

## تأثیر مدیریت استعداد بر کارآفرینی سازمانی: با میانجی‌گری توانمندسازی کارکنان و مدیریت دانش (مطالعه موردی: کارکنان اداری بیمارستانهای دولتی شرق گیلان)

راحله میرفلاح<sup>۱</sup>، رضوانه میرفلاح<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup> گروه مدیریت، واحد رشت، دانشگاه آزاد اسلامی، رشت، ایران

<sup>۲</sup> گروه مدیریت، واحد رشت، دانشگاه گیلان، رشت، ایران

نویسنده مسئول:

راحله میرفلاح

### چکیده

هدف اصلی این پژوهش تأثیر مدیریت استعداد بر کارآفرینی سازمانی است که در این ارتباط نقش میانجی‌گری توانمندسازی کارکنان و مدیریت دانش نیز تأکید شده است. که از لحاظ هدف جزء تحقیقات توصیفی/پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل مدیران و کارکنان بیمارستان‌های دولتی شرق گیلان (مشمول بر ۷ بیمارستان دولتی) به تعداد ۲۰۰ نفر می‌باشد، که برای آزمون فرضیه‌های تحقیق یک نمونه ۱۷۷ نفری از کارکنان که به صورت نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شده است. جهت جمع‌آوری داده‌ها راجع به ادبیات تحقیق از روش (کتابخانه‌ای مطالعه کتب و مقالات) و برای آزمون فرضیه‌ها از پرسشنامه استاندارد، برای پایایی پرسشنامه آلفای کرونباخ به کار گرفته شد. و به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی و نرم افزار *Smart PLS* و *SPSS* استفاده شده است. یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد که مدیریت استعداد بر کارآفرینی سازمانی از طریق متغیر میانجی مدیریت دانش و توانمندسازی کارکنان تأثیر مثبت دارد و بر کارآفرینی سازمانی می‌افزاید و مفید واقع می‌شود و با توجه به نتایج پژوهش به منظور غلبه بر شرایط نامطمئن، پیچیده و پویا تنها راهی که پیش روی مدیران قرار دارد، داشتن نیروی انسانی توانمند و کارآمد است که بنیاد ثروت و دارایی‌های حیاتی سازمان به حساب می‌آیند و منافع بسیار زیادی برای سازمان‌ها و موسسات خواهد داشت.

**کلمات کلیدی:** مدیریت استعداد، توانمندسازی کارکنان، مدیریت دانش، کارآفرینی سازمانی.

## مقدمه

عصر کنونی، سازمان‌ها اهمیت ویژه‌ای برای کارآفرینی قائل می‌شوند و آن را به عنوان عاملی مهم برای ماندگاری در عرصه رقابت قلمداد می‌کنند. در حقیقت کارآفرینی می‌تواند در هنگام آغاز فعالیت اقتصادی یک فرد یا گروهی از افراد، اتفاق افتد و هم در درون یک سازمان در حال فعالیت رخ دهد که نوع اخیر را کارآفرینی سازمانی گویند. از آنجایی که کارآفرینی سازمانی به تغییر فناوری و رشد بهره‌وری می‌تواند منجر شود و توان سازمان برای استفاده از منابع بالقوه خود را افزایش دهد، استفاده از ساز و کارهایی که به افزایش آن بینجامد، از اهمیت زیادی برخوردار است (امیرخانی و همکاران، ۱۳۸۸). رشد سریع تکنولوژی، رقابت شدید جهانی، محدودیت انرژی و بی‌ثباتی وضعیت سیاسی و اقتصادی باعث ایجاد تعریف جدیدی از محیط‌های کسب و کار شده است. آنچه امروزه در دنیای کسب و کار مطرح می‌گردد، عدم کفایت عواملی همچون تکنولوژی و منابع مادی برای تامین اهداف سازمان‌ها می‌باشد. از این رو، داشتن نیروی انسانی شایسته، ماهر، با انگیزه و مستعد به عنوان تنها عنصر ثابت و غیر قابل اجتناب موفقیت و کسب و کار سازمان، خودنمایی می‌کند. از طرف دیگر، مدیریت استعداد جهت یافتن و حفظ کارکنان مستعد به دلیل کمبود نیروی انسانی مستعد و نخبه، مورد توجه هر سازمانی قرار گرفته است (حسن بگلو و همکاران، ۱۳۹۴).

امروزه با توجه به نقش محوری انسان و منابع انسانی در گشایش تنگناها و ایجاد فناوری‌های پیشرفته و این که مهم‌ترین عامل بهره‌وری در سازمان‌ها و در نهایت کل جامعه، منابع انسانی است، تردیدی نیست که شکوفایی هر جامعه‌ای در بهبود و پرورش منابع انسانی آن نهفته است. یکی از شیوه‌های نوین انگیزش در راستای بالندگی منابع انسانی و غلبه بر ضعف کار گروهی و خودکنترلی، توانمندسازی کارکنان است (قلی پور و همکاران، ۱۳۹۴). سازمان‌های مختلف در بخش‌های گوناگون صنعتی و خدماتی، به شکلی فزاینده در پی استفاده از کارآفرینی سازمانی به عنوان دریچه‌ای به سوی بهره‌برداری از مزایای رقابتی ماندگار نوآوری و پیشگامی هستند. کارآفرینی شرکتی تلاش‌های سازمان در استفاده از مزیت‌های رقابتی خویش، اکتشاف فرصت‌ها و قابلیت‌های مورد نیاز در تعقیب و بهره‌برداری اثربخش از آن فرصت‌ها را تسهیل می‌کند (میرفخرالدینی و همکاران، ۱۳۹۱). عدم اطمینان، ناهماهنگی و تلاطم محیطی موجب چالش‌های عملیاتی و استراتژیک برای سازمان‌های امروزی می‌شود. شرکت‌ها برای مقابله با این چالش‌ها به طور فزاینده‌ای بر کارآفرینی سازمانی تکیه می‌کنند. این امر مستلزم این است که مدیران در همه سطوح به طور فعال در طراحی و اجرای یک استراتژی برای اقدامات کارآفرینی سازمانی مشارکت داشته باشند (Izet, 2010).

سازمان‌ها، تلاش‌های خود را معطوف به یادگیری و در واقع پیاده‌سازی فرآیندهای مدیریت دانش می‌نمایند تا بتوانند خود را با تغییرات شتاب‌دهنده وفق دهند. در همین راستا و به جهت شتاب بخشیدن به سرعت یادگیری، از ابزارهای فناوری اطلاعات استفاده می‌کنند تا بتوانند از طریق آن جریان اطلاعات را تسریع و خود را مهیای پاسخگویی به نیازهای موجود نماید. توانایی جذب دانش عبارت است از توانایی شناسایی ارزش اطلاعات جدید، یکسان‌سازی و به‌کارگیری آن اطلاعات در راستای اهداف سازمان که به دو عامل توانایی (دانش پیشین) و انگیزه (شدت دانش) کارکنان برمی‌گردد. بدون در نظر گرفتن دانش پیشین، سازمان قادر نخواهد بود که به شکل صحیح، ارزش بالقوه دانش خارجی جدید را درک کند. توانایی یک فرد نیز انعکاسی از دانش پیشین او خواهد بود. ظرفیت جذب می‌تواند به عنوان مسیری برای انتقال (دانش لازم) برای فعالیت‌های نوآورانه بین سازمانی، در نوآوری سازمان سهیم باشند (شفیعی نیک آبادی و خجسته، ۱۳۹۴). عدم تناسب وظایف با استعدادهای نیروی انسانی در ساختار فعلی نظام سلامت، یکی از دلایل عمده عدم تحقق اهداف برنامه مطرح می‌باشد؛ به طوری که احساس نیاز به مدیریت نوین دولتی یا بازار برنامه‌ریزی شده قابل درک است که تاکید را بر پایش عملکرد تک تک کارکنان و ایجاد احساس تعلق به سازمان به عنوان طرز فکر غالب مدیریت مدنظر دارد (Shadpour, 2006).

در مروری بر کارهای صورت‌گرفته در این زمینه، مطالعه خاصی در مورد بررسی تأثیرات میانجی‌گری مدیریت دانش و توانمندسازی کارکنان بین مدیریت استعداد و کارآفرینی سازمانی مشاهده نشد. پس جنبه نوآورانه تحقیق را می‌توان بررسی نوع رابطه و تأثیر مدیریت دانش بین مدیریت استعداد و کارآفرینی سازمانی دانست. روشن است که مدیریت استعداد، تأثیر مثبتی بر کارآفرینی سازمانی خواهد داشت، ولی هدف محققین، بررسی چگونگی تأثیر مدیریت استعداد بر کارآفرینی سازمانی و همچنین چگونگی میانجی‌گری مدیریت دانش و توانمندسازی کارکنان بر روابط بین مدیریت استعداد و توانمندسازی کارکنان می‌باشد. بنابراین در پژوهش حاضر تلاش می‌شود ضمن معرفی متغیر تاثیر مدیریت استعداد بر کارآفرینی سازمانی و میانجی‌گری متغیرهای مدیریت دانش و توانمندسازی کارکنان که هر کدام از مفاهیم حیاتی در فضای کسب و کار امروزی هستند، شکاف مطالعاتی گذشته تا حدی پر شود و در نهایت به این سوال پاسخ داده شود که آیا مدیریت استعداد به طور

مستقیم و یا غیرمستقیم از طریق میانجی‌گری مدیریت دانش و توانمندسازی کارکنان بر کارآفرینی سازمانی تاثیر دارد یا خیر؟ این تحقیق با بررسی ۱۷۷ نفر از کارکنان و مدیران بیمارستان‌های شرق گیلان به بررسی این موضوع پرداخته است.

## ادبیات پژوهش

### توانمندسازی کارکنان

توانمندسازی به فرآیندی اطلاق می‌شود که طی آن مدیر به کارکنان کمک می‌کند تا توانایی‌های لازم برای تصمیم‌گیری مستقل را به دست آورند. این فرآیند نه تنها در عملکرد افراد بلکه در شخصیت آنان نیز موثر است. مهم‌ترین مفهوم توانمندسازی، تفویض اختیار به پایین‌ترین سطوح سازمان است. فرآیند تصمیم‌گیری باید از درجه‌ی بالای عدم تمرکز برخوردار باشد و افراد یا گروه‌های کاری نیز باید مسئول یک قسمت کامل از فرآیندهای کاری باشند. توانمندسازی به معنای طراحی ساختار سازمان است، به نحوی که در آن افراد ضمن کنترل خود؛ آمادگی پذیرش مسئولیت‌های بیشتری را نیز داشته باشند. توانمندسازی در کارکنان شرایطی را ایجاد می‌کند که آنان زندگی کاری خود در پرتو آن کنترل می‌کنند و به رشد کافی برای پذیرش مسئولیت‌های بیشتر در آینده دست می‌یابد (Lawler, 1994).

توانمندسازی کارکنان در اصطلاح، دربرگیرنده‌ی قدرت و آزادی برای اداره‌ی خود است و در مفهوم سازمانی به معنای تغییر در فرهنگ و شهامت در ایجاد و هدایت یک محیط سازمانی است. به بیان دیگر توانمندسازی مفهومی است که در آن ضمن کنترل خود، آمادگی پذیرش مسئولیت‌های بیشتری را نیز داشته باشند. توانمندسازی در کارکنان شرایطی را ایجاد می‌کند که آنان زندگی کاری خود را در پرتو آن کنترل می‌کنند و به رشد کافی برای پذیرش مسئولیت‌های بیشتر در آینده دست می‌یابند (ابطحی و عباسی، ۱۳۸۶) بر اساس تحقیقاتی که (Spreitzer, 1996) در مورد موضوع توانمندسازی انجام داده است چهار بعد مهم شناختی شایستگی، خودسازمانی، مؤثر بودن و معناداری را برای توانمندسازی معرفی کرده است بر اساس مطالعات (Konczak, 2005) سه بعد مسئولیت، اطلاعات و مهارت را به این تحقیق اضافه کردیم پس در این تحقیق هفت بعد برای توانمندسازی در نظر گرفتیم. نظر ما این است که برای موفقیت سازمان باید مدیران هریک از این ابعاد را در نظر گرفته و کارکنان توانمندی تربیت کنند.

احساس شایستگی (خود اثربخشی) اشاره می‌کند که افراد توانمند احساس خود اثربخشی می‌کنند، یا اینکه احساس می‌کنند قابلیت و تبحر لازم را برای انجام موفقیت‌آمیز کار دارند. افراد توانمند شده نه تنها احساس شایستگی می‌کنند بلکه احساس اطمینان می‌کنند می‌توانند کار را با کفایت و شایستگی انجام دهند. آنان احساس برتری شخصی می‌کنند و معتقدند که می‌توانند برای رویارویی با چالش‌های تازه بیاموزند و رشد کنند. افراد وقتی خود را دارای قابلیت سامان دادن به موقعیت‌ها می‌دانند، درگیر فعالیت می‌شوند و با اطمینان رفتار می‌کنند (ابطحی و عباسی، ۱۳۸۶). احساس داشتن حق انتخاب (خودسازمانی) اشاره به آن دارد که افراد توانمند احساس می‌کنند که در انجام دادن وظایف استقلال دارند، می‌توانند در مورد فعالیت‌های شغلی خود تصمیم بگیرند و اختیارات لازم را برای مشخص کردن زمان و سرعت انجام دادن وظایف کاری دارا هستند (عبداللهی، ۱۳۸۴). بعد احساس مؤثر بودن افراد توانمند به این موضوع معتقد هستند موانع محیط بیرون نمی‌تواند فعالیت‌های آن‌ها را کنترل کند بلکه موانع را می‌توانند کنترل کنند در حقیقت احساس کنترل آن‌ها بسیار شدید است (ابطحی و عباسی، ۱۳۸۶).

اثرگذاری باور و اعتقادی است که فرد می‌تواند کار دیگران و تصمیمات همه‌ی سطوح را تحت تأثیر قرار دهد. اثرگذاری میزان تأثیر فرد بر نتایج کار است که احساس می‌کند می‌تواند از خود نشان دهد (غیائی ندوشن، ۱۳۸۶). احساس معناداری به معنی ارزش یک هدف کاری به ایده‌آل و استانداردهای فرد بستگی دارد. افراد توانمند دارای احساس معناداری هستند. چنانچه یک فرد کاری را انجام می‌دهد با ارزش تلقی کند، می‌توان گفت که آن کار برای او دارای معنی است. در معناداری، هدف‌ها و فعالیت‌هایی که افراد انجام می‌دهند برای آن‌ها با ارزش است و آرمان‌ها و استانداردهایشان با آنچه در حال انجام است، یکی دیده می‌شود. وظایفی که انجام می‌دهند برایشان مهم است و به چیزهایی که تولید می‌کنند توجه خاص دارند در فعالیت‌هایی که از نظر کارکنان معنادار تلقی می‌شود نوعی احساس هدفمندی و هیجان وجود دارد (اورعی، ۱۳۸۱). مسئولیت‌پذیری به معنای اختصاص دادن مسئولیت به سطوح پایین‌تر سازمان اصلی اساسی برای به وجود آوردن توانمندسازی گروهی موفق است. زمانی که اعضای یک گروه مطمئن باشند گروهشان دارای مسئولیت بیشتر در رابطه با کارها و فعالیت‌های مهم برای سازمان است، بیشتر از قبل انگیزه پیدا می‌کنند. بدون یک احساس قوی توانمندی کارکنان سازمان ممکن است بدگمان باشند و اطلاعات را نزد خود مخفی نگه دارند و ریسک‌پذیر نباشند، کارکنان با مسئولیت بیشتر ریسک‌پذیرتر هستند و اشتباهاتشان برای آن‌ها تجربه خواهد شد و کمتر به رهبران رسمی سازمان وابسته خواهند بود. اگر کارکنان با مسائل سخت و مشکل درگیر باشند و یک احساس جمعی

مسئولیت‌پذیری داشته باشند، احساس توانمندی در آن‌ها به وجود می‌آید (عباس پور، ۱۳۸۹). تسهیم اطلاعات به معنای داشتن دانش و تجربه در رابطه با حوزه‌ی فعالیت کاری در کارکنان تسهیم اطلاعات هست. اطلاعات باید به سهولت در اختیار کارکنان قرار گیرد؛ زیرا داشتن اطلاعات باعث می‌شود که کارکنان با مسئولیت بیشتری عمل کنند. مهارت به معنی داشتن دانش لازم برای انجام دادن کاری که آن را به ما واگذار می‌کنند (بلانچارد، ۱۳۷۹).

### کارآفرینی سازمانی

واژه کارآفرینی سازمانی ابداع شده تا فعالیت‌های نوآورانه را در یک بافت سازمانی توصیف کند؛ بنابراین این واژه کوشش‌هایی را منعکس می‌کند که توسط افراد سازمان انجام می‌شود تا کسب و کار موجود را بهبود بخشند و همچنین کارآفرینی سازمانی گرایشی است که سازمان را درگیر فعالیت‌هایی می‌کند تا بتواند به‌طور موفقیت‌آمیز، فرصت‌ها را شناسایی و بروی آن سرمایه‌گذاری کند. کارآفرینی سازمانی شرایط و بستری را در سازمان فراهم می‌کند که اولاً هر شخص یا گروهی که بخواهد پروژه کارآفرینی درون‌سازمانی را طی کند بتواند سریع، راحت و اثربخش آن را به اجرا درآورد و ثانیاً محرک، مشوق و آموزش دهنده افراد برای اجرای فعالیت‌هایی کارآفرینانه می‌باشد (رضوی و همکاران، ۱۳۹۶).

کارآفرینی راهی برای ایجاد ارزش برتر در بازار با اهرم کردن نوآوری برای ایجاد محصول، فرایند و استراتژی‌هایی است که نیاز مشتریان را بهتر پاسخ دهد. توانایی مهار کارا و اثربخش کارآفرینی برای ایجاد و پیشنهاد ارزش برتر برای مشتریان، تعیین کننده موفقیت شرکت‌ها در بازار است. درجه کارآفرینی عبارتست از حدی که هر رویداد در نوآوری، پذیرش مخاطره و بیش فعالی درگیر می‌شود (رحمانی و رضایی، ۱۳۹۴). کارآفرینی سازمانی به عنوان راه‌اندازی کسب و کار جدید در درون شرکت‌های در حال پیشرفت می‌دانند که از طریق نوآوری داخلی، اقدامات یا مالکیت مشترک، نوسازی استراتژیک، محصول، فرایند و مدیریت نوآوری‌ها به دست می‌آید. کارآفرینی سازمانی فرآیندی است که محصولات و خدمات یا فرآیندهای نوآورانه را به وسیله خلق فرهنگ کارآفرینانه در یک سازمان ایجاد می‌کند. هدف اصلی کارآفرینی سازمانی، ایجاد پویایی، ساختار، فرهنگ سازمانی رقابتی و منعطف جهت روبرو شدن با بازارهای رقابتی و پویا است. کارآفرینی سازمانی، مجموعه فعالیت‌هایی است که بهره‌برداری از مزایای رقابتی نوآوری را در یک سازمان امکان‌پذیر کرده و رهیافتی در نهادینه کردن نوآوری در سازمان‌ها است (میرفخرالدینی و همکاران، ۱۳۹۱). به عبارت دیگر، امروزه کارآفرینی سازمانی به مفهوم تعهد شرکت به ایجاد و معرفی محصولات جدید، فرآیندهای جدید و نظام‌های سازمانی نوین است (نصر اصفهانی و همکاران، ۱۳۹۵).

### مدیریت دانش

امروزه، جوامع روز به روز به سوی دانش محور بودن در حرکت‌اند، بنابراین، می‌توان گفت پیاده‌سازی و مدیریت پویا و فعال دانش برای افزایش عملکرد سازمانی و تصمیم‌گیری ضروری است (اللهی و همکاران، ۱۳۹۳). مدیریت دانش فرایند خلق و تسهیم انتقال و حفظ دانش به گونه‌ای که بتوان آن را به شیوه‌های اثربخش در سازمان به کار برد (Hoffman et al., 2005). مدیریت دانش عبارت است از بهینه‌سازی دانش سازمانی با استفاده از تکنیک‌های متنوع، به منظور دستیابی به بهره‌وری. مدیریت دانش چهارچوب یا نظامی است که برای کمک به سازمان‌ها طراحی شده است تا سازمان‌ها بتوانند از طریق کسب، تجزیه و تحلیل، به کارگیری و استفاده مجدد دانش، تصمیم‌گیری بهتر و سریع‌تری را در دنیای پیچیده امروز داشته باشند (رضائی نور و همکاران، ۱۳۹۳).

مدیریت دانش به عنوان یک مفهومی است که سازمان بطور آگاهانه و جامع، دانش خود را در مورد منابع، اسناد و مدارک، و مهارت‌های افراد جمع‌آوری، سازماندهی، اشتراک‌گذاری، تجزیه تحلیل می‌کند (Rus et al., 2012). مدیریت دانش فرایندی است که طی آن، سازمان به تولید ثروت از دانش یا سرمایه‌های فکری خود می‌پردازد. همچنین مدیریت دانش عبارت است از بهره‌برداری و توسعه دارایی‌های دانشی یک سازمان در جهت تحقق اهداف در آن سازمان. مدیریت دانش برای موارد بحرانی تطابق سازمانی، بقا و رقابت در مواجهه با تغییرات ناپیوسته و فرایند محیطی به کار می‌رود در دسترس بودن دانش در سازمان‌ها صندوق با ارزش است که آن‌ها را در موقعیت‌های مختلف پیچیده قدرت می‌بخشد. مدیریت دانش به عنوان برنامه‌ریزی، روش ساختار یافته مدیریت برای ایجاد، به اشتراک‌گذاری، استفاده و اعمال نفوذ از دانش به عنوان دارایی‌های سازمانی، برای افزایش توانایی یک شرکت، سرعت و کارایی در ارائه، محصولات یا خدمات برای مشتریان، در خط استراتژی کسب و کار است (رضائی نور و همکاران، ۱۳۹۳). مدیریت دانش رویکردی برای دستیابی به اهداف سازمانی از طریق استفاده بهتر از دانش است، یا انجام چیزی که برای دریافت خروجی بیشتر از منابع دانش نیاز است (Fadia et al., 2014).

مدیریت دانش شامل فرآیند ترکیب بهینه دانش و اطلاعات در سازمان و ایجاد محیطی مناسب به منظور تولید، اشتراک و به کارگیری دانش و تربیت نیروهای انسانی خلاق و نوآور است. هدف مدیریت دانش ایجاد یک سازمان یادگیرنده و شراکت با ایجاد جریانی بین مخازن اطلاعات ایجاد شده توسط افراد قسمت‌های مختلف شرکت (مالی، عملکرد، هوش رقابتی، و غیره) و مرتبط

کردن آن‌ها با یکدیگر است. به عبارت دیگر هدف نهایی مدیریت دانش ارتقای ارزش افزوده دانش موجود در سازمان به منظور توسعه و بهبود خلاقیت، بهره‌وری و ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان است (رضائی نور و همکاران، ۱۳۹۳). مدیریت دانش در این پژوهش دارای پنج مولفه خلق دانش، اکتساب دانش، انتشار دانش، سازماندهی دانش و کاربرد دانش است. خلق دانش، اولین مرحله از مراحل وسیع فرآیند مدیریت دانش است؛ دانش در سازمان در دو چرخه متمایز شخصی و گروهی خلق می‌شود. دانش شخصی وقتی در بافت سازمانی به کار می‌رود دانش جدیدی خلق شده که می‌توان آن را دانش سازمانی نامید (Lawson, 2003). فرآیند اکتساب دانش برای پاسخگویی به نیازهای فعلی و قابل پیش‌بینی آینده و تحقیق اثربخش هدف‌ها ضروری است. دانش را می‌تولن از طریق مکانیزم‌های مختلفی کسب کرد. به منظور شناسایی اکتساب دانش می‌توان آن را در دو طبقه قرار داد: منبع درون سازمان و منبع بیرون سازمان. منبع درونی اکتساب دانش، ذهن کارکنان (دانش تلویحی و مستتر) یا پایگاه داده‌های سازمان که به شکل اطلاعات کدگذاری شده است. منبع بیرونی اکتساب دانش، که دانش جدید را وارد سازمان می‌کند به طریق الگوبرداری و همکاری بین سازمانی صورت می‌گیرد (رضائی نور و همکاران، ۱۳۹۳). سازماندهی دانش شامل دانشی است که ایجاد شده و باید به شکل اولیه‌اش در پایگاه‌های اطلاعاتی ذخیره شود. بسیاری از سازمان‌ها از انواع مختلف منابع، جهت ضبط و نگهداری دانش استفاده می‌کنند (Bose, 2004). در این فرآیند، سازمان مجموعه عظیم دانش را بعد از ورود به پایگاه دانش، برای کاربرد باید ذخیره و سازماندهی کند. هدف نهایی این مرحله، کمک به اعضای سازمان جهت دسترسی به دانش لازم در فرآیندهای اخذ تصمیم است (رضائی نور و همکاران، ۱۳۹۳).

انتشار دانش بدین معنی است که دانش باید در دسترس هر کسی که در سازمان قرار گیرد تا در هر زمان و مکانی که نیاز است آن را مورد استفاده قرار دهد. فناوری‌های جدید مانند کارهای گروهی، اینترنت و دیگر فناوری‌ها به انتشار دانش کمک می‌کند. انتشار دانش، مستلزم برداشتن دو گام است: ارسال، فرستادن یا عرضه دانش به گیرنده‌ای بالقوه و جذب آن توسط شخص. منظور انتشار دانش، افزایش توانایی سازمان در انجام کارها و در نهایت بالابردن ارزش آن‌هاست. فقط ایجاد تغییر در رفتار می‌تواند گویای انتقال موثر دانش باشد. صرف در دسترس بودن دانش به معنای انتشار آن نیست. به کارگیری دانش شامل فعالیت‌هایی است که از دانش در فرآیندهای کسب و کار استفاده می‌کنند. به منظور توسعه کاربرد دانش در مجموعه‌های دولتی می‌توان در ساختار سازمانی رسمی سازمان، جایگاهی را برای مدیریت دانش در نظر گرفت که به صورت کاملاً تخصصی، فعالیت تسهیم و استفاده از دانش را رهبری کرده و پایه‌های فکری افراد را در این زمینه اصلاح کرد (Bose, 2004).

### مدیریت استعداد

مدیریت استعداد یک رویکرد همه‌جانبه نسبت به منابع انسانی و روش جدیدی برای دستیابی به اثربخشی سازمان می‌باشد. مدیریت استعداد، عملکرد و توانایی افراد مستعدی را ارتقاء می‌بخشد که می‌توانند تمایز قابل توجهی در حال و آینده سازمان پدید آورند. این امر باعث می‌گردد که عملکرد در میان تمامی سطوح کارکنان بدون توجه به میزان استعدادشان ارتقاء یابد. به عبارت دیگر، مدیریت استعداد با آرایه دیدگاه متفاوتی از نیروی کار، استعداد‌های خاص را از دیگران متمایز می‌سازد (حسن بگلو و همکاران، ۱۳۹۴). چالش پیش روی مدیران برای دستیابی به نیروی انسانی مستعد از یک سو و عدم توانایی و آمادگی کامل مدیران برای رهبری سازمان‌ها از سوی دیگر، اهمیت مدیریت استعداد را بیش از پیش آشکار نمود. از این رو، توانایی مدیران سازمان‌ها برای جذب، ارزیابی و کشف، آموزش و توسعه و حفظ کارکنان مستعد به شدت مورد توجه قرار گرفت (Haji-Karimi, 2010). Hoseini & کارکنان مستعد در اصل دارای یک سازمان به شمار می‌روند که با سازماندهی صحیح می‌توانند در موفقیت آن سازمان نقش مهمی ایفا نمایند. سازمان‌ها با مطرح شدن مدیریت استعداد توانستند پاسخگوی تمام مراحل جذب، توسعه و حفظ کارکنان شایسته و مستعد شوند. البته پیاده‌سازی مدیریت استعداد نه تنها برای سازمان، بلکه برای کارکنان هم می‌تواند مفید باشد؛ چرا که باعث می‌شود کارکنان خلاقانه‌تر عمل کنند که از یک سو منجر به ارتقای شغلی آن‌ها شود و از سوی دیگر، منجر به افزایش بهره‌وری سازمان گردد (Abbasi et al., 2010).

سارکار و اوسوسکی (۲۰۱۷)، در تحقیقی که پیرامون پارادوکس موجود در سازمان‌ها در زمان تغییرات انجام دادند، به این نتیجه رسیدند که کارکنان توانمند که بر اساس مدیریت استعداد پرورش یافته‌اند، می‌توانند اثرات بحرانی تغییرات را به حداقل ممکن رسانده، عملکرد و اثربخشی مطلوبی در چنین شرایطی داشته باشند. نوروزی سید حسینی و همکاران (۱۳۹۶) در مقاله‌ی طراحی مدل ساختاری ارتباط مدیریت استعداد با توانمندسازی کارکنان و اثربخشی سازمانی ادارات ورزش و جوانان استان تهران به این نتیجه رسیدند که جذب و حفظ کارکنان هم‌راستا با هدف‌های سازمانی می‌تواند به توانمندی کارکنان کمک کرده و در نتیجه توانمندی کارکنان نیز اثربخشی سازمانی را افزایش خواهد داد. قوسی و همکاران (۱۳۹۴)، در تحقیقی تحت عنوان نقش مدیریت استعداد در حفظ و نگهداری منابع انسانی مستعد در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی منطقه ساری به این نتیجه رسیدند که

چهار پیامد مدیریت استعداد عبارت‌اند از: ترک نکردن افراد مستعد از سازمان، ثبات و امنیت شغلی افراد مستعد، ایجاد خزانه استعداد و خالی نماندن منصب‌های کلیدی.

اوزارالی (۲۰۰۳) تحقیقی انجام داده است که در طی آن به بررسی ارتباط میان رهبری تحول‌آفرین با عوامل روانشناختی توانمندسازی و اثربخشی گروهی پرداخته است. وی در صنعت مختلف در ترکیه از جمله صنعت بانکداری به تحقیق پرداخته است. وی به بررسی نظرات ۱۵۲ کارمند پرداخته است که نتیجه آن وجود ارتباط معنی‌دار میان رهبری تحول‌آفرین با هر یک از عوامل روانشناختی توانمندسازی و همچنین اثربخشی تیمی بوده است. فراهانی و فلاحی (۱۳۸۶) در مقاله ای تحت عنوان بررسی رابطه بین عوامل روانشناختی توانمندسازی و کارآفرینی سازمانی کارشناسان ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌ها به این نتیجه رسیدند که بین پنج عامل کلیدی روان‌شناختی توانمندسازی که شامل معنی‌دار بودن، احساس شایستگی، احساس خود تعیینی احساس تاثیر و احساس اعتماد می‌باشد، با کارآفرینی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. بدین معنی که هرچه کارشناسان از نظر عوامل روانشناختی توانمندسازی از نمرات بالاتری برخوردار باشند، در زمینه کارآفرینی سازمانی نیز موفق‌تر عمل می‌کنند.

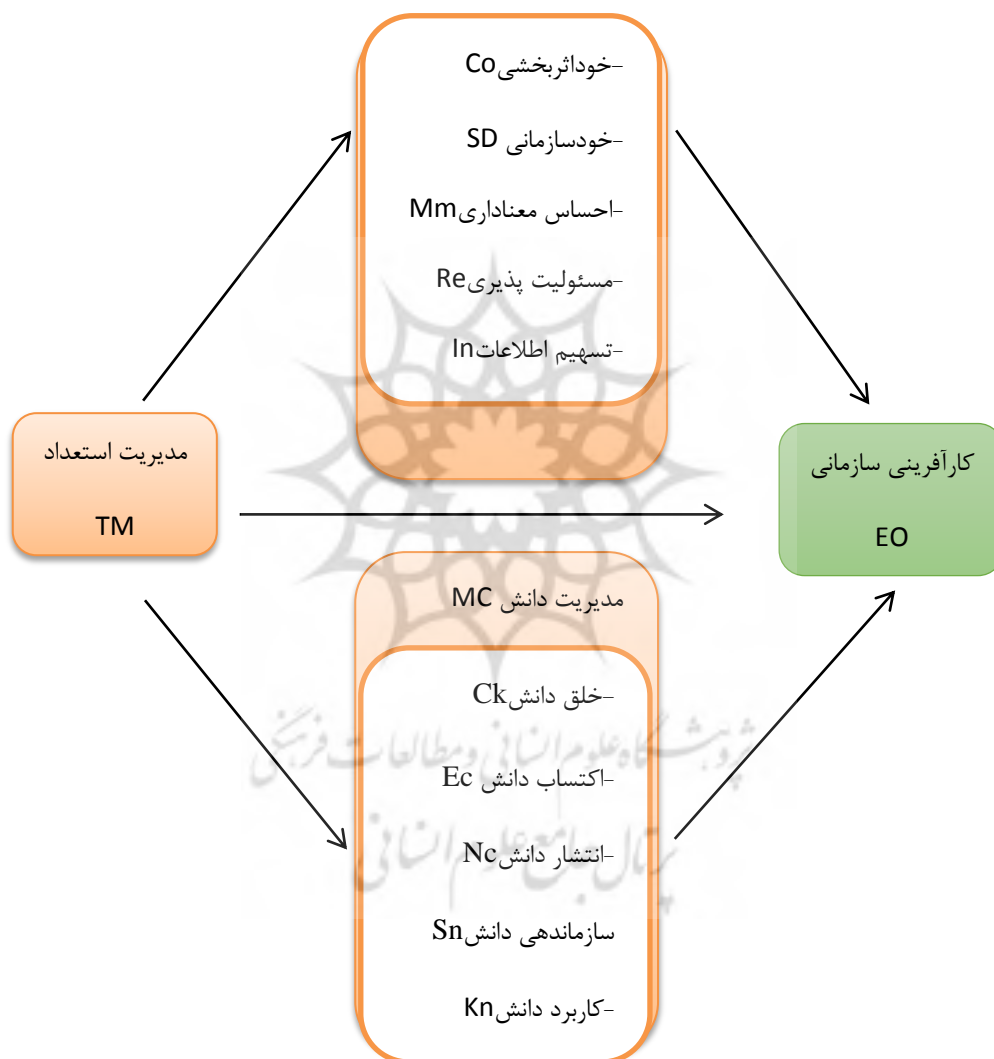
استفاده مستمر از مدیریت دانش، سازمان‌ها را قادر به برآورده ساختن نیازهای موجود و در حال ظهور خود بوده و می‌تواند به منظور ایجاد فرصت‌های جدید، از سرمایه‌های دانشی موجود و کسب شده بهره‌برداری کنند. به علاوه از آنجایی که دانش به مثابه منبع کلیدی کسب مزیت رقابتی محسوب می‌شود، ذخیره و حفظ دانش ایجادکننده ارزشی برای سازمان است که این ارزش خود به حفظ کارآفرینی منجر می‌شود (امیرخانی و همکاران، ۱۳۸۸). کنراد (۲۰۱۰) در پژوهشی تحت عنوان چرا مدیریت استعداد برای کارآفرینان باید اولویت باشد به نقش و اهمیت مدیریت استعدادهای سازمانی در فعالیت‌ها و رفتارهای کارآفرینانه آنان اشاره نموده است. رشید (۱۳۹۱) در پژوهشی تحت عنوان بررسی رابطه بین ابعاد استراتژی مدیریت استعداد با کارآفرینی سازمانی از نظر کارکنان ستادی شرکت توزیع برق شهر اصفهان نتیجه گرفت که بین ابعاد استراتژیک مدیریت استعداد و کارآفرینی سازمانی همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد. وانگ و لیو (۲۰۱۶) نیز در مطالعات خود بر وجود ارتباط بین مدیریت استعداد با رفتارهای کارآفرینانه تأکید کرده است. نیک‌پور (۱۳۹۶) در مقاله تأثیر مدیریت استعداد بر رفتار کارآفرینانه در بخش دولتی: تبیین نقش میانجی رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان به این نتیجه رسیدند که مدیریت استعداد علاوه بر تأثیر مستقیم به صورت غیرمستقیم و از طریق رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان نیز بر رفتار کارآفرینانه تأثیر می‌گذارد که میزان تأثیر غیرمستقیم از میزان تأثیر مستقیم بیشتر است. همچنین نقش میانجی رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان در رابطه بین مدیریت استعداد و رفتار کارآفرینانه تأیید شد.

امروزه منابع مالی و تکنولوژیک تنها مزیت سازمان‌ها به شمار نمی‌روند، در اختیار داشتن افرادی مستعد و توانمند است که می‌تواند نه تنها مزیت رقابتی سازمان محسوب شود بلکه می‌تواند فقدان و یا نقص دیگر منابع را نیز جبران نماید. در وضعیت رقابتی موجود و در محیطی که تغییرات پی‌درپی و نوآوری‌های مداوم اصلی‌ترین ویژگی آن است. تنها سازمان‌هایی موفق به کسب سرآمدی خواهند شد که نقش استراتژیک منابع انسانی خود را درک نموده و دارای منابع انسانی ماهر، دانش محور، شایسته، نخبه و توانمند باشند (Armestrang, 2008). اساس رقابت به کلی در حال دگرگونی است. در عصر دانش و دانایی، سازمان‌ها در حال تاکید روزافزون بر دانش و کارکنان دانشی هستند. بنابراین در حوزه مدیریت منابع انسانی بر لزوم طراحی فرایند جامعی از مدیریت استعداد تاکید می‌شود. مدیریت استعداد به سازمان‌ها اطمینان می‌دهد که افرادی شایسته، با مهارت‌های مناسب و در جایگاه شغلی مناسب داشته باشند (Collings and Mellahi, 2009).

فتحی و همکاران (۱۳۹۵) در مقاله‌ی طراحی مدل ارتباطی مدیریت استعداد، نوآوری و تسهیم دانش در وزارت ورزش و جوانان به این نتیجه رسیدند که اهمیت نقش مدیریت استعداد بر نوآوری و تسهیم دانش است و مدیریت استعداد بر هر دو متغیر نوآوری و مدیریت دانش تاثیر مثبت و معناداری دارد. اسدی و والفی (۱۳۹۴) در مقاله‌ای با هدف بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و تسهیم دانش بیان کردند بین نظام جذب استعداد، ارزیابی و کشف استعداد، نظام توسعه و آموزش استعدادهای، نظام حفظ استعدادهای و مدیریت استعداد با تسهیم دانش رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. ونس و ویمن (۲۰۰۸)، در پژوهش خود با عنوان مدیریت استعداد هوشمند، ترکیب قدرتمند مدیریت استعداد و مدیریت دانش نتیجه‌گیری می‌کنند که مدیریت دانش مؤثر بستگی به مدیریت مؤثر استعدادهای که دارای دانش کلیدی هستند، از نظر استخدام، آموزش، مدیریت عملکرد، مدیریت پاداش، برنامه‌ریزی جانشینی و به اشتراک‌گذاری دانش، دارد. همچنین مدیریت دانش یک هدف مشترک در هماهنگی مؤثر و یکپارچگی شیوه‌های مدیریت استعداد در عملکردهای منابع انسانی فراهم می‌کند. ولن و سارکاری (۲۰۱۱)، در پژوهش خود با عنوان تلفیق مدیریت استعداد و مدیریت دانش: کجا سودمند است؟ نتیجه‌گیری می‌کنند که چهار بعد مدیریت دانش، عبارتند از شناسایی

کارکنان دانشی کلیدی، تولید دانش، اشتراک دانش، گسترش نگهداری‌ها و قابلیت دانش از مدیریت استعداد به عنوان ابزاری برای پیشبرد اهداف خود بهره‌مند می‌گردند.

جیانو و همکاران (۲۰۱۶) پژوهشی تحت عنوان نوآوری و ساخت و ساز کارآفرینی به وسیله مدیریت دانش با نقش میانجیگری هوشیاری کارآفرینی انجام دادند. نتایج نشان داد که کسب دانش از طریق شبکه‌های اجتماعی با تأمین کنندگان، تولیدکنندگان و توزیع کنندگان و آشنایی با شیوه‌های مدیریت اثر مثبت بر روی خلق ایده‌های کسب‌وکار جدید دارد. علاوه بر این با توجه به نتایج مشتخص شد، هوشیاری کارآفرینانه نقش واسطه بین منابع کسب دانش و نوآوری کارآفرینان ایفا می‌کند. رضوی و همکاران (۱۳۹۶) در مقاله‌ای تحت عنوان مدل ارتباطی نقش مدیریت دانش بر میزان کارآفرینی سازمانی و توانمندسازی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان یزد به این نتیجه رسیدند که مدیریت دانش بر کارآفرینی سازمانی و توانمندسازی کارکنان تأثیر معناداری داشت؛ و همچنین توانمندسازی کارکنان بر کارآفرینی سازمانی تأثیر معناداری داشت. به نظر می‌رسد توجه به عوامل مؤثر بر مدیریت دانش و ارتقاء توانمندی کارکنان در سازمان عاملی مؤثر در ارتقاء کارآفرینی سازمانی بود.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

**فرضیه های تحقیق**

- ۱: بین مدیریت استعداد بر توانمندسازی کارکنان اداری بیمارستانهای دولتی شرق گیلان تاثیر مثبت و معناداری وجود دارد.
- ۲: بین تاثیر توانمندسازی کارکنان بر کارآفرینی سازمانی کارکنان اداری بیمارستانهای دولتی شرق گیلان تاثیر مثبت و معناداری وجود دارد.
- ۳: بین نقش میانجی گری مدیریت دانش در تاثیر مدیریت استعداد و کارآفرینی سازمانی کارکنان اداری بیمارستانهای دولتی شرق گیلان تاثیر مثبت و معناداری وجود دارد.
- ۴: بین مدیریت استعداد بر کارآفرینی سازمانی کارکنان اداری بیمارستانهای دولتی شرق گیلان تاثیر مثبت و معناداری وجود دارد.
- ۵: بین مدیریت استعداد بر مدیریت دانش کارکنان اداری بیمارستانهای دولتی شرق گیلان تاثیر مثبت و معناداری وجود دارد.
- ۶: مدیریت دانش بر کارآفرینی سازمانی کارکنان اداری بیمارستانهای دولتی شرق گیلان تاثیر مثبت و معناداری وجود دارد.
- ۷: بین نقش میانجی گری توانمندسازی کارکنان در تاثیر مدیریت استعداد و کارآفرینی سازمانی کارکنان اداری بیمارستانهای دولتی شرق گیلان تاثیر مثبت و معناداری وجود دارد.

**روش پژوهش ، جامعه آماری ، داده های پژوهش**

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی بوده و از لحاظ ماهیت روش از نوع توصیفی و علی و از نظر روش و استراتژی، از نوع پیمایشی و مقطعی است. جامعه آماری پژوهش مدیران و کارکنان بیمارستانهای شرق گیلان هستند و حجم نمونه نیز با استفاده از فرمول کوکران ۱۷۷ نفر تعیین شد. جهت جمع آوری داده ها نیز از روش میدانی و ابزار پرسشنامه استاندارد با روش نمونه گیری در دسترس استفاده شده است. جدول ۱ توزیع سؤالات پرسشنامه را نشان می دهد.

**جدول ۱- مشخصات پرسشنامه های توزیع شده**

ردیف	متغیر	تعداد گویه	منبع
۱	توانمندسازی کارکنان	۱۰ سؤال	اسپریتزر (۱۹۷۹)
۲	مدیریت استعداد	۱۴ سؤال	فیلیپس و راپر (۲۰۰۹)
۳	مدیریت دانش	۷ سؤال	کنراد و نیومن (۱۹۹۹)
۴	کارآفرینی سازمانی	۹ سؤال	سرمد و همکاران (۱۳۹۰)

به منظور تجزیه و تحلیل داده ها از روش مدل سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی و نرم افزار Smart PLS و SPSS استفاده شده است. از نرم افزار Smart PLS به این دلیل استفاده شد که رویکرد مربعات جزئی روشی برای آزمودن روابط پیچیده میان متغیرهای پنهان و مشاهده و همچنین میان چند متغیر پنهان ارائه می دهد و همچنین، توان اجرای مدل با تعداد نمونه خیلی کم را دارد. همچنین نرم افزارهای مربوط به نسل دوم معادلات ساختاری به گونه ای طراحی شدند که حساسیت به حجم نمونه به حداقل برسد. به همین ترتیب نرمال بودن توزیع داده ها نیز مانعی برای استفاده از روش حداقل مربعات جزئی محسوب نمی شود.



**تجزیه و تحلیل داده های پژوهش**

در این بخش، آمار توصیفی به ترتیب اطلاعاتی در خصوص تعداد داده‌ها، میانگین و انحراف معیار داده‌های جمع‌آوری شده از نمونه آماری ارائه می‌دهد. نتایج مربوط به داده‌های جمع‌آوری شده در خصوص هر یک از متغیرهای پژوهش در جدول ۱ قابل مشاهده است.

**جدول ۲- شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش**

متغیر پنهان	ابعاد متغیرها	تعداد داده ها	میانگین	انحراف معیار
کارآفرینی سازمانی EO	-	۱۷۷	۳.۵۶	۰.۸۶
MC مدیریت دانش	ابعاد	Ck	۳.۵۱	۰.۷۹
		Ec	۳.۴۵	۰.۷۸
		Nc	۳.۷۱	۰.۸۷
		Sn	۳.۵۲	۰.۷۵
		Kn	۳.۵۳	۰.۹۵
قابلیت یکپارچگی زنجیره تامین	ابعاد	Co	۳.۶۱	۰.۶۳
		SD	۳.۶۸	۰.۷۵
		Mm	۳.۵۱	۰.۷۳
		Re	۳.۵۱	۰.۷۴
		In	۳.۷۱	۰.۷۴
مدیریت استعداد	-	۱۷۷	۳.۴۵	۰.۷۸

تحلیل یافته‌های پژوهش در چند بخش انجام شده است. ابتدا مدل ارزیابی بررسی شده و پس از تایید مدل، مدل ساختاری بررسی و به آزمون فرضیه‌های پژوهش پرداخته شده است. جهت سنجش برازش مدل اندازه‌گیری از پایایی شاخص، روایی همگرا و روایی واگرا استفاده گردید. پایایی شاخص برای سنجش پایایی درونی، شامل سه معیار آلفای کرونباخ، پایایی مرکب و ضرایب بارهای عاملی است.

**آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و روایی همگرا**

آلفای کرونباخ شاخصی است که برآوردی را برای پایایی براساس همبستگی درونی معرف‌ها ارائه می‌دهد. اما از آنجایی که در مدل‌سازی معادلات ساختاری همبستگی‌های غیر یکسان با وزن‌های متفاوت بین عامل‌ها و شاخص‌ها وجود دارد، ضریب آلفای کرونباخ مقداری غیر واقعی ارائه می‌دهد. به همین دلیل از پایایی مرکب استفاده می‌شود. برای آلفای کرونباخ و پایایی مرکب میزان بالای ۰.۷ مناسب ذکر شده است (داوری و رضا زاده، ۱۳۹۲).

جدول ۳- گزارش معیارها: آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی

متغیرها	AVE	ضریب آلفای کرونباخ	ضریب پایایی (CR)
Me	۰.۶۶	۰.۷۴	۰.۸۵
EO	۰.۶۸	۰.۷۴	۰.۹۰
Co	۰.۶۷	۰.۷۵	۰.۸۶
Sd	۰.۶۵	۰.۷۳	۰.۸۵
Mm	۰.۶۷	۰.۷۵	۰.۸۶
Re	۰.۵۸	۰.۹۰	۰.۹۱
In	۰.۵۹	۰.۷۶	۰.۸۵
Sk	۰.۵۱	۰.۹۱	۰.۹۲
Id	۰.۶۲	۰.۸۸	۰.۹۰
Mc	۰.۶۱	۰.۸۷	۰.۹۱
Ck	۰.۷۱	۰.۸۸	۰.۹۲
Ec	۰.۶۵	۰.۸۷	۰.۸۹
Nc	۰.۶۷	۰.۹۰	۰.۹۱
Sn	۰.۷۱	۰.۹۱	۰.۸۴
Kn	۰.۵۹	۰.۸۹	۰.۸۷
Tm	۰.۵۵	۰.۷۸	۰.۸۲

روایی همگرا معیار دیگری است که برای برازش مدل‌های اندازه‌گیری در روش مدل‌سازی معادلات ساختاری به کار برده می‌شود. مقداری که برای مطلوب بودن AVE نمایش داده می‌شود، بالاتر از ۰.۵ است (داوری و رضا زاده، ۱۳۹۲). با توجه به مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی مرکب گزارش شده در جدول همان‌گونه که مشاهده می‌شود تمامی متغیرهای پنهان دارای مقدار آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بالای ۰.۷ می‌باشند که نشان‌دهنده این است که مدل دارای پایایی مناسبی است. همچنین مقدار متوسط واریانس استخراج شده AVE برای متغیرهای مکنون بالاتر از ۰.۵ است بنابراین روایی همگرای مدل‌های اندازه‌گیری نیز مطلوب می‌باشد.

**سنجش بارهای عاملی سنجه ها و روایی واگرا**

بارهای عاملی از طریق محاسبه مقدار همبستگی شاخص‌های یک سازه با آن سازه، محاسبه می‌شود که مقدار مناسب آن برابر ۰.۴ است. فورنل و لارکر (۱۹۸۱)، بیان می‌کنند که روایی واگرا وقتی سطح قابل قبولی است که میزان AVE برای هر سازه بیشتر از واریانس اشتراکی بین آن سازه و سازه‌های دیگر می‌باشد (داوری و رضا زاده، ۱۳۹۲). در جدول ۳ همبستگی میان متغیرهای مکنون و مقادیر AVE نشان داده شده است.

**جدول ۴- همبستگی میان متغیرهای مکنون و مقادیر.**

	Co	Id	Sk	In	Ck	Ec	Re	Kn	SD	EO	Sn	Mm	Nc	Tm
Co	۰.۸۴													
Id	۰.۳۱	۰.۸۱												
Sk	۰.۳۱	۰.۷۹	۰.۸۱											
In	۰.۴۴	۰.۴۷	۰.۴۷	۰.۸۲										
Ck	۰.۴۳	۰.۴۶	۰.۴۶	۰.۷۹	۰.۸۲									
Ec	۰.۵۶	۰.۵۶	۰.۵۷	۰.۶۴	۰.۶۴	۰.۷۷								
Re	۰.۶۴	۰.۲۶	۰.۲۶	۰.۳۶	۰.۳۸	۰.۴۳	۰.۷۸							
Kn	۰.۶۵	۰.۲۱	۰.۲۱	۰.۳۱	۰.۳۰	۰.۴۱	۰.۶۶	۰.۷۹						
SD	۰.۳۴	۰.۴۳	۰.۴۹	۰.۳۵	۰.۳۸	۰.۴۰	۰.۶۵	۰.۶۴	۰.۷۸					
EO	۰.۴۵	۰.۵۴	۰.۳۱	۰.۶۱	۰.۴۱	۰.۴۷	۰.۵۳	۰.۳۹	۰.۴۵	۰.۸۱				
Sn	۰.۶۱	۰.۳۱	۰.۴۲	۰.۶۱	۰.۴۷	۰.۴۶	۰.۶۴	۰.۵۱	۰.۵۴	۰.۴۵	۰.۸۷			
Mm	۰.۵۴	۰.۴۵	۰.۴۷	۰.۳۱	۰.۳۶	۰.۵۴	۰.۴۱	۰.۴۶	۰.۳۱	۰.۴۸	۰.۴۱	۰.۸۱		
Nc	۰.۶۱	۰.۵۴	۰.۴۱	۰.۵۳	۰.۴۳	۰.۵۱	۰.۵۲	۰.۳۴	۰.۴۶	۰.۳۷	۰.۵۳	۰.۶۴	۰.۷۷	
Tm	۰.۵۱	۰.۴۶	۰.۴۷	۰.۵۵	۰.۴۵	۰.۳۵	۰.۳۴	۰.۴۶	۰.۵۴	۰.۵۱	۰.۴۱	۰.۵۴	۰.۶۵	۰.۷۵

بر اساس نتایج به دست آمده از همبستگی‌ها و جذر AVE که بر روی قطر جدول قرار داده شده می‌توان روایی واگرای مدل در سطح سازه را از نظر معیار فورنل- لارکر نتیجه گرفت.

**ارزیابی مدل ساختاری**

پس از سنجش روایی و پایایی مدل اندازه‌گیری، مدل ساختاری از طریق روابط بین متغیرهای مکنون، مورد ارزیابی قرار گرفت. در مقاله حاضر از ضریب معناداری (t-values) استفاده شده است. اولین معیار برازش مدل ساختاری، ضرایب معناداری است. این ضرایب برای مدل اجرا شده است و بر این اساس تمامی ضرایب معناداری از ۱.۹۶ بیشتر هستند که این امر معنادار بودن روابط بین متغیرها را در سطح اطمینان ۹۵ درصد نشان می‌دهد.

**ضریب تعیین و ضریب قدرت پیش بینی**

نتایج به دست آمده از تحلیل مدل ساختاری در جدول، معیار ( $R^2$ ) (R Squares)، را برای تمامی متغیرهای درون‌زای مدل پژوهش نشان می‌دهد. نتایج این معیار نشان می‌دهد که برازش مدل ساختاری بیشتر متغیرها قوی و در حد خوبی بوده است. ضمن آنکه به منظور بررسی قدرت پیش بینی مدل از معیاری تحت عنوان ( $Q^2$ ) (Stone-Geisser criterion) تحلیل گردیده است. با ملاحظه نتایج این معیار در جدول شماره ۴ نیز می‌توان نتیجه گرفت که مدل از قدرت پیش‌بینی قوی برخوردار است.

**جدول ۵- مقادیر  $R^2$  و  $Q^2$** 

متغیر	$R^2$	$Q^2$	متغیر	$R^2$	$Q^2$
Co	۰.۷۱	۰.۴۶	Tm	۰.۵۸	۰.۳۲
Sd	۰.۷۵	۰.۵۰	Ck	۰.۵۲	۰.۲۶
Mm	۰.۷۱	۰.۴۷	Ec	۰.۸۲	۰.۵۰
Re	۰.۷۴	۰.۴۹	Nc	۰.۸۳	۰.۵۲
In	۰.۷۱	۰.۵۰	Sn	۰.۷۹	۰.۵۱
Sk	۰.۶۹	۰.۴۹	Kn	۰.۷۸	۰.۵۲
Id	۰.۶۸	۰.۵۱	EO	۰.۸۴	۰.۵۳
MC	۰.۷۱	۰.۵۴	ME	۰.۷۴	۰.۴۹

پس از برازش بخش اندازه‌گیری و ساختاری مدل پژوهش حاضر، به منظور کنترل برازش کلی مدل، از معیاری تحت عنوان GoF استفاده گردیده است. با توجه به آنکه معیار نام برده برابر ۰.۶ می‌باشد، برازش بسیار مناسب مدل کلی تأیید می‌شود (داوری و رضا زاده، ۱۳۹۲).

**آزمون فرضیه‌ها**

پس از بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری و مدل ساختاری و داشتن برازش مناسب مدل‌ها، به بررسی و آزمون فرضیه‌های پژوهش پرداخته شده است. لذا نتایج حاصل از ضرایب معناداری برای هر یک از فرضیه‌ها، ضرایب استاندارد شده مسیرهای مربوط به هر یک از فرضیه‌ها و نتایج بررسی فرضیه، در جدول شماره ۵، ارائه شده است. نتایج آزمون فرضیه‌ها و ضرایب معناداری نشان می‌دهد که هر فرضیه‌ای پژوهش مورد تأیید قرار گرفته‌اند.

جدول ۶- آزمون فرضیه‌ها

فرضیه	مسیر	t-value	ضریب مسیر	نتیجه آزمون
H1	مدیریت استعداد بر توانمندسازی کارکنان تاثیر دارد.	۵.۸۹	۰.۴۶	پذیرش فرضیه
H2	تاثیر توانمندسازی کارکنان بر کارآفرینی سازمانی	۴.۴۲	۰.۳۷	پذیرش فرضیه
H3	توانمندسازی کارکنان رابطه مدیریت استعداد و کارآفرینی سازمانی را میانجی‌گری می‌کند.	-	۰.۰۸	پذیرش فرضیه
H4	مدیریت استعداد بر کارآفرینی سازمانی تاثیر مثبت دارد.	۴.۱۱	۰.۱۲۸	پذیرش فرضیه
H5	مدیریت استعداد بر مدیریت دانش تاثیر دارد.	۲.۳۱	۰.۴۱	پذیرش فرضیه
H6	مدیریت دانش بر کارآفرینی سازمانی تاثیر دارد.	۷.۵۱	۰.۴۳	پذیرش فرضیه
H7	مدیریت دانش رابطه‌ی بین مدیریت استعداد و کارآفرینی سازمانی را میانجی‌گری می‌کند.	-	۰.۱۳	پذیرش فرضیه

نتایج آزمون فرضیه‌ها و ضرایب معناداری با توجه به جدول نشان می‌دهد که هر هفت فرضیه پژوهش مورد تایید واقع می‌شوند.

### نتیجه‌گیری و پیشنهاد

محیط متحول و متغیر سازمان‌ها در عصر کنونی مدیران را بر آن می‌دارد تا هر چه بیشتر و بهتر به استفاده از ابزاری به نام دانش برای رویارویی و مقابله با عوامل عدم اطمینان و حفظ موقعیت و گسترش آن روی آورند. این امر مستلزم آن است که مدیران سازمان‌ها اولویت مهمی را برای مدیریت نوآوری در نظر بگیرند (Bahrami & Rajaei Poor, 2011). به منظور غلبه بر شرایط نامطمئن، پیچیده و پویا تنها راهی که پیش روی مدیران قرار دارد، داشتن نیروی انسانی توانمند و کارآمد است که بنیاد ثروت و دارایی‌های حیاتی سازمان به حساب می‌آیند و منافع بسیار زیادی برای سازمان‌ها و موسسات خواهد داشت (Hasani & Sheikhesmaeili, 2015).

همراستا با مطالعات پیشین (Sarkar & Osiyevskyy, 2017) و (قوسی و همکاران، ۱۳۹۴) فرضیه اول تحقیق مبتنی بر تاثیر مثبت و معنادار مدیریت استعداد بر توانمندسازی کارکنان تایید شد. این نتیجه نشان می‌دهد که مدیریت استعداد، می‌تواند مدیریت عملکرد کارکنان را به یک فرایند فعال برای شناسایی و عرضه فرصت‌های رشد و پویایی برای توسعه شغلی کارکنان تبدیل کند؛ زیرا مدیریت استعداد، نه تنها به شکاف مهارتی و موضوع نگهداشت اشاره می‌کند، بلکه به همسوسازی هدف‌های

فردی و هدف‌های سازمانی کمک کرده، در نتیجه مدیریت استعداد می‌تواند بدون هیچ‌گونه سطح‌بندی از رقابت ناسالم در سازمان جلوگیری کند و کارکنان را به سمت توانمندسازی خود و بروز قابلیت‌های در سطح سازمان سوق دهد.

فرضیه دوم تحقیق نیز تأثیر مثبت توانمندسازی کارکنان بر کارآفرینی سازمانی تأیید می‌کند. یافته‌های مربوط به این فرضیه همسو با برخی تحقیقات پیشین فراهانی و فلاحتی (۱۳۸۶) است. کارآفرینی سازمانی به معنای اجرای فرایند کارآفرینی در داخل سازمان و با استفاده از ویژگی‌هایی همچون روحیه‌ی پشتکار، ریسک‌پذیری، خلاقیت و نوآوری قلمداد می‌شود که طی آن گروهی از افراد درون سازمان تبدیل به موتور توسعه‌ی سازمان می‌شوند. از سوی دیگر توانمندسازی کارکنان می‌تواند به‌عنوان عاملی مهم در توسعه قابلیت‌ها و فعالیت‌های کارآفرینی کارکنان در سازمان محسوب می‌شود. بنابراین به مدیران توصیه می‌شود از طریق مشارکت همه کارکنان در فرآیند تصمیم‌گیری زمینه‌ی توانمندسازی کارکنان را فراهم سازند تا از این طریق به راه‌حل‌های بیشتری در زمینه کاری خود و در نتیجه کارآفرینی سازمانی را محقق سازند.

فرضیه سوم تحقیق نیز توانمندسازی کارکنان رابطه مدیریت استعداد و کارآفرینی سازمانی را میانجی‌گری می‌کند را مورد تأیید قرار می‌دهد. توانمندسازی شامل دستیابی به اهداف سازمانی از طریق مشارکت همه کارکنان در فرایند تصمیم‌گیری صرف‌نظر از موقعیت و جایگاه شغلی آنهاست. در سازمان‌های توانمند، کارکنان راه‌های بیشتری برای حل مشکلات خود در پیش دارند. در این سازمان‌ها توانمندسازی در واقع تمرین اعتماد کردن به یکدیگر در زمینه آموزشی، تبادل آراء و احترام به یکدیگر است توانمندسازی در کارکنان بقای سازمان در فضای رقابتی و همچنین قدرت انعطاف‌پذیری آن را با محیط بیرونی در حال تغییر مهیا می‌سازد. توانمندسازی فرصت‌هایی را برای شکوفایی استعدادها، توانایی‌ها و شایستگی‌های آنان فراهم می‌کند. در نتیجه توانمندسازی را باید یک فرآیند شناخت دانست و در رشد و رهبری سازمان بکار برد.

همراستا با مطالعات پیشین (Wang & Liu, 2016) و (نیک‌پور، ۱۳۹۶) فرضیه چهارم تحقیق مبتنی بر تأثیر مثبت و معنادار مدیریت استعداد بر کارآفرینی سازمانی تأیید شد. به مدیران توصیه می‌شود با بکارگیری دانش موجود در سراسر سازمان، به تغییرات بازار پاسخ دهند که این امر منجر به پیشرفت و بهبود شایستگی‌های گوناگون سازمانی می‌شود. اتخاذ جهت‌گیری کارآفرینانه، توانایی سازمان‌ها برای تبدیل دانش به نوآوری، بهبود شایستگی و به طور کلی اثربخشی سازمان را افزایش دهد.

فرضیه پنجم نیز مدیریت استعداد بر مدیریت دانش تأثیر را تأیید می‌کند. یافته‌های مربوط به این فرضیه همسو با برخی تحقیقات پیشین (Whela & Carcary, 2011 ; Vance & Vaiman, 2008) است. مدیران با استفاده از مدیریت استعداد می‌توانند باعث تغییر و بهبود تمامی فعالیت‌های مرتبط با استخدام، آموزش، مدیریت عملکرد، مدیریت پاداش، برنامه‌ریزی جانشینی و به اشتراک‌گذاری دانش شوند و در نتیجه باعث بهبود سطح دانشی کارکنان شوند.

همراستا با مطالعات پیشین (Degago, 2016) و (رضوی و همکاران، ۱۳۹۶) فرضیه ششم تحقیق مبتنی بر تأثیر مثبت و معنادار مدیریت دانش بر کارآفرینی سازمانی تأیید شد. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت هرچه سازمان بیشتر به سمت فرآیندهای مدیریت دانش حرکت کند و مهارت‌های کارکنان در این زمینه توسعه دهد باعث کارآفرینی سازمانی می‌شود. بنابراین مدیران می‌توانند از طریق در اختیار قرار دادن دانش و اطلاعات بدون محدودیت در اختیار کارکنان و اعمال مدیریت کارآمد و دانش بنیان و ارتقای فرهنگ یادگیری مستمر، دانش نهفته موجود در نیروی انسانی را شکوفا سازند. مدیران باید الگوسازی فرهنگی کنند که تسهیم دانش قدرت است، نه احتکار آن. در این راستا انجام اقدامات ذیل می‌تواند مفید باشد. تشویق کارکنان به تبادل دانش و تجربه‌هایشان با یکدیگر، تشکیل نشست‌های گروهی به منظور تبادل ایده‌ها، ایجاد جو دوستانه و قابل اعتماد بین کارکنان، بحث گروهی برای تصمیم‌گیری در موارد خاص، افزایش تعامل بین مسئولان و کارکنان، تسهیل دسترسی کارکنان به اطلاعات مربوط به کارشان، افزایش تعاملات میان کارکنانی که کارشان در ارتباط با هم است که در این صورت می‌توانند با محیط نامطمئن سازمان از طریق کارکنان توانمند مقابله کنند و به اهداف سازمان و بقای سازمان در بلندمدت نائل آیند.

فرضیه هفتم این تحقیق به بررسی نقش میانجی‌گری مدیریت دانش در رابطه مدیریت استعداد و کارآفرینی سازمانی می‌پردازد. افراد با استعداد، ترکیبی از دانش، مهارت، قابلیت و تعهد لازم برای حرکت در جهت تحقق اهداف سازمان را دارا هستند. بنابراین با مدیریت استعداد تمایل کارکنان به اعطا و جمع‌آوری دانش و در نهایت تسهیم دانش، سازمان را قادر می‌سازد تا قابلیت نوآوری خود را بهبود بخشد و عملکرد بهتری را از خود نشان دهد. مدیریت دانش تاثیر مثبتی بر خروجی‌های سازمان نظیر ابتکار، خلاقیت، بهبود تولید و ارتقای کارآفرینی سازمانی دارد. در نتیجه مدیریت دانش رابطه مدیریت استعداد و کارآفرینی سازمانی را بهبود می‌دهد.

در ضمن این تحقیق با محدودیت‌هایی نیز روبروست که جهت‌گیری مطالعات آینده را مشخص می‌کند. اولین محدودیت این پژوهش به صورت مقطعی گردآوری شده است، به منظور دستیابی به نتایج صحیح و قابل اعتمادتر، پژوهش‌های آتی می‌توانند در زمان طولانی‌تری پژوهش را اجرا کنند و پژوهش حاضر تنها در بیمارستان‌های شرق گیلان انجام شده که با گسترش آن در جامعه می‌توان به نتایج محکم‌تری دست یافت.

## منابع و مراجع

- ۱- ابطحی، سید حسین؛ عباسی، سعید (۱۳۸۶)، توانمندسازی کارکنان، چاپ اول، کرج، مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- ۲- اسدی، فرخنده، والفی، مریم. (۱۳۹۴). بررسی رابطه بین مدیریت استعداد و تسهیم دانش مطالعه موردی: منطقه ۴۱ پستی شهرتهران، پنجمین کنفرانس ملی و سومین کنفرانس بین‌المللی حسابداری.
- ۳- امیرخانی، طیبیه، آغاز، عسل، عبدالله‌پور، مونا (۱۳۸۸). بررسی تاثیر مدیریت دانش بر کارآفرینی سازمانی از دیدگاه کارکنان، (مورد مطالعه: وزارت صنایع)، دومهنامه دانشور رفتار مدیریت و پیشرفت، سال هجدهم، شماره ۱-۴۷، ۳۰۸-۲۹۵.
- ۴- اورعی یزدانی، حمید (۱۳۸۱)، نگرشی بر توانمندسازی، چاپ اول، تهران، مطالعات بازرگانی.
- ۵- بلانچاردکنث (۱۳۷۹)، سه کلید توان‌افزایی، ترجمه ی فضل‌آمین، نشر فرا.
- ۶- حسن بگلو، معصومه، نوع‌پسند، سید محمد، اکبری، محسن. (۱۳۹۴). مدیریت استعداد و عوامل مرتبط در کارکنان معاونت بهداشتی استان گیلان، مدیریت اطلاعات سلامت، شماره ۱۳، سال سوم، ۲۲۴-۲۲۸.
- ۷- داوری، علی؛ رضازاده، آرش؛ "مدل سازی معادلات ساختاری با نرم افزار Pls"، تهران، انتشارات جهاد دانشگاهی، ۱۳۹۲.
- ۸- رحمانی، زین‌العابدین، رضایی، ملیحه. (۱۳۹۴). بررسی تأثیر گرایش به کارآفرینی بر عملکرد کسب و کار با نقش میانجی ظرفیت نوآوری (مطالعه موردی: شرکت سایپا استان مازندران)، فصلنامه تحقیقات بازاریابی نوین علمی-پژوهشی، ویژه‌نامه چهارمین همایش ملی مدیریت و کارآفرینی، ۱۴۶-۱۳۳.
- ۹- رشید، سیدباقر (۱۳۹۱)، بررسی رابطه بین ابعاد استراتژی مدیریت استعداد با کارآفرینی سازمانی از نظر کارکنان ستادی شرکت توزیع برق شهر اصفهان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران.
- ۱۰- رضایی نور، جلال، ضرغامی، حمیدرضا، ممشی، یاسر. (۱۳۹۳). شناسایی رابطه بین فرایندهای مدیریت دانش با توانمندسازی کارکنان سازمان‌های تأمین اجتماعی (مطالعه موردی: سازمان تأمین اجتماعی استان اردبیل)، سال هشتم، شماره ۳۰، ۱۸۱-۱۵۳.

- ۱۱- رضوی، سید محمدجواد، جلیلی شیشیوان، علی، حسینی، حیدر، کشاورز، محمد مهدی (۱۳۹۶). مدل ارتباطی نقش مدیریت دانش بر میزان کارآفرینی سازمانی و توانمندسازی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان یزد، مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، دوره چهارم، شماره ۴ (۱۶)، ۲۰-۱۱.
- ۱۲- شفیعی نیک آبادی، محسن، ضامن، خجسته (۱۳۹۴). نقش ابزارهای فناوری اطلاعات در رابطه ظرفیت جذب دانش و یادگیری سازمانی در بیمارستان‌های تأمین اجتماعی تهران، مدیریت اطلاعات سلامت، دوره دوازدهم، شماره ۵، ۵۸۳-۵۷۵.
- ۱۳- عباس پور، حسن (۱۳۸۹). بررسی رابطه بین توانمندسازی کارکنان و خلاقیت با تاکید بر نقش فرهنگ‌سازمانی در شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی، پایان‌نامه، تهران، دانشگاه علامه طباطبایی.
- ۱۴- عبداللهی، بیژن (۱۳۸۴). توانمندسازی روان‌شناختی منابع انسانی، دیدگاه‌ها و ابعاد، مجموعه مقالات سومین اجلاس بین‌المللی مدیریت، ۴۹۱-۵۰۴.
- ۱۵- غیائی ندوشن، سعید، (۱۳۸۶). رابطه‌ی فرهنگ‌سازمانی و ادراک توانمندی کارکنان، پایان‌نامه، تهران، دانشگاه علامه طباطبایی دانشکده روانشناسی.
- ۱۶- فتحی، فرید، روزبهرانی، مریم، فرهمند، محبوبه، کاظم بهارک، فرناز (۱۳۹۶). طراحی مدل ارتباطی مدیریت استعداد، نوآوری و تسهیم دانش در وزارت ورزش و جوانان، دوره چهارم، شماره ۱۴، ۱۲۳-۱۱۳.
- ۱۷- فراهانی، ابوالفضل، فلاحتی، مهدی (۱۳۸۶). بررسی رابطه بین عوامل روانشناختی توانمندسازی و کارآفرینی سازمانی کارشناسان ادارات تربیت بدنی دانشگاه‌ها، پژوهش در علوم ورزشی، شماره پانزدهم، ۶۷-۷۹.
- ۱۸- قلی‌پور، رحمت‌الله، صمدی مبارکلائی، حسین، صمدی مبارکلائی، حمزه (۱۳۹۴). بررسی تاثیر توانمندسازی روانشناختی بر فرهنگ اشتراک‌گذاری دانش (مورد مطالعه: کارکنان زن اداره آموزش و پرورش استان مازندران)، مطالعات اجتماعی زنان، سال سیزدهم، شماره ۴، ۲۰۳-۱۸۸.
- ۱۹- قوسی، صدیقه، مهرآرا، اسدالله، شاکری نوایی، غلامرضا. (۱۳۹۴). نقش مدیریت استعداد در حفظ و نگهداری منابع انسانی مستعد در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی منطقه ساری، فصلنامه فرایند نو، شماره ۵۲، ۲۷۴-۲۵۱.
- ۲۰- معالی، مرجان، تاج‌الدین، محمد. (۱۳۸۷). جنگ استعدادها (تجربه‌های طلایی): اطمینان یافتن از اثربخشی آموزش، ماهنامه تدبیر، ۶۹-۶۸.
- ۲۱- میرفخرالدینی، سید حیدر، زارع احمدآبادی، حبیب، دشتکی، علیرضا (۱۳۹۱). بررسی رابطه کارآفرینی شرکتی و تعالی عملکرد سازمانی در شرکت پیشگامان کویر یزد، دو فصلنامه علمی- پژوهشی کاوش‌های مدیریت بازرگانی، دوره چهارم، شماره هشت، ۷۴-۴۶.
- ۲۲- نصر اصفهانی، علی، انصاری، رضا، مولایی خوراسگانی، ریحانه. (۱۳۹۵). بررسی تاثیر ظرفیت جذب دانش بر کارآفرینی سازمانی (مورد مطالعه: شرکت های مستقر در شهرک علمی- تحقیقاتی استان اصفهان)، توسعه کارآفرینی، دوره ۹، شماره ۲، ۳۹۵-۳۷۷.
- ۲۳- نوروزی سید حسینی، رسول، سپهوند، رضا، موسوی چشمه کبودی، کیوان، فتاحی مسرور، فروغ. (۱۳۹۶). طراحی مدل ساختاری ارتباط مدیریت استعداد با توانمندسازی کارکنان و اثربخشی سازمانی ادارات ورزش و جوانان استان تهران، نشریه مدیریت منابع انسانی در ورزش، سال پنجم، شماره یک، ۶۵-۴۹.
- ۲۴- نیک‌پور، امین (۱۳۹۶). تأثیر مدیریت استعداد بر رفتار کارآفرینانه در بخش دولتی: تبیین نقش میانجی رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان، فصلنامه مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، سال بیست و ششم، شماره ۸۶، ۱۷۳-۹۷.



25 - Armestrang, M, (2008). Strategic human resource management:4th Edition. London.

26-Abbasi MU, Sohail M, Syed NA. (2010), Talent management as success factor for organizational performance: a case of pharmaceutical industry in Pakistan. Journal of Management and Social Sciences, 6(2): 74-83.

27-Bahrami, S, Rajaei Poor S, (2011), Analysis of Multiple Relationships of Surmaee Fakouri and Innovation, Organization in Higher Educatinnaaaaaaterly Juuraalof Rssaar and Planning in Higher Education, No. 61.

28- Bose, R. (2004). Knowledge management metrics. Journal leadership organization; 22(9): 225-238.

29- Collings, D. (2009). and Mellahi, K. Strategic Talent Management: A review and research agenda. Human Resource Management Review 19, 304-313.

30- Conrad, S. (2010). Why talent management should be a priority forentrepreneurs. Available at: <http://www.activegarage.com/why-talentmanagement-should-be-a-priority-for-entrepreneurs>

31-Degago, E. (2014). A Study on Impact of Psychological Empowerment on Employee Performance in Small and Medium Scale Enterprise Sectors. European Journal of Business and Management, 6(27): 60-73.

32- Fadia M. Hegazy, Kamel E. Ghorab. (2014). The Influence of Knowledge Management OOO@iii ztt iaalIBBs issc sccccsse’’ mmmmmnyees’BBeefitIIIIt rrrntt iaal Jourlll fff Business and Social Science.5(1):148-172.

33-Haji-Karimi AA, Hoseini A.(2010) Underlying strategic factors in talent management. Journal of Strategic Management Studies , 1(2): 51-72. [In Persian].

34- Hssiii KKK.... .5555)eeeeiksss meeili’’Kwwlegg maaagemttt eeeee ll yye e Empowerment. Kybernetes, 45 (2): 337-355.

35- Hoffman, J., Hoelscher M. L.,Sherif K.(2005). Social Capital, Knowledge management and Sustained Superior Performance, Journal of knowledge management Vol.9, No.3, p.170- 182.

36-Izet, Z,(2010). A theoretical overview of the interactions between entrepreneurship and strategic management, MPRA Paper, No. 21943, posted 07, Online at <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/21943/1-10>.

37-KzzzzkkJJJJJJlllyDD&Tssty((((((( ))) DDffinigg&mmarr igg mnnwwr mttt eeeeeeeee irrsvvvvmmttt odUUUUUr eeeeeaaa k Itt rmnttt Ottttt tnnll &yyypoolggicll Mmsrr mntt ooolNNNN0000000013

38- Lawler, E (1994). Total quality management & employee involvement: are they compatible, Academy of Management Executive.

39-Lawson, Sheron.(2003). Examining The Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management Doctor Of International Business Administration, Nava Southeastern University, ProQuest Information and Learning Company,PP 87-93.

40- Rus, C.L; Ranas, G & Baban, A. (2012). an analysis of environmental changes, resources and performance: an internal police organization perspective, procedia- social and behavioral, vol. 33, pp. 727-731.

41-Sarkar, S., & Osiyevskyy, O. (2017). Organizational change and rigidity during crisis: A review of the paradox. European Management Journal, In Press, Corrected Proof.

42- Shadpour K.(2006) Health sector reform in Islamic Republic of Iran. Hakim Res J, 9(3): 1-18. [In Persian].

43-Spreitzer, G. M. (1996). Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment Academy of Management Journal, 39, 483-504

44- Vance, C.M. and Vaiman, V. (2008). Smart talent management: on the powerful amalgamation of talent management and knowledge management. In V. Vaiman and C.M. Vance (eds) Smart Talent Management Building Knowledge Assets for Competitive Advantage. 1-18. Elgar Publishing, UK.

45- Wang, H. & Liu, Y. (2016). Entrepreneurship and Talent Management from a Global Perspective: Global Returnees (New Horizons in Management Series), Northampton: Edward Elgar Publishing.

