گرفته، بنابراین از شاخص‌های تحقیق حذف و در نهایت ۱۱ مؤلفه مهارت‌های ادراکی، تصمیم‌گیری، رهبری اجتماعی، رهبری تغییر، نتیجه‌گرایی (مدیریت عملکرد)، مدیریت افراد، پایداری و پاسخ‌گویی، پایبندی به اصول اخلاقی، پیچیدگی، رسمیت و تمرکز و ۵۲ شاخص متناسب با این مؤلفه‌ها، به عنوان عوامل تأثیرگذار در مدل شناسایی شدند و در قالب پرسشنامه بخش کمی قرار گرفت. نتایج روایی و پایایی ابزار گردآوری داده‌ها و ابعاد پژوهش در بخش کمی در جدول ۲ نشان داده شده است.

حد آستانه، ۰/۱ در نظر گرفته شد؛ بنابراین در صورتی که اختلاف بین دو مرحله کمتر از حد آستانه خیلی کم (۰/۱) باشد در این صورت فرایند نظرسنجی متوقف خواهد شد. از این رو، همان‌طور که جدول ۱ نشان می‌دهد میزان اختلاف نظر خبرگان در مراحل اول و دوم کمتر از حد آستانه خیلی کم (۰/۱) است. بنابراین، نظرسنجی در این مرحله متوقف می‌شود؛ و به دلیل اینکه امتیاز به‌دست‌آمده در پنج شاخص اقتدار سازمانی (۱۹)، کار تیمی (۳۴)، تعلق سازمانی (۴۲)، تحول سازمانی (۲۰)، مدیریت مافوق (۳۵) به دلیل مخالفت اکثریت خبرگان در دامنه

جدول ۲. روایی و پایایی ابعاد پژوهش

متغیرها	AVE	MSV	ASV	CR	آلفای کرونباخ
مهارت‌های ادراکی	۰,۷۴۸	۰,۰۴	۰,۰۲	۰,۹۴۶	۰,۷۲
تصمیم‌گیری	۰,۶۹۴	۰,۰۴	۰,۰۲	۰,۹۳۱	۰,۷۵
هوش اجتماعی	۰,۷۵۹	۰,۰۳	۰,۰۱	۰,۸۲۹	۰,۷۳
رهبری تغییر	۰,۷۵۱	۰,۰۰۲	۰,۰۰۱	۰,۹۱۶	۰,۷۷
تمرکز	۰,۷۸۲	۰,۰۰۱	۰,۰۰۲	۰,۹۵۸	۰,۸۴
رسمیت	۰,۷۴۱	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۸۵۲	۰,۸۶
پیچیدگی	۰,۸۱۱	۰,۰۰۲	۰,۰۰۱	۰,۸۴۱	۰,۸۸
پایبندی به اصول اخلاقی	۰,۷۳۳	۰,۰۰۵	۰,۰۰۱	۰,۸۶۳	۰,۷۴
پایداری و پاسخ‌گویی	۰,۷۶۱	۰,۰۰۱	۰,۰۰۲	۰,۸۲۴	۰,۷۵
مدیریت افراد	۰,۷۳۳	۰,۰۰۱	۰,۰۰۶	۰,۸۶۶	۰,۷۷
نتیجه‌گرایی (مدیریت عملکرد)	۰,۷۴۵	۰,۰۰۴	۰,۰۰۴	۰,۸۷۳	۰,۸۹
مدیریت استعداد کارآفرینانه	۰,۷۶۵	۰,۰۰۳	۰,۰۰۷	۰,۸۶۱	۰,۹۹

شد. نتایج کلی آزمون مدل‌سازی معادلات ساختاری برای برآزش مدل مفهومی پژوهش در جدول ۳ آورده شده است.

در بخش تحلیل عاملی تأییدی سازه تحقیق، با توجه به بررسی‌های صورت‌گرفته در بخش‌های قبل که به بررسی هر یک از ابعاد و برآزش پرسشنامه در این بخش‌ها، در این قسمت به بررسی سازه کلی تحقیق پرداخته

جدول ۳. نتایج کلی آزمون مدل‌سازی معادلات ساختاری برای برآزش مدل مفهومی پژوهش

نام پارامتر/برآزش ابعاد پرسشنامه	مهارت‌های ادراکی	تصمیم‌گیری	هوش اجتماعی	رهبری تغییر	تمرکز	رسمیت	پیچیدگی	پایبندی	پایداری	مدیریت افراد	نتیجه‌گرایی	مدیریت استعداد کارآفرینانه	برآزش کلی معادلات ساختاری	حد مجاز
نسبت کای اسکوتر به درجه آزادی (آزمون مجذور کای یا خی دو)	۲,۲۵۴	۱,۲۵۹	۱,۲۵۸	۱,۱۲۵	۱,۴۷۹	۲,۲۸۲	۲,۶۹۷	۲,۵۵۷	۱,۴۶۹	۱,۳۰۴	۱,۲۶۴	۱,۸۹۴	۲,۴۶۱	کوچک‌تر از ۳ بین ۱ تا ۵
شاخص برآزش غیرنرم (RMSEA)	۰,۰۰۰	۰,۰۰۱	۰,۰۰۰	۰,۰۰۱	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۰۰۰	۰,۰۰۲	۰,۰۰۳	۰,۰۰۰	۰,۰۰۱	۰,۰۰۰	۰,۰۰۴	کوچک‌تر از ۰,۰۵ بین ۱ تا ۰
شاخص برآزش تطبیقی (CFI)	۰,۹۵۸	۰,۹۱۲	۰,۹۸۵	۰,۹۶۸	۰,۹۴۷	۰,۹۱۷	۰,۹۱۰	۰,۹۲۵	۰,۹۱۷	۰,۹۳۷	۰,۹۴۷	۰,۹۳۳	۰,۹۳۴	بزرگ‌تر از ۰,۹ بین ۱ تا ۰
شاخص برآزندگی (GFI)	۰,۹۲۵	۰,۹۸۷	۰,۹۳۱	۰,۹۸۵	۰,۸۵۹	۰,۸۵۶	۰,۸۵۹	۰,۸۴۹	۰,۹۶۶	۰,۹۸۲	۰,۹۶۸	۰,۹۱۹	۰,۹۷۱	بزرگ‌تر از ۰,۸ بین ۱ تا ۰
شاخص برآزندگی تعدیل یافته (AGFI)	۰,۸۹۹	۰,۹۹۹	۰,۹۸۱	۰,۹۳۳	۰,۸۰۵	۰,۹۴۸	۰,۸۵۴	۰,۸۶۶	۰,۹۴۷	۰,۸۹۴	۰,۹۸۵	۰,۹۷۱	۰,۸۶۴	بزرگ‌تر از ۰,۸ بین ۱ تا ۰



ضعیف است). با شاخص‌های CFI، GFI و AGFI، مقدار نسبی واریانس‌ها و کوواریانس‌ها به گونه‌ی مشترک از طریق مدل ارزیابی شد. با توجه به نتایج مقدار آن‌ها به ترتیب برابر با ۰/۹۳۴، ۰/۹۷۸ و ۰/۸۶۴ به دست آمد که حد مجاز را رعایت کرده و نشان از برازندگی مدل در این شاخص‌ها هستند. این شاخص‌ها به حجم نمونه بستگی نداشته و از طریق مقایسه یک مدل به اصطلاح مستقل که در آن بین متغیرها هیچ رابطه‌ای نیست با مدل پیشنهادی مورد نظر، مقدار بهبود را نیز می‌آزمایند. پس از انجام آزمون‌های فوق با تحلیل مسیر فرضیات مطرح شده بررسی شد. نتایج تحلیل در خصوص تأیید یا رد هر یک از فرضیه‌ها، در جدول ۴ ارائه می‌شود.

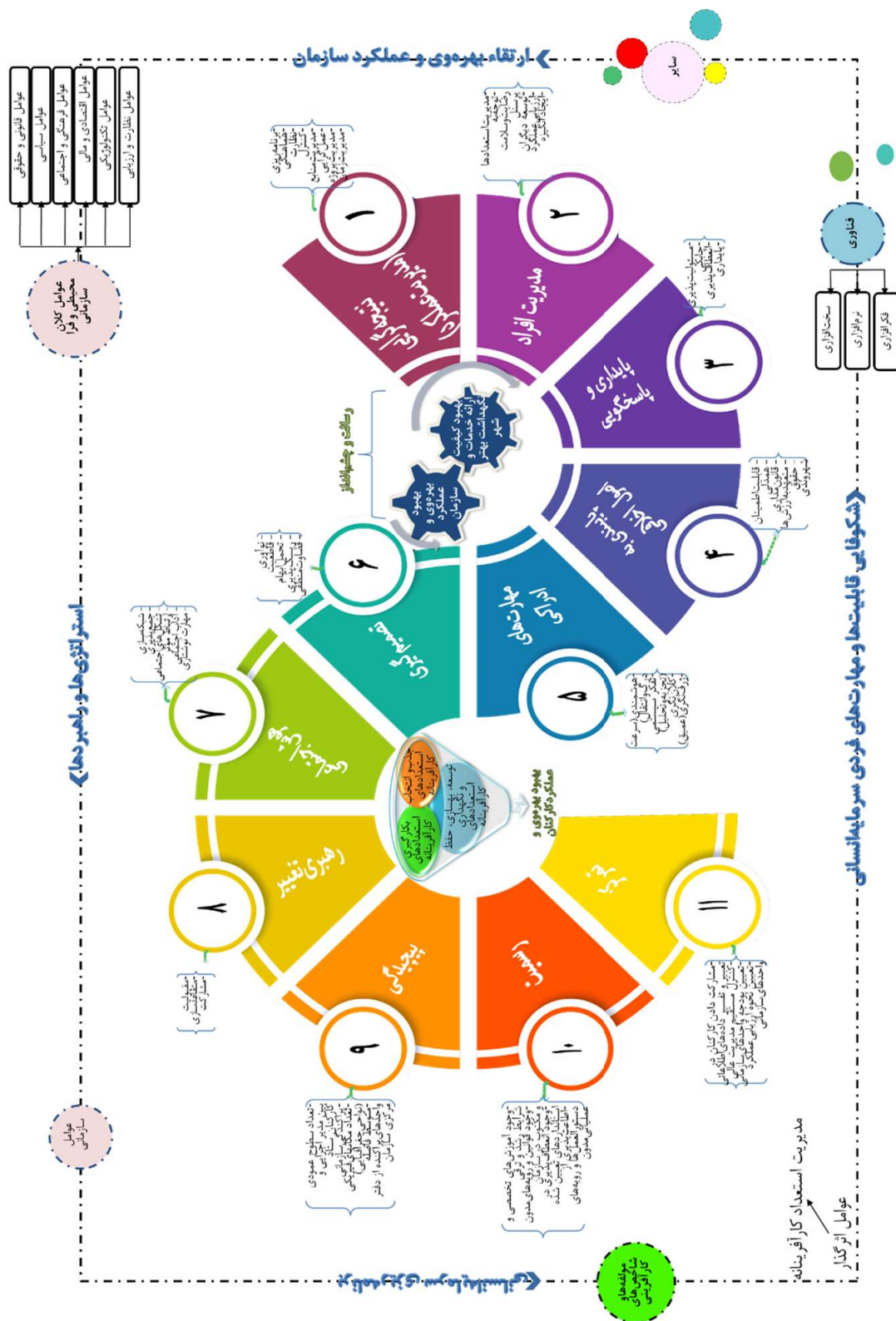
با خی‌دو، این فرضیه که مدل مورد نظر هماهنگ با الگوی هم‌پراشی بین متغیرهای مشاهده شده است، آزموده شد. با توجه به نتایج مقدار آن برابر با ۲/۴۶۱ به دست آمد که نمایانگر برازش مناسب مدل در این معیار است. مقدار کمتر از ۱ نمایانگر ضعف برازش و بیشتر از ۵ نشان از نیاز به بهبود است. این کمیت بسیار به حجم نمونه وابسته است و نمونه بزرگ کمیت خی‌دو را بیش از آنچه بتوان آن را به غلط بودن مدل نسبت داد، افزایش می‌دهد. با شاخص RMSEA ریشه میانگین مجزورات تقریب سنجیده شد. با توجه به نتایج مقدار آن برابر با ۰/۰۰۴ به دست آمد که نمایانگر برازش مناسب در این معیار است. دامنه تغییرات این شاخص بین صفر (عدم برازش) و یک (برازش کامل) بوده و برای مدل‌های خوب برابر ۰/۰۵ یا کمتر است (مقدار ۰/۱ نمایانگر برازش

جدول ۴. تحلیل فرضیات تحقیق

فرضیات	ضریب تأثیر	آماره‌ی استیودنت	سطح معناداری	نتیجه آزمون
مدیریت استعداد کارآفرینانه بر مهارت‌های ادراکی تأثیر دارد	۰,۵۷	۱۰,۶۲۵	۰,۰۰۰	تأیید
مدیریت استعداد کارآفرینانه بر تصمیم‌گیری تأثیر دارد	۰,۶۱	۸,۶۹۵	۰,۰۰۲	تأیید
مدیریت استعداد کارآفرینانه بر هوش اجتماعی تأثیر دارد	۰,۵۵	۹,۸۲۷	۰,۰۰۰	تأیید
مدیریت استعداد کارآفرینانه بر رهبری تغییر تأثیر دارد	۰,۵۳	۱۰,۹۷۴	۰,۰۰۱	تأیید
مدیریت استعداد کارآفرینانه بر نتیجه‌گرایی (مدیریت عملکرد) تأثیر دارد	۰,۵۹	۷,۸۴۴	۰,۰۲۵	تأیید
مدیریت استعداد کارآفرینانه بر مدیریت افراد تأثیر دارد	۰,۶۳	۹,۹۵۲	۰,۰۰۱	تأیید
مدیریت استعداد کارآفرینانه بر پایداری و پاسخ‌گویی تأثیر دارد	۰,۵۰	۶,۷۸۵	۰,۰۱	تأیید
مدیریت استعداد کارآفرینانه بر پایبندی به اصول اخلاقی تأثیر دارد	۰,۵۸	۱۱,۵۲۰	۰,۰۰۳	تأیید
مدیریت استعداد کارآفرینانه بر پیچیدگی تأثیر دارد	۰,۶۴	۱۰,۶۶۹	۰,۰۰۰	تأیید
مدیریت استعداد کارآفرینانه بر رسمیت تأثیر دارد	۰,۶۰	۱۰,۲۵۸	۰,۰۰۴	تأیید
مدیریت استعداد کارآفرینانه بر تمرکز تأثیر دارد	۰,۵۸	۸,۵۶۱	۰,۰۰۱	تأیید
فراوانی ضریب تأثیر ابعاد پژوهش: میانگین: ۶/۳۸؛ میانه: ۰/۵۸؛ نما: ۰/۵۸؛ کمترین: ۰/۵۰؛ بیشترین: ۰/۶۴				
۰/۵۲ < ۲ < ۰/۶۴؛ ۶,۷۸۵ < ضریب تأثیر مؤلفه‌ها < ۰,۵۰؛ سطح معناداری > ۰,۰۵ و ۱؛ نتیجه آزمون‌ها: تأیید و رد H0 مدیریت استعداد کارآفرینانه: بر مؤلفه تأثیر ندارد: H=0؛ P: بر مؤلفه تأثیر دارد: P<0.۱				

بنابراین، با توجه به مثبت بودن دو سر فاصله اطمینان فرض صفر رد شد و با اطمینان ۹۵ درصد می‌توان گفت که مدیریت استعداد کارآفرینانه تأثیرگذاری بالایی بر مؤلفه‌های تعیین‌شده در مدل دارد. در نهایت، پس از انجام تحلیل عاملی تأییدی و مصاحبه مجدد با خبرگان، به بررسی و تأیید مدل و آشکارسازی ویژگی‌های خاص و ارتباط بین متغیرهای موجود پرداخته شد. در نهایت، مدل کیفی همگرایی تلفیقی علوم کارآفرینی، مدیریت استعداد با توجه به تبیین ضرایب مسیر هر بخش، به شرح شکل ۱ ترسیم شد.

هر یک از فرضیات تبدیل به دو فرض آماری صفر و یک شدند. فرض صفر بیانگر عدم رابطه و عدم تفاوت بین متغیرها و فرض یک (یا مخالف) بیانگر نوعی رابطه یا تفاوت بین متغیرها است. با آزمون بررسی فرضیات، فرضیات تحقیق بررسی شد. در صورتی که در این آزمون سطح معناداری کمتر از ۰/۰۵ باشد فرض صفر «مدیریت استعداد کارآفرینانه بر مؤلفه تأثیر ندارد» رد شده و فرض یک «مدیریت استعداد کارآفرینانه بر مؤلفه تأثیر دارد» تأیید می‌شود. آزمون معناداری آماری در واقع برآورد همین احتمال است. دامنه مقادیر این آزمون‌ها از (۰) تا (۱) است و آن‌ها را سطوح معناداری می‌خوانند.



شکل ۱. مدل کیفی همگرایی تلفیقی علوم کارآفرینی، مدیریت استعداد و مدیریت استعدادهای کارآفرینی

### بحث و نتیجه گیری

سنجیده موجب شادی و احساس موفقیت در فرد می‌شود و سازگاری و اعتماد به نفس را افزایش می‌دهد و این حالت نه تنها در تصمیم گیرنده، بلکه در اطرافیان وی اثر مثبت می‌گذارد. در این بین، کارآفرینان سازمانی با پیشگامی، رقابت پذیری، ریسک پذیری و اشتیاق خودانگیزانه که دارند حتی در شرایطی که اطلاعات کافی وجود ندارد، ترسی از تصمیم گیری نداشته و با استقبال از تغییرات و خطرات، قدرت تحمل ابهام و درس گرفتن از شکست و اشتباه، بدون اینکه احساس تهدید یا ناراحتی کنند، قادرند به طور اثربخش با شرایط و اطلاعات مبهم، ناقص، غیرقطعی، سازمان نیافته و غیرشفاف روبه‌رو شده و ضمن شناسایی و تعیین فرصت‌ها، رفع ابهامات با مهارت و کوشش شخصی و به کارگیری راه‌حل‌های خلاق و نوآورانه، آن‌ها را به نفع سازمان تغییر دهند. این افراد تصمیم‌گیران خوبی هستند و به دریافت بازخورد از نتایج تصمیمات خود علاقه‌مند هستند و نمی‌توانند به راحتی از کنار مسائل و مشکلاتی که می‌بینند بگذرند، چون مسئولیت‌پذیر و حلال مشکلات هستند و با توجه به تلاش فراوان برای انجام کار به گونه‌های مختلف موجب توسعه و بهبود سازمان می‌شوند. از طرفی، مهارت‌های تصمیم‌گیری و تشخیص در مدیران سطح بالای شهرداری تهران که وظیفه تصمیم‌گیری استراتژیک، سازمان‌دهی و برنامه‌ریزی را به عهده دارند، از اهمیت بسیاری برخوردار است. قدرت تصمیم‌گیری مدیریت ارشد را می‌توان در قبول مسئولیت فعالیت‌های کارآفرینانه، تحمل انحراف از قواعد افراد ریسک‌پذیر به عنوان خصیصه‌های مثبت، تنوع در حمایت‌های مالی، قدرانی از کارکنان و شهروندان صاحب ایده و نوآور، حمایت مالی برای شروع و حرکت طرح‌های نو، بسط مدیریت مشترکی دانست. مدیریت ارشد برای دستیابی به اهداف سازمانی، دورنما و مأموریت سازمان را در حمایت و تسهیل‌سازی اجرای برنامه‌های مبتنی بر فعالیت‌های کارآفرینانه تدوین کرده و در این رابطه می‌توانند با تشکیل واحدها یا گروه‌های تحقیق و توسعه، توسعه فعالیت‌های تیمی و مشارکتی، برقراری نظام آموزش پویا و مستمر، جریان آزاد اطلاعات، ترغیب به نوآوری و رقابت و انعطاف‌پذیری در دادن پاداش سبب گسترش و تعمیق نوآوری در ساختار سازمانی کارآفرینانه و ایجاد انگیزه و تشویق رفتارهای کارآفرینانه در کارکنان شوند. نتایج با پژوهش‌های حسینی و همکاران (۲۰۲۱)، اولریچ و اسمال وود (۲۰۱۹) و سینگ و انهارینگ (۲۰۱۹) هم‌راستا است [۱۴ و ۱۶ و ۳۱].

نتایج در رابطه با مؤلفه هوش اجتماعی نشان می‌دهد کارکنان شهرداری تهران صرف‌نظر از وظایف و مسئولیت‌ها، با افراد و سازمان‌های مختلفی در ارتباط هستند و نیاز دارند که از مهارت‌های ارتباطی و انسانی تأثیرگذار برای همکاری برخوردار باشند. بنابراین، می‌توان گفت که برخورداری از هوش اجتماعی مورد نیاز تمام سطوح این مجموعه است. بنابراین، به کارگیری هوش اجتماعی یا همان مهارت برقراری درست و مؤثر با دیگران به عنوان یک شایستگی اساسی در کارکنان شهرداری تهران، به کارکنان یاد می‌دهد که چگونه نقش‌های مختلف توسط یک فرد ایفا شده و وی می‌تواند استانداردهای خود را هر چه بهتر در تعامل با دیگران بهبود بخشد و باعث می‌شود که واکنشی بهتری در رابطه با دیگران داشته باشند و بازخورد صحیح ارائه دهند. هوش اجتماعی یک توانایی حیاتی مهم برای فکر کردن و عمل کردن به صورت کارآفرینانه، تشویق نگرش‌ها و انگیزه بخشیدن به دیگران است. از این‌رو، توجه به هوشیاری خلاق افراد در داخل سازمان به عنوان یکی از گام‌های مهم در توسعه استراتژی کارآفرینی سازمانی، موجب جذب به‌هنگام فرصت‌ها اختراع، نوآوری در خدمات و فرایندهای سازمانی می‌شود. از این‌رو، مدیران شهری می‌توانند توجه خود را به القای کارآفرینی در سازمان و طراحی ساختار سازمانی انعطاف‌پذیر معطوف کرده و با مشخص کردن نوع نظام ارتباطات میان مدیران و کارکنان، میزان قدرت، اختیار و سطح پاسخ‌گویی واحدها،

طی چند سال اخیر، اقداماتی برای تدوین و به‌کارگیری راهبردها و سیاست‌های کارآفرینی سازمانی و مدیریت استعداد در اسناد توسعه منابع انسانی شهرداری تهران و چشم‌انداز ده‌ساله ۱۴۱۰ انجام شده است، ولی در عمل به انسجام بین این موضوعات توجهی نشده است و در این مسیر سازمان مورد مطالعه همانند بسیاری از سازمان‌های خدماتی مشابه با ابهامات متعددی درباره تعاریف، ابعاد، فقدان نظام‌نامه و الگوی مدونی در زمینه مدیریت استعداد کارآفرینانه به عنوان سند و چراغ راه روبه‌رو است. همچنین، با تغییرات گسترده و پیچیده در ارکان مدیریتی شهرداری تهران طی سنوات اخیر، رویکرد توصیه برای معرفی مدیران آن هم فقط برای پست‌های انتصابی، جایگزین رویکرد شناسایی و توسعه مدیران آینده از طریق برگزاری آزمون‌های استعدادیابی در سال‌های گذشته شده و ناگزیر اغلب استعداد‌های شناسایی شده در سازمان، به دلیل اعمال سلیقه شخصی در میانه راه رها شده و به دست فراموشی سپرده شده و سازمان همچنان به دلیل برخورداری از نظام دیوان‌سالار حاکم، دچار فرگی سازمانی و ضعف در سازوکار اجرایی و عملیاتی منسجم پیرامون موضوع بوده و تفاوت متمایزی در مدیریت افراد کلیدی و کارکنان عادی سازمان وجود ندارد. به همین دلیل، هدف از انجام این پژوهش تدوین راهبرد مدیریت استعداد کارآفرینانه برای بهسازی عملکرد کارکنان است. برای دستیابی به هدف پژوهش ابتدا مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با خبرگان علمی و اجرایی صورت گرفت که منجر به شناسایی ۱۱ مؤلفه و ۵۷ شاخص از جمله مهارت‌های ادراکی، تصمیم‌گیری، هوش اجتماعی، رهبری تغییر، نتیجه‌گرایی (مدیریت عملکرد)، مدیریت افراد، پایداری و پاسخ‌گویی، پایبندی به اصول اخلاقی، پیچیدگی، رسمیت و تمرکز شده است. در ادامه، برای اعتبارسنجی مؤلفه‌های شناسایی شده از معادلات ساختاری استفاده شد. نتایج نشان داد بیشترین میزان اثر مربوط به مؤلفه‌های پیچیدگی، مدیریت افراد و تصمیم‌گیری به ترتیب با ۰/۶۴، ۰/۶۳ و ۰/۶۱ بار عاملی بود که با توجه به نقش بسزای این متغیرها، می‌تواند به عنوان مهم‌ترین شاخص استعداد‌های کارآفرینانه و تدوین برنامه‌ریزی‌های استراتژیک به کار گرفته شوند. کمترین میزان اثر در مدل مربوط به مؤلفه پایداری و پاسخ‌گویی با بار عاملی ۰/۵۰ بود، به مسئولان پیشنهاد می‌شود که با ارائه راهکارهایی در فکر ارتقای این مؤلفه و شاخص‌های آن باشند.

نتایج در رابطه با مؤلفه‌های مهارت‌های ادراکی نشان می‌دهد داشتن تفکر سیستمی و سرعت درک و انتقال منجر به توانایی درک پیچیدگی‌های چالش‌برانگیز سازمانی و توانمند کردن افراد در مواجهه مؤثر با مشکلات و گسترش تفکرات به سطحی است که سبب کسب نتایج مطلوب، حتی در موقعیت‌های دشوار و پیچیده می‌شود. چنین تفکری منجر به دیدگاه فراسازمانی، آینده‌نگری، ژرف‌نگری عمیق و ارائه راهکارهای بلندمدت، خلاقانه و ابتکاری می‌شود. همچنین، مهارت‌های ادراکی کارایی فرد را افزایش می‌دهد و از این‌رو، شناسایی و ایجاد فرصت‌های سازمانی را تسهیل و انگیزه فرد را برای کارآفرینی تشدید می‌کند. به همین دلیل، به مدیران شهرداری پیشنهاد می‌شود که سرعت درک و انتقال در بین کارکنان و اعضای مختلف سازمانی در قبال برگزاری کلاس‌های آموزشی، شایسته‌سالاری، ارزیابی‌های سازمانی در قبال داشتن تفکرات سیستماتیک نسبت به تحولات موجود در شهرداری با توجه به فعالیت‌ها، ارائه پاداش‌ها به کارکنان، نیازسنجی کارکنان، افراد و اعضای شهرداری مد نظر قرار گیرد. نتایج با پژوهش‌های اولریچ و اسمال وود (۲۰۱۲)، کاتلروسیگر (۲۰۱۹) و نظریه‌پردازان دیگر هم‌راستا است [۳ و ۱۴].

نتایج در رابطه با مؤلفه تصمیم‌گیری نشان می‌دهد تصمیم‌گیری نشانه رشد و بلوغ و مسئولیت‌پذیری افراد است. تصمیم‌گیری درست و

مهارت‌های مدیریت منابع، پروژه و زمان برای سطوح میانی که رابط بین مدیران سطح بالا و سطوح پایین سازمان هستند، اهمیت زیادی دارد. نتایج با پژوهش‌های اولریچ و اسمال وود (۲۰۱۹) و دلاکروز و همکاران (۲۰۱۸) هم‌راستا است [۱۶ و ۲۵].

نتایج در رابطه با مؤلفه مدیریت افراد نشان می‌دهد منابع انسانی مهم‌ترین و حساس‌ترین منبع در تعیین موفقیت و شکست سازمان است. از این‌رو، مدیریت افراد از جمله راهبردهایی است که اگر به شیوه صحیح و به‌هنگام به کار گرفته شود، ضمن حفظ و توسعه و بهبود متناسب سطح رضایت کارکنان متعهد، ساعی و مسئولیت‌پذیر بر مبنای شیوه‌های عینی سنجش عملکرد، موجب به فعلیت رسیدن قابلیت‌ها، ظرفیت‌ها و توانایی‌های بالقوه افراد و ایجاد انگیزه بالا برای کارآفرینی کارکنان می‌شود و می‌تواند سطح متفاوتی از تعالی و عملکرد سازمانی را از طریق مشارکت مستقیم تیم‌های کارآفرینی توانمند خلق کند. زمینه‌سازی برای توسعه مهارت‌ها و ایجاد فرصت‌ها برای استعدادهای برجسته و شاخص و همچنین، اطمینان‌سازی برای ایشان از طریق ایجاد یک برند سازمانی با تشکیل دایره کیفیتی، بخش مهمی از وظیفه مدیران شهری در تمامی بخش‌های سازمانی است. مدیران همواره درگیر برنامه‌هایی هستند که نتایج و تأثیرات خود را به طور مستقیم و غیرمستقیم بر منابع انسانی می‌گذارند. بنابراین، توسعه برنامه‌های کارآفرینی در سازمان‌ها بدون توجه به عامل انسانی منجر به شکست خواهد شد. در این راستا، پیشنهاد می‌شود شهرداری تهران به عنوان رأس هرم مدیریت شهری، گام را فراتر نهد و با برنامه‌ریزی آگاهانه، شناسایی و پرورش مدیران آینده را با الگوسازی از دستاوردها و تجربیات اجرایی موفق داخلی و بین‌المللی و نیز پندآموزی از تجربیات عملیاتی شکست‌خورده به منظور جلوگیری از صرف هزینه مجدد آتی و در چارچوب استانداردهای جهانی را در صدر برنامه‌های توسعه خود قرار داده و ضمن تحقیقی جامع در این زمینه برای داشتن بانک اطلاعاتی از کارکنان کلیدی و شایسته، مدیریت منابع انسانی متفاوتی را برای گروه‌های مختلف کارکنان به‌ویژه استعدادهای اعمال کرده و برای بهبود سطح رضایت و سلامت کارکنان، ضمن سنجش‌های دوره‌ای از وضعیت موجود در سازمان، ایجاد انگیزه با پرداخت‌های مناسب و تشویق‌های فردی و گروهی را مد نظر قرار دهد. نتایج با پژوهش‌های کاتلر و سیگر (۲۰۱۹)، کاتلر و سیگر (۲۰۱۹) و نامیر و سانتوس (۲۰۱۸) هم‌راستا است [۳ و ۲۶].

نتایج در رابطه با مؤلفه پایداری و پاسخ‌گویی نشان می‌دهد پایداری و پاسخ‌گویی از استراتژی‌های اصلی حوزه مسئولیت‌های اجتماعی شهرداری تهران در برقراری ارتباط مؤثر با محیط پیرامون، کارکنان و ذی‌نفعان خود است. چنانچه مسئولان سازمان، به این مؤلفه توجه داشته باشند، مسئولیت و رسالت خود را به‌خوبی در قبال ارباب‌رجوعان و شهروندان انجام داده‌اند. در غیر این صورت، نمی‌تواند از عهده وظایف محول شده برآمده و به تبع عملکرد مطلوبی داشته باشد. پاسخ‌گویی براساس شفافیت در اطلاع‌رسانی، اطلاعات صحیح، سالم و دقیق و پایداری با خلق ارزش‌های پایدار و قابل اتکا برای ذی‌نفعان با توجه به منابعی که در اختیار است، یکی از ابزارهای کنترل و نظارت بر قدرت و مقابله با سوء استفاده از قدرت است که باید مورد توجه و تأکید مدیران ارشد شهری قرار گیرد؛ بنابراین، پیشنهاد می‌شود مؤلفه پایداری و پاسخ‌گویی با ایجاد شفافیت و به شیوه صحیح در سطح واحدهای تابعه این مجموعه در دستور کار قرار بگیرد، باعث از بین رفتن شکاف میان مدیران و کارکنان و به تبع اشتیاق خودانگیزه کارکنان جهت انجام امور محول‌شده و توجه و تلاش وافر ایشان برای انجام کار به گونه‌های مختلف از جمله توجه به خلاقیت و نوآوری و همچنین، تمایل ایشان به مسئولیت‌پذیری برای درگیر شدن در انجام وظایف بیشتر می‌شود. از این‌رو، مدیران شهری برای نیل به پایداری و پاسخ‌گویی

گروه‌ها و افراد، جهت هماهنگی، کارکنان را تشویق کنند که این چشم‌انداز را شناخته و آن را درک کنند. همچنین، در این راستا پیشنهاد می‌شود مجموعه شهرداری تهران با تقویت مهارت‌های اجتماعی و توانمندی‌های روان‌شناختی کارکنان، به دنبال تسهیل و تقویت تشکلهای اجتماعی داخل سازمانی و روابط مؤثر بین مدیران، کارکنان و ذی‌نفعان خود برای توسعه فعالیت‌های کارآفرینانه سازمان و انجام کارها در قالب گروهی و فرایندی باشد. در این بین، توجه به نظرات کارکنان در قبال خلاقیت‌ها و کارکردهای موجود مد نظر قرار گیرد. نتایج با پژوهش‌های مبارکی و همکاران (۲۰۲۱) و دلاکروز و همکاران (۲۰۱۸) هم‌راستا است [۵ و ۲۵].

نتایج در رابطه با مؤلفه رهبری تغییر نشان می‌دهد سازمانی که قادر است دیگران را متقاعد سازد تا رفتارشان را تغییر دهند، می‌تواند بر ایجاد منابع جدید و توسعه منابع موجود تأثیر گذاشته و با راهبری و توانمندسازی افراد و گروه‌های مشارکتی خودگردان، گروه‌های کارآفرینی را در داخل واحدهای مجموعه خود تشکیل داده و اقدام به توسعای کارآفرینی سازمانی به منظور دستیابی به عملکرد بهتر، پایدارتر و تغییر الگوی مصرف منابع کرده و با ایجاد تغییرات ساختاری در همه ابعاد کلیه کارکنان سازمان را در جهت نوآوری و تحول ترغیب کند. مدیران شهری باید توجه داشته باشند وجود رهبری تحول‌آفرین و اثربخش در شهرداری تهران از آنجا که با متقاعدسازی، بهره‌گیری و جذب تجربیات خبرگان، مشارکت فکری و عملی افراد، فرصت‌گرایی، برقراری جریان آزاد اطلاعات باعث افزایش کارایی و کارآفرینی کارکنان در سازمان می‌شود؛ می‌تواند در شایستگی‌های قابل تعمیم در برنامه‌های رهبری و توسعه رهبران این مجموعه، مد نظر قرار گیرد. اتخاذ استراتژی کارآفرینی سازمانی مشارکت‌محور از مقبولیت زیادی برخوردار بوده و منوط به ایجاد بینش مشترک اهداف مدیران با کارکنان شهرداری تهران و با توسعه تیم‌های کارآفرینی است. این اقدام با متقاعدسازی کارکنان برای انجام فعالیت‌های کارآفرینانه، موجب بهبود مستمر فرایندها و دگرگونی سطح عملکرد در بخش‌های مختلف سازمان شده و با فاکتورهایی نظیر اعطای پاداش و دستمزد؛ انگیزه، احساس تعهد و اثربخشی کارکنان را افزایش می‌دهد. نتایج با پژوهش‌های نامیر و سانتوس (۲۰۱۸)، مبارکی و همکاران (۲۰۲۱) هم‌راستا است [۵ و ۲۶].

نتایج در رابطه با مؤلفه نتیجه‌گرایی (مدیریت عملکرد) نشان می‌دهد نتیجه‌گرایی دربرگیرنده تعیین اهداف و اولویت‌هایی است که استفاده از منابع در دسترس را در راستای دستیابی به نتایج پایدار و در تعامل با اهداف سازمانی و توقعات عمومی، به حداکثر می‌رساند. بنابراین، می‌توان گفت که هموارسازی مسیر رشد و توسعه کارآفرینی در شهرداری تهران با خلق شرایط کارآفرینانه جذاب در سازمان به منظور جذب و ادامه خدمت کارکنان با استعداد، توسعه و ارتقای فضای مشارکتی برای جلب مشارکت استعدادهای کارآفرینی توسعه‌داده‌شده در طرح‌ها، پروژه‌ها، برنامه‌ها و اقدامات سازمان میسر شده و موجب تحول در فعالیت‌های جاری سازمان خواهد شد. تقویت استعدادهای کارآفرینانه با ارائه تحلیل امکان‌سنجی جذب منابع ضروری و غلبه بر موانع موجود سازمانی، عملکرد و فعالیت‌های کارکنان و به تبع سازمان را بهبود می‌بخشد. در این بین، عامل برنامه‌ریزی به عنوان مؤلفه‌ای مهم در جهت تعالی مدیریت استعداد کارآفرین معرفی شده است. بنابراین، مدیران شهری می‌توانند با یک برنامه‌ریزی کاری اثربخش با امکان‌سنجی قابلیت دسترسی منابع برای ایجاد جو کارآفرینی و توسعه تیم‌های کارآفرینی در سازمان، همچنین پیش‌بینی توانایی غلبه بر موانع؛ گام مهم بعدی را پیاده‌سازی کارآفرینی سازمانی استراتژیک قرار داده و علاوه بر شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌های بالقوه، راه را برای پیاده‌سازی یک نظام مدیریت عملکرد مناسب و مؤثر در سطح واحدهای تابعه و دستیابی به تعالی سازمانی هموار می‌سازد. توجه به توسعه

مطلوب، می‌توانند با ارائه امکانات رفاهی متناسب با فعالیت‌های ارزنده و شاخص کارکنان، در راستای افزایش تعهد، رضایت شغلی کارکنان همت کنند نتایج با پژوهش‌های سبک‌رو و همکاران (۲۰۱۸) و اولریچ و اسمال وود (۲۰۱۹) هم‌راستا است [۱ و ۱۴].

نتایج در رابطه با مؤلفه پایبندی به اصول اخلاقی نشان می‌دهد نظام باورها، استانداردها و یا آرمان‌های هر سازمان و کسب‌وکار مختص به خودش بوده و به نوعی ویژه مشخص می‌کند کدام رفتارها در سازمان خوب و یا بد است و کدام‌یک می‌تواند شکل قانونی به خود بگیرد. انجام درست کارها از عهده سازمانی برمی‌آید که مجهز به نظام اداری سالم برای تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری‌های درست، بجای و مناسب بوده و باعث ارائه خدمات مطلوب، سالم و ارزنده شوند. اصول اخلاقی بازتاب ارزش‌های اخلاقی رهبران سازمانی است. بنابراین، پایبندی به اصول اخلاقی از مهم‌ترین ویژگی‌های سازمان‌های خدمات‌رسان به مردم، از جمله شهرداری‌ها است که با فرهنگ و اخلاق سازمانی، خاص هر مجموعه همسو است. از این‌رو، رهبران سازمانی در شهرداری تهران باید با ایجاد یک الگوی مناسب در این زمینه فرهنگ‌سازی بیشتری انجام داده و به تبیین قوانین و مقررات و مصادیق مرتبط به آن بپردازد. خدمات‌رسانی در این مشاغل هرچند سخت، ولی با توجه به نقش صیانتی کارکنان در رعایت حقوق شهروندان، ارباب‌رجوعان و مقابله با فساد اداری، بسیار با ارزش و پراهمیت است. بنابراین، می‌توان گفت که مدیران و کارکنان سازمان‌ها از جمله شهرداری‌ها برای ایفای امور سازمانی خود علاوه بر معیارهای سازمانی و قانونی نیاز به مجموعه‌ای از رهنمودهای اخلاقی دارند که آنان را در رفتارها و اعمال سازمانی در جهت هماهنگی و وحدت رویه در راستای اخلاق سازمانی یاری دهد. همچنین، مدیران به طور مستقیم با نگرش‌های کارکنان و اعضای سازمان در ارتباط هستند. پایبندی به اصول اخلاقی کمک می‌کند که سازمان به سوی اهداف خود حرکت کنند. در صورتی که ارتباط یادشده یک ارتباط سالم باشد، سازمان به اهداف خود خواهد رسید. با توجه به نتایج به‌دست‌آمده در بخش پایبندی به اصول اخلاقی پیشنهاد می‌شود که افزایش ظرفیت کشف موارد فساد و پیروی از مقررات مربوط به امنیت مناسب کارمندان و ایجاد محیط به منظور ارائه آموزش‌های مناسب و حمایت مدیران مد نظر قرار گیرد. نتایج با پژوهش‌های کاتلر و سیگر (۲۰۱۹) و باقری و همکاران (۲۰۱۸) هم‌راستا است [۱۸ و ۳].

نتایج در رابطه با مؤلفه پایبندی به پیچیدگی نشان می‌دهد پیچیدگی به میزان تفکیکی اشاره می‌کند که در سازمان وجود دارد و به سه دسته تقسیم می‌شود؛ تفکیک افقی که میزان یا حد تفکیک بین واحدهای سازمانی براساس موقعیت اعضای سازمان را نشان می‌دهد. تفکیک عمودی که به عمق یا ارتفاع سلسله‌مراتب سازمانی نظر دارد. تفکیک براساس مناطق جغرافیایی که به میزان پراکندگی واحدها و امکانات و نیروهای انسانی از لحاظ جغرافیایی اشاره دارد. وقتی حرفه‌های متعدد در سازمانی وجود دارند که به دانش تخصصی و مهارت علمی نیاز دارند، سازمان از پیچیدگی بیشتری برخوردار است، زیرا موقعیت‌های شغلی متفاوت افراد، ارتباطات را کند کرده و مدیریت را در خصوص هماهنگی بین فعالیت‌های آن‌ها، با مشکل مواجه می‌کند. با افزایش سطوح سلسله‌مراتب سازمانی، تفکیک عمودی سازمان افزایش می‌یابد و پیچیدگی سازمانی بیشتر می‌شود. سطوح بیشتر، بین مدیریت عالی و عملیاتی سازمان عاملی است بالقوه، جهت مخدوش ساختن ارتباطات که هماهنگی بین بخش‌های کارکنانی مدیریت و نظارت بر فعالیت‌های عملیاتی توسط مدیریت عالی را دشوار می‌سازد؛ بنابراین، وجود حوزه عملیاتی گسترده در شهرداری تهران، باعث شده جهت پاسخ‌گویی سریع به نیازها و مسائل متنوع خود با مشکلات روزانه بسیاری مواجه شود. در این مجموعه سطوح پیچیدگی زیاد و قدرت انعطاف‌پذیری

پایین از این منظر که تعدد سطوح مدیریتی و واحدهای وظیفه‌ای تخصصی‌محور در ساختار رسمی و بروکراتیک آن جانمایی شده است، وجود دارد و برای انجام امور متخصصان زیادی به کار گرفته شده و مقررات شدیدی اعمال می‌شود. از این‌رو، مجبور است به صورت استاندارد عمل کند و میزان کنترل و نظارت زیادی داشته باشد. این وضعیت از خلاقیت و نوآوری افراد کاسته و مانع انجام کارآفرینی در این مجموعه شده است. توجه جدی به سرمایه انسانی از عوامل کلیدی در بروز رفتارهای کارآفرینانه و به کارکنان این فرصت را می‌دهد تا با توجه به انگیزه درونی که دارند، بتوانند محیطی خلاقانه‌تر و کارآفرینانه‌تر ایجاد کنند. وجود چنین رفتارهایی باعث پرورش ابعاد رفتارهای اخلاقی افراد و رشد و پرورش خودباورهای آنان، اعتمادبه‌نفس و خودشکوفایی در محیط کار می‌شود. نتایج با پژوهش‌های اولریچ و اسمال وود (۲۰۱۹) و کاتلر و سیگر (۲۰۱۹) هم‌راستا است [۳ و ۱۴].

نتایج در رابطه با مؤلفه رسمیت نشان می‌دهد حاکم بودن ساختار سنتی و رسمی در شهرداری تهران منجر به رسمیت بالا در این مجموعه و مانعی بزرگ برای کارآفرینی سازمانی و در بسیاری از مواقع موجب کاهش سطح عملکرد واحدها در این ارگان شده است. مدیران شهری باید توجه کنند نظام دیوان‌سالاری موجود سبب محدود کردن رفتارهای کارآفرینانه کارکنان خواهد شد و تا زمانی که دپارتمان منابع انسانی به حفظ روش‌های سنتی خود ادامه دهد، هیچ‌گونه فرصت‌های رشد و توسعه‌ای برای کارکنان و تغییر و تحولی در عملکرد سازمانی حاصل نخواهد شد. بنابراین، اگر شغلی از میزان رسمیت بالایی برخوردار باشد، متصدی آن، برای انجام دادن فعالیت‌های مربوط به آن شغل و نیز زمان و چگونگی انجام آن، از حداقل آزادی عمل برخوردار خواهد بود. در چنین حالتی، از کارکنان انتظار می‌رود همیشه نهادهای یکسانی را با روش معینی به کار برند؛ تا به نتایج ازپیش‌تعیین‌شده‌ای منجر گردد. از این‌رو، وقتی رسمیت بالاست، شرح شغل‌های مشخص، قوانین و مقررات زیاد و دستورالعمل‌های روشن در خصوص فرایند کار در سازمان وجود دارند. وقتی رسمیت کم است، رفتار کارکنان به طور نسبی می‌تواند برنامه‌ریزی نشده باشد؛ در چنین موقعیتی، افراد در مشاغل خود در به‌کارگیری نظرات خود، از آزادی عمل بیشتری برخوردارند. از این‌رو، مدیران می‌توانند با کاهش رسمیت در قوانین و رویه‌های مدون و مکتوب سازمانی و انعطاف‌پذیری در استانداردهای تعیین‌شده، سبب ظرفیت‌سازی بیشتر کارکنان در فعالیت‌های کارآفرینی برای افزایش بهره‌وری، اثربخشی و به تبع کیفیت مطلوب‌تر کارکرد در خدمت‌رسانی بهتر شوند. مدیران شهرداری می‌توانند با اتخاذ سیاست‌های مناسب و انجام تمهیدات سازمانی، مدیریت مناسبی بر ترکیب انعطاف‌پذیری قوانین شهرداری‌ها اعمال کنند. نتایج با پژوهش‌های اولریچ و اسمال وود (۲۰۱۹) و نامیر و ساتتوس (۲۰۱۸) هم‌راستا است [۱۴ و ۲۶].

نتایج در رابطه با مؤلفه تمرکز نشان می‌دهد تمرکز در شهرداری تهران بسیار بالا بوده و تصمیمات در سطوح بالای سازمان گرفته می‌شود و این مغایر با جاری‌سازی کارآفرینی در مجموعه است. باید توجه شود به دلیل گستردگی وظایف و سطوح سازمانی این ارگان، واحدهای اجرایی آن در بیشتر مواقع نیاز دارند تا نسبت به تغییرات محیطی و بحران‌های پیش رو واکنش سریع نشان و تصمیم‌گیری کنند. ولی ساختار متمرکز موجود، مانع از اخذ تصمیمات در سطوح پایین شده که خود سبب بروز مشکلات و پیچیدگی‌های بسیاری در بدنه سازمان و به تبع در سطح شهر تهران می‌شود که بی‌شک باید مورد توجه مدیران ارشد شهری برای بازنگری و تعدیل در سطوح تمرکز تصمیم‌گیری قرار گیرد. در سازمان‌هایی که دیوان‌سالاری، به صورت ۱۰۰ درصد رعایت می‌شود، همه تصمیمات، به وسیله مدیریت عالی سازمان گرفته می‌شود و او به طور کامل سازمان را کنترل می‌کند؛ ولی با بزرگ‌تر

حاضر داده‌های مورد نیاز برای انجام تجزیه و تحلیل و استخراج مدل از طریق مصاحبه با خبرگان شهرداری تهران جمع‌آوری شده است؛ بنابراین تحلیل این پژوهش مبتنی بر داده‌های گردآوری شده از ادراکات متفاوت خبرگان بوده است و نه از منابع عینی که ممکن است در برخی موارد به دلیل سلیقه‌های شخصی یافته‌ها نیز تحت تأثیر قرار گیرند. در هر حال، سعی شده است با هم‌اندیشی بین خبرگان نسبت به کاهش هر چه بیشتر نقص‌های یادشده اقدامات لازم صورت پذیرد. پژوهش حاضر در مناطق ۲۲ گانه شهرداری تهران و در داخل کشور ایران صورت پذیرفته است. بنابراین، ممکن است تعمیم آن به سایر سازمان‌ها در کشور از نتایج متفاوتی برخوردار باشد که چندان قابل اتکا نیستند. به همین جهت، پیشنهادهای این پژوهش برای آینده به صورت ذیل است:

- در سطوح سازمان‌های دیگری این پژوهش انجام شود، به طوری که با قیاس نتایج به‌دست‌آمده ضعف‌ها، قوت‌ها، فرصت‌ها و تهدیدهای سازمانی شناسایی شود.
- از تکنیک‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره به رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر مدیریت استعداد کارآفرینانه استفاده کنند.
- از دید ارباب‌رجوع به ارائه مدل کارآفرینانه متناسب با نیازها و الزامات دوطرفه ارباب‌رجوع و سازمان اقدام کنند.

#### ■ مشارکت نویسندگان

در تدوین این مقاله نویسنده اول نگارنده مقدمه و ادبیات، تحلیلگر داده‌های جمع‌آوری شده و نگارنده نتایج پژوهش بوده است (۶۰ درصد)، نویسنده دوم مسئول مقاله و بازبینی را به عهده داشته است (۲۰ درصد) و نویسنده سوم بازبینی و ویراست‌یاری نهایی را انجام داده است (۲۰ درصد).

#### ■ تعارض منافع

نویسندگان اعلام می‌کنند که تضاد منافعی در این پژوهش وجود ندارد.

#### ■ تشکر و قدردانی

از کلیه کسانی که در این پژوهش، پژوهشگران را یاری کرده‌اند، صمیمانه تشکر می‌کنیم.

شدن سازمان و بالا رفتن تعداد کارکنان، واحدها و دوایر، نمی‌توان همه تصمیمات را به مقام عالی سازمان ارجاع کرد. یا اینکه میزان بار تصمیم‌گیری به آن حد می‌رسد که یک مقام ارشد، نمی‌تواند آن را تحمّل کند. بنابراین، هرچه مدیران به زیردستان اعتماد بیشتری داشته باشند و آنان را افرادی شایسته بدانند، تفویض اختیارات به زیردستان بیشتر خواهد شد و در نهایت در سازمان، عدم تمرکز ایجاد خواهد شد. هرچه مکانیسم‌های تبادل اطلاعات به نقاط تصمیم‌گیری، بیشتر باشد و سیستم بازخور مناسبی برای ارزیابی نتایج تصمیمات وجود داشته باشد، عدم تمرکز نیز بیشتر خواهد شد. هرچه تصمیمات اخذ شده به وسیله یک واحد، بر عملیات واحدهای دیگر تأثیرگذارتر باشد، میزان مشارکت سایر واحدها در تصمیم‌گیری بیشتر می‌شود. این مسئله، زمینه را برای عدم تمرکز سازمانی فراهم می‌کند. مدیران شهری باید توجه داشته باشند یکی از الزامات توانمندسازی سازمان، داشتن کارکنان توانمند، نوآور و کارآفرین است و به این منظور می‌توانند با کاهش اعمال کنترل، ساختار منطقی را به وجود آورده و از طریق تفویض اختیار، گزینش براساس ضوابط (نه روابط)، ایجاد جو اعتماد، پذیرش و تحمل ریسک و اشتباه، خارج کردن اطلاعات از انحصار افراد، مدیریت مشارکتی، ایجاد واحدهای خودگردان و مستقل برای ایجاد جو و بستر مساعدتر کارآفرینی افراد، از ایجاد «تمرکز» در شهرداری تهران جلوگیری کنند. بنابراین، باید گفت که با توجه به نتایج به‌دست‌آمده در بخش تمرکز پیشنهاد می‌شود که مدیران شهرداری مواردی همچون مشارکت دادن کارکنان در تعبیر و تفسیر داده‌های اطلاعاتی را با ارائه جلسات گروهی و فردی برای ارزیابی نتایج، کنترل مستقیم مدیریت عالی با ایجاد ساختاری شیشه‌ای در بین کارکنان و مدیران و تعیین بودجه واحدهای سازمانی با ارائه بودجه‌های عملیاتی، مد نظر قرار دهند. همچنین، در این راستا ایجاد می‌کند که مدیران شهری با رعایت عدالت‌محوری از طریق طراحی روش‌های عینی سنجش عملکرد مانند ارزیابی‌های روان‌شناختی، مصاحبه‌های رفتاری، ارزیابی‌های شخصیتی، آزمون‌های دانش شغلی جهت انتخاب و انطباق درست فرد با شغل موجود، سیستم متمایز حمایتی و تشویقی و ارائه پاداش مناسب مادی و به‌خصوص معنوی برای کارآفرینان مسئولیت‌پذیر و برتر سازمانی براساس ارزیابی عملکرد به‌هنگام و به‌موقع آن‌ها در فرایندهای عملیاتی سازمان و فراهم کردن توسعه مسیر شغلی و هدایت و حمایت از کارآفرینانی که قابلیت توسعه را دارند طی مسیر بسیار حائز اهمیت است. نتایج با پژوهش‌های اولریچ و اسمال وود (۲۰۱۹) و باقری و همکاران (۲۰۱۸) هم‌راستا است [۱۴ و ۱۸].

نتایج مطالعات انجام‌شده نمایانگر این بود که با وجود برخی از راهبردهای اجرایی شده در خصوص بهسازی مدیریت عملکرد کارکنان شهرداری تهران طی سال‌های اخیر که توانسته منجر به افزایش بهره‌وری نیروی انسانی در هر یک از بخش‌های مختلف سازمان شود؛ به دلیل وجود تمایزها و تضادها در مدیریت اقتصادی و رهبری چندگانه، ساختارهای متنوع و شرایط استراتژیک سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی این سازمان خدماتی بزرگ، این مجموعه هنوز با استقرار ساختاری کارآمد، جامع و مطلوب ارزیابی عملکرد فاصله داشته و پاسخ‌گوی نیاز عمومی و تأمین خواسته ذی‌نفعان خود در زمینه بهبود عملکرد در فضایی مطمئن و منصفانه نیست. بنابراین، از آنجا که عملکرد مطلوب ترکیبی از ابعاد مختلف فردی، سازمانی و محیطی است که با توجه به عوامل زمینه‌ای، محتوایی و ساختاری اعم از حمایت مدیریت عالی، استراتژی سازمان، ساختار تشکیلاتی، ارتباطات اثربخش، سیستم‌ها و فرایندهای سازمانی و غیره که از جمله ابعادی است که در فرایند بهسازی ارزیابی عملکرد کارکنان و سازمان نقش ایفا می‌کنند. در راستای پیشنهادهایی برای آینده پژوهشگران با یکسری محدودیت‌ها روبه‌رو بوده‌اند. به دلیل استفاده از روش کیفی در بخشی از پژوهش

## منابع ■

- [1] Sabokroificant M, Tajpour M, Hosseini E. Investigating the knowledge management effect on managers' skills improvement. *International Journal of Human Capital in Urban Management*. 2018;3(2):125-32.
- [2] Hosseini E, Tajpour M, Lashkarbooluki M. The impact of entrepreneurial skills on manager's job performance. *International Journal of Human Capital in Urban Management*. 2020;5(4):361-72.
- [3] Kotlar J, Sieger P. Bounded rationality and bounded reliability: A study of nonfamily managers' entrepreneurial behavior in family firms. *Entrepreneurship theory and practice*. 2019;43(2):251-73.
- [4] Martinaityte I, Sacramento C, Aryee S. Delighting the customer: Creativity-oriented high-performance work systems, frontline employee creative performance, and customer satisfaction. *Journal of Management*. 2019;45(2):728-51.
- [5] Mobarki MH, Ziyae B, Rezvani M, Tajpour M. Conceptual Model of Internationalization of the Entrepreneurial University with an Interpretive Structural Modeling Approach. *Journal of Research on Management of Teaching in Marine Sciences*. 2021. [In Persian]
- [6] Mitosis KD, Lamnisos D, Talias MA. Talent management in healthcare: A systematic qualitative review. *Sustainability*. 2021;13(8):4469.
- [7] rashki m, Salarzehi H, kamalian A, Seyyed Naghavi MA, vazife Z. Proposing an Pattern for Effective Determination and Establishment of Entrepreneurial Talent using a Meta-synthesis Approach. *Journal of Entrepreneurship Development*. 2017;10(2):259-78.[In Persian]
- [8] Ziyae B, Rezvani M, Mobarki MH, Tajpour M. Internationalization pattern of University with an Entrepreneurial Approach (case study: Iranian Universities). *Journal of Entrepreneurship Development*. 2019;12(2):301-20.[In Persian]
- [9] Krishnan T, Scullion H. Talent management and dynamic view of talent in small and medium enterprises. *Human Resource Management Review*. 2017;27(3):431-41.
- [10] Biglari N, bahrololoum h, Darooghe Arefi N. The Structural Equation Modeling of the Relationship of Talent Management and Social Capital with employee Organizational Commitment in Sport and Youth Offices of Kerman Province. *Journal of Sport Management*. 2018;10(4):687-702. [In Persian]
- [11] Hosseini E, Tajpour M, Salmzadeh A, Demiryurek K, Kawamorita H. Resilience and Knowledge-Based Firms' Performance: The Mediating Role of Entrepreneurial Thinking. *Journal of Entrepreneurship and Business Resilience*. 2021;4(2):7-29.
- [12] Karasek A. Talent Management Practices as an Instrument for Stimulating Employees' Entrepreneurship. *Studia i Materialy*. 2018;27(1/2):34-44.
- [13] Tajpour M, Moradi F, Jalali S. Studying the influence of emotional intelligence on the organizational innovation. *International Journal of Human Capital Urban Management*. 2018;3(1):45-52.
- [14] Ulrich D, Smallwood N. What is talent? Leader to leader. 2012;2012(63):55-61.
- [15] Collings DG, Mellahi K. Strategic talent management: A review and research agenda. *Human resource management review*. 2009;19(4):304-13.
- [16] Singh K, Onahrng B. Entrepreneurial intention, job satisfaction and organisation commitment-construct of a research model through literature review. *Journal of Global Entrepreneurship Research*. 2019;9(1):1-18.
- [17] De Cock R, Denoo L, Clarysse B. Surviving the emotional rollercoaster called entrepreneurship: The role of emotion regulation. *Journal of Business Venturing*. 2020;35(2):105936.
- [18] Bagheri M, Mitchelmore S, Bamiatzi V, Nikolopoulos K. Internationalization orientation in SMEs: The mediating role of technological innovation. *Journal of International Management*. 2019;25(1):121-39.
- [19] Moradi F, Momayez A, Zamani Moghadam A. Conceptual model of entrepreneurial talent management in organizations using structural equation approach. *International Journal of Human Capital in Urban Management*. 2022;7(1):-.
- [20] Moradi N, Rezaeian A, Hamidifar F. Designing and explaining the improvisation model in the organizational entrepreneurship process. *International Journal of Human Capital in Urban Management*. 2022;7(2):157-70.
- [21] Barzgar K, Roushan SA, Bizhan M, Shahriari M, Y'aghoobi M. A Talent Management Framework through Entrepreneurial Culture Approach by Content Analysis Method (Case Study: Public Service Organizations of Sistan & Baluchestan Province). *Journal of Research in Human Resources Management*. 2021;13(2):37-72. [In Persian]
- [22] Hejazi SM, Oladian M, Hosseini SR. The Role of Talent Management in the Indication of Innovative Capabilities of Pars Oil & Gas Company. *Strategic studies in the oil and energy industry*. 2020;11(44):265-94. [In Persian]
- [23] Moghadam A, Kamalian AR. A conceptual model based on an entrepreneurial approach to improve the efficiency of HRM. *Journal of Research in Educational Science*. 2018;12(Special Issue):559-78. [In Persian]
- [24] Neri S, Wilkins S. Talent management in transnational higher education: strategies for managing academic staff at international branch campuses. *Journal of Higher Education Policy and Management*. 2019;41(1):52-69.

- [25] de la Cruz ME, Jover AJV, Gras JMG. Influence of the entrepreneur's social identity on business performance through effectuation. *European Research on Management and Business Economics*. 2018;24(2):90-6.
- [26] Neumeyer X, Santos SC. Sustainable business models, venture typologies, and entrepreneurial ecosystems: A social network perspective. *Journal of cleaner production*. 2018;172:4565-79.
- [27] Teece DJ. Dynamic capabilities and entrepreneurial management in large organizations: Toward a theory of the (entrepreneurial) firm. *European Economic Review*. 2016;86:202-16.
- [28] Laschinger HKS, Fida R. New nurses burnout and workplace wellbeing: The influence of authentic leadership and psychological capital. *Burnout research*. 2014;1(1):19-28.
- [29] Hosseini E, Ardekani SS, Sabokro M, Salamzadeh A. The study of knowledge employee voice among the knowledge-based companies: the case of an emerging economy. *Revista de Gestão*. 2022;29(2):117-38.
- [30] Rajabipoormeybodi A, Hosseini E, Ajourloo F. Examining the effect of unlearning in the organization on human resource development. *Iranian Society for Training and Development*. 2018;5(17):137-57. [In Persian]
- [31] Hosseini E, Tajpour M, Salamzadeh A, Demiryurek K, H. K. Resilience and Knowledge-Based Firms' Performance: The Mediating Role of Entrepreneurial Thinking. *Journal of Entrepreneurship and Business Resilience*. 2021;4(2):7-29.