

## بررسی تأثیر عوامل استراتژیک بر عملکرد سازمانی با میانجی گری

### متغیر کارآفرینی

(مورد مطالعه: شرکت گاز شهر بندرعباس)

علی حمیدی زاده

استادیار پردیس فارابی دانشگاه تهران

حسن زارعی متین

استاد پردیس فارابی دانشگاه تهران

محسن خاندل\*

کارشناس ارشد مدیریت دولتی پردیس

فارابی دانشگاه تهران

DOI: 10.22067/pmt.v8i15.50960

### چکیده

در دو دهه اخیر، عملکرد سازمانی به یکی از موضوع‌های مورد توجه و جذاب تبدیل شده است و این تمایل، هم در زمینه‌های تحقیقاتی و هم در زمینه‌های کاربردی به بروز نوآوری‌های بسیاری منجر شده است. پژوهش حاضر به بررسی تأثیر عوامل استراتژیک (تسلط فردی، رهبری تحولی، چشم‌انداز مشترک، پیش‌گامی و محیط) بر عملکرد سازمانی با تأکید بر نقش میانجی کارآفرینی در شرکت گاز شهر بندرعباس می‌پردازد. این پژوهش بر حسب هدف از نوع پژوهش‌های کاربردی و بر حسب روش جمع‌آوری اطلاعات از نوع پژوهش‌های توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری پژوهش، مدیران و کارکنان شرکت گاز شهر بندرعباس بودند، که به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده تعدادی از بین آن‌ها به عنوان نمونه انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه، و برای تحلیل داده‌ها از تکنیک مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی (PLS-SME) و نرم‌افزار Smart-PLS2 استفاده شده است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که تسلط فردی بر نوآوری سازمانی تأثیر معناداری ندارد؛ درحالی‌که تأثیر مستقیمی بر یادگیری سازمانی دارد. رهبری تحولی و پیش‌گامی بر یادگیری و نوآوری سازمانی تأثیر مستقیم و معناداری داشته، درحالی‌که چشم‌انداز مشترک و محیط بر یادگیری و نوآوری سازمانی تأثیر معناداری نداشتند و همچنین یادگیری سازمانی تأثیر مستقیمی بر نوآوری سازمانی داشت. یافته‌های دیگر نشان دهنده تأثیر مستقیم یادگیری و نوآوری سازمانی بر عملکرد سازمانی در شرکت گاز شهر بندرعباس است.

**کلیدواژه‌ها:** تسلط فردی، رهبری تحولی، چشم‌انداز مشترک، پیش‌گامی، محیط، کارآفرینی و عملکرد سازمانی.

Mohsenkhandel69@gmail.com

\* نویسنده مسؤل:

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۰۹/۰۹

تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۰۹/۰۳

## مقدمه

در مواجهه با تشدید رقابت جهانی و انفجار دانش، سازمان‌ها در سراسر جهان در حال تلاش هستند تا موقعیت رقابتی خودشان را با تقویت توانایی استقرار و بهره‌برداری از دارایی‌های مشهود و نامشهود خود، حفظ و بهبود بخشند. به‌طور فزاینده‌ای توانایی سازمان‌ها جهت حفظ مزیت رقابتی بستگی به موفقیت آن‌ها در مدیریت دارایی‌های نامشهود مانند مهارت‌های انسانی، پایگاه دانش و یا نقاط قوت در ارائه خدماتی که رقبای آن‌ها قادر به فراهم کردن آن خدمات نیستند، دارد (Kaplan & Norton, 1992, p.78). بقاء در محیط‌های پیچیده، پویا و نامطمئن تنها از طریق به دست آوردن عملکرد سازمانی برتر امکان‌پذیر است که لازمه آن توجه به عوامل مؤثر بر عملکرد سازمانی است. در این راستا، برنامه‌ریزی استراتژیک و کارآفرینی سازمانی، از جمله عواملی است که به بهبود عملکرد سازمانی کمک می‌کند (Kroeger, 2007, pp.7-6).

وجود قابلیت‌های استراتژیک (یادگیری سازمانی و نوآوری سازمانی) در سازمان امکان ایجاد ارزش و مزیت رقابتی را فراهم می‌کند. کارآفرینی با ایجاد و پرورش یادگیری سازمانی می‌تواند استراتژی‌های نوآوری سازمانی را شکل دهد که منجر به عملکرد بالاتر می‌گردد (Lee & Tsai, 2005, p.342; Zhang, Lim & Cao., 2004, pp.259-60). جایی که نوآوری سازمانی را به عنوان فرآیند پیشنهاد، انتخاب، توسعه و اجرای یک ایده جدید (مربوط به یک محصول، فرآیند، خط‌مشی، عمل، رفتار، برنامه، خدمت) که از درون یا بیرون سازمان نشأت گرفته، در نظر گرفته می‌شود، یک رابطه قوی بین کارآفرینی و نوآوری سازمانی وجود دارد. نوآوری وسیله است که از طریق آن کارآفرین ارزش و منابع جدید را ایجاد می‌کند یا منابع موجود را برای افزایش توانایی ایجاد ارزش اختصاص می‌دهد (Drucker, 1985; Zhao, 2005, p.28). نوآوری و یادگیری سازمانی دو مقوله مرتبط به یکدیگر هستند. یادگیری سازمانی بستر و شرایط لازم را برای بروز نوآوری و به دنبال آن بهبود عملکرد و مزیت‌های رقابتی فراهم می‌آورد و متقابلاً نوآوری‌های سازمانی باعث غنا، ارتقاء و روزآمد شدن پایگاه دانش سازمانی می‌شوند (Saki, Shakiba & Savari, 2013, pp.12-13). یادگیری و نوآوری سازمانی به عنوان قابلیت‌های مهم و کلیدی جهت ترویج کارآفرینی و بهبود عملکرد سازمانی، خود تحت تأثیر یک سری عوامل استراتژیک مانند تسلط فردی، رهبری تحولی، محیط، پیش‌گامی و چشم‌انداز مشترک هستند (Garcia-Morales, Llorens-Montes & Verdu-Jover, 2006a; Aragon-Correa, Garcia-Morales & Cordon-Pozo, 2007; Samad, 2012; Faruk can, Ersar & At hn, 2014; Abbasi & Zamani, 2013; Ac dilli & Ayhan, 2013). تمرکز اصلی این پژوهش توجه جهانی و همزمان به پیشامدها و پیامدهای مربوط به یادگیری و نوآوری سازمانی است؛ بنابراین تسلط فردی، رهبری تحولی، چشم‌انداز مشترک، پیش‌گامی و محیط از جمله

عوامل استراتژیکی هستند که به عنوان پیشامد در ادبیات مربوط به یادگیری و نوآوری سازمانی بیشتر مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته‌اند و از طرف دیگر بهبود عملکرد سازمانی از جمله پیامدهای مربوط به وجود یادگیری و نوآوری سازمانی در سازمان است (Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2011, p.408).

ایران دومین ذخایر گاز جهان و نیمی از ذخایر گاز منطقه خاورمیانه را در اختیار دارد. اهمیت استراتژیک این منابع در توسعه ملی، تأمین نیازهای جامعه و انرژی جهانی امتیاز خاصی را به ایران داده است. استفاده از این امتیاز ویژه مستلزم برنامه‌ریزی جامعی است تا حداکثر منافع را نصیب کشورمان کند. با توجه به نقش و اهمیت یادگیری و نوآوری سازمانی در عملکرد سازمانی، مسأله‌ای که غالباً در شرکت گاز به چشم می‌خورد عدم وجود پایگاه دانش به‌روز، خلاقیت، نوآوری و روحیه پیشرو در این صنعت استراتژیک است. در این پژوهش<sup>۱</sup> به بررسی تأثیر عوامل استراتژیک (تسلط فردی، رهبری تحولی، چشم‌انداز مشترک، پیش‌گامی و محیط) و همچنین کارآفرینی (یادگیری و نوآوری سازمانی)، که یکی از ویژگی‌های شرکت‌های پیشرو است، با عامل مهم عملکرد سازمانی، که بی‌شک یکی از معیارهای تعیین‌کننده توسعه شرکت گاز است، پرداخته شده است.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

#### عملکرد سازمانی

عملکرد مفهومی زمینه‌ای<sup>۲</sup> مرتبط با پدیده مورد مطالعه است. در زمینه عملکرد مالی سازمان، عملکرد؛ نتایج مالی یا تغییر وضعیت مالی سازمان را اندازه‌گیری می‌کند که ناشی از تصمیمات مدیریت است که توسط اعضای سازمان اجرا می‌شود. از آنجایی که درک این نتایج زمینه‌ای است، شاخص‌های مورد استفاده برای نشان دادن عملکرد براساس موقعیت سازمانی مشاهده شده، انتخاب می‌شود. شاخص‌ها نشان دهنده نتایج به دست آمده خوب یا بد هستند. عملکرد سازمانی پدیده‌ای پیچیده است، که شاید ساده‌ترین تعبیر برای آن را بتوان مجموعه فعالیت‌های معطوف در جهت دستیابی به اهداف سازمانی دانست. از این رو عملکرد سازمانی به این موضوع مربوط می‌شود که یک سازمان چه مقدار به اهداف خود رسیده است (Lia, Ragu-Nathanb, Ragu-Nathanb & Raob, 2004, p.111). سازمان‌ها در شرایط سخت باید قادر به شناسایی شاخص‌های عملکرد سازمانی باشند که امکان پاسخگویی به مشکلات جدید با حداکثر

<sup>۱</sup> - این پژوهش مستخرج از پایان نامه اینجانب می‌باشد.

<sup>۲</sup> - Contextual

سرعت انطباق با تغییرات در محیط کسب‌وکار را فراهم می‌کنند. تعدادی از مطالعات عوامل مختلفی که نقش مهمی در موفقیت سازمان ایفاء می‌کردند، را مورد بررسی قرار دادند. مهم‌ترین عوامل کلیدی تعیین‌کننده عملکرد سازمانی به دو دسته عوامل مربوط به محیط داخلی و خارجی تقسیم می‌شوند که عوامل مربوط به محیط داخلی عبارتند از استراتژی، ساختار، اندازه‌گیری عملکرد، فناوری اطلاعات<sup>۱</sup>، رهبری، توسعه و نوآوری، کارکنان، کیفیت<sup>۲</sup> و عوامل مربوط به محیط خارجی عبارتند از مشتریان، تأمین‌کنندگان، رقبا (Gavrea, Liviu & Roxana, 2011, p.292).

### کارآفرینی

کارآفرینی به عنوان فرآیند اجتماعی وابسته به زمینه<sup>۳</sup> تعریف می‌شود که از طریق آن افراد و تیم‌ها به وسیله گرد هم آوردن منابع منحصربه‌فرد برای بهره‌برداری از فرصت‌های بازار، موجب ایجاد ثروت می‌گردند. علاوه بر این، این تعریف نشان می‌دهد که کارآفرینی می‌تواند به عنوان یک رشته دانشگاهی و پدیده مربوط به کسب‌وکار مورد توجه قرار گیرد. کارآفرینی و مدیریت استراتژیک، هر دو فرآیند پویایی هستند که رفتار و عملکرد شرکت را مورد توجه قرار می‌دهند (Ireland, Hitt, Camp & Sexton, 2001, p.53). ادعا شده که قابلیت‌های پویا<sup>۴</sup> پارادایم جدید در حال ظهور در زمینه کارآفرینی و مدیریت استراتژیک است (Teece, Pisano & Shuen, 1997, pp.509-510).

قابلیت‌های پویا را به عنوان یک مجموعه از فرآیندهای خاص و قابل شناسایی، یا به عنوان یک استخر از منابع<sup>۵</sup> که شرکت‌ها می‌توانند منابع تحت کنترل خود را ادغام، پیکربندی مجدد، تجدید و انتقال بدهد، تعریف می‌کنند (Ackdilli & Ayhan, 2013, p.146). یادگیری و نوآوری سازمانی به عنوان قابلیت‌های پویا در نظر گرفته می‌شوند که برای ترویج کارآفرینی ضروری هستند (Ackdilli & Ayhan, 2013; Marangoni & Solari, 2003; Garcia-Morales et al., 2006).

<sup>1</sup> Performance Measurement

<sup>2</sup> Information Technology

<sup>3</sup> Quality

<sup>4</sup> A Context-Dependent Social Process

<sup>5</sup> Dynamic Capabilities

<sup>6</sup> Pool of Resources

### نوآوری سازمانی

پورتر (۱۹۹۰) نوآوری را شامل بهبود در تکنولوژی و روش‌ها و شیوه‌های انجام کارها تعریف می‌کند. نوآوری می‌تواند در تغییرات محصول، تغییرات فرآیند، رویکردهای جدید در بازاریابی، اشکال جدید در توزیع و ادراک جدید از هدف نشان داده شود (Aron & Weera, 2009, pp.1330-31). شومپتر (۱۹۳۴) نخستین کسی بود که تلاش کرد رابطه بین کارآفرینی و نوآوری را در تئوری ایجاد کند و کارآفرین را به عنوان نوآور در نظر گرفت. او بیان می‌کند که نوآوری به رشد اقتصادی کمک می‌نماید چراکه کارآفرینان، نوآوری‌هایی را ایجاد می‌کنند (Zhao, 2005, p.28).

### یادگیری سازمانی

یادگیری سازمانی به عنوان فرآیندی تعریف شده است که از طریق آن سازمان‌ها دانش، فرآیندها، قوانین و مدل‌های ذهنی خود را برای حفظ یا بهبود عملکرد خودشان تغییر یا تعدیل می‌دهند (Dibella, 1996, p.363). کیرزنر (۱۹۷۳) و سمیلور (۱۹۹۷) بیان می‌کنند که یادگیری عنصر مرکزی فرآیند کارآفرینانه است و کارآفرینان مؤثر به عنوان یادگیرندگان فوق‌العاده<sup>۱</sup> توصیف می‌شوند. چراکه آن‌ها از همه چیز و همه کس، به‌ویژه از شکست‌هایشان یاد می‌گیرند (Franco & Haase, 2009, p.634-5).

### عوامل استراتژیک

عوامل استراتژیک عواملی هستند که برای موفقیت یک سازمان حیاتی هستند. اساساً عوامل استراتژیک روی مشتریان، تأمین کنندگان، کارکنان و مالکان تمرکز می‌کنند. همچنین باید توجه داشت که مجموعه واحدی از عوامل استراتژیک برای سازمان وجود ندارد. نمونه‌های متعددی از این عوامل استراتژیک وجود دارد. مثلاً برای مشتریان، مواردی مانند خدمات به مشتریان و کیفیت محصول عوامل استراتژیک هستند. برای کارکنان، مواردی مانند پاداش‌ها، شهرت شرکت و امنیت شغلی عوامل استراتژیک می‌باشند (Kenny, 2005, pp.4-29). عوامل استراتژیک دیگری نیز ممکن است در این مدل جای بگیرند اما ضروری است که مدل پژوهش طوری محدود گردد که بتوان شواهد تجربی برای استدلال را فراهم کرد. یادگیری و نوآوری سازمانی به‌طور همزمان یک سری عوامل استراتژیک را با هم یکپارچه می‌کنند. از جمله عوامل استراتژیکی که در ادبیات یادگیری و نوآوری سازمانی بیشتر مورد

<sup>1</sup> Exceptional Learners

Garcia-Morales, Lopez-Martin & Llamas-Sanchez, 2006b, ) تجزیه و تحلیل قرار گرفته‌اند ( pp.479-80; Garcia-Morales et al., 2006a, p.21; Fiol & Lyles, 1985, pp.804-805; Senge, 1990, pp.10-12؛ عبارتند از:

#### تسلط فردی

تسلط فردی به عنوان یک مفهوم اولین بار توسط پیتر سنگه (۱۹۹۰) در کتاب پنجمین فرمان: هنر و کار سازمان یادگیرنده معرفی گردید. پیتر سنگه تسلط فردی را انضباط و تمرکز مداوم روی پیش‌فردی عمیق و روشن، توسعه صبر و توجه به واقعیت عینی توصیف می‌کند ( Koehle, Bird & Christine, 2008, pp.173-74). با توجه به اهداف تجزیه و تحلیل، و تمرکز ما بر روی حوزه مدیریت، این تعریف از تسلط فردی مورد توجه قرار می‌گیرد: ظرفیت رشد و یادگیری در سطح فردی ( Garcia-Morales, Llorens-Montes & Verdu-Jover, 2007, p.547).

#### رهبری تحولی

نظریه رهبری تحولی، اواخر قرن بیستم (۱۹۷۸) توسط برنز در نتیجه پژوهش‌های توصیفی پیرامون تحلیل رهبران سیاسی ارائه شد و بعدها از سوی بس (۱۹۹۵) توسعه داده شد (Givens, 2008, p.5). مشخصه و فرض اصلی نظریه رهبری تحولی این است که رهبر پیروان خود را به انجام تعهدات فراتر از انتظار بر می‌انگیزاند (Modassir & Singh, 2008, p.4; Givens, 2008, p.5). بر اساس نظریه بس و آولیو (۱۹۹۵) ابعاد رهبری تحولی دارای چهار بعد اصلی: نفوذ آرمانی، ترغیب ذهنی، انگیزش الهام بخش و ملاحظات فردی است (Riaz, Akram & Ijaz, 2011, p.45).

#### چشم‌انداز مشترک

چشم‌انداز مشترک به معنی تعهد مشترک به آینده مطلوب و حس مشترک نسبت به هدف سازمان است (Maani & Benton, 1999, pp.50-51; Senge, 1990, pp.11-12). مفهوم چشم‌انداز مستلزم آشنایی با سازمان یادگیرنده است. در سازمان یادگیرنده چشم‌انداز راهنمای اقدامات سازمان است، در کارکنان ایجاد انگیزش می‌کند و تضمین می‌کند که فرآیندهای سازمانی با چشم‌انداز آن همگام است؛ بنابراین در این جا چشم‌انداز به عنوان یک هدف مشترک دیده می‌شود که اعضای سازمان را با هم متحد و همگام می‌سازد (Baldomir, 2009, p.2).

**پیش‌گامی**

تعریف اولیه پیش‌گامی این است که شرکت‌ها به‌طور فعال به جای این که صرفاً در محدوده قوانین و مرزهای فعلی فعالیت کنند با گسترش بازار خودشان به دنبال نفوذ در سرنوشت‌شان<sup>۱</sup> می‌باشند (Jaworski, Kohli & Sahay, 2000, p.46). پیش‌گامی فرآیندی است که از طریق پیش‌بینی، برنامه‌ریزی و تلاش برای تأثیر، می‌تواند برای هر مجموعه اقدامات به کار گرفته شود. پیش‌گامی به عنوان یک فرآیند خاص از اقدام توصیف می‌شود که می‌تواند در داخل یا خارج از مرزهای نقش کارکنان رخ دهد (Grant & Ashford, 2008, pp.9-10).

**محیط**

سازمان‌ها به‌منظور کسب منابع و توجیه ادامه حیات خودشان به محیط وابسته هستند (Pfeffer & Salancik, 1978, p.43). با توجه به پیچیدگی و بی‌ثباتی محیط امروزی سازمان‌ها، آن‌ها برای رقابت بلند مدت نیازمند دریافت علامت‌هایی در مورد شرایط آینده و فعلی محیط هستند و این دانش را برای تغییر به موقع رفتار و موقعیت خودشان به کار می‌گیرند. شرایط محیط خارجی که توجه مدیران را جلب می‌کند متعاقباً می‌تواند انتخاب‌های استراتژیک شرکت را تحت تأثیر قرار دهند (Zahra, 1993, p.325). سه بعد محیطی که بیشتر به‌طور مشترک پذیرفته شده‌اند، عبارتند از: ناهمگونی، پویایی و خصومت (Dess & Beard, 1984, p.52; Boyd, Dess & Rasheed, 1993, pp.216-18).

**پیشینه پژوهش**

گارسیا مورالیز و همکاران (۲۰۰۹) پژوهشی را با هدف بررسی تأثیر ادراک مدیران اجرایی از تسلط فردی، چشم‌انداز مشترک، محیط و پیش‌گامی استراتژیک بر سطح یادگیری انجام دادند. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های گرفته شده از ۲۳۹ شرکت واقع در اسپانیا نشان داد که ادراک مدیران اجرایی از قابلیت‌ها و عوامل استراتژیک (تسلط فردی، چشم‌انداز مشترک، محیط و پیش‌گامی استراتژیک) بر یادگیری تک حلقه‌ای و دو حلقه‌ای و همچنین سطح یادگیری بر نوآوری سازمانی و عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارد.

<sup>1</sup> Destiny

فاروق ایسکان و همکاران (۲۰۱۴) در پژوهشی تأثیر سبک رهبری تحولی و تبدیلی بر نوآوری و عملکرد سازمانی درک شده<sup>۱</sup> را بررسی کردند. تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از کارکنان شاغل در شرکت‌های کوچک و متوسط ترکیه‌ای نشان داد که در میان شرکت‌های کوچک و متوسط ترکیه‌ای تأثیر رهبری تحولی بر عملکرد سازمانی فراتر از تأثیر رهبری تبدیلی بر عملکرد سازمانی و تأثیر رهبری تحولی بر نوآوری سازمانی فراتر از تأثیر رهبری تبدیلی بر نوآوری سازمانی است. در پژوهشی دیگری گارسیا مورالیز و همکاران (۲۰۱۲) نشان دادند که رهبری تحولی از طریق یادگیری و نوآوری سازمانی به طور مثبتی روی عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارد و یادگیری سازمانی هم به طور مستقیم و هم به طور غیرمستقیم از طریق نوآوری سازمانی روی عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارد.

مظلومی و همکاران (۲۰۱۳) پژوهشی را با عنوان رابطه رهبری تحول‌آفرین و خلاقیت و نوآوری سازمانی در شرکت‌های خصوصی بیمه در ایران انجام دادند. تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از یک نمونه ۳۰۰ نفری از کارمندان این شرکت‌ها نشان داد که رهبری تحول‌آفرین با نوآوری سازمانی رابطه‌ای مثبت دارد و متغیر خلاقیت سازمانی در این میان نقش میانجی دارد. میرکمالی و همکاران (۲۰۱۱) در پژوهش دیگری رابطه بین رهبری تحول‌آفرین با یادگیری سازمانی را مورد بررسی قرار دادند. داده‌های حاصل از ۱۳۸ نفر از کارکنان ستادی شرکت سایپا که به صورت تصادفی انتخاب شده بودند نشان داد که بین مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین و مؤلفه‌های یادگیری سازمانی رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد و نفوذ آرمانی به عنوان یکی از ابعاد رهبری تحولی مهم‌ترین پیش‌بینی کننده یادگیری سازمانی محسوب می‌شود. کرنی و همکاران (۲۰۱۳) پژوهشی را با هدف بررسی نقش میانجی‌گری کارآفرینی سازمانی در رابطه بین محیط خارجی و عملکرد انجام دادند. داده‌های حاصل از مدیران اجرایی در ۵۱ سازمان بخش خصوصی در ایالات متحده، ۱۴۱ سازمان بخش خصوصی در اسلوانی و ۱۳۴ سازمان بخش دولتی و نیمه‌دولتی در ایرلند با استفاده از رگرسیون سلسله مراتبی<sup>۲</sup> تجزیه و تحلیل شدند. نتایج نشان داد که پویایی و کرامت<sup>۳</sup> در بخش خصوصی با استفاده از کارآفرینی سازمانی روی عملکرد تأثیر می‌گذارند و همچنین سیاست<sup>۴</sup> و کرامت در بخش دولتی با استفاده از کارآفرینی سازمانی روی عملکرد تأثیر دارند. در پژوهش دیگری که

<sup>1</sup> Perceived

<sup>2</sup> Hierarchical Regression

<sup>3</sup> Munificence

<sup>4</sup> Political



توسط براتنیکا و براتنیکی (۲۰۱۳) با هدف بررسی رابطه بین دو بعد خلاقیت سازمانی با عملکرد شرکت؛ نقش میانجی کارآفرینی سازمانی و محیط انجام شد. نشان داد که کارآفرینی سازمانی و محیط به عنوان دو متغیر میانجی تأثیر مثبت و قابل توجهی بر رابطه بین خلاقیت سازمانی و عملکرد سازمانی دارند. وانگ و همکاران (۲۰۱۵) پژوهشی را با هدف بررسی تأثیر ابعاد گرایش کارآفرینانه بر قابلیت نوآوری شرکت‌های کوچک و متوسط و همچنین میزان تأثیر یادگیری سازمانی بر رابطه گرایش کارآفرینانه و نوآوری در شرکت‌های کوچک و متوسط انجام دادند. نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که نوآوری کارآفرینانه، پیش‌گامی کارآفرینانه و ریسک‌پذیری کارآفرینانه به طور مثبتی بر نوآوری شرکت‌های کوچک و متوسط تأثیر می‌گذارند و یادگیری سازمانی به عنوان میانجی تأثیر مثبتی بر رابطه گرایش کارآفرینانه و نوآوری دارد. آجای و مورنو (۲۰۱۵) پژوهشی را با هدف بررسی روابط بین مدیریت دانش، یادگیری سازمانی و عملکرد شرکت در شرکت‌های بزرگ مهندسی در هند انجام دادند. یافته‌ها حاصل از پژوهش نشان داد که همه ابعاد یادگیری سازمانی با عملکرد سازمانی و شیوه‌های مدیریت دانش رابطه قوی دارند و یادگیری سازمانی تأثیر مثبتی بر همه ابعاد عملکرد سازمانی و شیوه‌های مدیریت دانش دارد. معطوفی و همکاران (۲۰۱۰) به بررسی نقش گرایش به یادگیری بر نوآوری و عملکرد سازمانی پرداختند. داده‌های جمع‌آوری شده از یک نمونه ۳۲۰ موردی از بنگاه‌های کوچک تولیدی و خدماتی در سطح شهر تهران نشان داد که سه متغیر تبیین‌کننده یادگیری محوری (یعنی تعهد به یادگیری، تفکر باز و پیش‌مشارکت) بر نوآوری، و نیز نوآوری بر سه متغیر تبیین‌کننده عملکرد تجاری (یعنی سهم بازار، درصد فروش محصول جدید به کل فروش، و بازده سرمایه گذاری) در سطح بنگاه‌های تولیدی و خدماتی کوچک در سطح تهران تأثیر مثبت دارند. همچنین حاجی پور و کرد (۲۰۱۱) پژوهشی را با عنوان اثرات پیمان‌های راهبردی بر روابط بین یادگیری سازمانی، نوآوری و عملکرد مالی شرکت انجام دادند. الگوی پژوهش روی ۱۰۵ نمونه از شرکت‌هایی که دارای پیمان راهبردی بوده‌اند با استفاده از الگوی معادلات ساختاری و بر اساس روش‌شناسی کمترین مربعات جزئی<sup>۱</sup> مورد آزمون قرار گرفت. تحلیل‌ها نشان داد که یادگیری سازمانی و نوآوری بر عملکرد مالی شرکت‌ها اثر مستقیم دارد و همچنین پیمان‌های راهبردی باعث بهبود روابط بین یادگیری سازمانی، نوآوری و عملکرد مالی می‌شود. کاظم پور (۲۰۱۲) در پایان‌نامه کارشناسی ارشد خود رابطه یادگیری سازمانی با گرایش به نوآوری سازمانی در شرکت سهامی بیمه آسیا

<sup>۱</sup> PLS

را بررسی نمود. جامعه آماری این پژوهش شامل ۱۲۲۶ نفر از کارکنان شرکت سهامی بیمه آسیا بود که تعداد ۱۴۰ نفر از آن‌ها به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. یافته‌های این پژوهش نشان داد که تمامی مؤلفه‌های یادگیری سازمانی (چشم‌انداز مشترک، فرهنگ سازمانی، کار و یادگیری تیمی، اشتراک دانش، تفکر سیستمی، رهبری مشارکتی، توسعه شایستگی کارکنان، ساختار سازمانی و استراتژی) با گرایش به نوآوری سازمانی رابطه مثبت و معناداری دارند.

### توسعه فرضیه‌ها و مدل مفهومی پژوهش

تسلط فردی بر این نکته دلالت دارد که سازمان‌ها فقط از طریق افرادی که نوآور و یادگیرنده هستند، پیشرفت می‌کنند. نوآوری سازمانی مبتنی بر ترکیب مجدد منابع، مهارت‌ها و دیگر دارایی‌های موجود است. اکثر گرایش‌های نوآورانه نیازمند افرادی با ظرفیت خلاقیت بالا و درجه بالایی از تسلط فردی هستند (Glynn, 1996, pp.1197-98). افراد با تسلط فردی بالا توانایی پی‌بردن به اختلاف بین واقعیت موجود و چشم‌انداز شخصی خود را دارند و تنش خلاق را به انگیزه نوآوری تبدیل می‌کنند که اجازه می‌دهد تا واقعیت نزدیک به این چشم‌انداز را به وجود آوردند (Garcia-Morales et al., 2007, p.549). تسلط فردی با یادگیری سازمانی مرتبط است چون که تسلط فردی به اعضای سازمان اجازه می‌دهد تا چشم‌انداز شخصی خودشان را بهبود و شفاف کنند. افراد با درجه بالایی از تسلط فردی نسبت به توسعه مداوم فردی بیشتر متعهد هستند و سطح بالایی از تفکر سیستمی و کیفیت را دارند که برای یادگیری سازمانی مطلوب است. مدیران با سطح بالایی از تسلط فردی یاد می‌گیرند و یادگیری را در دیگران به صورت سریع‌تر، عمیق‌تر و مولدتر ایجاد می‌کنند (McGill & Slocum, 1992, p.76; Senge, 1990, ) بنابراین: (pp.10- 15)

H<sub>1</sub>: تسلط فردی بر نوآوری سازمانی تأثیر دارد.

H<sub>2</sub>: تسلط فردی بر یادگیری سازمانی تأثیر دارد.

رهبری مهم‌ترین عامل مؤثر بر نوآوری سازمانی است. مطالعات بسیاری نشان دادند که رهبری تحولی تأثیر مثبت و معنی‌داری بر نوآوری سازمانی دارند (Hsiao & Chia Chang, 2011, p.621). رهبری تحولی در نوآوری سازمانی و ایجاد شرایطی برای تشویق توانایی‌های مورد نیاز برای ترویج نوآوری سازمانی نقش کلیدی ایفاء می‌کند (Van de Ven, 1986, p.601). تجزیه و تحلیل عوامل مؤثر بر رفتار

کارآفرینانه در سازمان نشان می‌دهد که ویژگی‌های رهبر<sup>۱</sup> و سبک رهبری<sup>۲</sup> در تشویق قابلیت‌های نوآوری ضروری هستند (Faruk & cana, 2014, p.886).

وجود قابلیت رهبری تحولی یکی از مهم‌ترین روش‌ها برای توسعه یادگیری سازمانی است (Slater & Narver, 1995, p.69). رهبر تحول‌آفرین می‌تواند نقش کاتالیزور<sup>۳</sup>، مربی<sup>۴</sup>، تسهیل‌کننده<sup>۵</sup> یا مرشد<sup>۶</sup> را برای یادگیری ایفاء کند. یادگیری سازمانی زمانی رخ می‌دهد که مدیران به‌تنهایی ایده‌ها را ایجاد نکنند بلکه باید بتوانند ایده‌ها را به اشتراک بگذارند و تعهد به یادگیری را در میان اعضای سازمان ایجاد نمایند (Ulrich, Glinow & Jick, 1993, p.66). بنابراین:

H3: رهبری تحولی بر نوآوری سازمانی تأثیر دارد.

H4: رهبری تحولی بر یادگیری سازمانی تأثیر دارد.

صرف این واقعیت که افراد در موضع قدرت به‌طور فردی اقدام به نوآوری، ابتکار و اتخاذ تصمیمات نوآورانه می‌کنند، کافی نیست چراکه وجود تعهد و چشم‌انداز مشترک در بین همه اعضای سازمان از نوآوری افراد حمایت می‌کنند؛ بنابراین باید تعهد و چشم‌انداز مشترکی در بین همه اعضای سازمان وجود داشته باشد. نبود چشم‌انداز مشترک در توانایی‌های افراد برای یافتن مجموعه راه‌حل‌های نوآورانه تداخل ایجاد می‌کند و هر شخص نسبت به وضعیت خود متعهد می‌شود (Clarke, 1994; Garcia-Morales et al., 2006a, p.25). چشم‌انداز مشترک به‌طور ویژه‌ای برای یادگیری سازمانی مهم است چراکه اعضای سازمان را برای کار کردن به روش مشابه به‌منظور کسب اهداف مشترک سوق می‌دهد (Slater & Narver, 1995, pp.69-70). بنابراین چشم‌انداز مشترک به صورت سیستماتیک به عنوان شرط لازم و نه کافی برای توسعه سازمان در نظر گرفته می‌شود که می‌تواند یاد بگیرد، انطباق پیدا کند و به تغییرات سریع محیط رقابتی به‌طور مؤثری پاسخ بدهد (Dess & Picken, 2000, p.22). نبود چشم‌انداز مشترک به عنوان یکی از مهم‌ترین علت‌های شکست فرآیند یادگیری سازمانی مطرح شده است (Fahey & Prusak, 1998, p.272). بنابراین:

<sup>1</sup> Leader Characteristics

<sup>2</sup> Leadership Style

<sup>3</sup> Catalyst

<sup>4</sup> Mentor

Facilitator

Trainer

H5: چشم‌انداز مشترک بر نوآوری سازمانی تأثیر دارد.

H6: چشم‌انداز مشترک بر یادگیری سازمانی تأثیر دارد.

میلر و فریزن (۱۹۸۲) بیان می‌کنند که تفاوت بین سازمان‌های محافظه‌کار<sup>۱</sup> و مخاطره‌پذیر<sup>۲</sup> در نقشی است که نوآوری سازمانی در استراتژی این سازمان‌ها ایفاء می‌کند. در سازمان محافظه‌کار نوآوری سازمانی فقط در پاسخ به چالش‌ها و تهدیدات رخ می‌دهد درحالی‌که سازمان مخاطره‌پذیر نوآوری سازمانی به عنوان عنصر حیاتی استراتژی است. سازمان‌های نوآور نه تنها به محیط عکس‌العمل نشان نمی‌دهند بلکه محیط را نیز خلق می‌کنند (Garcia-Morales et al., 2006a, p.25). سازمان‌ها باید به دنبال کنترل محیط خود باشند نه اینکه به‌طور ساده نسبت به آن عکس‌العمل انجام دهند. به‌منظور دستیابی به این هدف سازمان‌ها باید روحیه نوآوری را بیشتر تشویق کنند؛ بنابراین یکی از اجزای ضروری استراتژی نوآورانه وجود پیش‌گامی است (Miles & Snow, 1978, p.165). نویسندگان متعددی یادگیری سازمانی را با وجود قابلیت تغییر و تبدیل از درون خود سازمان مرتبط می‌دانند (Virany, Tushman & Romanelli, 1992, p.72; McGill & Slocum, 1992, p.6) چون که پیش‌گامی سازمان را به سمت اصلاح محیط هدایت می‌کند و سازمان به‌طور ساده با محیط انطباق نمی‌یابد؛ بنابراین پیش‌گامی برای یادگیری مولد<sup>۳</sup> مناسب است. در این شرایط سازمان‌ها به سیستم‌های پیش‌گامی تبدیل می‌شوند که تغییر از درون خود سازمان ناشی می‌شود و نه از فشارهای محیط خارجی (Garcia-Morales et al., 2006a, p.26)؛ بنابراین:

H7: پیش‌گامی بر نوآوری سازمانی تأثیر دارد.

H8: پیش‌گامی بر یادگیری سازمانی تأثیر دارد.

ادبیات پر از اظهاراتی است که این تز<sup>۴</sup> را ارائه می‌کنند که محیط و تغییرات در آن چالش‌هایی هستند که نوآوری سازمانی را تشویق می‌کنند (Andreasen, 2005, p.238). به‌رحال تعداد اندکی از مطالعات تأثیر محیط بر نوآوری سازمان را بررسی کرده‌اند. برخی از پژوهش‌های تجربی سطوح رشد نوآوری سازمانی را به عدم اطمینان محیطی ارتباط می‌دهند (Damanpour, 1996, p.694) بنابراین سازمان‌ها

Conservative  
Enterprising

<sup>3</sup> Generative Learning

<sup>4</sup> Thesis

به منظور حفظ نوآوری و مزیت رقابتی، خود را با محیط پیرامون هم‌راستا می‌کنند (Fiol & Lyles, 1985, p.804). یادگیری سازمانی به سازمان‌ها اجازه می‌دهد تا محیط را درک و تفسیر کنند و استراتژی‌های مناسبی را برای رویارویی با آن اتخاذ نمایند؛ بنابراین محیط با ارائه، ارزیابی، ارتقای فرآیند و سطح یادگیری یکی از عناصر اصلی برای یادگیری است. نوع یادگیری وابسته به محیطی است که سازمان باید با آن رویارویی کند. در یک محیط نسبتاً پایدار یادگیری تطبیقی<sup>۱</sup> مناسب است چراکه قابلیت‌های موجود در سازمان را می‌تواند بهبود بخشد (Lant & Mezas, 1990, pp.148-49) اما وقتی که محیط مبهم، ناسازگار و پیچیده است یادگیری مولد برای رویارویی با آن مناسب است چون که به شرکت اجازه می‌دهد که به بازسازی هنجارها، استراتژی‌ها و مفروضات مورد نیاز برای مواجهه با این محیط پردازد (Ellis & Shpielberg, 2003, pp.1237-38) بنابراین:

H<sub>9</sub>: محیط بر نوآوری سازمانی تأثیر دارد.

H<sub>10</sub>: محیط بر یادگیری سازمانی تأثیر دارد.

پژوهش‌های قبلی نشان می‌دهند که یادگیری سازمانی شامل تعدادی از فعالیت‌های سازمانی مانند کسب دانش، به اشتراک‌گذاری اطلاعات، تفسیر اطلاعات و حافظه سازمانی<sup>۲</sup> است که به‌طور مداوم روی عملکرد نوآوری شرکت تأثیر می‌گذارند (Saki et al., 2013, p.3). نوآوری نیز مستلزم تغییر و بهره‌برداری از دانش موجود است؛ بنابراین کارکنان باید دانش و اطلاعات را به اشتراک بگذارند (Jiménez & Sanz-Valle, 2011, p.410). توانایی شرکت برای شناسایی ارزش جدید، اطلاعات خارجی، جذب و به‌کارگیری آن برای اهداف تجاری، برای ظرفیت نوآورانه شرکت حیاتی است. نوآوری سازمانی وابسته به پایگاه دانش سازمان است و یادگیری سازمانی این پایگاه دانش را ارتقاء می‌دهد (Cohen & Levinthal, 1990, p.128).

H<sub>11</sub>: یادگیری سازمانی بر نوآوری سازمانی تأثیر دارد.

مفهوم نوآوری همیشه جاری است. همه گروه‌های فنی و سازمان‌ها علاقه‌مند هستند تا بدانند که چه چیزی روی نتایج آن‌ها تأثیر می‌گذارد، چگونه و چرا آن‌ها موفق می‌شوند یا شکست می‌خورند. این اعتقاد که نتایج آن‌ها با نوآوری سازمانی مرتبط است باعث برانگیختن متخصصان و دانشگاهیان برای

<sup>1</sup> Adaptive Learning

<sup>2</sup> Organizational Memory

پژوهش روی این موضوع شد (Garcia-Morales, Matias-Reche & Hurtado-Torres, 2008, p.189). نظریه‌های مختلف نشان می‌دهند که نوآوری سازمانی برای بهبود عملکرد سازمانی ضروری هستند. نظریه‌های بازاریابی نشان می‌دهند سازمان‌هایی که روی نوآوری سازمانی سریع تمرکز می‌کنند سهم بیشتری از بازار را به دست می‌آورند که منجر به درآمد و سوددهی بالایی برای آن‌ها می‌شود (Garcia-Morales et al., 2007, p.536). ادبیات تأکید می‌کند که یادگیری سازمانی برای بقا و عملکرد مؤثر شرکت مهم است (Ajay & Moreno, 2015, p.4; Pokharel & Choi, 2015, pp.129-131). هدف اصلی یادگیری سازمانی افزایش کیفیت و کمیت<sup>۱</sup> عملکرد سازمانی است. یادگیری سازمانی به شرکت‌های تکنولوژیکی<sup>۲</sup> اجازه می‌دهد تا میزان فروش، دستیابی به حمایت و مشتریان را افزایش و بهبود دهند (Garcia-Morales et al., 2007, pp.535-36). آرجریس و شون (۱۹۷۸) و فیول و لیلز (۱۹۸۵) بیان می‌کنند که یادگیری سازمانی شامل ظرفیت تقویت شده سازمان از طریق افزایش درک و آگاهی از محیط در حال توسعه است که منجر به بهبود بهره‌وری سازمانی می‌شود (Garrido & Camarero, 2010, p.217) بنابراین:

H12: نوآوری سازمانی بر عملکرد سازمانی تأثیر دارد.

H13: یادگیری سازمانی بر عملکرد سازمانی تأثیر دارد.

هدف از این پژوهش بررسی تأثیر عوامل استراتژیک (تسلط فردی، رهبری تحولی، چشم‌انداز مشترک، پیش‌گامی و محیط) بر عملکرد سازمانی با میانجی‌گری کارآفرینی است. بر این اساس، مدل مفهومی پژوهش حاضر به شرح شکل (۱) طراحی می‌شود.

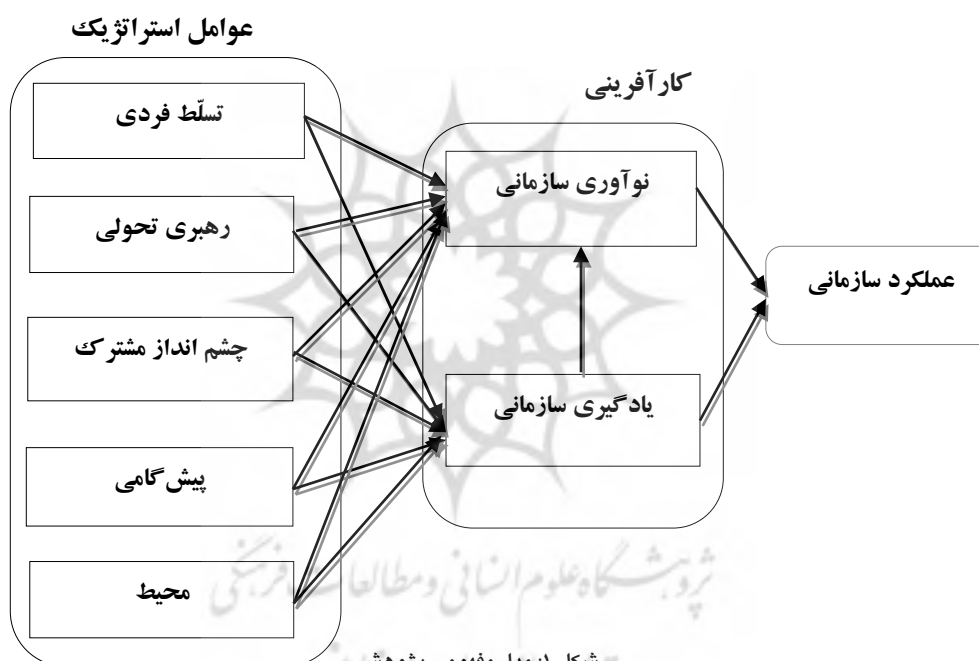
### روش‌شناسی پژوهش

از آنجا که هدف پژوهش تعیین روابط علی میان متغیرهای عوامل استراتژیک (تسلط فردی، رهبری تحولی، چشم‌انداز مشترک، پیش‌گامی و محیط)، کارآفرینی (یادگیری و نوآوری سازمانی) و عملکرد سازمانی است؛ این پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نظر شیوه گردآوری اطلاعات، توصیفی-

<sup>1</sup> Quality and Quantity

<sup>2</sup> Technological Firm

همبستگی است. جامعه آماری پژوهش حاضر کلیه مدیران و کارکنان شرکت گاز شهر بندرعباس می- باشد. به دلیل مشخص بودن چارچوب نمونه گیری و عمومیت (درگیر بودن) متغیرهای رفتاری برای همه اعضای جامعه، روش نمونه گیری تصادفی ساده به کار گرفته شده است. جامعه آماری پژوهش برابر با ۴۰۰ نفر است که حجم نمونه بر اساس جدول مورگان ۱۹۶ نفر در نظر گرفته شد. ابزار این پژوهش پرسشنامه است که به منظور تأیید روایی آن، ضمن به کارگیری پرسشنامه استاندارد، آرای خبرگان و استادان نیز جمع آوری شد تا به نحوی تعدیل و تصحیح در ادبیات پرسشنامه انجام گیرد که اکثر مشارکت کنندگان توانایی پاسخگویی داشته باشند. علاوه بر این، روایی همگرا که از طریق نرم افزار به دست آمد، خود مؤید بالا بودن اعتبار ابزار بود. در راستای بررسی پایایی ابزار، از آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی نیز استفاده شد که هر دو مطلوبیت ابزار را در سطح بالایی تأیید کردند.



همچنین، جهت تکمیل تحلیل های مرتبط با مدل اندازه گیری، روایی سازه نیز با تحلیل بارهای عاملی (تحلیل عاملی تأییدی) بررسی شد. همان طور که در شکل (۲) نیز مشاهده می شود، بارهای عاملی برای

سؤال‌های مرتبط با ابعاد مختلف بالای ۰/۴ است و نیز در همه موارد این بار عاملی تأیید شده است که این نتیجه گویای اعتبار مدل اندازه‌گیری است.

جدول (۱): روایی و پایایی مدل اندازه‌گیری

متغیرها	مؤلفه	تعداد سؤال	منبع گویه‌ها	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	روایی همگرا
عوامل استراتژیک	تسلط فردی	۴	گارسیا مورالیز و همکاران، ۲۰۰۶	۰/۸۶۹	۰/۸۳۳	۰/۶۵۵
	رهبری تحولی	۵	پودسکوف و همکاران، ۱۹۹۶	۰/۹۱۷	۰/۹۲۷	۰/۷۲۰
	چشم‌انداز مشترک	۴	گارسیا مورالیز و همکاران، ۲۰۰۹	۰/۹۲۶	۰/۹۱۱	۰/۷۱۹
	پیش‌گامی	۳	گارسیا مورالیز و همکاران، ۲۰۰۶	۰/۸۵۵	۰/۸۸۳	۰/۷۱۶
	محیط	۳	گارسیا مورالیز و همکاران، ۲۰۰۹	۰/۷۳۶	۰/۷۴۸	۰/۴۹۸
کارآفرینی	یادگیری سازمانی	۴	گارسیا مورالیز و همکاران، ۲۰۰۶	۰/۸۸۷	۰/۹۱۰	۰/۷۱۷
	نوآوری سازمانی	۳	میلر و فریزن، ۱۹۸۲	۰/۸۶۰	۰/۸۵۲	۰/۶۶۰
عملکرد سازمانی	-----	۵	گارسیا مورالیز و همکاران، ۲۰۰۶	۰/۸۲۶	۰/۸۴۷	۰/۵۲۷

### آزمون فرضیه‌ها و مدل مفهومی پژوهش

تحلیل داده‌های پژوهش در دو بعد توصیفی و استنباطی، به ترتیب، به منظور تحلیل ابعاد جمعیت-شناختی و تحلیل‌های مرتبط با فرضیه‌های پژوهش در ادامه بیان می‌شود. در پژوهش حاضر ۱۹۶ پرسشنامه کامل به دست آمد که بررسی متغیرهای جمعیت‌شناختی پرسشنامه نشان دهنده آن است که ۵۸/۷ درصد از پاسخ‌دهندگان مرد و ۳۸/۷ درصد زن می‌باشند (۲/۶ درصد پرسشنامه‌ها بدون پاسخ بودند). میانگین سنی ۳۳/۲ درصد افراد کمتر از ۳۰ سال، ۴۵/۹ درصد افراد ۳۰ تا ۴۰ سال و ۲۰/۹ درصد افراد ۴۰ سال به بالا است. ۱۷/۳ درصد افراد دارای تحصیلات پایین‌تر از لیسانس، ۵۵/۶ درصد افراد دارای تحصیلات لیسانس و ۲۷/۱ درصد دارای تحصیلات فوق‌لیسانس و بالاتر هستند.



به منظور آزمون فرضیه‌های پژوهش از مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی (Smart-PLS) استفاده شد؛ اما قبل از این که مدل تفسیر شود، باید مناسب بودن مدل در سه بخش مدل اندازه‌گیری، مدل ساختاری و مدل کلی تأیید شود تا بتوان به نتایج آن اعتماد کرد. در واقع، باید پایایی و اعتبار مدل اثبات شود. موارد مرتبط با بررسی مدل اندازه‌گیری در قسمت قبل توزیع داده شد. پس از تأیید مناسب بودن مدل اندازه‌گیری باید به قابلیت اتکای مدل ساختاری اشاره کنیم که دو شاخص ضریب تعیین<sup>۱</sup> و استون و گایسلر<sup>۲</sup> برای این منظور به کار گرفته می‌شود (جدول ۲):

جدول (۲): برازش مدل ساختاری

متغیر	مؤلفه	ضریب تعیین <math>Q^2</math>	استون و گایسلر <math>Q^2</math>
کارآفرینی	یادگیری سازمانی	۰/۶۰۵	۰/۳۹۵
	نوآوری سازمانی	۰/۵۵۲	۰/۳۹۷
عملکرد سازمانی	.....	۰/۵۳۳	۰/۲۶۴

در نهایت، باید برازش کلی مدل بیان شود که در مدل‌های مبتنی بر حداقل مربعات جزئی از شاخص نیکویی برازش<sup>۳</sup> استفاده می‌شود که باید بیشتر از ۰/۳ باشد. این شاخص هر دو مدل اندازه‌گیری و ساختاری را مدنظر قرار می‌دهد و به عنوان معیاری برای سنجش عملکرد کلی مدل به کار می‌رود. این شاخص به صورت متوسط ضریب تعیین و متوسط مقادیر اشتراکی<sup>۴</sup> به شرح زیر محاسبه شده است و نتیجه نشان دهنده مطلوبیت بالای مدل کلی است:

$$GOF = \sqrt{\text{Communality} \times R^2} = 0/605$$

<sup>۱</sup> R Square ~ R<sup>2</sup>

<sup>۲</sup> Q<sup>2</sup>

<sup>۳</sup> GOF

<sup>۴</sup> Communality

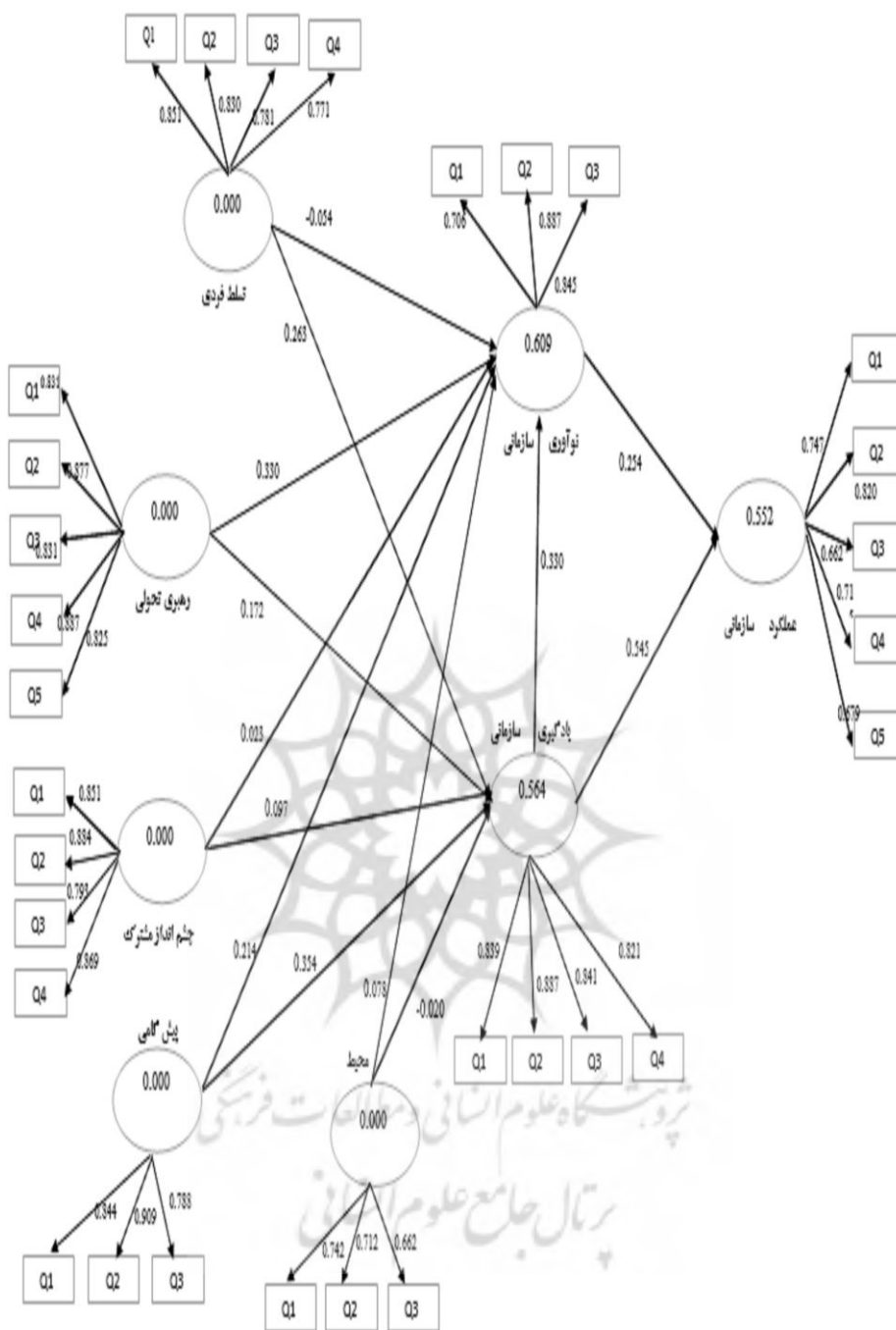
حال پس از تأیید برازش مدل در سه سطح مدل سازی معادلات ساختاری که به وسیله نرم‌افزار Smart PLS انجام گرفته است، در ادامه، فرضیه‌های پژوهش بررسی می‌شود.

با توجه به مدل در حالت تخمین می‌توان بارهای عاملی و ضرایب مسیر را برآورد کرد. شکل (۲) به دو دسته تقسیم می‌شوند. دسته اول تحت عنوان معادلات اندازه‌گیری هستند که روابط بین متغیرهای پنهان (بیضی) و متغیرهای مشاهده‌پذیر یا آشکار (مستطیل) می‌باشند. این معادلات را اصطلاحاً بارهای عاملی گویند. دسته دوم معادلات ساختاری هستند که روابط بین متغیرهای پنهان و پنهان می‌باشند و برای آزمون فرضیه‌ها استفاده می‌شود. به این ضرایب اصطلاحاً ضرایب مسیر گفته می‌شود. با توجه به بارهای عاملی می‌توان گفت که کدام شاخص در اندازه‌گیری متغیر مربوطه سهم بیشتر و کدام شاخص سهم کمتری دارد؛ یعنی هر چه بار عاملی بزرگ‌تر باشد، سهم آن متغیر در اندازه‌گیری متغیر مربوطه اش بیشتر می‌باشد. همان‌طور که در شکل (۲) مشاهده می‌شود، ضریب مسیر یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی (۰/۵۴۵) نسبت به روابط دیگر بیشتر است و لزوم توجه در بررسی‌ها و پیشنهادها را آشکار می‌کند. ضریب مسیر بعدی بین پیش‌گامی و یادگیری سازمانی (۰/۳۵۴) است و در نهایت ضریب مسیر بین رهبری تحولی و نوآوری سازمانی (۰/۳۳۰)، و یادگیری سازمانی و نوآوری سازمانی (۰/۳۳۰) قابل توجه است.

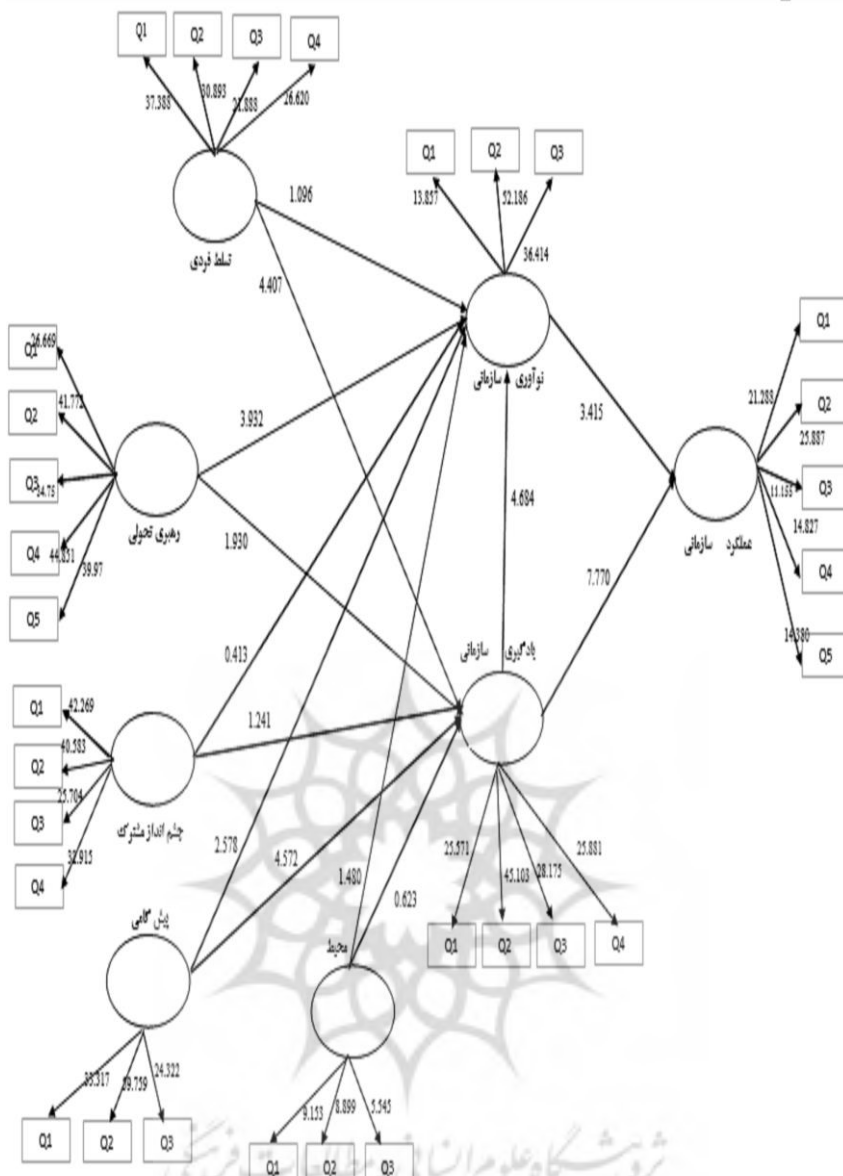
همان‌طور که در شکل (۳) مشاهده می‌شود در سطح اطمینان ۹۵ درصد نتایج به دست آمده نشان می‌دهد که تسلط فردی بر یادگیری سازمانی تأثیر مستقیم دارد اما بر نوآوری سازمانی تأثیر معناداری ندارد. تأثیر مستقیم رهبری تحولی و پیش‌گامی بر یادگیری و نوآوری سازمانی تأیید می‌شود اما تأثیر مستقیم چشم‌انداز مشترک و محیط در این سطح اطمینان تأیید نشد. تأثیر بین یادگیری و نوآوری سازمانی و همچنین تأثیر مستقیم آن‌ها بر عملکرد سازمانی در سطح اطمینان ۹۹ درصد تأیید می‌شوند.

### بحث، نتیجه و پیشنهاد

با توجه به نقش یادگیری و نوآوری سازمانی در ترویج کارآفرینی سازمانی و افزایش مزیت رقابتی، به دو دلیل این دو قابلیت پویا (یادگیری سازمانی و نوآوری سازمانی) باید به‌طور هم‌زمان و هماهنگ با همدیگر مورد توجه قرار بگیرند. اول به این دلیل که نوآوری سازمانی شرط لازم برای دستیابی به سطح عملکرد بالا است. درک و مدیریت فرآیند نوآوری سازمانی قابلیت حیاتی است که سازمان باید یاد بگیرد.



شکل ۲: مدل معادلات ساختاری در حالت تخمین ضرایب مسیر



شکل ۳: مدل معادلات ساختاری در حالت معناداری ضرایب (t-value)

دوم این که فرآیند یادگیری سازمانی مکانیزم‌هایی را برای دستیابی سازمان به مزایای غیر قابل تقلید و عملکرد بالا فراهم می‌کند. سازمان‌ها به تقویت عوامل و قابلیت‌های استراتژیک متفاوتی نیاز دارند تا

بتوانند به سطح کافی از هر دو قابلیت سازمانی دست پیدا کنند که در نهایت موجب بهبود عملکرد سازمانی و تشویق کارآفرینی می‌گردند. با توجه به پیشینه مطرح شده، تسلط فردی، رهبری تحولی، چشم‌انداز مشترک، پیش‌گامی و محیط از جمله مهم‌ترین عوامل استراتژیکی بودند که در ادبیات یادگیری و نوآوری سازمانی مورد توجه قرار گرفته‌اند ( Garcia-Morales et al., 2006b; Garcia-Morales et al., 2006; (Fiol & Lyles, 1985; Senge, 1990).

مدیران سازمان‌ها باید شرایطی را برای رشد و توسعه این عوامل و قابلیت‌های استراتژیک فراهم کنند. در مرحله نخست آن‌ها باید اعضای سازمان را تشویق کنند که به سطح بالایی از تسلط فردی دست پیدا کنند؛ چراکه توسعه تسلط فردی، اعضای سازمان را قادر می‌سازد که ابتکار عمل، احساس مسؤلیت، یادگیری و نوآوری سریع‌تر و بیشتری داشته باشند. مدیران باید شرایط کاری را فراهم کنند که در آن اصول تسلط فردی حاکم باشد. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که در شرکت گاز شهر بندرعباس تسلط فردی بر یادگیری سازمانی تأثیر مستقیم و معنادار دارد در حالی بر نوآوری سازمانی تأثیر معناداری ندارد. نتایج حاصل از فرضیه اول با نتایج پژوهش‌های گارسیا مورالیز و همکاران (۲۰۰۶، ۲۰۰۷) همراستا ولی نتایج حاصل از فرضیه دوم حمایت نمی‌کنند. به‌منظور بهبود تسلط فردی در شرکت گاز پیشنهاد می‌شود که مدیران برنامه‌های توسعه فردی و نرم‌افزارهای نیازسنجی آموزشی را طراحی و پیاده‌سازی نمایند. دوم، سبک مدیریت باید تحولی باشد. رهبری تحولی امکان ایجاد چشم‌انداز مشترک و تدوین استراتژی‌ها و ساختارهای سازمان را فراهم می‌کند که سازمان را قادر به مقابله با چالش‌های جامعه دانشی می‌کند. تأثیر مستقیم و معنادار رهبری تحولی بر یادگیری و نوآوری سازمانی در شرکت گاز شهر بندرعباس با اکثر پژوهش‌های انجام شده (گارسیا مورالیز و همکاران (۲۰۰۸))؛ گوموسلوگلو و ایلسیو (۲۰۰۹)؛ نوروزی و همکاران (۲۰۱۳)؛ فاروق ایسکان و همکاران (۲۰۱۴) همراستا است. لذا پیشنهاد می‌شود که مدیران شرکت گاز امکان شکل‌گیری دوایر کیفیت به‌منظور بررسی میزان کیفیت در ارائه خدمات به ارباب‌رجوع‌ها را فراهم کنند و نظام جامع پیشنهادها در بستر نرم‌افزار را طراحی و پیاده‌سازی نمایند. سوم، تعهد سازمانی به تسلط فردی و رهبری تحولی می‌تواند بسیار ساده‌لوحانه و احمقانه باشد اگر رهبران سازمان قادر به ایجاد یک چشم‌انداز مشترک نباشند. رهبران باید سازمان را آماده، و مدل‌های ذهنی را شکل بدهند. بدون آگاهی مؤثر از تغییرات مورد نیاز و عمیق، و تعهد واقعی مدیریت ارشد حرکت به سمت این چشم‌انداز غیرممکن خواهد بود. نقاط قوت و ضعف سازمان و محیط آن برای تعیین آینده سازمان و توسعه استراتژی‌هایی برای رسیدن به آن باید مورد تجزیه و تحلیل قرار گیرد. برای ایجاد یک

چشم‌انداز مشترک باید اقدامات ویژه‌ای برای غلبه بر موانع داخلی و خارجی انجام شود. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که چشم‌انداز مشترک بر یادگیری و نوآوری سازمانی در شرکت گاز شهر بندرعباس تأثیر مستقیم و معناداری ندارد. نتایج حاصل تأییدکننده پژوهش‌های قبلی (گارسیا مورالیز و همکاران (۲۰۰۶)) انجام شده نیست. به‌منظور بهبود چشم‌انداز مشترک در شرکت گاز توصیه می‌شود مدیران شرکت گاز میزان مشارکت کارکنان و فرهنگ مشارکت در شرکت را ارتقاء دهند و جلسات و همایش‌هایی را با هدف تبیین و روشن‌سازی این سؤال که چه چیزی می‌خواهیم ایجاد کنیم؟، را برگزار کنند. چهارم، رهبران نقش مهمی در ایجاد ارتباط بین سازمان و محیط دارند که منجر به کسب حمایت و پذیرش از طرف محیط برای نوآوری و یادگیری سازمانی می‌گردد. یکی باید این فرصت را برای یادگیری و نوآوری سازمانی فراهم کند این فرصت‌ها معمولاً به نفع ذهن آماده است. رهبران می‌توانند نقش مهمی در آماده‌سازی ذهن سازمان داشته باشد. آن‌ها می‌توانند زمینه‌ای را برای رفتار نوآورانه و تخصیص منابع به نوآوری و یادگیری ایجاد کنند. زمینه‌ای که در آن ساختار و فرهنگ، پرورش و توسعه داده می‌شوند و هر دو قابلیت (یادگیری سازمانی و نوآوری سازمانی) اجرا می‌گردند. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که پیش‌گامی بر یادگیری و نوآوری سازمانی تأثیر مستقیم و معنادار دارد. نتایج حاصل، تأییدکننده پژوهش‌های قبلی (گارسیا مورالیز و همکاران (۲۰۰۶))؛ گارسیا مورالیز و همکاران (۲۰۱۰)) انجام شده است. پیشنهاد می‌شود که سیستم جذب و ارتقاء شایسته محور در شرکت گاز طراحی و پیاده‌سازی گردد و مدیران شرکت گاز نظام جبران خدمات عملکرد محور و تشویقی را ایجاد نمایند. پنجم، سازمانی که قادر به جستجوی و مقابله با تغییرات در محیط خودشان نیستند، علی‌رغم این که دانش و تکنولوژی پیچیده‌ای دارند اما نمی‌توانند بقاء پیدا کنند. درک مدیران از خلاقیت محیط، وظایف نوآوری و یادگیری سازمان را تعیین می‌کند. نتایج حاصل از این پژوهش نشان می‌دهد که بر خلاف پژوهش‌های قبلی (گارسیا مورالیز و همکاران (۲۰۰۶))؛ براتنیکا و براتنیکا (۲۰۱۳)) محیط بر یادگیری و نوآوری سازمانی در شرکت گاز شهر بندرعباس تأثیر مستقیم و معناداری ندارد. به‌منظور بهبود وضعیت متغیر محیط در شرکت گاز پیشنهاد می‌شود که مدیران با استفاده از مدل‌های SWOT و EFQM، تقویت سیستم مدیریت ارتباط با مشتری و بخش روابط عمومی، و ایجاد سامانه‌ای برای ثبت درخواست‌ها و شکایات ارباب رجوع‌ها ارزیابی جامعی از محیط انجام دهند و نیازهای حال و آتی ارباب رجوع‌ها را شناسایی و در جهت حفظ و ارتقای جایگاه خود بکوشند. نتایج حاصل از پژوهش بیان‌گر این است که یادگیری سازمانی منجر به خلق دانش یا ایده جدید و افزایش توانایی درک و بکارگیری سازمان‌ها از آن‌ها می‌شود. هنگامی که سازمان، مأموریت،

مشتریان، ظرفیت و استراتژی‌های خود را تعیین کرد، یادگیری سازمانی می‌تواند منجر به پیشرفت سازمان گردد. این نوع یادگیری منجر به نوآوری اساسی در محصولات، خدمات و فرآیندهای سازمان می‌شود که تأیید کننده پژوهش‌های قبلی است (Imran, Qasim & Samra, 2014; Radzi et al., 2013; Noruzy et al., 2013; Garrido & Camarero, 2010).

با توجه به جهانی شدن، تغییرات سریع محیط کسب و کار و افزایش صادرات گاز، شرکت گاز به سوی حوزه رقابتی حرکت می‌کند و با ابهام، پیچیدگی و شرایط چالشی فرآیندهای کسب و کار روبرو می‌شوند؛ بنابراین شرکت‌ها مجبور هستند تا روش‌های جدیدی را برای بهبود عملکرد خود جستجو کنند و دستیابی به درک بهتر از عوامل مؤثر بر توسعه موفق عملکرد شرکت به‌طور ویژه‌ای مهم است. نتایج پژوهش نشان دهنده این است که یادگیری و نوآوری سازمانی به عنوان دو پیشامد برای عملکرد سازمانی، ۵۵/۲ درصد از تغییرات عملکرد سازمانی را پیش‌بینی می‌کنند که این نتیجه همراستا با نتایج پژوهش‌های پورخال و چی (۲۰۱۵)؛ رادزی و همکاران (۲۰۱۳)؛ ایمران و همکاران (۲۰۱۴)؛ آجای و مورنو (۲۰۱۵) می‌باشد. پیشنهاد می‌شود که طرح کارمند خلاق و یا روز خلاقیت جهت بزرگداشت کارکنان خلاق در شرکت گاز پیاده‌سازی گردد و پایگاه دانش به‌روزی را از طریق چاپ نشریات سازمانی، ایجاد وب سایت رسمی و برگزاری کارگاه‌های آموزشی جهت تضمین انتقال تجارب میان اعضاء در شرکت گاز ایجاد کنند.

## References

- Abbasi, E., & Zamani-Miandashti, N. (2013). The role of transformational leadership, organizational culture and organizational learning in improving the performance of Iranian agricultural faculties, *Higher Education*, 66, 505° 519.
- Acikdilli, G., & Ayhan, D. Y. (2013). Dynamic capabilities and entrepreneurial orientation in the new product development, *International Journal of Business and Social Science*, 4(11), 144-150.
- Ajay, K., & Moreno, J. A. (2015). Organizational learning, knowledge management practices and firms performance: an empirical study of a heavy engineering firm in India. *The Learning Organization*, 22(1), 1-25.
- Andreasen, L. E.; Coriat, B.; Hertog, F. D., & Kaplinsky, R. (2005). *Organizational innovation, competition and employment*. Madison Ave, New York.
- Aragon-Correa, J. A.; Garcia-Morales, V. J., & Cordon-Pozo, E. (2007). Leadership and organizational learning s role on innovation and performance: lessons from Spain, *Industrial Marketing Management*, 36, 349 ° 359.

- Argyris, C., & Schon, D. (1978). *Organizational learning: a theory of action perspective*. Addison- Wesley: Reading, MA.
- Aron, O. C., & Weera, W. J. (2009). Examining the role of international entrepreneurship, innovation and international market performance in SME internationalization, *European Journal of Marketing*, 43(11/12), 1325 ° 1348.
- Baldomir, J. (2009). Leading in the learning organization. *Leadership Advance Online*, XVII, 1-6.
- Bass, B. M. (1995). Theory of transformational leadership redux, *Leadership Quarterly*, 6(4), 463-478.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *The multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA: Mind Garden.
- Boyd, B.; Dess, G., & Rasheed, A. (1993). Divergence between archival and perceptual measures of the environment: causes and consequences, *Academy of Management Review*, 18, 204° 226.
- Bratnicka, K., & Bratnicki, M. (2013). Linking two dimensions of organizational creativity to firm performance: the mediating role of corporate entrepreneurship and the moderating role of environment, *Advances in Business-Related Scientific Research Journal (ABSRJ)*, 4(2), 153-163.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. NY: Harper & Row.
- Clarke, L. (1994). *The Essence of change*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation, *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128° 54.
- Damanpour, F. (1996). Organizational complexity and innovation: developing and testing multiple contingency models, *Management Science*, 42(5), 693-716.
- Dess, G. G., & Picken, J. C. (2000). Changing roles: leadership in the 21st century, *Organizational Dynamics*, 28(3), 18-34.
- Dess, G. G., & Beard, D. W. (1984). Dimensions of organizational task environments, *Administrative Science Quarterly*, 29, 52° 73.
- Dibella, A. J.; Nevis, E. C., & Gould, J. M. (1996). Understanding organizational learning capability, *Journal of Management Studies*, 33(3), 361° 379.
- Drucker, P. (1985). *Entrepreneurship and innovation: practice and principles*. Harperbusiness, New York, NY.
- Ellis, S., & Shpielberg, N. (2003). Organizational learning mechanisms and managers, perceived uncertainty, *Human Relations*, 56(10), 1233° 1254.
- Fahey, L., & Prusak, L. (1998). The eleven deadliest sins of knowledge management, *California Management Review*, 40(3), 265-76.
- Faruk ana, O.; Ersar , G., & At lhan, N. (2014). Effect of leadership style on perceived organizational performance and innovation: the role of



transformational leadership beyond the impact of transactional leadership -an application among turkish SME ,*Social and Behavioral Sciences*, 150, 881 ° 889

Fiol, M. C., & Lyles, M. A. (1985). Organizational learning, *Academy of Management Review*, 10(4), 803° 813.

Franco, M., & Haase, H. (2009). Entrepreneurship: an organizational learning approach, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16(4), 628 ° 641.

Garcia-Morales, V. J.; Jiménez, B.; Maria M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation, *Journal of Business Research*, 65, 1040° 1050.

Garcia-Morales, V. J.; Llorens-Montes, F. J., & Verdu-Jover, A. J. (2006a). Antecedents and consequences of organizational innovation and organizational learning in entrepreneurship, *Industrial Management & Data Systems*, 106(1), 21-42.

Garcia-Morales, V. J.; Llorens-Montes, F. J., & Verdu-Jover, A. J. (2007). Influence of personal mastery on organizational performance through organizational learning and innovation in large firms and SMES, *Technovation*, 27, 547° 568.

Garcia-Morales, V. J.; Lopez-Martin, F. J., & Llamas-Sanchez, R. (2006b). Strategic factors and barriers for promoting educational organizational learning, *Teaching and Teacher Education*, 22(4), 478° 502.

Garcia-Morales, V. J.; Matias-Reche, F., & Hurtado-Torres, N. (2008). Influence of transformational leadership on organizational innovation and performance depending on the level of organizational learning in the pharmaceutical sector, *Journal of Organizational Change Management*, 21(2), 188 ° 212.

Garcia-Morales, V. J.; Ruiz-Moreno, A., & Llorens-Montes, F. J. (2010). Effects of technology absorptive capacity and technology creativity on organizational learning, innovation and performance: an empirical examination, *Technology Analysis & Strategic Management*, 19(4), 527° 558.

Garcia-Morales, V. J.; Verdu-Jover, A. J., & Lloréns, F. J. (2009). The influence of ceo perceptions on the level of organizational learning, *International Journal of Manpower*, 30(6), 567 ° 590.

Garrido, M. J., & Camarero, C. (2010). Assessing the impact of organizational learning and innovation on performance in cultural organizations, *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 15, 215-232.

Gavrea, C.; Liviu, I., & Roxana, S. (2011). Determinants of organizational performance: the case of Romania, *Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society*, 6(2), 285-300.

Givens, R. J. (2008). Transformational leadership: the impact on organizational and personal outcomes, *Emerging Leadership Journeys*, 1(1), 4-24.

- Glynn, M. A. (1996). Innovative genius: a framework for relating individual and organizational intelligences to innovation, *Academy of Management Review*, 21, 1081° 1111.
- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work, *Research in Organizational Behavior*, 28, 3-34.
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership organizational creativity, and organizational innovation, *Journal of Business Research*, 62, 461-473.
- Haji Poor, B., & Kord, M. (2011). Strategic contracts effects on the relationship between organizational learning, innovation and company financial performance, *Studies Improvement and Transformation Management*, 21(64), 141-166, (in persian).
- Hoe, S. L. (2007). Shared vision: a development tool for organizational learning, *Development and Learning in Organizations*, 21(4), 12-13.
- Hsiao, H. C., & Chang, J. C. (2011). The role of organizational learning in transformational leadership and organizational innovation, *Asia Pacific Education Review*, 12, 621° 631.
- Imran, A.; Qasim, A. N., & Samra, A. (2014). Exploring relationship among organizational learning practices, innovativeness and non-financial performance: a descriptive study on ngos sector, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(10), 193-209.
- Ireland, R. D.; Hitt, M. A.; Camp, S. M., & Sexton, D. L. (2001). Integrating entrepreneurship actions and strategic management actions to create firm wealth, *Academy of Management Executive*, 15(1), 49-63.
- Jaworski, B.; Kohli, A. K., & Sahay, A. (2000). Market-driven versus driving markets, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 45° 54.
- Jiménez-Jiménez, D., & Valle, R. S. (2011). Innovation, organizational learning, and performance, *Journal of Business Research*, 64(4), 408-417.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). The balanced scorecard ° measures that drive performance, *Harvard Business Review*, 71-79.
- Kazem Poor, M. (2012). The relationship between organizational learning and organizational innovation orientation in the asia insurance company, *Master Thesis*, University of Tehran, Faculty of Psychology and Educational Sciences, (in persian).
- Kearney, C.; Hisrich, R. D., & Antoncic, B. (2013). The mediating role of corporate entrepreneurship for external environment effects on performance, *Journal of Business Economics and Management*, 14(1), S328-S357.
- Kenny, G. (2005). Strategic planning and performance management: develop and measure winning strategy, *Elsevier Butterworth-Heinemann* .Burlington.
- Kirzner, I. (1973). *Competition and entrepreneurship*. University of Chicago Press, Chicago, IL.

Koehle, M.; Bird, D., & Christine, B. (2008). The role of personal mastery in clinical practice: how personal leadership can transform the workplace, *Journal of Peri Anesthesia Nursing*, 23(3), 172-182.

Kroeger, J. W. (2007). Firm performance as a function of entrepreneurial organization and strategic planning practices. *Department of Management and Labor Relations*, Cleveland State University.

Lant, T. K., & Mezias, S. J. (1990). Managing discontinuous change: a simulation study of organizational learning and entrepreneurship, *Strategic Management Journal*, 11, 147-79.

Lee, T. S., & Tsai, H. J. (2005). The effects of business operation mode on market orientation, learning orientation and innovativeness, *Industrial Management & Data Systems*, 105(3), 325-48.

Lia, S.; Ragu-Nathan, B.; Ragu-Nathan, T. S., & Raob, S. (2004). The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance, *The International Journal of Management Science*, 34, 107-124.

Maani, K., & Benton, C. (1999). Rapid team learning: lessons from team new zealand america s cup campaign, *Organizational Dynamics*, 28(4), 48° 62.

Marangoni, G., & Solari, S. (2003). *Dynamic capabilities and economic relations*. PRIN-WP3.

Matuofi, A.; Tajadani, K.; Aghajani, H., & Tajadani, K. (2010). The role of learning orientation on innovation and organizational performance, *Vision Management*, 4, 57-71, (in Persian).

Mazlomi, N.; Nasehi Far, V., & Ehsan Far, G. (2013). Relationship between transformational leadership and organizational creativity and innovation in the private insurance companies in iran, *Insurance Journal*, 109(1), 33-56, (in Persian).

Mcgill, M. E., & Slocum, J. W. (1992). Unlearning the organization, *Organizational Dynamics*, 22(2), 67-79.

Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). *Organizational strategy, structure and process*. McGraw-Hill, New York, NY.

Miller, D., & Friesen, P. H. (1982). Innovation in conservative and entrepreneurial firms: two models of strategic momentum, *Strategic Management Journal*, 3(1), 1-25.

Mirkamali, S. M.; Narenji Sani, F., & Elami, F. (2011). The relationship between transformational leadership and organizational learning (case study: sayepa company), *Journal of Transformation Management*, 3(6), 1-27, (in Persian).

Modassir, A., & Singh, T. (2008). Relationship of emotional intelligence with transformational leadership and organizational citizenship behavior, *International Journal of Leadership Studies*, 4(1), 3-21.

Noruzy, A.; Majazi Dalfard, V.; Azhdari, B.; Nazari-Shirkouhi, S., & Rezazadeh, A. (2013). Relations between transformational leadership, organizational learning, knowledge management, organizational innovation, and organizational performance: an empirical investigation of manufacturing firms, *International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 64, 1073° 1085.

Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: a resource-dependence perspective*. New York: Harper and Row.

Podsakoff, P.; Mackenzie, S.; Moorman, R., & Fetter. R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers, trust in leader, satisfaction and organizational citizenship behavior, *The Leadership Quarterly*, 1, 107-142.

Pokharel, M. P., & Choi, S. O. (2015). Exploring the relationships between the learning organization and organizational performance, *Management research review*, 38(2), 126 ° 148.

Porter, M. E. (1990). *Competitive advantage of nations*. Free Press, New York, NY.

Radzi, W. M.; Jasimahbt, C. W.; Huang, H.; Salarzadeh, J. H.; Farihah, A. K., & Son, R. (2013). The relationship among transformational leadership, organizational learning, and organizational innovation: a case study in asian manufacturing food industry, *Asian Journal of Empirical Research*, 3(8), 1051-1060.

Real, J. C.; Roldanl, J. L., & Leal, A. (2014). From entrepreneurial orientation and learning orientation to business performance: analyzing the mediating role of organizational learning and the moderating effects of organizational size, *British Journal of Management*, 25, 186° 208.

Riaz, T.; Akram, M. U., & Ijaz, H. (2011). Impact of transformational leadership style on affective employees, commitment: an empirical study of banking sector in Islamabad (Pakistan), *The Journal of Commerce*, 3(1), 43-51.

Saki, S.; Shakiba, H., & Savari, M. (2013). Study of the relationship between the organizational learning and organizational innovation at university of Tehran, *Journal of Organizational Learning and Leadership*, 11(1), 1-19.

Salim, I. M. (2011). Organizational learning, innovation and performance: a study of Malaysian small and medium sized enterprises, *International Journal of Business and Management*, 6(12), 118-125.

Samad, S. (2012). The influence of innovation and transformational leadership on organizational performance, *International Conference on Asia Pacific Business Innovation and Technology Management*, 57, 486 ° 493.

Schumpeter, J. (1934). *The theory of economic development*. Harvard University Press, Cambridge, MA.

Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. New York Doubleday.

Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization, *Journal of Marketing*, 59(3), pp. 63-74.

Smilor, R. W. (1997). Entrepreneurship: reflections on a subversive activity, *Journal of Business Venturing*, 12(5), 341- 421.

Teece, D. J.; Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*, 18(7), 234-72.

Ulrich, D.; Glinow, V. M. A., & Jick, T. (1993). High-impact learning: building and diffusing learning capability, *Organizational Dynamics*, 22(2), 52° 66.

Van De Ven, A. H. (1986). Central problems in the management of innovation, *Management Science*, 32, 590-607.

Virany, B.; Tushman, M. L., & Romanelli, E. (1992). Executive succession and organization outcomes in turbulent environments: an organization learning approach source, *Organization Science*, 3(1), 72-91.

Wang, K. Y.; Hermens, A.; Huang, K. P., & John, C. (2015). Entrepreneurial orientation and organizational learning on smes innovation, *International Journal of Organizational Innovation*, 7(3), 65-75.

Zahra, S. A. (1993). Environment, corporate entrepreneurship and company performance: a taxonomic approach, *Journal of Business Venturing*, 8, 319° 340.

Zhang, Q.; Lim, J. S., & Cao, M. (2004). Innovation-driven learning in new product development: a conceptual model, *Industrial Management & Data Systems*, 104(3), 252-61.

Zhao, F. (2005). Exploring the synergy between entrepreneurship and innovation, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 11(1), 25 ° 41.

