

The Effects of Competitive Intensity and Organizational Culture on the Relationship Between Strategic Entrepreneurship and Employee Retention: A Case Study of Knowledge-Based and Technology Firms Located in the Aras Growth Center

Seyed Samad. Hosseini¹, Mohammad. Taheri^{2*}

¹ Associate Professor, Faculty of Economics and Management, University of Tabriz, Tabriz, Iran

² MA, Department of Management, Faculty of Economics and Management, University of Tabriz, Tabriz, Iran

* Corresponding author email address: Moh.taheri10@gmail.com

Article Info

Article type:

Original Research

How to cite this article:

Hosseini, S. S. & Taheri, M. (2026). The Effects of Competitive Intensity and Organizational Culture on the Relationship Between Strategic Entrepreneurship and Employee Retention: A Case Study of Knowledge-Based and Technology Firms Located in the Aras Growth Center. *Journal of Technology in Entrepreneurship and Strategic Management*, 5(4), 1-24.



© 2026 the authors. Published by KMAN Publication Inc. (KMANPUB), Ontario, Canada. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

ABSTRACT

This study aimed to examine the moderating roles of competitive intensity and organizational culture in the relationship between strategic entrepreneurship and employee retention among knowledge-based and technology firms located in the Aras Growth Center. This applied study employed a descriptive cross-sectional survey design. The statistical population consisted of senior managers from 39 knowledge-based and technology firms operating in the Aras Growth Center. Because of the limited population size, all eligible firms were included through a census sampling approach. Data were collected using the standardized strategic entrepreneurship, employee retention, and competitive intensity questionnaire developed by Schulze and Dada and the organizational culture questionnaire developed by Grunert. Content validity was evaluated by academic experts, while construct validity was examined through confirmatory factor analysis. Cronbach's alpha coefficients and composite reliability indices were used to assess internal consistency. The proposed conceptual model and research hypotheses were tested using partial least squares structural equation modeling and the bootstrapping procedure. The structural model demonstrated that competitive intensity had a positive and statistically significant moderating effect on the relationship between strategic entrepreneurship and employee retention ($\beta=0.174$, $t=2.018$, $p<0.05$). Organizational culture also positively and significantly moderated the relationship between strategic entrepreneurship and employee retention ($\beta=0.169$, $t=2.448$, $p<0.05$). Accordingly, both research hypotheses were supported. The coefficient of determination for employee retention was 0.807, indicating that the variables included in the model explained 80.7% of the variance in employee retention. Furthermore, the Q^2 value of 0.462 demonstrated that the structural model possessed satisfactory predictive relevance. Strategic entrepreneurship contributes more strongly to employee retention when firms operate under intense competitive conditions and maintain a supportive, participative, flexible, and innovation-oriented organizational culture. Managers of knowledge-based and technology firms should therefore complement entrepreneurial strategies with an enabling organizational culture, employee empowerment, agile decision-making structures, and human resource practices aligned with competitive environmental demands.

Keywords: Competitive intensity, organizational culture, strategic entrepreneurship, employee retention, knowledge-based firms.

Extended Abstract

Introduction

Human capital constitutes one of the most valuable and difficult-to-imitate resources of contemporary organizations, particularly in knowledge-based and technology firms whose survival and growth depend heavily on employees' specialized knowledge, creativity, technical expertise, and innovative capabilities. Employee departure may impose direct recruitment and training costs while simultaneously causing the loss of tacit knowledge, disruption of ongoing projects, deterioration of customer relationships, and transfer of valuable competencies to competitors. Consequently, employee retention has become a strategic concern rather than merely an administrative human resource function. Evidence indicates that employees' willingness to remain with an organization is influenced by job satisfaction, perceived organizational support, professional development opportunities, compensation, leadership quality, and alignment between individual and organizational values (Zainal et al., 2022). Leadership styles also affect employee engagement, productivity, commitment, and retention by shaping employees' perceptions of recognition, support, participation, and fairness (Ogunleye & Adebola, 2026). Effective retention systems should therefore integrate financial incentives with merit-based promotion, job security, training, professional development, welfare services, and supportive employment conditions (Mirkamali et al., 2015).

The challenge of retaining employees is especially critical when organizational competitiveness depends on a relatively small number of highly skilled individuals. Although firms may successfully retain many competent employees, exceptionally talented employees may still leave when alternative organizations offer stronger professional opportunities, greater autonomy, or more attractive innovation environments (Ganco et al., 2015). Knowledge-based firms must consequently establish organizational conditions in which employees can develop their competencies, participate in meaningful decisions, contribute to innovation, and perceive a credible future within the organization. One potential mechanism through which these conditions can be created is strategic entrepreneurship.

Strategic entrepreneurship refers to the simultaneous pursuit of opportunity-seeking and advantage-seeking behaviors through entrepreneurial mindset, entrepreneurial culture, entrepreneurial leadership, innovation, and strategic resource management. It enables organizations to recognize emerging opportunities while organizing their resources and capabilities to establish sustainable competitive advantages (Ireland et al., 2003). The growing influence of entrepreneurship research across management, innovation, economics, public policy, and organizational studies demonstrates that entrepreneurship is no longer limited to the establishment of new ventures; it also provides a framework for understanding organizational adaptation, capability development, and strategic renewal (Thurik et al., 2024). Supporting entrepreneurial activity allows organizations to respond to environmental changes, mobilize resources, identify market opportunities, and strengthen their capacity for long-term growth (Tokhirovna & Khasanovich, 2024). Contemporary entrepreneurship research has additionally emphasized the importance of creating social, environmental, and public value alongside economic outcomes, indicating that entrepreneurial activities should generate sustainable benefits for organizations and their stakeholders (Vedula et al., 2022).

Within established firms, strategic entrepreneurship can influence employee retention by creating opportunities for learning, experimentation, professional autonomy, creative problem-solving, and participation in the development of new products, services, and markets. Employees who perceive that

they can apply their competencies and contribute to organizational renewal are more likely to experience meaningfulness, professional growth, and organizational belonging. Strategic entrepreneurship has accordingly been associated with the development of strategic human capital resources and with improved employee recruitment and retention (Schulze & Dada, 2025). Entrepreneurial leadership further contributes to organizational performance by stimulating innovation, encouraging employee initiative, directing resources toward new ideas, and creating conditions in which innovation can be effectively managed (Alshawabkeh et al., 2024). Research on small and medium-sized enterprises also suggests that research and development expenditure and innovative activities are associated with firm growth, employment expansion, and changes in employee separation patterns (DiCintio et al., 2017).

Studies conducted in Iranian organizational contexts similarly indicate that strategic entrepreneurship contributes to organizational competitiveness. Entrepreneurial leadership, entrepreneurial culture, creativity, innovation, and entrepreneurial mindset have been identified as important predictors of competitive advantage in knowledge-based companies (Rajabpour et al., 2023). Research in sports organizations has also shown that the dimensions of strategic entrepreneurship may influence competitive advantage through indirect organizational mechanisms, even when its direct effect is not consistently significant (Mirzaeian Vanab et al., 2017). These findings imply that strategic entrepreneurship does not produce identical outcomes in all contexts; rather, its consequences depend on environmental and organizational conditions.

Competitive intensity represents one of the most important environmental conditions affecting the outcomes of strategic entrepreneurship. It reflects the degree of rivalry, market pressure, uncertainty, aggressive competitive action, and limited opportunities for organizational growth. Competitive intensity can alter the effects of managerial orientations and strategic decisions on the internationalization and development of small and medium-sized enterprises (Adomako et al., 2017). In intensely competitive markets, firms are more likely to adopt proactive behavior, differentiate their products, innovate in processes, accept calculated risks, and react rapidly to competitors' actions (Shafique et al., 2015). Such conditions increase organizational dependence on skilled employees capable of identifying opportunities, developing innovative solutions, and responding to technological and market changes. Competitive intensity may therefore strengthen the positive effect of strategic entrepreneurship on employee retention because entrepreneurial firms offer employees clearer prospects for growth, learning, innovation, and future employability. Conversely, competition may increase workload, uncertainty, and job insecurity when it is not accompanied by appropriate entrepreneurial and human resource practices.

Organizational culture is another contextual factor that may determine whether strategic entrepreneurship contributes to employee retention. Organizational culture encompasses shared assumptions, values, beliefs, norms, and behavioral expectations that influence interaction, communication, decision-making, and responses to organizational change. The interaction between strategic leadership behavior and organizational culture can facilitate or constrain strategic alignment and organizational assimilation of new systems and practices (Shao, 2019). Culture develops through repeated interactions among organizational members and is closely connected to communication quality and work motivation (Cucu & Guit, 2014). Supportive, participative, flexible, and learning-oriented cultures may strengthen trust, psychological safety, knowledge sharing, and employee involvement, whereas rigid,

control-oriented, and distrustful cultures can undermine innovation and encourage dysfunctional organizational behavior (Shiri et al., 2018).

A desirable organizational culture should integrate strategic orientation, employee participation, flexibility, learning, and respect for human capabilities (Farahi et al., 2015). Such a culture can improve knowledge sharing and organizational agility, thereby enabling firms to respond more effectively to environmental changes and implement entrepreneurial initiatives (Khazaeipour et al., 2016). Organizational culture may also enhance employee retention by promoting value congruence, engagement, belonging, and supportive working relationships. Evidence suggests that a positive organizational culture improves employee retention and that employee engagement plays an important role in transmitting this effect (Almerri, 2023). Thus, organizational culture may function as a contextual condition that determines whether strategic entrepreneurship is experienced by employees as an opportunity for development and participation or as an additional source of pressure and instability.

Despite the growing literature on strategic entrepreneurship, competitive advantage, innovation, and organizational performance, fewer studies have examined employee retention as a principal outcome. Moreover, competitive intensity and organizational culture have frequently been investigated separately, while their simultaneous moderating roles in the relationship between strategic entrepreneurship and employee retention remain insufficiently understood. This gap is particularly important in knowledge-based and technology firms, where organizational continuity depends heavily on the retention of specialized employees. Therefore, the present study aimed to investigate the moderating effects of competitive intensity and organizational culture on the relationship between strategic entrepreneurship and employee retention among knowledge-based and technology firms located in the Aras Growth Center.

Materials and Methods

This study was applied in purpose and employed a descriptive cross-sectional survey design. The statistical population comprised senior managers of all knowledge-based and technology firms operating in the Aras Growth Center. At the time of data collection, 39 eligible firms were identified. Because the population was limited, a census approach was adopted, and all 39 senior managers were included in the study. The organizational firm constituted the level of analysis, while the senior manager of each firm served as the unit of observation.

Data were collected over approximately two months using a standardized self-administered questionnaire. Strategic entrepreneurship was measured through ten items, employee retention through three items, competitive intensity through five items, and organizational culture through eight items. Responses were recorded on a five-point Likert scale ranging from strongly disagree to strongly agree. The questionnaire was reviewed by academic experts and specialists to establish content validity.

Internal consistency was examined using Cronbach's alpha and composite reliability. Construct validity was assessed through confirmatory factor analysis, convergent validity, and discriminant validity. Convergent validity was evaluated using factor loadings and average variance extracted, while discriminant validity was assessed according to the Fornell–Larcker criterion. The conceptual model and research hypotheses were tested using partial least squares structural equation modeling. Bootstrapping was performed to estimate the significance of the structural paths and interaction effects. Model explanatory and predictive performance was evaluated using the coefficient of determination, Stone–Geisser's Q^2 , and the goodness-of-fit index.

Findings

Of the 39 participating managers, 33 were men and six were women. The largest age group consisted of respondents aged 41–50 years, followed by those aged 31–40 years and those older than 50 years. Most respondents held a master's degree, while the remaining participants held bachelor's or doctoral degrees. Regarding organizational experience, nearly half of the respondents had more than 15 years of experience in their companies, and approximately two-fifths had between five and 15 years of experience.

The mean scores for strategic entrepreneurship, employee retention, competitive intensity, and organizational culture were 2.55, 2.98, 3.10, and 3.25, respectively. The Kolmogorov–Smirnov test indicated that strategic entrepreneurship, employee retention, and competitive intensity were normally distributed, whereas organizational culture deviated from normality. Because partial least squares structural equation modeling does not require multivariate normality, the analysis proceeded using the planned estimation approach.

The measurement model demonstrated acceptable reliability and validity. All retained factor loadings exceeded the minimum acceptable threshold and ranged from 0.504 to 0.893. Cronbach's alpha coefficients ranged from approximately 0.75 to 0.91, and composite reliability coefficients ranged from 0.858 to 0.892, confirming satisfactory internal consistency. The average variance extracted for all constructs exceeded 0.50, supporting convergent validity. Furthermore, the square root of the average variance extracted for each construct was greater than its correlations with the other constructs, indicating acceptable discriminant validity based on the Fornell–Larcker criterion.

The structural model showed that the interaction between strategic entrepreneurship and competitive intensity had a positive and statistically significant effect on employee retention. The standardized path coefficient for this moderating effect was 0.174, with a t-value of 2.018, exceeding the critical value of 1.96. Accordingly, the first hypothesis was supported. This result indicated that the positive relationship between strategic entrepreneurship and employee retention became stronger as competitive intensity increased.

The interaction between strategic entrepreneurship and organizational culture also had a positive and statistically significant effect on employee retention. The standardized path coefficient was 0.169, and the corresponding t-value was 2.448. Therefore, the second hypothesis was supported. The finding demonstrated that a more supportive organizational culture strengthened the contribution of strategic entrepreneurship to employee retention.

The coefficient of determination for employee retention was 0.807, indicating that the variables included in the model explained 80.7% of the variance in employee retention. Stone–Geisser's Q^2 value was 0.462, demonstrating substantial predictive relevance for the endogenous construct. The overall goodness-of-fit value was approximately 0.456, exceeding the threshold commonly interpreted as evidence of strong overall model fit. Collectively, the measurement and structural model results supported the reliability, explanatory capacity, predictive relevance, and overall adequacy of the proposed research model.

Discussion and Conclusion

The findings demonstrate that the effect of strategic entrepreneurship on employee retention is contingent on both environmental and organizational conditions. Strategic entrepreneurship appears to provide employees with opportunities for learning, innovation, autonomy, and meaningful participation

in organizational development. These experiences may increase employees' perceptions that the organization offers a credible professional future, thereby reducing their intention to leave. In knowledge-based and technology firms, this mechanism is especially important because employees' expertise constitutes a central component of organizational value and competitive capability.

The positive moderating effect of competitive intensity indicates that strategic entrepreneurship becomes more important for retaining employees when organizations operate under stronger market pressure. Intense competition increases the need for rapid innovation, differentiated products, continuous learning, and timely responses to technological and customer changes. Under these circumstances, firms require employees who possess specialized knowledge and can contribute to opportunity recognition and innovative problem-solving. Strategic entrepreneurship may communicate organizational vitality and future growth to employees, making continued membership more attractive. It may also create new roles, projects, and advancement opportunities that allow talented employees to use and expand their competencies.

Nevertheless, competitive pressure does not automatically improve retention. When competition is managed through excessive workloads, short-term demands, centralized control, or employment insecurity, it may increase stress and turnover. The positive interaction found in this study suggests that entrepreneurial practices can transform competitive pressure into opportunities for innovation and development. Firms that combine environmental responsiveness with employee empowerment are more likely to retain the human capital required for continued competitiveness.

The significant moderating role of organizational culture further indicates that entrepreneurial strategies must be supported by appropriate shared values and behavioral norms. A participative and flexible culture allows employees to propose ideas, question existing practices, share knowledge, and take reasonable risks without fear of punishment. Such conditions strengthen psychological safety and enable employees to interpret strategic entrepreneurship as an opportunity for professional growth. By contrast, a rigid culture may weaken the benefits of entrepreneurship when managers advocate innovation rhetorically but continue to rely on excessive control, resistance to change, and centralized decision-making.

The high coefficient of determination indicates that the combined contribution of strategic entrepreneurship, competitive intensity, organizational culture, and their interaction effects explains a substantial proportion of employee retention. The model's predictive relevance and overall fit also suggest that these constructs provide a useful framework for understanding retention in knowledge-based and technology firms. Employee retention in these organizations should therefore not be addressed solely through salary increases or conventional welfare benefits. It should be incorporated into the firm's broader entrepreneurial and competitive strategy.

In conclusion, strategic entrepreneurship contributes more strongly to employee retention when competitive intensity is high and organizational culture supports participation, innovation, learning, and flexibility. Managers of knowledge-based and technology firms should align entrepreneurial initiatives with human resource practices and cultural development. Establishing cross-functional teams, delegating decision authority, reducing unnecessary bureaucracy, supporting knowledge sharing, recognizing innovative contributions, and providing clear career-development opportunities can strengthen employees' attachment to the organization. Through such an integrated approach, firms can

simultaneously improve their capacity for innovation, respond effectively to competitive pressures, and retain the specialized human capital required for sustainable growth.

تأثیر شدت رقابت و فرهنگ سازمانی بر رابطه بین کارآفرینی استراتژیک و حفظ کارکنان: مطالعه موردی شرکت‌های دانش‌بنیان و فناور مستقر در مرکز رشد ارس

سید صمد حسینی^۱، محمد طاهری^۲

۱. دانشیار، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران
۲. کارشناسی ارشد، گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه تبریز، تبریز، ایران

*ایمیل نویسنده مسئول: Moh.taheri10@gmail.com

اطلاعات مقاله

چکیده

نوع مقاله

پژوهشی/اصیل

نحوه استناد به این مقاله:

حسینی، سید صمد، و طاهری، محمد. (۱۴۰۵). تأثیر شدت رقابت و فرهنگ سازمانی بر رابطه بین کارآفرینی استراتژیک و حفظ کارکنان: مطالعه موردی شرکت‌های دانش‌بنیان و فناور مستقر در مرکز رشد ارس. *تکنولوژی در کارآفرینی و مدیریت استراتژیک*، ۵(۴)، ۱-۲۴.



© ۱۴۰۵ تمامی حقوق انتشار این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0) صورت گرفته است.

هدف پژوهش حاضر بررسی نقش تعدیل‌گر شدت رقابت و فرهنگ سازمانی در رابطه میان کارآفرینی استراتژیک و حفظ کارکنان در شرکت‌های دانش‌بنیان و فناور مستقر در مرکز رشد ارس بود. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌ها، توصیفی - پیمایشی بود. جامعه آماری شامل مدیران ارشد ۳۹ شرکت دانش‌بنیان و فناور مستقر در مرکز رشد ارس بود که به دلیل محدودبودن حجم جامعه، تمامی اعضا با روش سرشماری بررسی شدند. داده‌ها با استفاده از پرسشنامه‌های استاندارد کارآفرینی استراتژیک، حفظ کارکنان و شدت رقابت اسپچولز و دادا و پرسشنامه فرهنگ سازمانی گرونرت گردآوری شد. روایی محتوایی ابزارها با نظر متخصصان و روایی سازه از طریق تحلیل عاملی تأییدی ارزیابی شد. پایایی ابزارها نیز با استفاده از آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی تأیید گردید. برای آزمون مدل مفهومی و فرضیه‌ها از مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی و روش بوت‌استرپینگ استفاده شد. نتایج مدل ساختاری نشان داد که شدت رقابت، رابطه میان کارآفرینی استراتژیک و حفظ کارکنان را به طور مثبت و معناداری تعدیل می‌کند ($\beta = 0.174$, $t = 2.018$, $p < 0.05$). همچنین، اثر تعدیل‌گر فرهنگ سازمانی بر رابطه میان کارآفرینی استراتژیک و حفظ کارکنان مثبت و معنادار بود ($\beta = 0.169$, $t = 2.448$, $p < 0.05$). بنابراین، هر دو فرضیه پژوهش تأیید شدند. ضریب تعیین حفظ کارکنان برابر با ۰.۸۰۷ بود که نشان داد متغیرهای مدل توانستند ۸۰.۷ درصد از واریانس حفظ کارکنان را تبیین کنند. مقدار Q^2 برابر با ۰.۴۶۲ نیز بیانگر قدرت پیش‌بینی مطلوب مدل ساختاری بود. کارآفرینی استراتژیک در شرایط رقابتی شدید و در بستر فرهنگ سازمانی حمایتی، مشارکتی، انعطاف‌پذیر و نوآورانه، تأثیر بیشتری بر حفظ کارکنان دارد؛ بنابراین، مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان باید هم‌زمان با توسعه فعالیت‌های کارآفرینانه، فرهنگ سازمانی تسهیل‌کننده و سازوکارهای متناسب با الزامات محیط رقابتی را تقویت کنند.

کلیدواژگان: شدت رقابت، فرهنگ سازمانی، کارآفرینی استراتژیک، حفظ کارکنان، شرکت‌های دانش‌بنیان.

مقدمه

در محیط کسب و کار معاصر، منابع انسانی دانشی به یکی از اصلی ترین مبنای ایجاد ارزش، نوآوری و مزیت رقابتی پایدار تبدیل شده اند. برخلاف دارایی های فیزیکی که به سادگی قابل خرید، تقلید یا جایگزینی هستند، دانش تخصصی، تجربه انباشته، مهارت های فناورانه و قابلیت های ارتباطی کارکنان ماهر در طول زمان و در بستر تعامل با فرایندهای سازمانی شکل می گیرند. از این رو، خروج کارکنان کلیدی نه تنها هزینه های مستقیم استخدام، جایگزینی و آموزش نیروی جدید را به سازمان تحمیل می کند، بلکه ممکن است به از دست رفتن دانش ضمنی، کاهش کیفیت ارتباط با مشتریان، توقف پروژه های نوآورانه و انتقال قابلیت های ارزشمند به رقبای منجر شود. اهمیت این مسئله در شرکت های دانش بنیان و فناور، که بخش عمده ارزش آفرینی آن ها به تخصص و خلاقیت کارکنان وابسته است، دوچندان است. مطالعات مربوط به حفظ کارکنان نشان می دهند که توانایی سازمان در نگهداشت نیروی انسانی واجد صلاحیت، یکی از پیش شرط های حفظ تداوم عملیاتی، کیفیت خدمات و رقابت پذیری سازمان است (Zainal et al., 2022). همچنین، شواهد حاکی از آن است که شیوه رهبری، میزان حمایت مدیران، فرصت های مشارکت و احساس ارزشمندی کارکنان می توانند به صورت هم زمان بر مشارکت شغلی، بهره وری و تصمیم آنان برای ماندن یا ترک سازمان اثر بگذارند (Ogunleye & Adebola, 2026).

حفظ کارکنان را نمی توان صرفاً نتیجه پرداخت دستمزد یا ارائه مزایای مالی دانست، بلکه این پدیده حاصل مجموعه ای پیچیده از عوامل فردی، شغلی و سازمانی است. کارکنان زمانی تمایل بیشتری به ادامه همکاری دارند که میان انتظارات حرفه ای آنان و فرصت های موجود در سازمان تناسب برقرار باشد، مسیر رشد شغلی برای آنان قابل مشاهده باشد، تلاش هایشان مورد قدردانی قرار گیرد و محیط کار از امنیت، عدالت و حمایت کافی برخوردار باشد. در مقابل، محدود بودن فرصت های یادگیری، نبود مشارکت در تصمیم گیری، ضعف حمایت مدیریتی و احساس بی ثباتی می تواند قصد ترک خدمت را افزایش دهد. شناسایی معیارهای جذب و نگهداشت منابع انسانی نشان داده است که عواملی مانند شایسته سالاری، امکان ارتقاء، امنیت شغلی، آموزش، بهسازی و برخورداری از خدمات مناسب، در تقویت تمایل کارکنان به تداوم خدمت نقش دارند (Mirkamali et al., 2015). در شرکت های فناور، این عوامل با نیاز کارکنان به استقلال حرفه ای، آزادی برای ارائه ایده های جدید و مشارکت در پروژه های چالش برانگیز پیوند می خورند؛ بنابراین، سازمانی که صرفاً به کنترل و حفظ وضع موجود متکی باشد، حتی با وجود پرداخت های مطلوب، ممکن است در نگهداشت نیروهای خلاق و متخصص با دشواری مواجه شود.

از منظر مدیریت راهبردی، حفظ کارکنان ماهر زمانی اهمیت بیشتری می یابد که سرمایه انسانی به منبع اصلی تمایز سازمان تبدیل شده باشد. قابلیت های تخصصی کارکنان، شبکه های ارتباطی آنان و دانش مرتبط با محصولات، بازارها و فناوری ها، بخشی از سرمایه راهبردی سازمان را تشکیل می دهند. جابه جایی کارکنان، به ویژه کارکنان برخوردار از دانش ممتاز، می تواند این سرمایه را تضعیف کرده و حتی زمینه انتقال دانش و فرصت های تجاری به رقبای فراهم سازد. پژوهش درباره جابه جایی شغلی کارکنان متخصص نشان داده است که اگرچه سازمان ها ممکن است بتوانند تعداد زیادی از نیروهای ماهر را حفظ کنند، کارکنان برجسته و بسیار توانمند همچنان احتمال بیشتری برای ترک سازمان و جستجوی فرصت های جذاب تر دارند (Ganco et al., 2015). بر همین اساس، سازمان ها باید فراتر از سازوکارهای سنتی نگهداشت، محیطی ایجاد کنند که در آن کارکنان بتوانند قابلیت های خود را به کار گیرند، در نوآوری ها سهیم شوند و اثرگذاری خود را بر آینده سازمان مشاهده کنند.

یکی از رویکردهایی که می تواند چنین محیطی را فراهم کند، کارآفرینی استراتژیک است. کارآفرینی استراتژیک از تلفیق رفتارهای فرصت جویانه و مزیت جویانه شکل می گیرد و به سازمان امکان می دهد هم زمان فرصت های جدید را کشف کند و منابع و قابلیت های خود را

برای دستیابی به مزیت رقابتی سازمان‌دهی نماید. در چارچوب کلاسیک این مفهوم، کارآفرینی استراتژیک فرایندی است که از طریق آن سازمان با بهره‌گیری از ذهنیت کارآفرینانه، فرهنگ کارآفرینانه، رهبری کارآفرینانه و مدیریت راهبردی منابع، به خلق ثروت و توسعه مزیت رقابتی می‌پردازد (Ireland et al., 2003). این رویکرد، کارآفرینی را از سطح اقدام فردی یا راه‌اندازی کسب‌وکار جدید فراتر می‌برد و آن را به بخشی از منطق راهبردی سازمان تبدیل می‌کند. در نتیجه، سازمان نه تنها به بهره‌برداری از قابلیت‌های موجود می‌پردازد، بلکه به‌طور مستمر فرصت‌های تازه را شناسایی، آزمایش و تجاری‌سازی می‌کند.

کارآفرینی در ادبیات جدید مدیریت به حوزه‌ای میان‌رشته‌ای تبدیل شده است که با نوآوری، سیاست‌گذاری، توسعه منطقه‌ای، مدیریت منابع انسانی و عملکرد سازمانی ارتباط دارد. گسترش پژوهش‌های کارآفرینی به سایر حوزه‌های علمی نشان می‌دهد که این مفهوم دیگر صرفاً به ایجاد شرکت جدید محدود نیست، بلکه در تحلیل تحول سازمانی، توسعه قابلیت‌ها، پاسخ‌گویی به تغییرات محیطی و ایجاد ارزش اجتماعی و اقتصادی نیز به کار گرفته می‌شود (Thurik et al., 2024). حمایت از کارآفرینی نیز به‌منظور افزایش توان انطباق، نوآوری و رشد سازمان‌ها اهمیت دارد و سازمان‌ها برای بقا در محیط‌های متغیر باید ظرفیت شناسایی فرصت و تبدیل آن به اقدام مؤثر را تقویت کنند (Tokhirova & Khasanovich, 2024). افزون بر این، ادبیات کارآفرینی بر ضرورت پیوند فعالیت‌های کارآفرینانه با خلق ارزش عمومی، اجتماعی و محیطی تأکید دارد و نشان می‌دهد که فعالیت‌های فرصت‌جویانه زمانی اثربخش‌ترند که در چارچوبی راهبردی و مسئولانه هدایت شوند (Vedula et al., 2022).

در سطح سازمان، کارآفرینی استراتژیک می‌تواند با ایجاد فرصت‌های یادگیری، تجربه نقش‌های متنوع، مشارکت در توسعه محصول و آزادی برای آزمودن ایده‌ها، کیفیت تجربه کاری کارکنان را ارتقا دهد. محیط کارآفرینانه به کارکنان اجازه می‌دهد خود را صرفاً مجری دستورها ندانند، بلکه در شکل‌دهی آینده سازمان نقش فعال ایفا کنند. چنین احساسی می‌تواند تعهد، هویت سازمانی و تمایل به ماندن را افزایش دهد. شواهد جدید نشان می‌دهد که کارآفرینی استراتژیک با ایجاد منابع سرمایه انسانی راهبردی، بر جذب و حفظ کارکنان اثر مثبت دارد؛ زیرا فعالیت‌های نوآورانه، چشم‌انداز رشد و پویایی سازمان را برای کارکنان آشکار می‌سازد و فرصت مشارکت آنان در فرایندهای ارزش‌آفرین را گسترش می‌دهد (Schulze & Dada, 2025). در این شرایط، کارکنان سازمان را بستری برای رشد حرفه‌ای و تحقق ایده‌های خود تلقی می‌کنند و احتمال جست‌وجوی فرصت‌های شغلی جایگزین کاهش می‌یابد.

رابطه میان کارآفرینی استراتژیک و نتایج منابع انسانی از طریق نوآوری نیز قابل توضیح است. سازمان‌های کارآفرین به پژوهش و توسعه، یادگیری، آزمایش و معرفی محصولات یا خدمات جدید توجه بیشتری نشان می‌دهند. این فعالیت‌ها ضمن تقویت موقعیت رقابتی، می‌توانند فرصت‌های شغلی جدید ایجاد کرده و نیاز سازمان به حفظ کارکنان متخصص را افزایش دهند. نتایج پژوهش درباره شرکت‌های کوچک و متوسط نشان داده است که رشد شرکت و هزینه‌های پژوهش و توسعه با تغییرات اشتغال و پویایی نیروی انسانی ارتباط دارد و سرمایه‌گذاری در نوآوری می‌تواند به گسترش فعالیت‌ها و کاهش برخی اشکال جدایی نیروی کار منجر شود (DiCintio et al., 2017). افزون بر این، رهبری کارآفرینانه از طریق تشویق ایده‌پردازی، حمایت از نوآوری و جهت‌دهی منابع، بر عملکرد سازمانی اثرگذار است و مدیریت نوآوری می‌تواند سازوکاری مهم در تبدیل رفتارهای کارآفرینانه به پیامدهای مطلوب سازمانی باشد (Alshawabkeh et al., 2024).

در پژوهش‌های داخلی نیز کارآفرینی استراتژیک با پیامدهای رقابتی سازمان‌ها پیوند خورده است. بررسی شرکت‌های دانش‌بنیان نشان داده است که ابعادی مانند فرهنگ کارآفرینانه، رهبری کارآفرینانه، خلاقیت و نوآوری و ذهنیت کارآفرینانه می‌توانند در تقویت مزیت رقابتی نقش داشته باشند (Rajabpour et al., 2023). همچنین، مطالعه‌ای در هیئت‌های ورزشی نشان داد که اگرچه اثر مستقیم کارآفرینی استراتژیک بر مزیت رقابتی ممکن است در همه شرایط معنادار نباشد، ابعاد آن، از جمله فرهنگ کارآفرینانه، رهبری و مدیریت راهبردی منابع،

از مسیرهای غیرمستقیم بر رقابت پذیری اثر می گذارند (Mirzaeian Vanab et al., 2017). این یافته ها نشان می دهند که پیامدهای کارآفرینی استراتژیک وابسته به شرایط زمینه ای است و نمی توان انتظار داشت که این رویکرد در همه سازمان ها و محیط ها به یک میزان نتیجه بخش باشد.

یکی از مهم ترین شرایط زمینه ای، شدت رقابت در محیط فعالیت سازمان است. شدت رقابت بیانگر میزان فشار ناشی از حضور رقبای سرعت تغییر اقدامات رقابتی، محدودیت فرصت های بازار و دشواری حفظ موقعیت برتر است. در محیط های کم رقابت، شرکت ممکن است بدون تغییرات اساسی و با تکیه بر رویه های موجود به فعالیت ادامه دهد؛ اما در بازارهای شدیداً رقابتی، تأخیر در نوآوری یا ضعف در پاسخ گویی به نیاز مشتری می تواند به کاهش سهم بازار و تضعیف عملکرد منجر شود. پژوهش ها نشان داده اند که شدت رقابت می تواند نحوه اثرگذاری ویژگی های مدیریتی و جهت گیری های تصمیم گیری مدیران بر بین المللی شدن شرکت های کوچک و متوسط را تغییر دهد (Adomako et al., 2017). بدین ترتیب، رقابت صرفاً یک عامل بیرونی نیست، بلکه زمینه ای است که در آن ارزش راهبردها، قابلیت ها و تصمیم های مدیریتی تعیین می شود.

در شرایط رقابت شدید، سازمان ها ناگزیرند سریع تر یاد بگیرند، پیوسته محصولات و فرایندهای خود را بهبود دهند و کارکنانی را حفظ کنند که توانایی شناسایی و بهره برداری از فرصت های تازه را دارند. شدت رقابت می تواند شرکت ها را به اتخاذ رفتارهای پیش دستانه، ریسک پذیری حساب شده و تمایز در محصول یا فرایند ترغیب کند (Shafique et al., 2015). در چنین محیطی، کارآفرینی استراتژیک برای سازمان اهمیت بیشتری می یابد؛ زیرا به شرکت امکان می دهد تهدیدهای رقابتی را به فرصت نوآوری تبدیل کند. هم زمان، کارکنان نیز ممکن است شرکت های نوآور و آینده نگر را برای ادامه همکاری جذاب تر بدانند. باین حال، رقابت شدید می تواند فشار کاری، عدم قطعیت و نگرانی درباره امنیت شغلی را افزایش دهد و در صورت مدیریت نامناسب، زمینه ترک خدمت را فراهم سازد. از این رو، شدت رقابت ممکن است رابطه میان کارآفرینی استراتژیک و حفظ کارکنان را تقویت یا تضعیف کند و بررسی آن به عنوان متغیر تعدیل گر ضروری است.

عامل زمینه ای مهم دیگر، فرهنگ سازمانی است. فرهنگ سازمانی مجموعه ای از ارزش ها، باورها، هنجارها و الگوهای رفتاری مشترک است که نحوه تفسیر رویدادها، تعامل افراد و تصمیم گیری در سازمان را هدایت می کند. فرهنگ، مرزهای رفتار قابل قبول را مشخص می سازد و بر میزان اعتماد، مشارکت، یادگیری و پذیرش تغییر اثر می گذارد. تعامل میان رفتارهای رهبری راهبردی و فرهنگ سازمانی می تواند هم سویی راهبردها و جذب نظام های جدید را تسهیل یا محدود کند (Shao, 2019). بنابراین، حتی در صورت برخورداری سازمان از راهبردهای کارآفرینانه، نبود فرهنگی که از نوآوری، همکاری و یادگیری حمایت کند، ممکن است مانع تبدیل این راهبردها به رفتار واقعی کارکنان شود. فرهنگ سازمانی همچنین با انگیزش و تجربه کاری کارکنان ارتباط مستقیم دارد. فرهنگ از خلال تعامل های مکرر میان اعضا شکل می گیرد و کیفیت ارتباطات سازمانی در تثبیت یا تغییر آن نقش دارد. در محیط هایی که ارزش های مشترک، حمایت اجتماعی و ارتباطات سازنده وجود دارد، کارکنان احساس تعلق و انگیزش بیشتری تجربه می کنند (Cucu & Guit, 2014). در مقابل، فرهنگی که بر کنترل افراطی، فاصله قدرت، شایعه، بی اعتمادی و رفتارهای دوگانه استوار باشد، می تواند سلامت روابط سازمانی را تضعیف کند. شواهد نشان داده اند که فرهنگ سازمانی بر شکل گیری رفتارهای نامطلوب در لایه های سازمان اثر می گذارد و سازوکارهای ارتباطی می توانند این اثر را تشدید کنند (Shiri et al., 2018). در نتیجه، فرهنگ نه تنها زمینه اجرای راهبردها، بلکه عاملی تعیین کننده در کیفیت تجربه کارکنان و تصمیم آنان برای ماندن در سازمان است.

الگوهای فرهنگ سازمانی نشان می دهند که فرهنگ های مشارکتی، یادگیرنده، منعطف و مأموریت گرا نسبت به فرهنگ های بوروکراتیک و ایستا، ظرفیت بیشتری برای پشتیبانی از نوآوری و کارآفرینی دارند. تدوین یک الگوی مطلوب فرهنگ سازمانی مستلزم توجه

هم‌زمان به ارزش‌های انسانی، جهت‌گیری راهبردی، یادگیری، مشارکت، انعطاف‌پذیری و سازگاری با محیط است (Farahi et al., 2015). فرهنگ مناسب می‌تواند تسهیم دانش را افزایش دهد، چابکی سازمانی را تقویت کند و به سازمان امکان دهد در برابر تغییرات محیطی واکنش سریع‌تری نشان دهد (Khazaeipour et al., 2016). این ویژگی‌ها برای شرکت‌های دانش‌بنیان حیاتی‌اند؛ زیرا نوآوری در این شرکت‌ها به جریان آزاد دانش، همکاری بین‌وظیفه‌ای و آمادگی کارکنان برای آزمون راه‌حل‌های تازه وابسته است.

از منظر حفظ کارکنان، فرهنگ سازمانی حمایتی می‌تواند از طریق تقویت مشارکت، امنیت روانی، عدالت، تعلق و هم‌سویی ارزشی، اثر کارآفرینی استراتژیک را تقویت کند. هنگامی که کارکنان مشاهده می‌کنند ایده‌های آنان شنیده می‌شود، شکست‌های معقول در مسیر نوآوری تحمل می‌شود و مشارکت در تصمیم‌ها مورد حمایت قرار می‌گیرد، فعالیت‌های کارآفرینانه را فرصتی برای رشد و خودتحقیقی تلقی می‌کنند. در مقابل، اگر سازمان از یک سو شعار نوآوری و کارآفرینی بدهد و از سوی دیگر با کنترل شدید، تنبیه خطا، تمرکزگرایی و مقاومت در برابر تغییر اداره شود، میان راهبرد اعلام‌شده و تجربه واقعی کارکنان شکاف ایجاد می‌شود. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که فرهنگ سازمانی مثبت، با افزایش مشارکت کارکنان، می‌تواند به بهبود حفظ آنان منجر شود و مشارکت کارکنان در این رابطه نقش مهمی ایفا می‌کند (Almerri, 2023). بنابراین، فرهنگ سازمانی را می‌توان شرطی دانست که تعیین می‌کند کارآفرینی استراتژیک تا چه اندازه به تجربه کاری مطلوب و تمایل به ماندن تبدیل شود.

با وجود گسترش پژوهش درباره کارآفرینی استراتژیک، رقابت و حفظ منابع انسانی، چند خلأ همچنان قابل مشاهده است. نخست، بخش عمده مطالعات کارآفرینی استراتژیک بر پیامدهایی مانند عملکرد مالی، رشد، نوآوری و مزیت رقابتی تمرکز داشته‌اند و پیامدهای منابع انسانی، به‌ویژه حفظ کارکنان، کمتر مورد توجه قرار گرفته‌اند. دوم، اگرچه رابطه مثبت کارآفرینی استراتژیک با جذب و نگهداشت کارکنان تأیید شده است، شرایطی که شدت یا جهت این رابطه را تغییر می‌دهند، هنوز به بررسی بیشتری نیاز دارند (Schulze & Dada, 2025). سوم، شدت رقابت و فرهنگ سازمانی غالباً به‌صورت جداگانه مطالعه شده‌اند و بررسی هم‌زمان نقش تعدیل‌گر آن‌ها می‌تواند درک دقیق‌تری از سازوکار حفظ کارکنان ارائه دهد. چهارم، بیشتر شواهد موجود در محیط‌های اقتصادی و سازمانی خارج از ایران به دست آمده است و تعمیم آن‌ها به شرکت‌های دانش‌بنیان و فناوری ایرانی، بدون توجه به ویژگی‌های فرهنگی، نهادی و رقابتی این شرکت‌ها، با محدودیت همراه است.

شرکت‌های دانش‌بنیان و فناوری مستقر در مراکز رشد، به دلیل اندازه نسبتاً کوچک، محدودیت منابع، وابستگی شدید به کارکنان متخصص و حضور در بازارهای متغیر، زمینه مناسبی برای بررسی این روابط فراهم می‌کنند. این شرکت‌ها برای توسعه محصولات جدید، تجاری‌سازی فناوری و ورود به بازار، به رفتارهای کارآفرینانه نیاز دارند؛ اما هم‌زمان با خطر خروج نیروهای کلیدی و انتقال دانش به شرکت‌های رقیب مواجه‌اند. شدت رقابت می‌تواند نیاز به نوآوری و حفظ استعدادها را افزایش دهد، درحالی‌که فرهنگ سازمانی می‌تواند تعیین کند که کارکنان این فشار رقابتی را به‌صورت فرصت رشد یا تهدید شغلی تجربه کنند. از این‌رو، شناخت تأثیر هم‌زمان این دو عامل می‌تواند به مدیران کمک کند راهبردهای کارآفرینانه را با سیاست‌های منابع انسانی و ارزش‌های فرهنگی سازمان هماهنگ سازند و از این طریق، ظرفیت نگهداشت سرمایه انسانی را افزایش دهند.

بر این اساس، هدف پژوهش حاضر بررسی تأثیر تعدیل‌گر شدت رقابت و فرهنگ سازمانی بر رابطه بین کارآفرینی استراتژیک و حفظ کارکنان در شرکت‌های دانش‌بنیان و فناوری مستقر در مرکز رشد ارس است.

روش پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش گردآوری اطلاعات از نوع پژوهش‌های توصیفی و از شاخه مطالعات پیمایشی به‌شمار می‌آید. روش گردآوری داده‌ها به دو صورت کتابخانه‌ای و میدانی (استفاده از پرسشنامه) است. که مرحله گردآوری داده‌ها حدود دو ماه به طول انجامیده است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از مدل معادلات ساختاری استفاده شد. جامعه آماری این پژوهش شامل شرکت‌های دانش بنیان و فناوری مستقر در مرکز رشد ارس است. سطح تحلیل اشاره به مکان، اندازه یا مقیاس هدف مطالعه دارد و متمایز از واحد تحلیل یا واحد مشاهده است که داده‌ها از آن جمع‌آوری می‌شود. سطح تحلیل و واحد تحلیل با هم جامعه آماری مطالعه را تعریف می‌کنند. بنابراین، در این پژوهش سطح تحلیل، شرکت‌ها و واحد تحلیل مدیران ارشد این شرکت‌ها است. تعداد کارخانجات و شرکت‌های دانش بنیان و فناوری مستقر در مرکز رشد ارس برابر با ۳۹ مورد است. با توجه به محدود بودن تعداد جامعه آماری، تمامی جامعه آماری، به عنوان نمونه انتخاب شده است. ابزار اندازه‌گیری پژوهش حاضر، پرسشنامه استاندارد است. پرسشنامه تحقیق اسچولز و دادا (۲۰۲۵) برای اندازه‌گیری کارآفرینی استراتژیک، حفظ کارکنان، شدت رقابت و پرسشنامه گرونرت (۲۰۰۵) برای اندازه‌گیری فرهنگ سازمانی استفاده شده است. برای ارزیابی پرسشنامه پژوهش از مقیاس لیکرت پنج گزینه‌ای از کاملاً مخالفم تا کاملاً موافقم استفاده شده است. برای تعیین روایی، پرسشنامه در اختیار اساتید و صاحب‌نظران قرار گرفت و از آنان نظرخواهی شد که در نهایت با تأیید آنها، روایی پرسشنامه تأیید شد. برای اندازه‌گیری پایایی پرسشنامه از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شد. در جدول (۱) مقدار پایایی به طور جداگانه برای تمامی متغیرها محاسبه شده است و برای تمامی متغیرها مقدار پایایی با توجه به معیار آلفای کرونباخ بالای ۰/۷ بدست آمد که نشان دهنده پایایی مناسب ابزار این پژوهش است. در جدول (۲) مقادیر آلفای کرونباخ برای متغیرهای پژوهش ارائه شده است.

جدول ۱

مقدار پایایی سوالات پرسشنامه به تفکیک متغیرها

ردیف	متغیر	پایایی
۱	کارآفرینی استراتژیک	۰/۹۱۳
۲	حفظ کارکنان	۰/۷۳۸
۳	شدت رقابت	۰/۸۱۱
۴	فرهنگ سازمانی	۰/۸۶۴

یافته‌ها

جدول (۲) نشان‌دهنده ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان است.

جدول ۲

آمار توصیفی

متغیر	بازه	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۳۳	۸۴/۶
	زن	۶	۱۵/۴
سن	۲۰ تا ۳۰ سال	۴	۱۰/۳

۳۰/۸	۱۲	۳۱ تا ۴۰ سال	میزان تحصیلات
۳۳/۳	۱۳	۴۱ تا ۵۰ سال	
۲۵/۶	۱۰	بالای ۵۰ سال	
۱۷/۹	۷	کارشناسی	
۶۶/۷	۲۶	کارشناسی ارشد	سابقه شرکت
۱۵/۴	۶	دکتر	
۱۰/۳	۴	کمتر از ۵ سال	
۴۱/۰	۱۶	۵ تا ۱۵ سال	
۴۸/۷	۱۹	بالای ۱۵ سال	

با توجه به جدول (۲)، بیشترین پاسخ‌دهندگان معادل ۸۴/۶ درصد، مرد و کمترین آنها حدود ۱۵/۴ درصد زن می‌باشند. بیشترین پاسخ‌دهندگان معادل ۳۳/۳ درصد دارای سن ۴۱ تا ۵۰ سال و کمترین آنها حدود ۱۰/۳ درصد، ۲۰ تا ۳۰ سال می‌باشند. بیشترین پاسخ‌دهندگان معادل ۶۶/۷ درصد دارای مدرک کارشناسی ارشد و کمترین آنها حدود ۱۵/۴ درصد، دارای مدرک دکتر می‌باشند. بیشترین سابقه معادل ۴۸/۷ درصد مربوط به سابقه بالای ۱۵ سال و کمترین آنها حدود ۱۰/۳ درصد، مربوط به سابقه شرکت کمتر از ۵ سال می‌باشند.

شاخص‌های توصیفی متغیرها: در این بخش از پژوهش شاخص‌های توصیفی از جمله میانگین، انحراف معیار و سطح معناداری آزمون کولموگروف - اسمیرنوف در جدول (۳) ارائه شده است.

جدول ۳

آمار توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیرها	میانگین	انحراف معیار	مقدار Z کولموگروف - سطح معناداری اسمیرنوف
کارآفرینی استراتژیک	۲/۵۵۱۳	۰/۸۲۴۲۶	۰/۳۲۷
حفظ کارکنان	۲/۹۸۲۹	۱/۱۴۴۴۰	۰/۱۹۹
شدت رقابت	۳/۰۹۷۴	۰/۷۷۴۴۲	۰/۳۴۵
فرهنگ سازمانی	۳/۲۵۳۲	۳۷۹۸۹	۱/۶۲۵

با توجه به جدول (۳) مشاهده می‌شود که در آزمون کولموگروف - اسمیرنوف مقدار سطح معنی‌داری به دست آمده برای متغیرهای تحقیق به استثنای فرهنگ سازمانی بیشتر از ۰/۰۵ می‌باشد در نتیجه متغیرهای تحقیق در نمونه مورد بررسی به استثنای فرهنگ سازمانی از توزیع نرمال برخوردار می‌باشند.

مدل اندازه‌گیری، به منظور بررسی برازش مدل اندازه‌گیری از دو شاخص پایایی و روایی استفاده شده است که در جدول (۴) قابل مشاهده است.

جدول ۴

نتایج روایی سازه (تحلیل عامل تأییدی) و پایایی

متغیرهای مدل	گویه	بار عاملی	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	میانگین واریانس استخراجی
کارآفرینی استراتژیک	۱	۰/۷۲۴	۰/۸۹۱	۰/۹۱۰	۰/۵۰۴
	۲	۰/۷۰۷			
	۳	۰/۷۶۲			
	۴	۰/۶۰۰			
	۵	۰/۶۹۶			
	۶	۰/۷۱۵			
	۷	۰/۷۴۵			
	۸	۰/۶۱۶			
	۹	۰/۸۳۵			
	۱۰	۰/۶۷۲			
حفظ کارکنان	۱۱	۰/۸۳۶	۰/۷۵۳	۰/۸۵۸	۰/۶۶۹
	۱۲	۰/۸۰۴			
	۱۳	۰/۸۱۴			
شدت رقابت	۱۴	۰/۷۳۴	۰/۸۳۴	۰/۸۸۴	۰/۶۰۶
	۱۵	۰/۸۹۳			
	۱۶	۰/۷۲۲			
	۱۷	۰/۶۶۷			
	۱۸	۰/۸۵۳			
فرهنگ سازمانی	۱۹	۰/۸۶۸	۰/۸۶۲	۰/۸۹۲	۰/۵۱۴
	۲۰	۰/۸۴۱			
	۲۱	۰/۶۷۹			
	۲۲	۰/۶۹۵			
	۲۳	۰/۶۸۵			
	۲۴	۰/۵۲۳			
	۲۵	۰/۶۱۰			
	۲۶	۰/۷۷۲			

طبق جدول (۴)، مقادیر بارهای عاملی بالاتر از ۰/۳ گزارش شده است که نشان می‌دهند سؤالات در سنجش عوامل متغیرهای پژوهش از دقت کافی برخوردارند. علاوه بر این، مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بیشتر از ۰/۷ گزارش شده است که بیانگر پایایی مطلوب متغیرها می‌باشند. طبق جدول (۴) از معیار میانگین واریانس استخراج شده (AVE) برای روایی همگرا استفاده شده است. از دیدگاه مولا قلقاچی و بشیر خداپرستی (۱۴۰۲) معیار مذکور به میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌های خود اشاره دارد و بالطبع هرچه این همبستگی بیشتر باشد، برازش نیز بیشتر است. بنابراین، توضیحات مزبور و با توجه به اینکه مقدار مطلوب میانگین واریانس استخراجی باید بالای ۰/۵ باشد در جدول (۴) برقرار است.

از سوی دیگر، نتایج روایی واگرا در جدول (۵) ذکر شده است. البته ناگفته نماند که در پژوهش حاضر جهت بررسی روایی واگرا از معیار فورنل-لارکر استفاده شده است.

جدول ۵

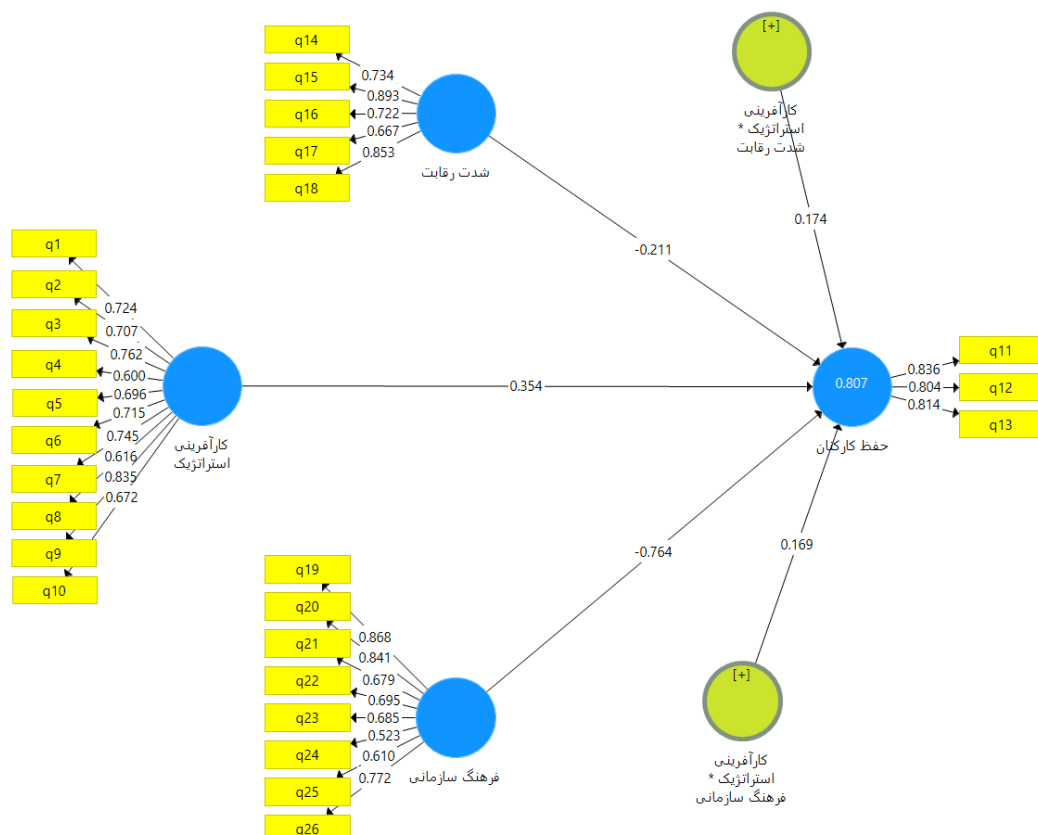
ارزیابی روایی واگرا (معیار فورنل - لارکر)

متغیرهای مدل	۱	۲	۳	۴
حفظ کارکنان	۰/۸۱۸			
شدت رقابت	۰/۵۲۵	۰/۷۷۸		
فرهنگ سازمانی	-۰/۸۰۲	-۰/۶۲۴	۰/۷۱۷	
کارآفرینی استراتژیک	۰/۶۶۲	۰/۶۸۹	-۰/۵۶۲	۰/۷۱۰

عسگرزاد نوری و همکارانش (۱۴۰۱)، بر این باورند که معیار فورنل لارکر، میزان رابطه یک سازه با شاخص‌های خود در مقایسه با رابطه آن سازه با سایر سازه‌ها است. نتایج به این صورت تشریح می‌گردد که اگر مقدار جذر میانگین واریانس استخراج شده متغیرهای مکنون که در خانه‌های موجود در قطر اصلی ماتریس قرار گرفته‌اند، به نسبت از مقدار همبستگی بین خانه‌های زیرین و سمت راست ماتریس بیشتر باشد. لذا، با توجه به توضیحات و خروجی ارائه شده در جدول (۵) میتوان بیان نمود که روایی واگرای پرسشنامه مطلوب است. شایان ذکر است خروجی مدل مفهومی پژوهش در نمودار (۱) قابل نمایش است.

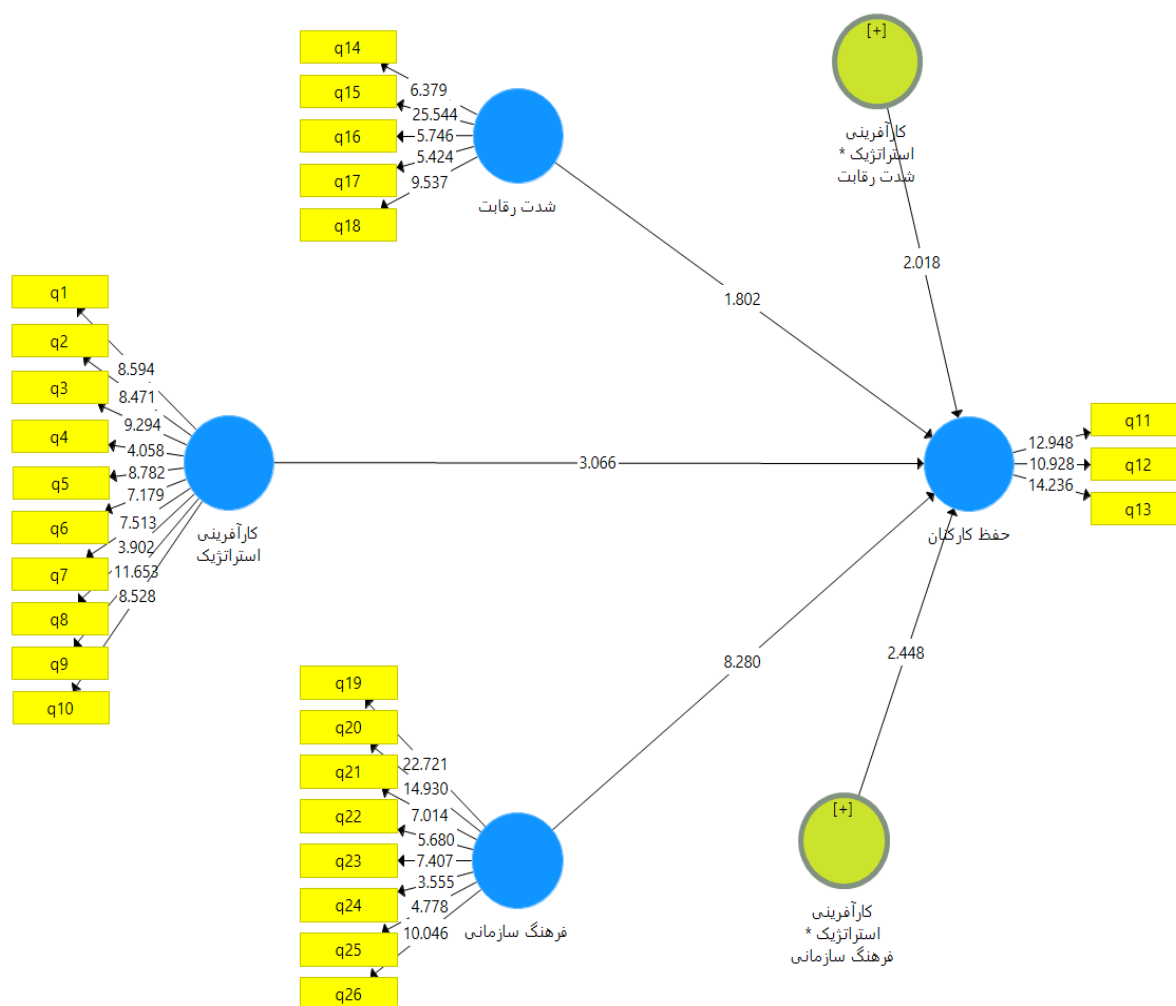
شکل ۱

ضریب مسیر و مقدار ضریب تعیین



در رابطه با تحلیل نمودار (۱) میتوان بیان نمود از آنجایی که ضرایب مسیر یا همان ضریب بتا، بیانگر مقدار تبیین، شدت و جهت تأثیر بین دو متغیر پنهان است و مقدار آن نیز عددی بین -۱ و +۱ است؛ لذا طبق نمودار (۱) بین متغیرهای پنهان پژوهش رابطه خطی وجود دارد. از سوی دیگر، نمودار (۲) خروجی مدل پژوهش به همراه ضرایب t را نشان می‌دهد.

شکل ۲

 مقدار آماره t


بعد از خروجی مدل مفهومی به همراه ضرایب مسیر، خروجی مدل پژوهش به همراه ضرایب معناداری t است تا معناداری مسیرها مورد بررسی قرار گیرد. اعداد معناداری t ، معیاری برای سنجش رابطه بین متغیرها در مدل بخش ساختاری است. چنانچه مقدار ضرایب مزبور از ۱/۹۶ بیشتر باشد، بیانگر صحت رابطه بین سازه‌ها و در نتیجه تأیید فرضیه‌های پژوهش است (مولا قلقاچی و بشیر خداپرستی، ۱۴۰۲). لذا، با توجه به توضیحات ارائه شده، نمودار (۲) نشان‌دهنده تأیید مسیرهای مدل است. از جهتی، لازم به ذکر است که تحلیل مسیر میانجی با استفاده از دستور بوتسترپینگ مورد بررسی قرار گرفته است. باید توجه داشت نتایج فرضیه‌های پژوهش در جدول (۶) ارائه شده است.

جدول ۶

نتایج فرضیه‌ها

فرضیه	فرضیه	ضرایب مسیر	آماره t	نتیجه
H۱	شدت رقابت بر رابطه بین کارآفرینی استراتژیک و حفظ کارکنان تأثیر دارد.	۰/۱۷۴	۲/۰۱۸	✓ تأیید
H۲	فرهنگ سازمانی بر رابطه بین کارآفرینی استراتژیک و حفظ کارکنان تأثیر دارد.	۰/۱۶۹	۲/۴۴۸	✓ تأیید

با توجه به فرضیه‌های مطرح‌شده و ضرایب ارائه شده در جدول (۶)، تمامی فرضیه‌های پژوهش مورد تأیید قرار گرفته است. در نهایت، مقادیر مربوط به شاخص‌های برازش مدل در جدول (۷) نشان داده شده است.

جدول ۷

بررسی برازش مدل ساختاری

متغیرهای پنهان	ضریب تعیین	Q ^۲
حفظ کارکنان	۰/۸۰۷	۰/۴۶۲

Q^۲: این معیار که توسط (استون و گیسر^۱، ۱۹۷۵) معرفی شد، قدرت پیش‌بینی مدل در سازه‌های درون‌زا را مشخص می‌کند بدین معنی که اگر در یک مدل روابط بین سازه‌ها به درستی تعریف شده باشند، سازه‌ها تأثیر کافی بر یکدیگر گذاشته و از این راه فرضیه‌ها به درستی تأیید می‌شوند. مطابق جدول (۷) تمامی متغیرها در میزانی بالاتر از ۰/۱۵ هستند.

مهمترین شاخص برازش مدل در تکنیک حداقل مجذورات جزئی شاخص **GOF** است. شاخص **GOF** همانند شاخص‌های برازش در روشهای مبتنی بر کوواریانس عمل می‌کند همچنین میتوان از آن برای بررسی اعتبار با کیفیت مدل **PLS** به صورت کلی استفاده کرد. این شاخص با استفاده از میانگین هندسی شاخص **R^۲** و میانگین شاخص‌های اشتراکی طبق رابطه زیر محاسبه می‌شود.

$$GOF = \sqrt{\text{average (Commonality)} \times \text{average (R}^2\text{)}}$$

از آنجا که در حداقل مربعات جزئی مقدار **Commonality** یا **AVE** برابر است ورتلس و همکاران (۲۰۰۹) فرمول زیر را ارائه کرده‌اند:

$$GOF = \sqrt{\text{average (AVE)} \times \text{average (R}^2\text{)}}$$

$$GOF = 0.807 \times 0.574 = 0.681$$

ورتلس و همکاران^۲ (۲۰۰۹) برای ارزیابی شاخص **GOF** سه مقدار ضعیف اگر بین (۰/۱ تا ۰/۲۵) باشد، متوسط (اگر بین ۰/۲۵ تا ۰/۳۶ باشد) و قوی (اگر از ۰/۳۶ بیشتر باشد) را در نظر گرفته‌اند. طبق محاسبه مقدار **GOF** برابر ۰/۴۵۶ است که نشان از برازش کلی قوی دارد.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف بررسی نقش تعدیل‌گر شدت رقابت و فرهنگ سازمانی در رابطه میان کارآفرینی استراتژیک و حفظ کارکنان در شرکت‌های دانش‌بنیان و فناوری مستقر در مرکز رشد ارس انجام شد. نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان داد که شدت رقابت، رابطه میان کارآفرینی استراتژیک و حفظ کارکنان را به صورت مثبت و معنادار تعدیل می‌کند؛ به گونه‌ای که ضریب مسیر اثر تعاملی شدت رقابت برابر با ۰.۱۷۴ و مقدار آماره t برابر با ۲۰.۱۸ به دست آمد. همچنین، اثر تعدیل‌گر فرهنگ سازمانی بر رابطه میان کارآفرینی استراتژیک و حفظ کارکنان مثبت و معنادار بود و ضریب مسیر ۰.۱۶۹ و آماره t برابر با ۲.۴۴۸ گزارش شد. بنابراین، هر دو فرضیه پژوهش تأیید شدند. افزون بر این، ضریب تعیین حفظ کارکنان برابر با ۰.۸۰۷ بود که نشان می‌دهد متغیرهای وارد شده به مدل توانسته‌اند ۸۰.۷ درصد از تغییرات حفظ کارکنان را تبیین کنند. مقدار Q^2 برابر با ۰.۴۶۲ نیز بیانگر قدرت پیش‌بینی مطلوب مدل بود و برازش کلی مدل ساختاری را تأیید کرد. نتایج کلی پژوهش نشان می‌دهد که کارآفرینی استراتژیک صرفاً رویکردی برای شناسایی فرصت‌های بازار، توسعه محصول جدید یا کسب مزیت رقابتی نیست، بلکه می‌تواند به عنوان سازوکاری برای تقویت سرمایه انسانی و حفظ کارکنان نیز عمل کند. کارآفرینی استراتژیک از طریق ترکیب فعالیت‌های فرصت‌جویانه و مزیت‌جویانه، زمینه‌ای را فراهم می‌کند که کارکنان بتوانند در فرایند نوآوری، تصمیم‌گیری، حل مسئله و توسعه فعالیت‌های جدید مشارکت کنند. این مشارکت، احساس معناداری شغل، استقلال حرفه‌ای و تعلق سازمانی را افزایش می‌دهد و در نتیجه تمایل کارکنان به ادامه همکاری با سازمان را تقویت می‌کند. این تبیین با مدل کارآفرینی استراتژیک همخوان است که بر ذهنیت کارآفرینانه، فرهنگ کارآفرینانه، رهبری کارآفرینانه و مدیریت راهبردی منابع به عنوان ابعاد اساسی خلق ارزش تأکید دارد (Ireland et al., 2003). درواقع، هنگامی که سازمان فرصت‌های جدید را با مدیریت اثربخش منابع انسانی همراه می‌کند، کارکنان خود را بخشی از آینده سازمان می‌دانند و احتمال ترک خدمت آنان کاهش می‌یابد.

اهمیت این یافته در شرکت‌های دانش‌بنیان و فناوری بیشتر است؛ زیرا بخش مهمی از ارزش این شرکت‌ها در دانش تخصصی، تجربه انباشته، مهارت‌های فناورانه و قابلیت‌های خلاقانه کارکنان نهفته است. از دست دادن یک نیروی متخصص می‌تواند افزون بر هزینه‌های استخدام و آموزش فرد جایگزین، موجب انتقال دانش ضمنی، اختلال در پروژه‌های نوآورانه و تضعیف روابط سازمان با مشتریان و شرکای تجاری شود. پژوهش‌های پیشین نیز نشان داده‌اند که کارکنان توانمند و برجسته، با وجود برخورداری از جایگاه مناسب، ممکن است برای دستیابی به فرصت‌های حرفه‌ای مطلوب‌تر سازمان را ترک کنند؛ بنابراین، حفظ آنان مستلزم ایجاد فرصت‌های رشد، یادگیری و اثرگذاری واقعی است (Ganco et al., 2015). از سوی دیگر، حفظ کارکنان در سازمان‌های خدماتی و دانشی به ادراک کارکنان از حمایت، امنیت، رضایت شغلی، عدالت و فرصت پیشرفت وابسته است (Zainal et al., 2022). شناسایی معیارهای جذب و نگهداشت منابع انسانی نیز بر نقش شایسته‌سالاری، آموزش، ارتقای حرفه‌ای، امنیت شغلی و امکانات رفاهی تأکید کرده است (Mirkamali et al., 2015). همچنین، سبک رهبری و کیفیت ارتباط مدیران با کارکنان می‌تواند مشارکت، بهره‌وری و تمایل آنان به ماندن در سازمان را افزایش دهد (Ogunleye & Adebola, 2026). بر این اساس، کارآفرینی استراتژیک زمانی به حفظ کارکنان منجر می‌شود که کارکنان از منافع رشد و نوآوری سازمانی برخوردار شوند و خود را در فرایند خلق ارزش سهیم بدانند.

یافته نخست پژوهش نشان داد که شدت رقابت، رابطه میان کارآفرینی استراتژیک و حفظ کارکنان را تعدیل می‌کند. مثبت‌بودن ضریب این اثر تعاملی بدین معناست که با افزایش شدت رقابت، اهمیت کارآفرینی استراتژیک برای حفظ کارکنان بیشتر می‌شود. در محیط‌های کم‌رقابت، شرکت ممکن است با تکیه بر محصولات، فناوری‌ها و رویه‌های موجود به فعالیت خود ادامه دهد؛ اما در محیط‌های شدیداً رقابتی،

سازمان ناگزیر است به‌طور مستمر بازار را رصد کند، محصولات و خدمات خود را توسعه دهد، فرایندهای داخلی را اصلاح کند و پاسخ‌های سریع‌تری به اقدامات رقبا ارائه دهد. انجام این فعالیت‌ها بدون حضور کارکنان متخصص، خلاق و متعهد امکان‌پذیر نیست. در نتیجه، شدت رقابت مدیران را وادار می‌کند که نه‌تنها به نوآوری توجه بیشتری داشته باشند، بلکه شرایط لازم برای نگهداشت کارکنان دارای دانش و مهارت‌های کمیاب را نیز فراهم سازند.

این یافته با نتایج پژوهش Schulze و Dada همسو است که نشان دادند کارآفرینی استراتژیک با جذب و حفظ کارکنان ارتباط مثبت دارد و شدت رقابت می‌تواند رابطه میان کارآفرینی استراتژیک و حفظ کارکنان را تقویت کند (Schulze & Dada, 2025). در محیط رقابتی، کارکنان معمولاً شرکت‌هایی را برای ادامه فعالیت ترجیح می‌دهند که از چشم‌انداز رشد، نوآوری و جایگاه آینده مطلوبی برخوردار باشند. فعالیت‌های کارآفرینانه، پویایی و آینده‌نگری سازمان را برای کارکنان آشکار می‌کنند و این ادراک را به وجود می‌آورند که ماندن در سازمان می‌تواند فرصت‌های یادگیری و پیشرفت بیشتری برای آنان فراهم سازد. در مقابل، سازمانی که در برابر تغییرات بازار منفعل باشد، حتی در صورت برخورداری از شرایط شغلی نسبتاً مناسب، ممکن است برای کارکنان متخصص جذابیت بلندمدت خود را از دست بدهد.

یافته مربوط به شدت رقابت با پژوهش‌هایی که رقابت را عامل تغییردهنده آثار قابلیت‌ها و جهت‌گیری‌های مدیریتی می‌دانند نیز هماهنگ است. شدت رقابت می‌تواند نحوه اثرگذاری تمرکزهای تنظیمی مدیران بر بین‌المللی‌شدن و تصمیم‌های راهبردی شرکت‌های کوچک و متوسط را تغییر دهد (Adomako et al., 2017). همچنین، در محیط‌های رقابتی شدید، شرکت‌ها بیشتر به رفتارهای پیش‌دستانه، نوآوری در محصول و فرایند، تمایز و ریسک‌پذیری حساب‌شده روی می‌آورند (Shafique et al., 2015). در چنین شرایطی، کارکنانی که دانش بازار، توان حل مسئله و ظرفیت نوآوری دارند، به منبعی حیاتی برای بقا تبدیل می‌شوند. بنابراین، سازمان برای جلوگیری از خروج این کارکنان باید فرصت مشارکت در طرح‌های نوآورانه، پاداش متناسب، استقلال شغلی و مسیر رشد حرفه‌ای فراهم کند. به بیان دیگر، شدت رقابت ارزش سرمایه انسانی را آشکارتر می‌سازد و مدیران را به پیوند دادن راهبردهای کارآفرینانه با سیاست‌های حفظ کارکنان ترغیب می‌کند.

رابطه مذکور را می‌توان از منظر نوآوری و رشد سازمانی نیز تبیین کرد. سرمایه‌گذاری در پژوهش و توسعه و فعالیت‌های نوآورانه می‌تواند به توسعه بازار، رشد شرکت و افزایش فرصت‌های شغلی منجر شود و هم‌زمان سطح جدایی کارکنان را کاهش دهد (DiCintio et al., 2017). کارآفرینی استراتژیک با ایجاد پروژه‌های جدید، تنوع‌بخشی به وظایف و افزایش نیاز به تخصص‌های پیشرفته، فرصت‌هایی را برای رشد درون‌سازمانی کارکنان فراهم می‌کند. رهبری کارآفرینانه نیز از طریق حمایت از نوآوری و مدیریت مؤثر ایده‌ها می‌تواند عملکرد سازمان را بهبود دهد (Alshawabkeh et al., 2024). در نتیجه، هنگامی که فشار رقابتی افزایش می‌یابد، سازمان‌های برخوردار از رهبری و جهت‌گیری کارآفرینانه می‌توانند این فشار را به محرکی برای یادگیری و توسعه تبدیل کنند، درحالی‌که سازمان‌های فاقد چنین قابلیت‌هایی ممکن است فشار رقابت را به کارکنان منتقل کرده و موجب فرسودگی یا ترک خدمت آنان شوند.

این تفسیر با گسترش مفهوم کارآفرینی در حوزه‌های مختلف مدیریت نیز هم‌راستا است. پژوهش‌های جدید نشان داده‌اند که کارآفرینی با موضوعاتی مانند نوآوری، توسعه سازمانی، سیاست‌گذاری، مدیریت منابع و عملکرد بلندمدت پیوند گسترده‌ای یافته است (Thurik et al., 2024). حمایت از فعالیت‌های کارآفرینانه نیز یکی از راه‌های افزایش انعطاف‌پذیری، پاسخ‌گویی به تغییرات و تقویت توان رقابتی سازمان‌ها به شمار می‌رود (Tokhirovna & Khasanovich, 2024). افزون بر این، فعالیت‌های کارآفرینانه زمانی از پایداری بیشتری برخوردارند که علاوه بر منافع اقتصادی، ارزش اجتماعی و سازمانی ایجاد کنند (Vedula et al., 2022). حفظ کارکنان را می‌توان یکی از جلوه‌های چنین ارزش‌آفرینی دانست؛ زیرا کارآفرینی استراتژیک پایدار باید افزون بر توسعه بازار، به رشد و توانمندسازی افرادی منجر شود که در ایجاد نوآوری نقش دارند.

نتایج پژوهش حاضر با مطالعات داخلی درباره نقش کارآفرینی استراتژیک در مزیت رقابتی نیز سازگار است. در شرکت‌های دانش‌بنیان، ابعاد کارآفرینی استراتژیک، از جمله فرهنگ و رهبری کارآفرینانه، خلاقیت، نوآوری و ذهنیت کارآفرینانه، بر مزیت رقابتی اثرگذار شناخته شده‌اند (Rajabpour et al., 2023). همچنین، در بررسی هیئت‌های ورزشی، مشخص شد که ابعاد کارآفرینی استراتژیک می‌توانند از مسیرهای غیرمستقیم و با تأثیرگذاری بر قابلیت‌های سازمانی، مزیت رقابتی را تقویت کنند (Mirzaeian Vanab et al., 2017). این یافته‌ها نشان می‌دهند که کارآفرینی استراتژیک در خلأ عمل نمی‌کند، بلکه آثار آن به شرایط سازمانی و محیطی وابسته است. در پژوهش حاضر، شدت رقابت یکی از همین شرایط بود که موجب افزایش اهمیت رفتارهای کارآفرینانه برای حفظ کارکنان شد.

یافته دوم پژوهش نشان داد که فرهنگ سازمانی، رابطه میان کارآفرینی استراتژیک و حفظ کارکنان را به صورت مثبت تعدیل می‌کند. این نتیجه بیانگر آن است که وجود کارآفرینی استراتژیک به تنهایی برای افزایش ماندگاری کارکنان کافی نیست، بلکه ارزش‌ها، باورها و هنجارهای حاکم بر سازمان تعیین می‌کنند که کارکنان فعالیت‌های کارآفرینانه را چگونه ادراک و تجربه کنند. در یک فرهنگ حمایتی، مشارکتی و یادگیرنده، کارکنان برای ارائه ایده، تجربه روش‌های جدید و مشارکت در تصمیم‌گیری احساس امنیت می‌کنند. آنان شکست‌های احتمالی را بخشی از فرایند یادگیری می‌دانند و از حمایت مدیران در اجرای ایده‌های نوآورانه برخوردارند. در چنین فضایی، کارآفرینی استراتژیک به افزایش استقلال، رشد حرفه‌ای، تعلق و رضایت کارکنان منجر می‌شود و تمایل آنان به ادامه همکاری را افزایش می‌دهد.

این یافته با نتایج پژوهش Almerri همسو است که نشان داد فرهنگ سازمانی مثبت می‌تواند حفظ کارکنان را تقویت کند و مشارکت کارکنان در این رابطه نقش مهمی دارد (Almerri, 2023). فرهنگ سازمانی حمایتی با ایجاد هم‌سویی میان ارزش‌های فرد و سازمان، احساس تعلق و هدف مشترک را تقویت می‌کند. هنگامی که کارکنان اطمینان داشته باشند مشارکت آنان در فعالیت‌های کارآفرینانه مورد قدردانی قرار می‌گیرد، انگیزه بیشتری برای سرمایه‌گذاری شناختی و عاطفی در سازمان خواهند داشت. از سوی دیگر، تعامل میان رفتارهای رهبری راهبردی و فرهنگ سازمانی می‌تواند هم‌سویی راهبردها و پذیرش تغییرات سازمانی را تسهیل کند (Shao, 2019). بنابراین، فرهنگ مناسب مانند زیرساختی عمل می‌کند که راهبردهای کارآفرینانه را به رفتارهای واقعی و پیامدهای انسانی تبدیل می‌سازد.

نقش فرهنگ سازمانی را می‌توان از منظر کیفیت تعاملات و انگیزش کارکنان نیز توضیح داد. فرهنگ از طریق تعامل‌های مکرر، الگوهای ارتباطی و معانی مشترک میان اعضای سازمان شکل می‌گیرد و بر انگیزش و ادراک افراد از محیط کار اثر می‌گذارد (Cucu & Guit, 2014). فرهنگی که اعتماد، گفت‌وگوی آزاد، همکاری و حمایت متقابل را ترویج کند، اجرای فعالیت‌های کارآفرینانه را آسان‌تر می‌سازد. در مقابل، فرهنگ مبتنی بر کنترل، شایعه، بی‌اعتمادی یا تعارض پنهان می‌تواند اثر مثبت راهبردهای نوآورانه را تضعیف کند. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که فرهنگ سازمانی با بروز رفتارهای نامطلوب در لایه‌های سازمان ارتباط دارد و کیفیت ارتباطات می‌تواند این رابطه را تشدید یا تعدیل کند (Shiri et al., 2018). از این رو، کارکنان ممکن است در سازمانی که ظاهراً بر نوآوری تأکید دارد، اما در عمل پذیرای نقد، خطا و مشارکت نیست، دچار تعارض ادراکی شوند و تصمیم به ترک سازمان بگیرند.

فرهنگ سازمانی مناسب همچنین از طریق تسهیم دانش و افزایش چابکی، اثر کارآفرینی استراتژیک را تقویت می‌کند. فرهنگ مبتنی بر اعتماد و همکاری، کارکنان را به اشتراک‌گذاری دانش تخصصی و تجربه‌های خود ترغیب می‌کند و از انحصار اطلاعات در واحدها یا سطوح مدیریتی جلوگیری می‌نماید (Khazaeipour et al., 2016). این فرایند برای شرکت‌های دانش‌بنیان حیاتی است؛ زیرا نوآوری معمولاً حاصل ترکیب دانش افراد و واحدهای مختلف است. همچنین، الگوهای مطلوب فرهنگ سازمانی بر مشارکت، انعطاف‌پذیری، یادگیری، ارزش‌مداری و توجه به قابلیت‌های انسانی تأکید دارند (Farahi et al., 2015). هنگامی که این ویژگی‌ها در سازمان نهادینه شوند، کارکنان فعالیت‌های کارآفرینانه را تحمیل وظایف اضافی تلقی نمی‌کنند، بلکه آن را فرصتی برای ابراز توانمندی و توسعه حرفه‌ای می‌دانند.

در مجموع، یافته‌های پژوهش نشان می‌دهند که اثر کارآفرینی استراتژیک بر حفظ کارکنان ماهیتی زمینه‌مند دارد. در محیط‌هایی که شدت رقابت بالاست، اهمیت نوآوری و حفظ سرمایه انسانی افزایش می‌یابد و کارآفرینی استراتژیک می‌تواند سازمان را برای مواجهه با تغییرات آماده سازد. باین‌حال، تبدیل فشار رقابت به فرصت رشد، به فرهنگ سازمانی مناسب نیاز دارد. فرهنگ حمایتی و مشارکتی سبب می‌شود فشارهای محیطی از طریق یادگیری، توانمندسازی و نوآوری مدیریت شوند، درحالی‌که فرهنگ خشک و کنترل‌محور ممکن است همان فشارها را به استرس، تعارض و تمایل به ترک خدمت تبدیل کند. بنابراین، شدت رقابت و فرهنگ سازمانی دو عامل جدا از یکدیگر نیستند؛ بلکه نخستین عامل ضرورت کارآفرینی استراتژیک را افزایش می‌دهد و دومین عامل شرایط اجرای مؤثر آن را فراهم می‌کند. بر این اساس، شرکت‌های دانش‌بنیان برای حفظ کارکنان متخصص باید راهبردهای کارآفرینانه، سیاست‌های منابع انسانی و فرهنگ سازمانی خود را به‌صورت هماهنگ توسعه دهند.

این پژوهش با محدودیت‌هایی همراه بود که باید در تفسیر و تعمیم نتایج مورد توجه قرار گیرد. جامعه پژوهش به مدیران ارشد ۳۹ شرکت دانش‌بنیان و فناور مستقر در مرکز رشد ارس محدود بود؛ ازاین‌رو، ویژگی‌های اقتصادی، نهادی و فرهنگی این منطقه ممکن است بر پاسخ‌ها و روابط مشاهده‌شده اثر گذاشته باشد و تعمیم نتایج به سایر مراکز رشد، صنایع یا مناطق جغرافیایی باید با احتیاط انجام شود. استفاده از طرح مقطعی نیز امکان استنباط قطعی روابط علی و بررسی تغییرات متغیرها در طول زمان را محدود کرد. داده‌ها با پرسشنامه‌های خودگزارشی گردآوری شدند و احتمال سوگیری مطلوبیت اجتماعی، برداشت شخصی پاسخ‌دهندگان و همبستگی ناشی از روش مشترک وجود داشت. همچنین، واحد تحلیل مدیران ارشد بود و دیدگاه کارکنان متخصص، کارشناسان منابع انسانی و کارکنانی که سازمان را ترک کرده بودند، مستقیماً بررسی نشد. محدودبودن حجم نمونه نیز امکان انجام تحلیل‌های مقایسه‌ای دقیق بر اساس اندازه شرکت، سابقه فعالیت، حوزه فناوری و مرحله رشد سازمان را کاهش داد.

پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آینده این مدل را در نمونه‌های بزرگ‌تر و در مراکز رشد، پارک‌های علم و فناوری و شرکت‌های دانش‌بنیان مناطق مختلف کشور آزمون کنند تا امکان مقایسه نتایج و افزایش تعمیم‌پذیری فراهم شود. استفاده از طرح‌های طولی می‌تواند تغییرات کارآفرینی استراتژیک، فرهنگ سازمانی و حفظ کارکنان را در مراحل مختلف رشد شرکت بررسی کرده و شواهد دقیق‌تری درباره جهت روابط ارائه دهد. همچنین، گردآوری داده‌ها از منابع متعدد، از جمله مدیران، کارکنان، واحد منابع انسانی و کارکنان سابق، می‌تواند سوگیری روش مشترک را کاهش دهد. بررسی متغیرهایی مانند مشارکت شغلی، امنیت روانی، رضایت شغلی، تعهد سازمانی، فرسودگی شغلی و فرصت‌های رشد به‌عنوان میانجی و مطالعه عدم اطمینان محیطی، اندازه شرکت، سبک رهبری و بلوغ سازمانی به‌عنوان تعدیل‌گر می‌تواند مدل جامع‌تری ایجاد کند. انجام مطالعات کیفی نیز می‌تواند تجربه کارکنان از فعالیت‌های کارآفرینانه و دلایل ماندن یا ترک شرکت‌های فناور را عمیق‌تر تبیین کند.

مدیران شرکت‌های دانش‌بنیان باید حفظ کارکنان را بخشی از راهبرد کارآفرینی سازمان تلقی کنند و برای کارکنانی که در توسعه محصولات، فرایندها و بازارهای جدید مشارکت دارند، مسیرهای روشن رشد حرفه‌ای، پاداش‌های متناسب و فرصت تصمیم‌گیری فراهم سازند. ایجاد تیم‌های چندتخصصی، کاهش بوروکراسی، تفویض اختیار و اختصاص منابع کافی به ایده‌های نوآورانه می‌تواند مشارکت کارکنان را تقویت کند. مدیران باید به‌طور مستمر شدت رقابت و تغییرات بازار را رصد کرده و نتایج آن را به‌جای افزایش کنترل و فشار کاری، به برنامه‌های یادگیری و توسعه قابلیت‌های کارکنان تبدیل کنند. همچنین، تقویت فرهنگ گفت‌وگوی آزاد، تحمل خطاهای معقول، حمایت از یادگیری، تسهیم دانش، عدالت در ارزیابی عملکرد و قدردانی از نوآوری ضروری است. انجام مصاحبه‌های ماندگاری، پایش منظم قصد ترک خدمت و طراحی بسته‌های نگهداشت متناسب با نیازهای کارکنان کلیدی می‌تواند خطر خروج سرمایه انسانی و انتقال دانش به رقبای کاهش دهد.

تقدیر و تشکر

از تمامی کسانی که در انجام این مطالعه همراهی نمودند تشکر و قدردانی می‌گردد.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافی وجود ندارد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

موازین اخلاقی

در پژوهش حاضر تمامی موازین اخلاقی رعایت گردیده است.

شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است.

References

- Adomako, S., Opoku, R. A., & Frimpong, K. (2017). The moderating influence of competitive intensity on the relationship between CEOs' regulatory foci and SME internationalization. *Journal of International Management*, 23(3), 268-278. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2017.02.001>
- Almerri, H. S. H. (2023). Investigating the impact of organizational culture on employee retention: Moderating role of employee engagement. *Journal of System and Management Sciences*, 13(4), 488-507.
- Alshawabkeh, R. O. K., Al-Abbadi, L. H., Eldahamsheh, M. M., Al-Quran, A. Z., Almomani, H. M., Bani-Khaled, A. K., & Al-Hawary, S. I. S. (2024). The impact of entrepreneurial leadership on organisational performance: Does innovation management matter? *International Journal of Services and Operations Management*, 47(2), 236-255. <https://doi.org/10.1504/IJSOM.2024.136795>
- Cucu, G., & Guit, I. (2014). Organizational culture versus work motivation for the academic staff in a public university. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 127, 448-453. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.288>
- DiCintio, M., Ghosh, S., & Grassi, E. (2017). Firm growth, R&D expenditures and exports: An empirical analysis of Italian SMEs. *Research Policy*, 46(4), 836-852. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2017.02.006>
- Farahi, A., Fazaili, A., & Ebrahimi, E. (2015). Introducing an optimal organizational culture model using a qualitative approach and managers' mind mining. *Organizational Behavior Studies Quarterly*, 4(4), 31-64.
- Ganco, M., Ziedonis, R., & Agarwal, R. (2015). More stars stay, but the brightest ones still leave: Job hopping in the shadow of patent enforcement. *Strategic management journal*, 36(5), 659-685. <https://doi.org/10.1002/smj.2239>
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of Management*, 29(6), 963-989. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(03\)00086-2](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(03)00086-2)
- Khazaeipour, J., Allameh, S. M., & Askari, N. (2016). Examining the effect of organizational culture: Emphasis on the role of knowledge sharing and organizational agility using the balanced scorecard approach. *Organizational Culture Management*, 14(2), 453-474.

- Mirkamali, S. M., Haj Khazimeh, M., & Ebrahimi, S. a.-D. (2015). Identifying criteria for attracting and retaining human resources and providing appropriate solutions: The case of employees of the engineering campus faculties of the University of Tehran. *Development and Transformation Management Journal*, 22(3), 9-18.
- Mirzaeian Vanab, Z., Mahdipour, A., & Azmesha, T. (2017). Presenting a strategic entrepreneurship model for achieving competitive advantage in sports boards of Khuzestan Province. *Sport Management Studies*, 9(45), 175-190.
- Ogunleye, A. T., & Adebola, F. O. (2026). Leadership styles and their impact on employee engagement, retention, and productivity. *The Sankalpa: International Journal of Management Decisions*, 12(1), 19-28.
- Rajabpour, E., Hamidianpour, F., & Tangestani, E. (2023). The effect of strategic entrepreneurship on competitive advantage: A study of knowledge-based companies in Bushehr County. *Entrepreneurship Education and Management*, 2(3), 19-34.
- Schulze, A., & Dada, O. (2025). Building strategic human capital resources: The effects of strategic entrepreneurship on employee recruitment and retention. *Journal of Small Business Management*, 63(1), 388-421. <https://doi.org/10.1080/00472778.2024.2322985>
- Shafique, M. N., Ahmad, N., Abbas, H., & Hussain, A. (2015). The impact of customer relationship management capabilities on organizational performance: Moderating role of competition intensity. *Arabian Journal of Business and Management Review (Nigerian Chapter)*, 3(3), 28-47. <https://doi.org/10.12816/0014506>
- Shao, Z. (2019). Interaction effect of strategic leadership behaviors and organizational culture on IS-business strategic alignment and enterprise systems assimilation. *International Journal of Information Management*, 44, 96-108. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.09.010>
- Shiri, A., Yasini, A., & Hosseini, A. S. (2018). Examining the effect of organizational culture on hypocrisy in organizations with the mediating role of rumor-spreading in organizational layers. *Organizational Behavior Studies Quarterly*, 7(4), 213-243.
- Thurik, A. R., Audretsch, D. B., Block, J. H., Burke, A., Carree, M. A., Dejardin, M., & Wiklund, J. (2024). The impact of entrepreneurship research on other academic fields. *Small Business Economics*, 62(2), 727-751. <https://doi.org/10.1007/s11187-023-00781-3>
- Tokhirovna, T. S., & Khasanovich, J. E. (2024). The need and directions of entrepreneurship support. *IMRAS*, 7(2), 115-117.
- Vedula, S., Doblinger, C., Pacheco, D., York, J. G., Bacq, S., Russo, M. V., & Dean, T. J. (2022). Entrepreneurship for the public good: A review, critique, and path forward for social and environmental entrepreneurship research. *Academy of Management Annals*, 16(1), 391-425. <https://doi.org/10.5465/annals.2019.0143>
- Zainal, N. S. B., Wider, W., Lajuma, S., Ahmad Khadri, M. W. A. B., Taib, N. M., & Joseph, A. (2022). Employee retention in the service industry in Malaysia. *Frontiers in Sociology*, 7, 928951. <https://doi.org/10.3389/fsoc.2022.928951>