

# تحلیلی بر نقش گرایش‌ها و اقدامات مدیریت استعداد بر عملکرد کسب‌وکارهای فناورانه در پارک علم و فناوری کردستان

■ آرمان احمدی زاد

استادیار مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم انسانی و  
اجتماعی، دانشگاه کردستان، سنندج، ایران

■ پرویز کفچه<sup>۱</sup>

استادیار مدیریت بازرگانی، دانشکده علوم انسانی و  
اجتماعی، دانشگاه کردستان، سنندج، ایران

■ هادی نوروزی مظفری<sup>۲</sup>

کارشناسی ارشد مدیریت کسب و کار، دانشکده علوم  
انسانی و اجتماعی، دانشگاه کردستان، سنندج، ایران

■ حیدر محمدی<sup>۳</sup>

کارشناسی ارشد مدیریت بازاریابی، دانشکده علوم  
انسانی و اجتماعی، دانشگاه کردستان، سنندج، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۸/۱۴، تاریخ بازنگری: ۱۴۰۰/۱۰/۲۱ و تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۲/۳۱

صفحات: ۲۱-۳۶

10.22034/jtd.2022.252590

## چکیده:

در دنیای رقابتی امروز، سازمان‌ها برای ماندگاری در رقابت با سایر رقبای، باید عملکرد خود را ارتقا بخشیده و در تلاش ایجاد فرصت‌هایی برای جذب استعدادها برتر باشند. هدف از انجام این پژوهش نیز مشخص کردن نقش گرایش‌ها و اقدامات مدیریت استعداد بر عملکرد کسب‌وکارهای فناورانه شرکت‌های فعال در پارک علم و فناوری استان کردستان است. پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی است و از لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها توصیفی و به‌صورت پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش شامل شرکت‌ها و سازمان‌های مستقر در پارک علم و فناوری استان کردستان است که تعداد شرکت‌های مورد مطالعه ۸۱ شرکت بوده که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی آسان و از طریق فرمول کوکران تعداد ۶۸ شرکت بدست آمد. ابزار اصلی گردآوری داده پرسشنامه محقق ساخته است که روایی محتوایی آن به تایید ۷ نفر از اساتید صاحب نظر مدیریت رسانده شد و پایایی ترکیبی و کل بدست آمده نیز بالای ۰/۷ است. جهت تحلیل داده‌های پژوهش از نرم‌افزارهای SPSS و SMART PLS استفاده شده است. نتایج نشان دادند که اقدامات و گرایش‌های مدیریت استعداد بر عملکرد کسب‌وکارهای فناورانه تاثیر مثبت و معناداری دارد. اقدامات مدیریت استعداد با ضریب ۰/۶۱۱ بیش‌ترین تاثیرگذاری را بر عملکرد کسب‌وکارهای فناورانه دارد و سیستم‌های کارمحور با ضریب ۰/۳۴۴ کم‌ترین تاثیر را بر عملکرد کسب‌وکارهای فناورانه داشت. نتایج نشان داد که اقدامات مدیریت استعداد برای شرکت‌های دانش بنیان اولویت بالاتری نسبت به گرایش‌های راهبردی مدیریت استعداد دارد. بدین معنا که برای کسب‌وکارهای فناورانه نتایج کوتاه مدت به دلیل لذت آنی دارای اهمیت بالاتری نسبت به نتایج بلندمدت است

**واژگان کلیدی:** مدیریت استعداد، عملکرد سازمانی، کسب‌وکارهای فناورانه، پارک علم و فناوری.

عده‌دار مکاتبات

۴ شماره نمابر ۰۸۷- ۳۳۶۶۴۶۰۰ و آدرس پست الکترونیکی: A.ahmadizad1984@gmail.com

۱ شماره نمابر ۰۸۷- ۳۳۶۶۴۶۰۰ و آدرس پست الکترونیکی: P.kafcheh@uok.ac.ir

۲ شماره نمابر ۰۸۷- ۳۳۶۶۴۶۰۰ و آدرس پست الکترونیکی: Hadinoruzi1991@yahoo.com

۳ شماره نمابر ۰۸۷- ۳۳۶۶۴۶۰۰ و آدرس پست الکترونیکی: Mohammadi.haydar92@yahoo.com

## ۱- مقدمه: طرح مسئله

دانست که نقش کلیدی و مهمی در دستیابی سازمان به اهدافش را دارد [۱۸]. بررسی‌ها نشان داده است که شمار زیادی از سازمان‌های بزرگ با مشکل کمبود شدید افراد مستعد مواجه هستند. مدیریت عملکرد یکی از مباحث ویژه مدیریت منابع انسانی راهبردی است و ابزار مناسبی برای ارتقای عملکرد کارکنان و سازمان به حساب می‌آید. همچنین نگرش جامعی به عملکرد افراد و سازمان دارد و با سازوکارهای مشخص بین عملکرد فردی و سازمانی هم‌افزایی ایجاد می‌کند. از سویی دیگر، یکی از مباحث مهم و شاخص‌های تاثیرگذاری که بخش عمده‌ای از ذهن مدیران سازمان‌ها را به خود مشغول کرده است، مدیریت استعداد است که بررسی تاثیر آن بر عملکرد سازمانی می‌تواند دستاوردهای زیادی را برای مدیران امروز سازمان‌ها فراهم نماید. با توجه به روند جهانی، نگرانی مدیران ارشد اجرایی در مورد یافتن و حفظ استعدادها به‌منظور رسیدن به رشد موردنظرشان در حال افزایش است. هدف از اجرای فرآیند اثربخش منابع انسانی آن است که کارکنان تبدیل به دارایی استراتژیک و سرمایه ارزش‌آفرین سازمان گردند. تقاضای رو به افزایش کارفرمایان برای جذب نیروهای ماهر از یک سو و تمایل کارکنان برای تصاحب و در اختیار گرفتن مشاغل باارزش از سوی دیگر موجب شده است که نبرد و مبارزه‌ای شکل بگیرد که باید آن را جنگ استعدادها نامید. در این نبرد سازمان‌های موفق تلاش می‌کنند تا با به‌کارگیری رویه‌ها، برنامه‌ها و راهبردهای مناسب بتوانند استعدادهایی را که برای عملکردشان ضروری هستند، جذب و نگهداری کنند. بدین منظور سازمان‌ها باید بدانند با چه نیازهایی در حال حاضر و در آینده روبه‌رو هستند تا بتوانند طبق آن استعدادهای بالقوه و بالفعل را از میان کارکنان شناسایی کنند و به‌عبارت‌دیگر قادر باشند بر استعدادها مدیریت کنند. هدف از انجام این پژوهش نیز مشخص کردن نقش گرایش‌ها و اقدامات مدیریت استعداد بر عملکرد کسب و کارهای فناورانه شرکت‌های فعال در پارک علم و فناوری استان کردستان است.

## ۲- پشتوانه نظری پژوهش

### ۱-۲- عملکرد سازمانی

امروزه سازمان‌ها در محیطی پیچیده، پویا و رقابتی فعالیت می‌کنند. در چنین شرایطی آنها نیازمند این هستند تا خودشان نیز همیشه پویا باشند تا بتوانند خود را با شرایط مختلف هماهنگ کنند. یکی از راه‌های رسیدن به این مقصود تلاش برای داشتن بهترین عملکرد در تمامی شرایط است. در بازار رقابتی امروز و با در دسترس بودن فناوری برای همه، تنها منابع انسانی

امروزه با افزایش چشم‌گیر تعداد شرکت‌های دانش‌بنیان و نیاز آن‌ها به کارکنان مستعد، پیاده‌سازی موفق مدیریت استعداد به چالش بزرگی برای سازمان‌های دانش‌بنیان تبدیل شده است. این تغییر اساسی در ماهیت سازمان‌ها، نیازمند تغییر در دیدگاه‌ها و نگرش مدیران نسبت به سازمان و پدیده‌های آن است. برای هر سازمان نیاز به مدل منحصربه‌فرد مدیریتی در جهت توسعه و نگهداشت دارایی‌های سازمان به‌ویژه منابع انسانی مستعد، احساس می‌شود. چراکه شمار رو به رشد شرکت‌های دانش‌بنیان، رقابت برای جذب نیروی انسانی مستعد را با مشکل مواجه ساخته است و در صورت مدیریت ناصحیح کارکنان مستعد، این شرکت‌ها با مشکلات متعددی مواجه می‌شوند [۱۴]. با توجه به این‌که مدیریت استعداد نقش مهمی در ارتقای عملکرد و بهره‌وری شرکت‌های دانش‌بنیان دارد و این شرکت‌ها از طریق مدیریت اطلاعات و دانش و ایجاد خلاقیت و نوآوری، به کسب مزیت رقابتی سازمان و توسعه و پیشرفت اقتصادی کشورها کمک‌های فراوانی می‌نمایند [۱۶]. سازمان‌های هزاره سوم، از مفهومی به نام سرمایه انسانی یاد می‌کنند، توسعه منابع انسانی به‌عنوان راز ماندگاری سازمان‌ها تلقی می‌شود و مهم‌ترین چالش در عرصه کسب و کار، دیگر تنها موضوع فناوری نیست؛ بلکه بهره‌مندی از نیروی انسانی هوشمند و سرمایه انسانی مستعد، راز اصلی رویارویی با چالش‌ها است [۱۸]. اکنون سازمان‌ها در حال جذب و نگهداری بهترین‌ها هستند. در عصر دانش و دانایی، ماهیت افراد و کارکنان سازمان‌ها نیز تغییر کرده است. افراد دیگر به‌ویژه نخبگان به دنبال کارهای مادام‌العمر نیستند و به‌طور آنی بین شرکت‌ها و سازمان‌ها جابجا می‌شوند. در اختیار داشتن افرادی مستعد و توانمند، نه تنها مزیت رقابتی سازمان محسوب می‌شود بلکه می‌تواند فقدان و یا نقص دیگر منابع را نیز جبران کند [۳]. دانشی شدن کسب و کارها و گسترش اقتصاد دانش‌بنیان، باعث شده است که مدیریت استعداد به یک وظیفه چالش‌انگیز و مهم برای مدیران منابع انسانی تبدیل شود [۲۴]. در چنین شرایطی، مدیریت استعداد نقش مهمی را در ارتقای عملکرد سازمان‌ها و ایجاد بهره‌وری برای آن‌ها ایفا می‌کند، به‌ویژه در شرکت‌های دانش‌بنیان که نیروی کار مستعد و دانش آن‌ها، اصلی‌ترین سرمایه و منبع برای تولید محسوب می‌گردد، مدیریت استعداد از اهمیت بسزایی برخوردار است [۲۳]. مهم‌ترین دغدغه مدیران توسعه منابع انسانی، حفظ و توسعه استعدادها در سازمانی است و مدیریت استعدادها در خوشنام کردن سازمان‌ها تأثیری حیرت‌انگیز داشته‌اند. بنابراین نیروی انسانی را باید به‌عنوان مهم‌ترین سرمایه یک سازمان

امروزه و با در دسترس بودن فناوری برای همه، تنها منابع انسانی یا همان افراد هستند که باعث تفاوت در عملکرد سازمان‌ها نسبت به یکدیگر می‌شوند. در نتیجه شرکت‌هایی که از افراد مستعد و بامهارت‌تر و با استعدادتری برخوردار هستند، می‌توانند عملکرد بهتری از خود نشان دهند و از رقبا پیشی بگیرند. در چنین شرایطی سازمان‌ها ناگزیرند سرمایه انسانی خود را مدیریت نمایند تا به خوبی با چالش‌های محیطی مواجه شوند [۲۹]. امروزه مدیریت توسعه منابع انسانی دیگر تنها مرکز هزینه کردن نیست؛ بلکه همراستا با محیط رقابتی، سازمان‌ها برای سود بیش‌تر و کاهش هزینه‌ها با بهره‌مندی از رویکرد مدیریت استعدادها، تنوع کارکنان، تنوع آموزش‌ها، سعی در ایجاد ارزش افزوده برای سرمایه خود دارند [۱۸]. یکی از عواملی که عملکرد کارکنان را از یکدیگر متمایز می‌سازد، استعداد افراد است. اگر برای کسب مهارت در یک فعالیت، افراد مختلف در شرایط و موقعیت یکسانی قرار گیرند، متوجه خواهیم شد تفاوت موجود در عملکرد آن‌ها به دلیل عوامل درونی فرد بوده است [۱۴].

## ۲-۲- مدیریت استعداد

در سال‌های اخیر، ضرورت راه‌اندازی شرکت‌های دانش بنیان بر مسئولین کشور روشن گردیده و در سال ۱۳۸۹ حمایت از شرکت‌ها و موسسات دانش بنیان تصویب شد. طبق این قانون باید برای ایجاد و توسعه شرکت‌های دانش بنیان و تجاری‌سازی نوآوری‌ها و اختراعات، حمایت‌ها و تسهیلات مناسبی در نظر گرفته شود. به‌طور کلی حوزه استعداد اغلب بر پایه تجارب شخصی یا پژوهش‌های کمی استوار است و کم‌تر بعد کیفی، به جهت استخراج معانی در آن رخ داده است [۱۳]. از اوایل دهه ۱۹۹۰ تقاضا برای استعداد بیش‌تر از بازارهای عرضه شده آن است، این روند به کمبود استعدادهای جهانی منجر شده است [۲۸]. مدیریت استعداد، اصطلاحی است که اولین بار مکنزی و شرکا در دهه ۱۹۹۰ در مقاله‌ای با عنوان جنگ بر سر استعدادها مطرح کردند [۱۵]. در سال ۲۰۰۱ همین مشاوران نسخه‌ای توسعه یافته‌تر در کتابی با عنوان "جنگ برای استعداد" منتشر کردند. فرض اصلی آن‌ها بر پایه ۱۳۰۰۰ مصاحبه با مدیران شرکت‌های بزرگ و متوسط شکل گرفت؛ آنها معتقد بودند که حفظ و جذب استعدادها عاملی برای تعالی سازمان‌هاست [۸]. بعد از آن بسیاری از پژوهشگران مانند اسلاب (۲۰۰۵) و اسمیت (۲۰۰۷) مدیریت استعداد را عامل مهم و تاثیرگذار در موفقیت سازمانی دانسته‌اند که می‌تواند با شناسایی، توسعه و جذب کارکنان مستعد، برای سازمان مزیت رقابتی ایجاد نماید [۱۵]. استعداد، مجموعه‌ای از توانایی‌های یک فرد،

یا همان افراد هستند که باعث تفاوت در عملکرد سازمان‌ها نسبت به یکدیگر می‌شود. در نتیجه شرکت‌هایی که از افراد مستعد و با مهارت‌تر و با استعدادتری برخوردار هستند، می‌توانند عملکرد بهتری از خود نشان دهند و از رقبا پیشی بگیرند. در چنین شرایطی سازمان‌ها ناگزیرند سرمایه انسانی خود را مدیریت نمایند تا به خوبی با چالش‌های محیطی مواجه شوند [۲۹]. عملکرد، معیار نهایی و خروجی سازمان است که تحت تاثیر احتمالات بی‌شمار بازار و شرایط سازمانی قرار می‌گیرد [۳۲]. معیار عملکرد شرکت‌ها به منظور عملکرد آتی شرکت است. صاحبان کسب و کار از عملکرد برای پیگیری انجام فعالیت‌ها و دستیابی به اهداف عینی شرکت استفاده می‌کنند [۲۷]. عملکرد حاصل فعالیت‌های نیروی انسانی از لحاظ اجرای وظایف محوله و پس از زمان معین است که می‌تواند جنبه بهره‌وری و کارایی داشته باشد و شامل مجموع رفتارهای مرتبط با شغل است که افراد از خودشان نشان می‌دهند [۱]. عملکرد سازمانی فعالیتی ارزشمند در سطح جامعه است که از چهار عنصر پیوسته: نتایج مالی، کارایی عملیاتی، رضایت ذینفعان و توانایی رقابت تشکیل می‌شود [۲۴]. بهبود مستمر عملکرد سازمان‌ها، نیروی عظیم هم‌افزایی ایجاد می‌کند که این نیروها می‌تواند پشتیبان برنامه رشد و توسعه و ایجاد فرصت‌های تعالی سازمانی شود. دولت‌ها و سازمان‌ها و موسسات تلاش جلو برنده‌ای را در این مورد اعمال می‌کنند. بدون بررسی و کسب آگاهی از میزان پیشرفت و دستیابی به اهداف و بدون شناسایی چالش‌های پیش‌روی سازمان و کسب بازخور و اطلاع از میزان اجرای سیاست‌های تدوین شده و شناسایی مواردی که به بهبود جدی نیاز دارند، بهبود مستمر عملکرد میسر نخواهد شد. تمامی موارد مذکور بدون اندازه‌گیری و ارزیابی امکان‌پذیر نیست [۵]. همچنین منظور از عملکرد شغلی، نحوه و میزان انجام وظایف و مسئولیت‌های محوله توسط کارشناس است. مدیریت عملکرد در مفهوم جدید خود چرخه‌ای است که به مدیران کمک می‌کند پس از هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی در مورد عملکرد و رفتار کارکنان تحت سرپرستی خود در ابتدای دوره ارزیابی، به ارزیابی و اجرای میزان کیفیت برنامه‌ها و تحقق اهداف در پایان دوره ارزیابی بپردازند و از طریق ریشه‌یابی و تحلیل رفتارها و عملکردهای رضایت بخش و غیررضایت بخش و به‌کارگیری مستمر این چرخه، زمینه را برای بهبود عملکرد و ارتقا رفتار کارکنان فراهم آورند [۲]. عملکرد سازمانی تحت تاثیر مقوله‌های زیادی است و عوامل زیادی در بهبود بخشیدن آن دخیل است. یکی از عواملی که می‌توان گفت بر عملکرد سازمانی اثر قابل‌ملاحظه‌ای دارد، منابع انسانی سازمان‌هاست. در بازار رقابتی

و اداره آن‌ها برای بالفعل کردن این قابلیت‌ها از وظایف خطیر مدیران می‌باشد. تجربه نشان داده سازمان‌هایی که به منابع انسانی خود توجه نموده و از مدیریت استعداد استفاده می‌کنند، به نسبت به سازمان‌های رقیب از عملکرد بهتری برخوردارند [۳۲]. سیستم‌های مدیریت استعداد می‌توانند از دیدگاه مبتنی بر منابع شرکت و عملکرد سازمانی پشتیبانی کنند، زیرا آن‌ها در شناسایی و توسعه منابع ارزشمند هستند چرا که منابع سازمان را قادر می‌سازد تا به تهدیدها و فرصت‌ها پاسخ دهد، نادر هستند و تعداد کمی از شرکت‌های رقیب می‌توانند از آن تقلید کنند و غیرقابل جایگزینی هستند، یعنی این مزیت از طریق روش‌های دیگر به دست نمی‌آید. لذا با این تفاسیر فرضیه اول پژوهش بدین شکل مطرح می‌شود:

H1: مدیریت استعداد بر عملکرد کسب و کارهای فناورانه تاثیر مثبت و معناداری دارد.

اجرای فرآیندهای مدیریت استعداد منحصر به فرد، شرکت‌ها را قادر می‌سازد تا مزیت رقابتی خود را بهبود بخشند و به آن‌ها اجازه می‌دهد تا انتظارات مشتریان خود را برآورده سازند. عوامل ایجاد ضعف در مدیریت استعداد یافتن مهارت مناسب در بازار کار در زمان مناسب و توانا کردن نیروی کار برای وفق دادن فرآیندهای سازمان با تغییرات فناورانه است. با توجه به این ضعف‌ها سازمان‌ها نیاز دارند که رویکردهای استراتژیک را در مدیریت منابع انسانی اتخاذ نمایند و مدیران ارشد باید استعداد را با توجه به نیازها و فرصت‌های استراتژیک شرکت مدیریت کنند. جهانگیری و عباس پور طهرانی فرد (۱۳۹۶) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که کارکنان در قبال توجهی که به استعدادهای خود می‌شود، سعی در بهبود سطح تلاش‌های فیزیکی و غیرفیزیکی خود در محیط کار می‌کنند تا بدین طریق با بهبود نتایج شغلی خود بتوانند به موفقیت مدنظر سازمان و بهبود عملکرد سازمانی کمک نمایند. گاروان (۲۰۱۲) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که رویکرد تاکتیکی مستلزم یک مدل غیرمتمرکز تر از مدیریت استعداد برای شرکت‌های کوچک می‌باشد چرا که تمرکززدایی نشان می‌دهد که استعدادهای لزوماً از یک شرکت فرعی به شرکت دیگر منتقل نمی‌شوند تا مزیت رقابتی ایجاد شود، بلکه این شرکت‌های کوچک بیش‌تر به محیط محلی برای جذب استعداد وابسته هستند. با این تفاسیر فرضیه دوم پژوهش بدین شکل مطرح می‌شود:

H2: گرایش‌های مدیریت استعداد بر عملکرد کسب و کارهای فناورانه تاثیر مثبت و معناداری دارد.

مدیران باید بر روی دوری از راه‌هایی تمرکز کنند که باعث

موهبت‌های ذاتی، دانش، تجربه، هوش، عقاید، نگرش‌ها، خصوصیات شخصی و همچنین مهارت‌های یادگیری و پیشرفت فردی تعریف می‌شود [۲۶]. مدیریت استعداد، مدیریت استراتژیک جریان استعداد از طریق سازمان است که هدف آن، اطمینان از در دسترس بودن استعدادهای و قرار دادن افراد مناسب در شغل و زمان مناسب براساس اهداف راهبردی کسب و کار است [۱۵]. مدیریت استعداد را می‌توان سیستمی برای شناسایی، جذب، حفظ، کشف، آموزش، رهبری و جانشین‌پروری استعدادهای جهت بهبود توان سازمان‌ها برای تحقق اهداف آنها دانست [۲۲]. استعداد، مجموعه‌ای از توانایی‌های فردی، موهبت‌های ذاتی، دانش، تجربه، هوش، عقاید، نگرش‌ها، خصوصیات شخصی و همچنین مهارت‌های یادگیری و پیشرفت فردی تعریف می‌شود [۲۶]. ضرورت و اهمیت استعداد به عامل مهمی در موفقیت یا عدم موفقیت افراد در مشاغل و سازمان است، بدون داشتن استعداد در یک زمینه پیشرفتی حاصل نخواهد شد یا روند آن بسیار کند خواهد بود. بر این اساس آگاهی از میزان و نوع استعداد افراد و انتخاب افراد مستعد کمک شایانی به سازمان‌ها خواهد کرد تا پیش‌بینی خوبی از آینده با توجه به نیروهای مستعد در سازمان داشته باشند و از این طریق بتوانند عملکرد سازمانی خود را بهبود بخشند [۱۷]. مدیریت استعدادهای همان مدیریت استراتژیک جریان استعدادهای در سرتاسر سازمان است که هدف آن اطمینان حاصل کردن از وجود جریانی از افراد مستعد در درون سازمان است که افراد مناسب با مهارت‌های مناسب را در زمان مناسب برای شغل مناسب براساس اهداف استراتژیک سازمان فراهم می‌آورد [۷]. مدیران ارشد باید استعداد را با توجه به نیازها و فرصت‌های استراتژیک شرکت مدیریت کنند و اجرای فرآیندهای مدیریت استعداد، شرکت‌ها را قادر می‌سازد تا مزیت رقابتی خود را بهبود بخشند و به آن‌ها اجازه می‌دهد تا انتظارات مشتریان خود را برآورده سازند. عوامل ایجاد قوت در مدیریت استعداد شامل یافتن مهارت مناسب در بازار کار در زمان مناسب و توانا کردن نیروی کار برای وفق دادن فرآیندهای سازمان با تغییرات فناورانه است [۱۲].

یکی از عواملی که عملکرد کارکنان را از یکدیگر متمایز می‌سازد، استعداد افراد است. اگر برای کسب مهارت در یک فعالیت، افراد مختلف در شرایط و موقعیت یکسانی قرار گیرند متوجه خواهیم شد تفاوت موجود در عملکرد آن‌ها به دلیل عوامل درونی فرد بوده است. منابع انسانی در سازمان‌های امروزی از ارزش ویژه‌ای برخوردارند و در واقع نقش سرمایه‌های استراتژیک را ایفا می‌کنند. شناخت توانایی‌ها و شایستگی‌های بالقوه کارکنان

سریع و دستیابی به اهداف استراتژیک متمرکز است. در این دیدگاه بیش‌ترین استفاده را از منابع برای توسعه رهبران، حفظ کارکنان و رفع کمبود مهارت خواهد داشت. اهمیت‌سبی و همکاران (۲۰۲۰) به این نتیجه رسیدند که سیستم مدیریت عملکرد می‌تواند به‌عنوان یک استراتژی برای شناسایی کارکنان با استعداد استفاده شود. ادغام، استراتژی مجدد و تقویت روابط مدیریت و کارمند برای بهبود عملکرد سازمانی از استراتژی‌های موثر بهبود عملکرد سازمانی است؛ لذا با این تفاسیر فرضیه چهارم پژوهش بدین شکل مطرح می‌شود:

H4: گرایش‌های استراتژیکی مدیریت استعداد بر عملکرد کسب و کارهای فناورانه تاثیر مثبت و معناداری دارد.

مدیریت استعداد تاکتیکی همان برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی برای تخصیص منابع است به‌صورتی که بتوان با صرف کم‌ترین هزینه، بهترین استعدادها را برای شرکت جذب نمود. از آنجایی که منابع همیشه محدود هستند ایجاد برنامه مدیریت استعداد تاکتیکی یک امر بسیار مهم و حیاتی برای شرکت‌هاست. رویکرد تاکتیکی به مدیریت استعداد استفاده موثر از منابع برای پرورش رهبران، حفظ کارکنان، برطرف‌سازی کمبود مهارت، جذب کارمندان جدید، تخصیص نقش‌های جدید به کارکنان است. از مهم‌ترین راه‌های بهبود مدیریت استعداد تاکتیکی در یک سازمان می‌توان به این موارد اشاره نمود: رشد رهبران قوی آینده، حفظ کارکنان کلیدی، مقابله با کمبود مهارت، جذب کارکنان کلیدی به سازمان، برآورده شدن نیازهای مهارت آینده و اشتغال کارکنان در نقش‌های دیگر است [۳۱]. رویکرد تاکتیکی به مدیریت استعداد معادل یک رویکرد تاکتیکی کوتاه مدت و کم‌تر نظام یافته به نیازهای فعلی سازمان است. تانگلو و همکاران (۲۰۱۶) به این نتیجه رسیدند که گرایش‌های استراتژیکی بر نیازهای بلندمدت سازمان متمرکز است و از تغییرات در ساختار سازمان، محیط تجاری و دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان حمایت می‌کنند. علت اهمیت این امر در محدود بودن منابع در اختیار مدیران با تجربه است. زیرا شرکت‌های کوچک و متوسط دارای منابع محدودی از مدیران با تجربه هستند. لذا با این تفاسیر فرضیه پنجم پژوهش بدین شکل مطرح می‌شود:

H5: گرایش‌های تاکتیکی مدیریت استعداد بر عملکرد کسب و کارهای فناورانه تاثیر مثبت و معناداری دارد.

سیستم کار محور، سیستمی است که در آن شرکت کنندگان با انجام یک سری فرآیندها و فعالیت‌ها و با استفاده از اطلاعات، فناوری و سایر منابع به دنبال تولید محصولات و ارائه خدمات به مشتریان داخلی و خارجی هستند. از مهم‌ترین راه‌های بهبود

شکست می‌شود و قدم در راه‌هایی بگذارند که باعث دستیابی به عملکرد خوب می‌شود. پیشرفت ادامه‌دار اقدامات استعداد یکی از راه‌های موفقیت در این زمینه است. اقدامات مدیریت استعداد می‌تواند باعث ایجاد دائمی‌ترین مزیت‌های رقابتی شود؛ درحالی‌که فناوری‌ها و نوآوری‌های جدید به آسانی توسط رقبا جایگزین می‌شود و فقط مزیت رقابتی موقتی ایجاد می‌کنند. آینا و آتن (۲۰۲۰) به این نتیجه رسیدند که یادگیری و پیشرفت و مدیریت شغلی تاثیرات قابل توجهی بر عملکرد سازمانی دارد. این مطالعه نشان داد که یادگیری و توسعه و مدیریت شغلی کارکنان، باید توسط مدیریت با تمرکز بر برنامه‌های مربی‌گری و آموزشی و چرخش شغل مورد استفاده قرار گیرد تا شرکت‌ها بتوانند عملکرد سازمانی پایدار را بدست آورند. لذا با این تفاسیر فرضیه سوم پژوهش بدین شکل مطرح می‌شود:

H3: اقدامات مدیریت استعداد بر عملکرد کسب و کارهای فناورانه تاثیر مثبت و معناداری دارد.

مدیریت استعداد استراتژیکی، تعیین نیازهای استعدادی آینده سازمان و برطرف کردن این نیازهاست. با این که شرکت‌ها نسبت به نیازهای خود آگاهی دارند؛ با این حال از برطرف کردن این نیازها عاجز هستند. تنها راه برطرف‌سازی این نیازها هم‌راستا کردن آن‌ها با استراتژی سازمان است که در واقع همان مدیریت استعداد استراتژیک است. مدیریت استعداد استراتژیکی باعث ایجاد مزیت رقابتی برای شرکت می‌شود. با طرح پرسش‌هایی می‌توان میزان پیاده‌سازی مدیریت استعداد استراتژیکی در سازمان را نشان داد و با پاسخ به این پرسش‌ها می‌توان فهمید که چه میزان مدیریت استراتژیکی در سازمان پیاده‌سازی می‌شود. آیا حمایت از تغییر در سازمان صورت می‌گیرد؟ آیا از تغییر در محیط کسب و کار سازمان حمایت می‌شود؟ آیا برای نیروی کار به‌منظور دستیابی به اهداف استراتژیکی سازمان برنامه‌ریزی می‌شود؟ چراکه با انجام هر چه بهتر این موارد می‌توان به بهبود مدیریت استعداد استراتژیکی در سازمان پرداخت [۱۲]. استعداد و سازمان به یکدیگر وابسته‌اند، هر یک از آن‌ها برای موفقیت خود به پیش‌بینی دیگری می‌پردازند. در حالی که استعداد همچنان به اهداف سازمانی کمک می‌کند، سازمان‌ها با تضمین دستیابی به اهداف سازمانی به توسعه استعداد کمک می‌کنند. از این رو، اهداف هر دو ذینفع تحقق می‌یابد. اکنون سازمان‌ها با ایجاد شبکه استعدادها از «مدیریت استعداد سنتی» به سمت مدل «استعداد مدیریت استراتژیک» پیش می‌روند [۳۰]. رویکرد استراتژیک به مدیریت استعداد بر نیاز به حمایت از کسب و کار، تغییر ساختار و برنامه‌ریزی نیروی کار برای مقابله با تغییرات

خودانتخابی و خودبرگزیده و بازتاب‌های خود شخص است که برای هدفی خاص و مخاطبی خاص توسعه‌یافته است. کارراه نشان‌دهنده دانش، مهارت و رشد حرفه‌ای صاحب آن در طول زمان است. از مهم‌ترین راه‌های بهبود کار راه‌های شغلی در سازمان: چرخش شغلی، ماموریت داخلی و ماموریت خارجی است [۳۱]. مقصود این است که سازمان اطمینان پیدا کند که فرد شاغل در سازمان علاوه بر انجام وظایف سنتی که به او محول شده است، توانایی انجام کار در نقش‌های مختلف و در محیط‌های مختلف را نیز دارد یا خیر. چرخش شغل قوی‌ترین ابزار در توسعه استعداد‌های مدیریتی است و آن‌ها را در نقش‌های چالش برانگیز قرار می‌دهد. چرخش شغل به توسعه روابط اجتماعی بین واحدهای تجاری و اشتراک گذاری دانش کمک می‌کند [۱۷]. ایجاد سبب شغلی از طریق تغییر شغل و جابجایی‌ها با ریسک بالا و پرهزینه در نظر گرفته می‌شود که می‌تواند مسئولیت‌پذیری را به خطر اندازد، روحیه مدیران را از بین ببرد و عملیات را مختل کند. اما با وجود تمام این هزینه‌ها و ریسک‌های گفته شده استفاده از کارراه شغلی زمینه پرورش هر چه بیش‌تر کارکنان را مهیا کرده و در زمانی که سازمان نیاز به آن نیرو در مکان دیگری یا در پست دیگری داشته باشد، می‌تواند از همین نیروهایی بهره گیرد که چرخش شغلی را تجربه کرده‌اند یا ماموریت‌های داخلی و خارجی متعددی را انجام داده‌اند [۲۳]. تاتگلو و همکاران (۲۰۱۶) ابعاد سیستم‌های کارراه شغلی مدیریت استعداد را شامل اعزام‌های داخلی، چرخش شغلی و اعزام‌های خارجی است که تضمین می‌کند که کارکنان در نقش‌های مختلف و در محیط‌های مختلف کار می‌دانستند. لذا با این تفاسیر فرضیه هفتم پژوهش بدین شکل مطرح می‌شود:

H8: سیستم‌های کار راه شغلی بر عملکرد کسب و کارهای فناورانه تأثیر مثبت و معناداری دارد.

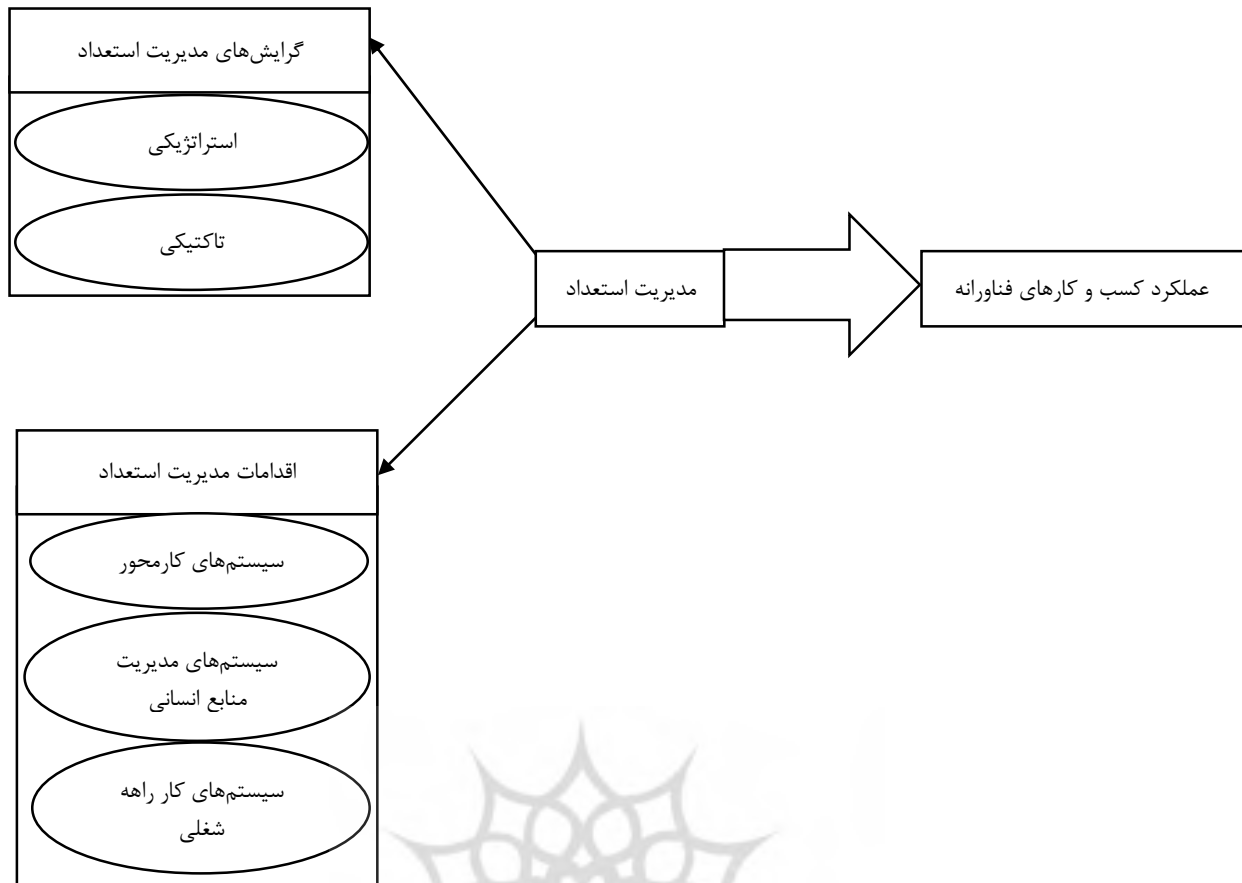
سیستم‌های کارمحور در سازمان می‌توان به این موارد اشاره نمود: شبکه‌سازی، تیم‌های پروژه‌های داخلی، تحریک یادگیری کارکنان و پروژه‌های توسعه داخلی [۳۱]. تاتگلو و همکاران (۲۰۱۶) ابعاد سیستم‌های کارمحور مدیریت استعداد را شامل شبکه‌سازی، تیم‌های داخلی، برنامه‌های شغلی رسمی، پروژه کاری و استفاده از تیم‌های بین رشته‌ای می‌دانستند؛ چراکه مداخله منابع انسانی مشخص نیست. این سیستم‌ها می‌توانند توسط مدیران درون سازمان طراحی، مدیریت و پیاده‌سازی شوند و به‌عنوان سیستم‌هایی با نیاز به منابع کم‌تر شناخته شده‌اند. لذا با این تفاسیر فرضیه ششم پژوهش بدین شکل مطرح می‌شود:

H6: سیستم‌های کار محور بر عملکرد کسب و کارهای فناورانه تأثیر مثبت و معناداری دارد.

سیستم مدیریت منابع انسانی به دنبال بهبود دانش و استعداد کارکنان با استفاده از فناوری، دانش دیگران و پژوهش‌های انجام‌شده در رابطه با کسب و کار خود است. این سیستم‌ها راه‌کارهایی را برای دستیابی، ذخیره و انتقال جدیدترین اطلاعات و دانش‌ها به کارکنان خود ارائه می‌دهند. از مهم‌ترین راه‌های بهبود سیستم‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان می‌توان به این موارد اشاره نمود: رهبری، مراکز ارزیابی، برنامه‌های توسعه فارغ‌التحصیلان، برنامه‌های جانشینی (ترفیعی) و دوره‌های مدیریت منابع انسانی را مربی‌گری، راهنمایی، تمرکز بر استخدام و انتخاب از طریق مراکز ارزیابی، برنامه‌های توسعه فارغ‌التحصیلان، طرح‌های جانشین‌پروری و آموزش رسمی خارج از کار از جمله دوره‌های دانشگاهی می‌دانستند. لذا با این تفاسیر فرضیه هفتم پژوهش بدین شکل مطرح می‌شود:

H7: سیستم‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد کسب و کارهای فناورانه تأثیر مثبت و معناداری دارد.

کار راه‌های شغلی در واقع مجموعه‌ای از توانایی‌های



نمودار ۱: مدل مفهومی پژوهش برگرفته از پژوهش تاتگلو و همکاران [۲۴]

### ۳- روش‌شناسی پژوهش

فرمول کوکران ۶۸ شرکت بدست آمد. نمونه زیرمجموعه‌ای از جامعه آماری است که اعضای آن را بخشی از افراد جامعه اصلی پژوهش تشکیل می‌دهند، طوری که این مجموعه معرف ویژگی‌های جامعه اصلی باشند [۴]. نحوه محاسبه تعداد اعضای نمونه در فرمول شماره ۱ آورده شد.

$$n = \frac{Z^2 pq}{d^2} \cdot \frac{1}{1 + \frac{1}{N} \left( \frac{Z^2 pq}{d^2} - 1 \right)} \quad (1)$$

n: حجم نمونه

N: حجم جمعیت آماری

p: نسبتی از جمعیت دارای صفت معین

q: (1-p) نسبتی از جمعیت فاقد صفت معین

d: مقدار اشتباه مجاز یا درصد خطا

Z: مقدار متغیر نرمال واحد استاندارد

d: مقدار اشتباه مجاز که در این پژوهش برابر است با ۰,۰۵ است

$$n = \frac{\frac{(1/96)^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}{(0.05)^2}}{1 + \frac{1}{81} \left( \frac{(1/96)^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}{(0.05)^2} - 1 \right)} = 67/0.4$$

این پژوهش از حیث هدف کاربردی است، چرا که نتایج این پژوهش برای شرکت‌های فعال در پارک علم و فناوری درخور اهمیت بوده و این شرکت‌ها با کاربست این نتایج می‌توانند به بازدهی نسبی عملکرد نیروی کار خود امیدوار باشند. هدف پژوهش کاربردی گسترش دانش کاربردی در یک زمینه بخصوص است. به عبارت دیگر، پژوهش کاربردی می‌خواهد به سمت کاربرد عملی دانش هدایت شود [۱۱]. این پژوهش از نوع مطالعات توصیفی - پیمایشی است. پژوهش‌های توصیفی روشی است که در آن به تشریح و توصیف شرایط و یا پدیده‌ها و متغیرهای مورد بررسی می‌پردازد. این نوع روش گردآوری داده‌ها به شناخت بیش‌تر شرایط موجود و یا کمک به تصمیم‌گیری می‌انجامد [۱۱]. جامعه آماری این پژوهش را شرکت‌های فعال در پارک علم و فناوری استان کردستان تشکیل می‌دهد که تعداد آنها ۸۱ شرکت است. جامعه آماری به کل اعضای گروه، وقایع یا چیزهایی اشاره دارد که پژوهشگر می‌خواهد به پژوهش درباره آنها بپردازد و در واقع شامل همه عناصری است که موضوع یک پژوهش معین در آن مصداق پیدا کند [۱۰]. انتخاب از میان اعضای جامعه به روش نمونه‌گیری تصادفی آسان صورت گرفت و تعداد آن طبق

SMART PLS استفاده شد. در قسمت توصیفی پژوهش، یافته‌های جمعیت شناختی پژوهش در جدول شماره ۳ آمده است.

جدول ۳: یافته‌های جمعیت شناختی پژوهش

| موارد جمعیت شناختی | حجم نمونه به تفکیک | فراوانی | فراوانی نسبی | فراوانی تجمعی |
|--------------------|--------------------|---------|--------------|---------------|
| جنسیت              | مرد                | ۳۷      | ۵۴/۴         | ۵۴/۴          |
|                    | زن                 | ۳۱      | ۴۵/۶         | ۱۰۰           |
| سن                 | ۲۰-۳۰ سال          | ۴۷      | ۶۹/۱         | ۶۹/۱          |
|                    | ۳۱-۴۰ سال          | ۲۰      | ۲۹/۵         | ۹۸/۵          |
|                    | بالای ۴۱ سال       | ۱       | ۱/۵          | ۱۰۰           |
| میزان تحصیلات      | دیپلم              | ۲       | ۳            | ۳             |
|                    | کاردانی            | ۴       | ۶            | ۹             |
|                    | کارشناسی           | ۴۴      | ۶۴/۶         | ۷۳/۶          |
|                    | کارشناسی ارشد      | ۱۸      | ۲۶/۴         | ۱۰۰           |
| سابقه کاری         | زیر ۵ سال          | ۵۳      | ۷۷/۹         | ۷۷/۹          |
|                    | ۵-۱۰ سال           | ۱۰      | ۱۴/۷         | ۹۲/۶          |
|                    | ۱۵-۶ سال           | ۳       | ۴/۴          | ۹۷            |
|                    | ۱۶-۲۰ سال          | ۲       | ۳            | ۱۰۰           |

با توجه به نتایج جدول شماره ۳، بیشتر حجم نمونه آماری را مردان تشکیل داده، از لحاظ سنی طیف سنی ۲۰-۳۰ سال بیشترین حجم نمونه آماری را تشکیل داده، از لحاظ تحصیلات بیشترین حجم جامعه آماری دارای تحصیلات کارشناسی بوده و در نهایت، با توجه به این که کمتر از ۱۰ سال است که پارک علم و فناوری کردستان تاسیس شده است، بیشتر افراد دارای سابقه کاری کم بودند و بیشتر حجم نمونه آماری زیر ۵ سال سابقه فعالیت داشتند.

در قسمت استنباطی پایایی ترکیبی، مقدار آماره T و میانگین‌های هر کدام از سوال‌ها و شاخص‌ها، پایایی ترکیبی در جدول شماره ۴ با استفاده از نرم افزار SPSS محاسبه شد.

ابزار اصلی جهت گردآوری اطلاعات در این پژوهش پرسشنامه محقق ساخته است که این پرسشنامه‌ها توسط کارکنان نمونه آماری انتخاب شده تکمیل شد. پرسشنامه مشتمل بر ۲۶ سوال است که ۱۰ سوال مربوط به گرایش‌های مدیریت استعداد، ۱۲ سوال مربوط به اقدامات مدیریت استعداد و ۴ سوال مربوط به عملکرد سازمانی است. پرسشنامه یکی از ابزارهای رایج پژوهش و روشی مستقیم برای کسب داده‌های پژوهش است. پرسشنامه مجموعه‌ای از سوال‌ها یا گویه‌هاست که پاسخ‌دهنده با ملاحظه آن‌ها پاسخ‌های لازم را ارائه می‌کند. این پاسخ‌ها، داده‌های موردنیاز پژوهشگر را تشکیل می‌دهد [۶]. در این پژوهش روایی پرسشنامه به تایید ۷ نفر از اساتید صاحب‌نظر عرصه مدیریت رسانده شد. "روایی" اصطلاحی است که به هدفی اشاره دارد که آزمون برای تحقق بخشیدن به آن درست شده است [۶]. تخصص اعضای پنل در جدول شماره ۲ آمده است.

جدول ۲: تخصص و تعداد اعضای پنل

| ردیف | رشته تخصصی                 | مدرک | تعداد |
|------|----------------------------|------|-------|
| ۱    | مدیریت دولتی               | دکتر | ۲     |
| ۲    | مدیریت منابع انسانی        | دکتر | ۱     |
| ۳    | مدیریت رفتار سازمانی       | دکتر | ۱     |
| ۴    | مدیریت استراتژیک           | دکتر | ۱     |
| ۵    | مدیریت سیستم‌های کسب و کار | دکتر | ۱     |
| ۶    | مدیریت کارآفرینی           | دکتر | ۱     |

جهت بررسی پایایی پرسشنامه نیز با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ مقدار پایایی کل بالای ۰/۷ بدست آمد. مقصود از پایایی یا اعتماد وسیله اندازه‌گیری آن است که اگر مشخصه مورد نظر را با همان وسیله در شرایط مشابه دوباره اندازه‌گیری کرد نتایج بدست آمده تا چقدر مشابه و دقیق و قابل اعتماد است. پژوهشی پایا است که دارای ویژگی تکرار پذیر باشد [۱۲]. یافته‌های پژوهش در دو بخش توصیفی و استنباطی ارائه شد و جهت تجزیه و تحلیل یافته‌های پژوهش نیز از دو نرم افزار SPSS و

جدول ۴: بررسی روایی سازه و پایایی ترکیبی ابزار اندازه‌گیری

| متغیر    | ابعاد      | مولفه | گویه   | MEAN | Standard Deviation | T     | AVE   | CR    |
|----------|------------|-------|--|------|--------------------|-------|-------|-------|
| گرایش‌ها | استراتژیکی |       | ۱- از تغییر در ساختار سازمان حمایت لازم صورت می‌گیرد.    | ۳/۹۶ | ۰/۵۴               | ۱۰/۰۷ | ۰/۷۱۱ | ۰/۸۵۹ |
|          |            |       | ۲- از تغییر در ساختار کسب و کار حمایت لازم صورت می‌گیرد. | ۳/۷۱ | ۰/۵۱               | ۱۴/۵۲ |       |       |
|          |            |       | ۳- برای نیروی کار برنامه ریزی لازم صورت می‌گیرد.         | ۴/۲۵ | ۰/۶۰               | ۱۵/۶۲ |       |       |
|          |            |       | ۴- برای دستیابی به اهداف استراتژیکی سازمان تلاش می‌شود.  | ۴/۱۸ | ۰/۵۲               | ۹/۲۴  |       |       |
| تاکتیکی  |            |       | ۵- برای رشد رهبران قوی در آینده سازمان تلاش می‌شود.      | ۴/۱۹ | ۰/۳۳               | ۵/۸۰  | ۰/۷۵۱ | ۰/۸۸۰ |
|          |            |       | ۶- شرکت ما در تلاش است که کارکنان کلیدی خود را حفظ کند.  | ۴/۱۲ | ۰/۲۳               | ۷/۸۷  |       |       |



|       |       |       |      |      |   |                              |
|-------|-------|-------|------|------|---|------------------------------|
|       |       | ۷/۳۸  | ۰/۱۵ | ۴/۱۳ | ۷- شرکت ما برنامه‌های متنوعی را برای مقابله با کمبود مهارت کارکنان خود دارد.  | مدیریت استعداد               |
|       |       | ۸/۳۱  | ۰/۷۴ | ۴/۱۶ | ۸- شرکت ما برای جذب کارکنان کلیدی برنامه‌های خاصی دارد.                       |                              |
|       |       | ۲۱/۸۰ | ۰/۲۸ | ۴/۱۹ | ۹- شرکت ما برای برآورد کردن نیازهای مهارتی کارکنان در آینده برنامه خاصی دارد. |                              |
|       |       | ۲/۹۰  | ۰/۴۶ | ۳/۹۷ | ۱۰- شرکت ما برای اشتغال کارکنان در نقش‌های دیگر، برنامه‌های متنوعی دارد.      |                              |
| ۰/۹۱۱ | ۰/۷۱۴ | ۱۳/۳۲ | ۰/۶۳ | ۳/۸۷ | ۱۱- در شرکت ما کارها به صورت گروه‌های شبکه‌ای صورت می‌گیرد.                   | سیستم محور                   |
|       |       | ۱۴/۳۵ | ۰/۶۵ | ۴/۱۶ | ۱۲- در شرکت ما تیم‌های پروژه‌های داخلی فعالیت می‌کنند.                        |                              |
|       |       | ۱۱/۱۱ | ۱/۷۳ | ۴/۰  | ۱۳- برای تحریک کارکنان به یادگیری برنامه‌های خاصی وجود دارد.                  |                              |
|       |       | ۱۷/۲۳ | ۰/۸۳ | ۳/۹۴ | ۱۴- در شرکت ما پروژه‌های توسعه داخلی وجود دارد.                               |                              |
| ۰/۸۲۹ | ۰/۷۷۷ | ۱۲/۲۳ | ۰/۴۲ | ۳/۹۱ | ۱۵- برنامه‌های تقویت و راهنمایی کارکنان به طور مداوم انجام می‌شود.            | سیستم مدیریت انسانی          |
|       |       | ۱۲/۹۹ | ۰/۵۱ | ۳/۸۱ | ۱۶- فعالیت‌های کارکنان به صورت مستمر ارزیابی می‌شود.                          |                              |
|       |       | ۱۷/۱۱ | ۱/۲۶ | ۳/۲۴ | ۱۷- برای فارغ التحصیلان دانشگاهی برنامه‌های خاصی برای بهبود عملکرد وجود دارد. |                              |
|       |       | ۱۳/۴۱ | ۱/۸۱ | ۳/۷۶ | ۱۸- برنامه‌های جانشینی افراد با دقت طراحی و ارزیابی می‌شود.                   |                              |
| ۰/۸۴۲ | ۰/۷۳۶ | ۱۸/۸۷ | ۱/۰۷ | ۳/۶۲ | ۲۰- در شرکت ما برنامه‌های مأموریت داخلی طراحی می‌شود.                         | سیستم کارمحور                |
|       |       | ۳۳/۱۱ | ۱/۵۴ | ۳/۲۶ | ۲۱- در شرکت ما چرخش شغلی وجود دارد.   |                              |
|       |       | ۱۰/۰۴ | ۱/۳۵ | ۳/۲۸ | ۲۲- در شرکت ما برنامه‌های مأموریت خارجی طراحی می‌شود.                         |                              |
|       |       | ۱۰/۹۷ | ۰/۸۱ | ۳/۷۵ | ۲۳- فروش در شرکت ما سیر صعودی داشته است.                                      |                              |
| ۰/۸۸۲ | ۰/۷۲۷ | ۹/۵۱  | ۰/۶۸ | ۳/۷۴ | ۲۴- سهم شرکت ما از بازار رشد قابل توجهی داشته است.                            | عملکرد کسب و کارهای فناورانه |
|       |       | ۹/۳۰  | ۱/۰۶ | ۳/۶۸ | ۲۵- هزینه‌های شرکت ما سیر نزولی داشته است.                                    |                              |
|       |       | ۹/۲۸  | ۰/۸۲ | ۳/۸۸ | ۲۶- رضایت مشتریان شرکت طی یک سال گذشته افزایش داشته است.                      |                              |

سوالات نیز از مقدار مبنا ۱/۹۶ بیش تر بدست آمد. روایی و اگر ابعاد پژوهش در جدول شماره ۵ با استفاده از نرم‌افزار SPSS محاسبه شد.

جدول ۵: بررسی روایی و اگر بین متغیرهای پژوهش

| متغیر                           | ۱       | ۲       | ۳       | ۴     | ۵ |
|---------------------------------|---------|---------|---------|-------|---|
| ۱. گرایش‌های مدیریت استعداد     | ۰/۷۶۱   |         |         |       |   |
| ۲. اقدامات مدیریت استعداد       | ۰/۷۰۶** | ۰/۷۱۸   |         |       |   |
| ۳. مدیریت استعداد               | ۰/۶۱۱** | ۰/۵۷۸** | ۰/۷۳۶   |       |   |
| ۴. عملکرد کسب و کارهای فناورانه | ۰/۶۵۴** | ۰/۶۱۹** | ۰/۶۸۱** | ۰/۷۲۱ |   |

یافته‌های جدول شماره ۴، حاکی از آن است که بیش‌ترین میانگین در میان سوال‌های پژوهش با میانگین ۴/۲۵ مربوط به سوال "در شرکت ما، برای نیروی کار برنامه‌ریزی لازم صورت می‌گیرد" است و کم‌ترین میانگین در میان سوال‌های پژوهش با میانگین ۳/۲۴ مربوط به سوال "در شرکت ما، برای فارغ‌التحصیلان دانشگاهی برنامه‌هایی وجود دارد که بتوانند به راحتی عملکرد خود را بهبود دهند" است. مقدار AVE بالای ۰/۷ بدست آمد و مقدار روایی همگرا برای همه متغیرها بالای ۰/۵ است. از طرف دیگر، نیز مقدار پایایی ترکیبی از مقدار روایی همگرا بیش‌تر است که با این اوصاف نتیجه گرفته می‌شود که روایی همگرا مورد تایید است. مقدار آماره T نیز برای همه

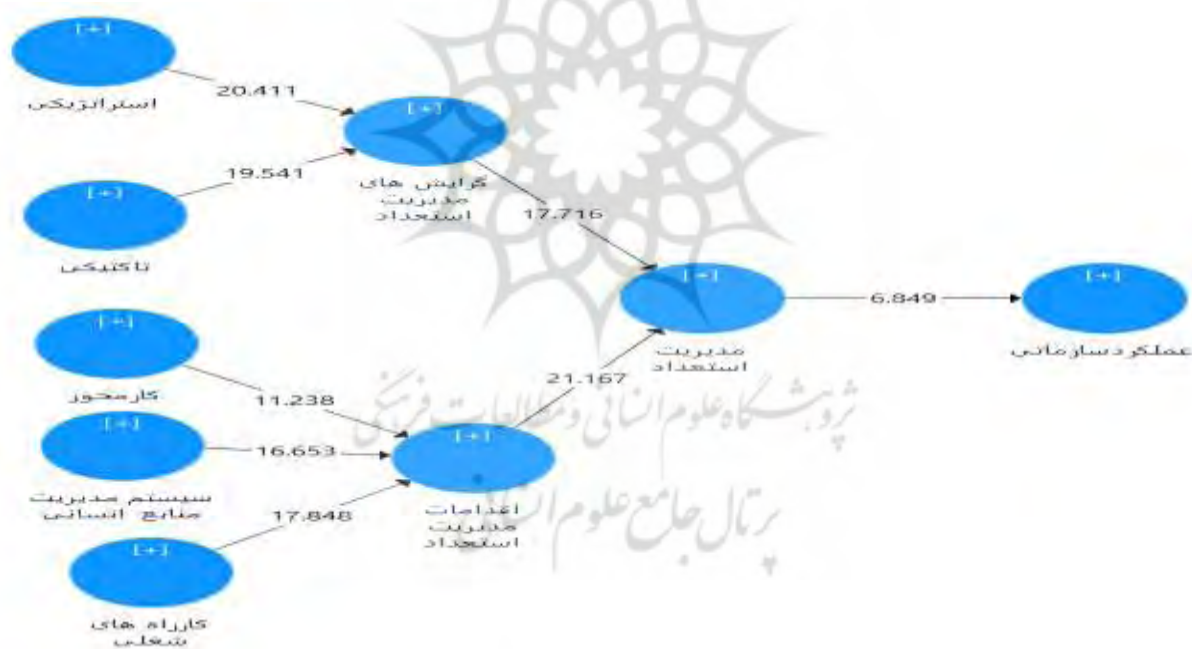
همراه هر بعد است و روابط میان پرسش‌ها و ابعاد در این بخش تحلیل می‌شود. بخش مدل ساختاری نیز حاوی تمام سازه‌های مطرح در مدل اصلی تحقیق است. میزان همبستگی و روابط میان تمام سازه‌های تحقیق در این مرحله ارزیابی می‌شود [۹]. داده‌ها در نرم‌افزار SMART PLS جهت بررسی برازش مدل در دو حالت معنادار و استاندارد وارد شد که نتایج آن در نمودارهای شماره ۲ و ۳ آمد. معیارهای برازش مدل پژوهش معیار R squares یا  $R^2$  و معیار استون گیسر  $Q^2$  محاسبه شد. نتایج فرضیه‌های پژوهش نیز در جدول شماره ۶ آورده شد.

در این مرحله از پژوهش مدل ساختاری و روابط بین سازه‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرد. برای این منظور از تابع Bootstrapping استفاده می‌شود. مقدار عددی در رابطه‌ها نشان‌دهنده آماره تی است که در واقع ملاک اصلی تأیید یا عدم تأیید فرضیه‌های پژوهش است. مقادیر موردقبول برای معناداری ضرایب مسیر در سطح اطمینان (۰/۹۰)، (۰/۹۵) و (۰/۹۹) به ترتیب باید آماره t از (۱/۶۴)، (۱/۹۶) و (۲/۵۷) بزرگ‌تر باشد.

طبق نتایج بدست آمده ماتریس جدول شماره ۵ مقادیر جذر روایی واگرا (AVE) متغیرهای مکنون که در قطر اصلی ماتریس قرار گرفته‌اند، از مقدار همبستگی بیشتری با خانه‌های زیرین خود دارد. پس می‌توان نتیجه گرفت که سازه‌های مدل تعامل بیشتری با شاخص‌های خود در قیاس با سازه‌های دیگر دارند. پس روایی واگرای مدل در سطح خوب و قابل قبولی است.

#### ۴- مدل ساختاری پژوهش

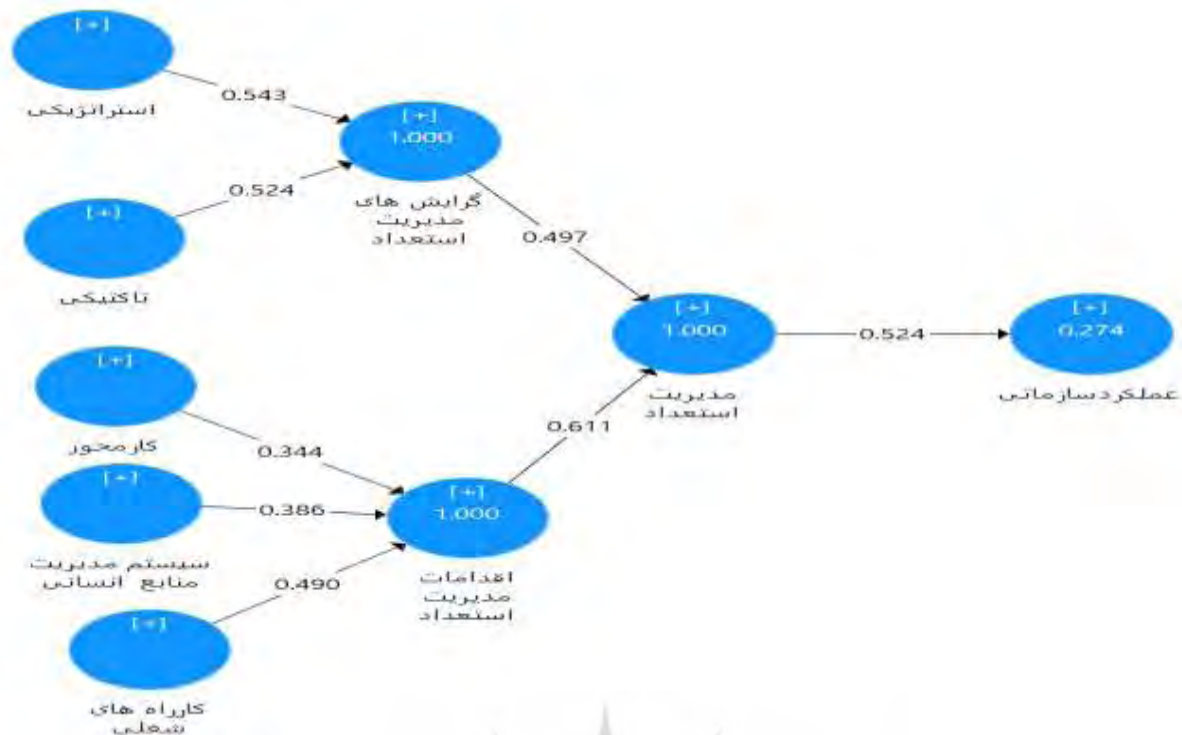
در تحلیل داده‌ها، از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی با به‌کارگیری نرم‌افزار Smart PLS برای بررسی مدل مفهومی پژوهش استفاده شد. این روش ابزار مناسبی برای تحلیل مطالعاتی است که در آن‌ها روابط بین متغیرها پیچیده، حجم نمونه اندک و توزیع داده‌ها نامشخص یا غیرنرمال است. مدل‌سازی معادلات ساختاری از دو بخش مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری تشکیل شده است. متغیرهای مدل در دو دسته پنهان و آشکار طبقه‌بندی می‌شود. بخش مدل اندازه‌گیری شامل پرسش‌ها که همان شاخص‌های هر بعد به



نمودار ۲: مدل ساختاری پژوهش در حالت معناداری

دارد و ادامه تفسیر نتایج آن نیاز به هیچگونه تغییری در ساختاری مدل ندارد.

با توجه به نمودار شماره ۲، مقدار آماره T از عدد مبنا ۱/۹۶ بزرگ‌تر است و در سطح اطمینان ۹۵ درصد مدل اعتبار لازم را



نمودار ۳: مدل ساختاری پژوهش در حالت معناداری

بدست آمده برابر با ۰/۳۴۴ است. نتیجه فرضیه هفتم پژوهش حاکی از این بود که سیستم‌های مدیریت منابع انسانی بر عملکرد کسب و کارهای فناورانه تاثیر مثبت و معناداری دارد. مقدار آماره  $t$  برای فرضیه هفتم برابر با ۱۶/۶۵۳ و ضریب مسیر بدست آمده برابر با ۰/۳۸۶ است. نتیجه فرضیه هشتم پژوهش حاکی از این بود که کار راهه شغلی بر عملکرد کسب و کارهای فناورانه تاثیر مثبت و معناداری دارد. مقدار آماره  $t$  برای فرضیه هشتم برابر با ۱۷/۸۴۸ و ضریب مسیر بدست آمده برابر با ۰/۴۹۰ است.

### ۵- بررسی برازش مدل پژوهش

#### ۵-۱- معیار R squares یا $R^2$

یکی از متداول ترین معیارها برای تایید برازش مدل ساختاری در SMART PLS ضرایب  $R^2$  مربوط به متغیرهای پنهان درون‌زای (وابسته) مدل است.  $R^2$  معیاری است که نشان از تاثیر یک متغیر مستقل بر یک متغیر وابسته دارد و سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به‌عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی  $R^2$  در نظر گرفته شده است که در این پژوهش این مقادیر برای گرایش‌های مدیریت استعداد ۱/۰۰، اقدامات مدیریت استعداد ۱/۰۰، مدیریت استعداد ۱/۰۰ و برای عملکرد سازمانی ۰/۲۷۵، بدست آمد. با توجه به سه مقدار ملاک برازش مدل ساختاری برازش مدل مورد تایید است.

نتیجه فرضیه اول پژوهش حاکی از این بود که مدیریت استعداد بر عملکرد کسب و کارهای فناورانه تاثیر مثبت و معناداری دارد. مقدار آماره  $t$  برای فرضیه اول برابر با ۶/۸۴۹ و ضریب مسیر بدست آمده برابر با ۰/۵۲۴ است. نتیجه فرضیه دوم پژوهش حاکی از این بود که گرایش‌های مدیریت استعداد بر عملکرد کسب و کارهای فناورانه تاثیر مثبت و معناداری دارد. مقدار آماره  $t$  برای فرضیه دوم برابر با ۱۷/۷۱۶ و ضریب مسیر بدست آمده برابر با ۰/۴۹۷ است. نتیجه فرضیه سوم پژوهش حاکی از این بود که اقدامات مدیریت استعداد بر عملکرد کسب و کارهای فناورانه تاثیر مثبت و معناداری دارد. مقدار آماره  $t$  برای فرضیه سوم برابر با ۲۱/۱۶۷ و ضریب مسیر بدست آمده برابر با ۰/۶۱۱ است. نتیجه فرضیه چهارم پژوهش حاکی از این بود که گرایش‌های استراتژیکی مدیریت استعداد بر عملکرد کسب و کارهای فناورانه تاثیر مثبت و معناداری دارد. مقدار آماره  $t$  برای فرضیه چهارم برابر با ۲۰/۴۱۱ و ضریب مسیر بدست آمده برابر با ۰/۵۴۳ است. نتیجه فرضیه پنجم پژوهش حاکی از این بود که گرایش‌های تاکتیکی بر عملکرد کسب و کارهای فناورانه تاثیر مثبت و معناداری دارد. مقدار آماره  $t$  برای فرضیه پنجم برابر با ۱۹/۵۴۱ و ضریب مسیر به‌دست آمده برابر با ۰/۵۲۴ است. نتیجه فرضیه ششم پژوهش حاکی از این بود که سیستم‌های کارمحور بر عملکرد کسب و کارهای فناورانه تاثیر مثبت و معناداری دارد. مقدار آماره  $t$  برای فرضیه ششم برابر با ۱۱/۲۳۸ و ضریب مسیر

## ۵-۲- معیار استون گیسر

مربوط به آن متغیر وابسته است. در واقع، کیفیت مدل ساختاری را برای هر بلوک درون‌زا اندازه‌گیری می‌کند. در این پژوهش این مقادیر برای گرایش‌های مدیریت استعداد ۰/۹۸۸، اقدامات مدیریت استعداد ۰/۹۸۷، مدیریت استعداد ۰/۹۹۲ و برای عملکرد سازمانی ۰/۲۷۳ بدست آمد. این نتایج نیز حاکی از تایید برازش مدل پژوهش است.

جدول ۶: نتایج فرضیه‌های پژوهش

| شماره فرضیه | سازه   | برآورد    |           | نتیجه |
|-------------|--|-----------|-----------|-------|
|             |  | معدناداری | استاندارد |       |
| فرضیه ۱     | مدیریت استعداد ~ عملکرد کسب و کارهای فناورانه                      | ۶/۸۴۹     | ۰/۵۲۴     | تأیید |
| فرضیه ۲     | گرایش‌های مدیریت استعداد ~ عملکرد کسب و کارهای فناورانه            | ۱۷/۷۱۶    | ۰/۴۹۷     | تأیید |
| فرضیه ۳     | اقدامات مدیریت استعداد ~ عملکرد کسب و کارهای فناورانه              | ۲۱/۱۶۷    | ۰/۶۱۱     | تأیید |
| فرضیه ۴     | گرایش‌های استراتژیکی مدیریت استعداد ~ عملکرد کسب و کارهای فناورانه | ۲۰/۴۱۱    | ۰/۵۴۳     | تأیید |
| فرضیه ۵     | گرایش‌های تاکتیکی مدیریت استعداد ~ عملکرد کسب و کارهای فناورانه    | ۱۹/۵۴۱    | ۰/۵۲۴     | تأیید |
| فرضیه ۶     | سیستم‌های کارمحور ~ عملکرد کسب و کارهای فناورانه                   | ۱۱/۲۳۸    | ۰/۳۴۴     | تأیید |
| فرضیه ۷     | سیستم‌های مدیریت منابع انسانی ~ عملکرد کسب و کارهای فناورانه       | ۱۶/۶۵۳    | ۰/۳۸۶     | تأیید |
| فرضیه ۸     | کارراه‌های شغلی ~ عملکرد کسب و کارهای فناورانه                     | ۱۷/۸۴۸    | ۰/۴۹۰     | تأیید |

## ۶- بحث و نتیجه‌گیری

و به نیروی استعداد اجازه می‌دهند تا سازمان را به سمت عملکرد بالا سوق دهد. هدف از انجام این پژوهش نیز مشخص کردن نقش گرایش‌ها و اقدامات مدیریت استعداد بر عملکرد کسب و کارهای فناورانه شرکت‌های فعال در پارک علم و فناوری استان کردستان بود. نتیجه فرضیه اول پژوهش حاکی از این بود که مدیریت استعداد بر عملکرد کسب و کارهای فناورانه تاثیر مثبت و معناداری دارد. نتایج این فرضیه از پژوهش با پژوهش‌های جهانگیری و عباس پور طهرانی فرد (۱۳۹۶) و المهمتسی و همکاران (۲۰۲۰) همسویی دارد. جهانگیری و عباس پور طهرانی فرد (۱۳۹۶) در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که مدیریت استعداد تاثیر معناداری بر رضایت کارکنان دارد ولی نتیجه این فرضیه کلی‌تر بوده است؛ چراکه عملکرد کارکنان خود بخشی از عملکرد سازمان است. المهمتسی و همکاران (۲۰۲۰) به این نتیجه رسیدند که سیستم مدیریت عملکرد رابطه مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی تعدیل می‌کند. ولی در این پژوهش به جای بررسی رابطه سعی در مشخص کردن تاثیرگذاری مدیریت استعداد بر عملکرد سازمانی بود. نتیجه فرضیه دوم پژوهش حاکی از این بود که گرایش‌های مدیریت استعداد بر عملکرد کسب و کارهای فناورانه تاثیر مثبت و معناداری دارد. نتایج این فرضیه از پژوهش با پژوهش‌های گودرزوند چگینی و همکاران (۱۳۹۵) و المهمتسی و همکاران (۲۰۲۰) همسویی دارد. چرا که گودرزوند چگینی و همکاران (۱۳۹۵) نیز تاثیر حفظ استعدادها را بر کیفیت خدمات مثبت و معنادار ارزیابی کردند.

چشم‌انداز استعدادها به سرعت در حال تغییر است که با رشد پایدار در سراسر جهان، ظهور بخش‌های جدید اقتصادی و نقش فزاینده سرمایه انسانی در ایجاد ارزش برای سازمان‌ها شکل می‌گیرد. در دنیایی که به‌طور فزاینده‌ای به استعداد وابسته است، سازمان‌های مبتنی بر استعداد اهمیت استراتژیک استعداد را درک می‌کنند و مدیریت استعداد را به‌عنوان یک قابلیت سازمانی حیاتی می‌دانند. سازمان‌های مستعد با ایجاد قابلیت‌های متمایز در مدیریت استعدادها سرمایه‌گذاری می‌کنند تا نتایج فوق‌العاده‌ای برای سازمان ایجاد کنند. سازمان‌های مبتنی بر استعداد در تعریف نیازهای استعداد، کشف منابع متنوع استعداد، توسعه استعدادها، فردی و جمعی سازمان و به‌کارگیری استعدادها به شیوه‌هایی که افراد را حول مجموعه‌ای از اهداف متقاعدکننده درگیر و همسو می‌کند، ماهر هستند. در واقع هدف مدیریت استعداد ایجاد سازمان‌هایی با عملکرد بالا و پایدار است که اهداف و مقاصد استراتژیک و عملیاتی آن‌ها را برآورده کند. هنگامی که این قابلیت‌های مدیریت استعداد به شدت یکپارچه شده و با استراتژی تجاری سازمان همسو شده و در عملیات آن تعبیه شده است، یک قابلیت سازمانی متمایز و منبع مزیت رقابتی پایدار را تشکیل می‌دهد. سازمان‌های مبتنی بر استعداد، این قابلیت متمایز در مدیریت استعداد را در کنار سایر قابلیت‌های متمایز که زیربنای فرمول موفقیت سازمان است، پرورش می‌دهند

✓ بزرگ‌ترین دلیل ترک خدمت کارکنان خلاق به خاطر رشد و یا به نوعی نبود شانس ترقی در مجموعه فعلی است. یکی از مهم‌ترین ویژگی‌های ترقی برای افراد خلاق و مستعد، توانایی برعهده گرفتن پروژه‌ها و توسعه توانمندی‌ها و مهارت‌ها در سایر زمینه‌ها است. لذا به سازمان‌های فعال در پارک علم و فناوری پیشنهاد می‌شود که در راستای اهداف بلندمدت خود، سیاست‌های تشویقی و حمایتی همچون امنیت شغلی، ارتقای شغلی، حقوق و مزایای مکفی، ساعات کاری منظم و معقول و ... را جهت حفظ کارکنان کلیدی پیاده نمایند؛

✓ به شرکت‌های فعال در پارک علم و فناوری پیشنهاد می‌شود که در حفظ افراد مستعد کوشا باشند؛ چراکه بسیاری از افراد مستعدی که جذب این شرکت‌ها می‌شوند، اگر زمینه پیشرفت و ترقی لازم را در این شرکت‌ها نبینند، به ترک این شرکت‌ها اقدام می‌کنند. لذا این شرکت‌ها باید علاوه بر استراتژی جذب به استراتژی حفظ افراد مستعد نیز توجه داشته باشند؛

✓ استراتژی‌ها با مدنظر قرار دادن اهداف بلندمدت سازمان تعیین و تدوین می‌شوند. همچنین استراتژی‌ها برای محقق ساختن هدف‌های کلان سازمان و دستیابی به آن‌ها تدوین می‌گردند. تعیین اهداف کلان و هدف‌گذاری استراتژیک، جزئی از فرآیند اجرایی برنامه‌ریزی استراتژیک است که می‌توان آن‌ها را با نگاه به چشم‌انداز سازمان تعیین نمود. لذا به سازمان‌های فعال در پارک علم و فناوری پیشنهاد می‌شود که در برنامه آتی سازمان اهداف بلندمدت و نقشه راه، تعیین نموده و در جهت رسیدن به آن اهداف برنامه‌ریزی کنند؛

✓ وجود برنامه‌هایی برای کارکنان در زمینه‌هایی چون امکان ترقی و پیشرفت، میزان تسهیلات و امکانات رفاهی، خط‌مشی اجرایی و روند کار، روند اطلاعات، حقوق و دستمزد، مزایا و منافع جانبی و قدردانی و پاداش می‌تواند تاثیر مثبتی در جذب کارکنان کلیدی و مستعد داشته باشد. لذا به سازمان‌های فعال در پارک علم و فناوری پیشنهاد می‌شود که برنامه‌ها و ایده‌های تشویقی را در جهت جذب نیروهای جدید و کلیدی داشته باشند؛

✓ در میان شرکت‌های مورد بررسی نیروهای مازاد در داخل این شرکت‌ها به وفور مشاهده شد. این در حالی بود که یک فرد مستعد می‌توانست کار این چند نیروی مازاد را به تنهایی انجام دهد. افراد مستعد می‌توانند هزینه‌های تولید را کاهش داده و از طرف دیگر به بهبود عملکرد سازمان کمک کنند. به شرکت‌های فعال در پارک علم و فناوری پیشنهاد می‌شود که در صورت تشخیص این که فرد برای آن سازمان مفید بوده و مستعد است حق و حقوقی بیش‌تری بپردازد تا انگیزه لازم برای فعالیت در آن

نتیجه فرضیه سوم پژوهش حاکی از این بود که اقدامات مدیریت استعداد بر عملکرد کسب و کارهای فناورانه تاثیر مثبت و معناداری دارد. نتایج این فرضیه از پژوهش با پژوهش آینا و آتن (۲۰۲۰) همسویی ندارد؛ چراکه آینا و آتن (۲۰۲۰) به این نتیجه رسیدند که اقدامات مدیریت استعداد بر عملکرد کسب و کارهای فناورانه تاثیر قابل توجهی ندارد. ولی با نتایج پژوهش پیامبرپور و هوی (۲۰۱۵) همسویی دارد، زیرا پیامبرپور و هوی (۲۰۱۵) نیز مشارکت را عنصر کلیدی در رابطه میان مدیریت استعداد و عملکرد سازمانی دانسته‌اند. نتیجه فرضیه چهارم پژوهش حاکی از این بود که گرایش‌های استراتژیکی مدیریت استعداد بر عملکرد کسب و کارهای فناورانه تاثیر مثبت و معناداری دارد. نتایج این فرضیه از پژوهش با پژوهش تانگلو و همکاران (۲۰۱۶) همسویی دارد. تانگلو و همکاران (۲۰۱۶) در پژوهش خود نشان دادند که پیاده‌سازی مدیریت استعداد در شرکت‌های چند ملیتی موفق‌تر از شرکت‌های محلی عمل کرده است؛ چون شرکت‌های محلی در پیاده‌سازی سیستم مدیریت استعداد کارا و موثر عمل نکرده‌اند. در این پژوهش با توجه به این که هیچ کدام از شرکت‌های مورد بررسی فعالیت بین‌المللی نداشتند، نمی‌توان در مورد این تفاوت‌ها اظهار نظر کرد. نتیجه فرضیه پنجم پژوهش حاکی از این بود که گرایش‌های تاکتیکی بر عملکرد کسب و کارهای فناورانه تاثیر مثبت و معناداری دارد. نتایج این فرضیه از پژوهش با پژوهش تانگلو و همکاران (۲۰۱۶) همسویی دارد. در باب فرضیه‌های پنجم، ششم، هفتم و هشتم که مورد تایید قرار گرفتند، با توجه به این که در پژوهش‌های قبلی مورد بررسی قرار نگرفته‌اند درباره همسویی و تضاد آن با پژوهش‌های قبلی نمی‌توان اظهار نظر کرد و به‌عنوان پیشنهاد به پژوهشگران آتی، پیشنهاد می‌شود که با انجام پژوهش‌های مشابه در صنعت‌های دیگر و در زمان‌ها و مکان‌های دیگر همسویی و تضاد را با این پژوهش مورد مقایسه قرار دهند.

#### ۱-۶- پیشنهادهای کاربردی پژوهش

در راستای پژوهش انجام شده و با توجه به نتایج فرضیه‌های پژوهش پیشنهادهای کاربردی در زیر ارائه شده است:

✓ به شرکت‌های فعال در پارک علم و فناوری پیشنهاد می‌شود که به تناسب شغل سازمانی و مدرک دانشگاهی فرد شاغل توجه شود، زیرا پژوهشگران عدم تناسب شغل سازمانی با مدرک دانشگاهی را در میان این شرکت‌ها به وفور مشاهده نمودند. البته باید به سوابق و رزومه فردی نیز توجه شود که با توجه به ماهیت نوآور بودن این شرکت‌ها، نیاز آن‌ها به افراد نوآور و خلاق بیش‌تر است؛

شرکت را داشته باشد؛

مروری و بررسی فرآیند جذب و حفظ استعدادها در شرکت‌های موفق داخلی و خارجی سعی در طراحی مدل موفق در زمینه حفظ و جذب استعدادها در سازمان‌ها دست یابند.

### ۳-۶- محدودیت‌های پژوهش

✓ به دلیل اعضای نمونه محدود، در تعمیم نتایج بایستی با احتیاط عمل کرد؛

✓ آشنایی کم کارکنان با استانداردهای کسب و کارهای فعال در پارک علم و فناوری در زمینه جذب استعداد.

### ۴-۶- تشکر و قدردانی

گروه پژوهش بر خود لازم می‌داند که از همکاری مدیران و کارکنان شرکت‌های فعال در پارک علم و فناوری کردستان کمال تشکر و قدردانی را داشته باشد.

✓ پیشنهاد می‌شود این شرکت‌ها با طراحی ماموریت‌های داخلی برای کارکنان خود باعث آشنایی این کارکنان با محیط جدید شده و همچنین انجام پروژه به صورت گروهی نیز تاثیر به سزایی بر رشد کارکنان و در نتیجه عملکرد خواهد داشت.

### ۲-۶- پیشنهاد به پژوهشگران آینده

✓ به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود که این کار را به صورت تطبیقی و در شهری با تعداد کسب و کارهای فناورانه بیش‌تر انجام دهند؛

✓ به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود که با تغییر جامعه آماری پژوهش به مدیران کسب و کارهای فناورانه سعی در شناسایی ابعاد جدیدی از فرآیند جذب و حفظ استعدادها دست یابند؛

✓ به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود که با انجام کارهای

## فهرست منابع

- [۱] آبی، اکرم؛ "نقش تحصیلات تکمیلی کارکنان سازمان مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی در بهبود عملکرد سازمانی"، مدیریت و چشم انداز آموزش، دوره ۲، شماره ۴، صص ۳۵-۱۷، ۱۳۹۹.
- [۲] ابولعلایی، بهزاد؛ مدیریت عملکرد: راهنمای مدیران برای ارزیابی و بهبود عملکرد کارکنان، تهران، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۹۶.
- [۳] ثنائی‌پور، فاطمه؛ قرونه، داوود؛ "بررسی نقش عوامل مؤثر در رشد شرکت‌های جدید فناور محور (NTBFs) شهر مشهد"، نوآوری و ارزش‌آفرینی، سال ۱۷، شماره ۹، صص ۱۲۳-۱۰۵، ۱۳۹۹.
- [۴] حافظ نیا، محمدرضا؛ مقدمه‌ای بر روش تحقیق در علوم انسانی، تهران، نشر سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت)، ۱۳۹۰.
- [۵] حسن زاده آرئجن، مریم؛ برومند، زهرا؛ "بررسی اثر پژوهش عملی مشارکتی بر بهبود عملکرد کارکنان (بانک آینده)"، سومین کنفرانس بین‌المللی حسابداری و مدیریت (به صورت الکترونیکی)، موسسه همایشگران مهر اشراق، ۱۳۹۴.
- [۶] دانایی‌فرد، حسن؛ الوانی، مهدی؛ آذر، عادل؛ روش‌شناسی (پژوهش کمی در مدیریت: رویکردی جامع)، تهران: انتشارات صفار، ۱۳۹۲.
- [۷] زمانی فرد، زیبا؛ دارایی فرد، مهری؛ فرح بخش، سعید؛ "ارائه الگوی مدیریت استعداد در مدارس تیزهوشان یک مطالعه کیفی"، مدیریت مدرسه، شماره ۱۴، صص ۳۲۱-۳۱۱، ۱۳۹۹.
- [۸] رجبی‌پور میبیدی؛ علی‌رضا، محمدی، معصومه؛ "طراحی الگوی تلفیقی مدیریت استعداد به روش تحلیل مضمون"، مطالعات منابع انسانی، دوره ۱۰، شماره ۳، صص ۱۰۴-۷۹، ۱۳۹۹.
- [۹] رضازاده؛ آرش، داوری، علی؛ مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار PLS، تهران، سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی، ۱۳۹۰.
- [۱۰] سکاران، اوما (ترجمه: صائبی، محمد؛ شیرازی، محمود)؛ روش تحقیق در مدیریت، تهران: مرکز آموزش مدیریت، ۱۳۸۸.
- [۱۱] سرمد، زهره؛ بازرگان، عباس؛ حجازی، الهه؛ روش‌های تحقیق در علوم رفتاری، تهران: انتشارات آگاه، ۱۳۹۱.
- [۱۲] سنجر، احمدرضا؛ روش‌های تحقیق در مدیریت، انتشارات عابد، چاپ اول، تهران، ۱۳۸۸.
- [۱۳] سنجدیده، آصف؛ جباری اصل، صمد؛ رضوانی چمن زمین، موسوی؛ "ارائه چارچوب مدیریت استعداد با تاکید بر گسترش جانشین‌پروری در شرکت‌های دانش‌بنیان"، نوآوری و ارزش‌آفرینی، سال ۹، شماره ۱۸، صص ۱۶۲-۱۴۳، ۱۴۳۰.

- [۱۴] شامانی، سمیه؛ زرگر، سید محمد؛ حیدریه، سیدعبداله؛ همتیان، هادی؛ "طراحی الگوی تلفیقی مدیریت استعداد به روش تحلیل مضمون"، چشم انداز مدیریت دولتی، دوره ۱۲، شماره ۳، صص ۵۶-۳۲، ۱۴۰۰.
- [۱۵] صیادی، سعید؛ محمدی، مرضیه؛ نیک‌پور، امین؛ "مدیریت استعداد، مفهومی کلیدی در حوزه سازمانی"، کار و جامعه، شماره ۱۳۵، صص ۸۶-۸۱، ۱۳۹۰.
- [۱۶] صحت، سعید؛ تقوی فرد، محمدتقی؛ سلامی، رضا؛ افشاریان، مجتبی؛ "الگویی برای پیاده سازی موفقیت‌آمیز مدیریت استعداد در شرکت‌های دانش بنیان"، مطالعات مدیریت راهبردی، دوره ۱۰، شماره ۳۷، صص ۶۰-۴۱، ۱۳۹۸.
- [۱۷] عزیزی، غلامرضا؛ عزتی، میترا؛ محمد داودی، امیرحسین؛ "طراحی مدل مدیریت استعداد معلمان در نظام آموزش و پرورش"، مطالعات منابع انسانی، سال ۱۰، شماره ۳، صص ۱۰۴-۷۹، ۱۳۹۹.
- [۱۸] کرمی، حمید؛ سلاقه، سنجر؛ رنجبر، مختار؛ جلالی کمالی، محمد؛ "ارائه مدل مدیریت استعداد با استفاده از رویکرد فراترکیب کیفی"، سبک زندگی اسلامی، دوره ۵، شماره ۲، صص ۱۳۵-۱۲۸، ۱۴۰۰.

- [19] Al Ariss, A.; Cascio, W. F.; Paauwe, J.; "Talent management: Current theories and future research directions", Journal of World Business, Vol. 49, Issue 2, pp. 173-179, 2014.
- [20] Coulson-Thomas, C.; "Talent management and building high performance organisations", Management Services, Vol. 56, Issue 1, pp. 36-41, 2012.
- [21] De Boeck, G.; Meyers, M. C.; Dries, N.; "Employee reactions to talent management: Assumptions versus evidence", Journal of Organizational Behavior, Vol. 39 Issue 42, pp. 199-213, 2018.
- [22] Farndale, E.; Pai, A.; Sparrow, P.; Scullion, H.; "Balancing individual and organizational goals in global talent management: A mutual-benefits perspective", Journal of World Business, Issue 49, pp. 204-214, 2014.
- [23] Ill ppvvc, J.; Devjak, S.; Putnik, G.; "Based Economy: The Role of Expert Diaspora", Panoeconomicus, Issue 3, pp. 369-386, 2013.
- [24] Farndale, E.; Scullion, H.; Sparrow, P.; "The role of the corporate HR function in global talent management", Journal of World Business, Vol. 45, Issue 2, pp. 161- 168, 2010.
- [25] Garavan, T. N.; "Global talent management in science-based firms: an exploratory investigation of the pharmaceutical industry during the global downturn", The International Journal of Human Resource Management, Issue 23, pp. 2428-2449, 2012.
- [26] Karasek, A.; "Talent Management Practices as an Instrument for Stimulating Employees' Entrepreneurship", uuudaa I aa rrryyyyoo .. 27, Issue 1/2, pp. 34-44, 2018.
- [27] Lee, Y. K.; Kim, S. H.; Seo, M. K.; Hight, S. K.; "Market orientation and business performance: Evidence from franchising industry", International Journal of Hospitality Management, Vol. 44, PP. 28-37, 2015.
- [28] Pessima, J. D.; Dietz, B.; *Global Talent Management*, the Wiley Handbook of Global Workplace Learning, pp. 155-170, 2019.
- [29] Schuler, R. S.; Jackson, S. E.; Tarique, I.; "Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM", Journal of World Business, Vol. 46, Issue 4, pp. 506-516, 2011.
- [30] Shet, S.V.; "Strategic talent management – contemporary issues in international context", Human Resource Development International, Issue 2, pp. 1-5, 2019.
- [31] Tatoglu, E.; Glaister, A. J.; Demirbag, M.; "Talent Management Motives and Practices in Emerging Market: A Comparison between MNEs and local firms", Journal of World Business, Issue 51, pp. 278-293, 2016.
- [32] Vanpoucke, E.; Vereecke, A.; Wetzels, M.; "Developing supplier integration capabilities for sustainable competitive advantage: A dynamic capabilities approach", Journal of Operations Management, Vol. 32, Issue 7, pp. 446-461, 2014.

