

## اثر مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده بر عملکرد کارآفرینانه کارکنان یک شرکت بیمه‌ای

پریسا صفامنش<sup>۱</sup>

تاریخ دریافت: ۹۳/۰۵/۲۲

سید رسول حسینی<sup>۲</sup>

تاریخ پذیرش: ۹۴/۰۲/۲۱

معصومه اولادیان<sup>۳</sup>

### چکیده

سازمانی که کارآفرینی را ترویج می‌دهد در زمینه یادگیری، خلاقیت و تأثیر بر محیط توانمند است. مدل‌های سازمان یادگیرنده برای بررسی کارآفرینی در سازمان‌های دولتی مناسب هستند. هدف این تحقیق بررسی نقش مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده بر عملکرد کارآفرینانه کارکنان در یک شرکت بیمه است که فرضیات آن از ادبیات نظری سازمان یادگیرنده و کارآفرینی سازمانی، استخراج و مورد آزمون قرار گرفته‌اند. روش تحقیق، توصیفی همبستگی و تلفیقی از روش کتابخانه‌ای و میدانی است. جامعه آماری تحقیق شامل ۵۰۰ نفر از کارکنان یک شرکت بیمه است که ۲۷۵ نفر از طریق روش نمونه‌گیری کوکران انتخاب شد و با استفاده از پرسش‌نامه‌های استاندارد ۵۵ سوالی با ضریب پایایی آلفای کرونباخ بیشتر از ۰/۷، مدل سازمان یادگیرنده واتکینز و ماریسک و عملکرد کارآفرینانه زامپتاکیس و موسناکیس، به روش نمونه‌گیری طبقه‌ای و سیستماتیک انتخاب و مورد مطالعه قرار گرفتند. تجزیه و تحلیل داده‌ها در دو بخش توصیفی (فراوانی‌ها، میانگین و نمودار) و استنباطی (آزمون  $t$  یک نمونه‌ای، ضریب همبستگی پیرسون و رگرسیون چند متغیره) صورت گرفت. یافته‌ها نشان می‌دهد شرکت بیمه مورد بررسی از دیدگاه مدل‌های سازمان یادگیرنده و عملکرد کارآفرینانه در سطح متوسط قرار دارد و متغیر مستقل مدل سازمان یادگیرنده، رابطه مستقیم و قوی با عملکرد کارآفرینانه کارکنان دارد. همچنین بین یادگیری فردی، تیمی و سازمانی و عملکرد کارآفرینانه، رابطه مستقیم و معنی‌داری وجود دارد. نتایج تحلیل رگرسیون چند متغیره نشان داد که مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده توانسته در حدود ۶۵/۶٪ از تغییرات متغیر وابسته عملکرد کارآفرینانه را پیش‌بینی کند. متغیرهای تحقیق و جستجو، یادگیری مداوم و یادگیری تیمی به ترتیب مهم‌ترین مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده در تبیین عملکرد کارآفرینانه کارکنان شرکت بیمه مورد نظر بوده‌اند.

**واژگان کلیدی:** سازمان یادگیرنده، یادگیری سازمانی، کارآفرینی سازمانی، عملکرد کارآفرینانه

۱. کارشناس ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی (واحد علوم تحقیقات دماوند) (نویسنده مسئول)

p.roozeh@gmail.com

r.hoseini@yahoo.com

m.oladian@yahoo.com

۲. استادیار دانشگاه آزاد اسلامی (واحد علوم و تحقیقات دماوند)

۳. استادیار دانشگاه آزاد اسلامی (واحد علوم و تحقیقات دماوند)

## ۱. مقدمه

با توجه به تغییر و تحولات عصر حاضر و ورود سازمان‌ها به اقتصاد "دانش‌محور"، نیروی انسانی نسبت به سایر منابع سازمان از اهمیت و اولویت خاصی برخوردار شده است. از سوی دیگر، در طول چند دهه اخیر موضوعات تحول، نوآوری و کارآفرینی توجه زیادی را در سازمان‌های دولتی و خصوصی به خود جلب کرده است. امروزه محققان، کارآفرینی را به عنوان فرایندی توصیف می‌کنند که در شرایط و فضاهای متعدد شکل می‌گیرد و نباید به‌تنهایی از زاویه مدرسانی اقتصادی به آن نگرست. به سخن دیگر، امروزه اصطلاح کارآفرینی در مباحث بخش دولتی وارد شده که به‌طور عمده ناشی از اهمیت نقش دولت در جوامع و تلاش برای ایجاد تحول در سازمان‌های دولتی و بهبود عملکرد آنها بوده است (Zampetakis and Moustakis, 2007). کارآفرینی درون‌سازمانی به شیوه‌های مختلفی مانند کارآفرینی درونی، کارآفرینی سازمانی، کارآفرینی داخل سازمان و کسب‌وکار سازمانی تفسیر شده است (Antonic and Hisrich, 2004). کارآفرینی سازمانی، عنصر مهمی در توسعه اقتصادی و سازمانی به شمار می‌رود. کارآفرینی سازمانی نه تنها می‌تواند برای سازمان‌های بزرگ اهمیت داشته باشد، بلکه می‌تواند برای سازمان‌های کوچک و متوسط نیز مهم باشد (Bohringer, 2004). پژوهشگران معتقدند که کارآفرینی سازمانی، مفهومی بسیار گسترده و شامل ایجاد، توسعه و پیاده‌سازی فکرها یا رفتارهای جدید است. سازمان‌های کارآفرین، پویا و خلاق، اغلب نمایانگر پویندگی و بصیرت رهبران‌شان هستند (Antonic and hisrich, 2001). دس و همکارانش<sup>۱</sup> معتقدند کارآفرینی سازمانی با اشکال متنوع و تازه‌ای از قبیل تجدید حیات سازمانی، نوآوری و ایجاد کارهای مخاطره‌آمیز در ارتباط است. سازمان‌های کارآفرین دارای ویژگی‌هایی از قبیل ساختار افقی، ارتباطات غیررسمی، استراتژی و

برنامه‌ریزی بلندمدت، ارزیابی بر اساس عملکرد و فرصت‌گرا (جذب تهدید) هستند. رایبسون<sup>۱</sup> کارآفرینی درون‌سازمانی را پدیدآورنده رفتارهای کارآفرینی در درون سازمان، ساماندهی مجدد منابع داخلی، اقتدار سازمانی و دنبال کردن فرصت‌های جدید در سازمان بیان کرده است. نباید چنین تصور کرد که کارآفرینی درون‌سازمانی تنها در سازمان‌های کارآفرین دیده می‌شود، بلکه در سازمان‌های سنتی و بوروکراتیک (غیر کارآفرین) نیز می‌تواند اتفاق بیفتد. این در حالی است که امروزه وجود نداشتن کارآفرینی در سازمان‌ها، به خصوص سازمان‌های دولتی، به تشدید بوروکراسی و کاهش بهره‌وری در سازمان‌ها انجامیده است. این امر باعث شکل‌گیری سازمان‌هایی شده که نه تنها فعالیت‌شان کمتر از حد انتظار است، بلکه در برخی موارد ناکارآمد و بیهوده و غیر اثربخش هستند (چیزداری و همکاران، ۱۳۹۲). روند کلی در سازمان‌های دولتی ایران مؤید این مطلب است که وضعیت حاکم در این سازمان‌ها سنتی و غیر کارآفرینانه است و به نظر می‌رسد که مهم‌ترین دلایل ناکارآمدی سازمان‌های دولتی ایران را باید در فقدان نوآوری و کارآفرینی درون‌سازمانی جستجو کرد.

رفتار کارآفرینانه در یک چهارچوب یادگیری به وجود می‌آید (Ireland et al., 2001). کارآفرینی سازمانی شامل فعالیت ملموسی نظیر یادگیری نیز می‌باشد که با سازمان‌گره خورده است. بر این اساس سازمان یادگیرنده سازمانی است که به‌طور جمعی یاد می‌گیرد و بطور مستمر خودش را به منظور جمع‌آوری، مدیریت و کاربرد دانش برای موفقیت سازمان متحول می‌سازد (مازکوارت، ۱۳۸۵).

سازمان یادگیرنده، یادگیری را به عنوان مزیت رقابتی تسهیل می‌نماید. در نتیجه صاحب‌نظران با مفهوم کلی سازمان یادگیرنده که سنگه<sup>۲</sup> و همکارانش ارائه کرده‌اند، البته با مختصری تفاوت، موافق هستند. آنها سازمان یادگیرنده را یک مدل یا مفهوم سازمانی و به عنوان یک ساختار و سازه‌ای می‌دانند که برای فهم یا قالب‌ریزی

یادگیری مداوم در دل سازمان ایجاد شده است (Daft, 2006). ارزش سازمان یادگیرنده در این است که الگوهای جدید و قوی از تفکر را ایجاد می‌نماید. آنها معتقدند که سوخت سازمان یادگیرنده، هدف و توافق جمعی است که به نوبه خود، موجب نتایج متعالی‌تری از جمله موفقیت در کالاهای جدید، حفظ مشتریان و سوددهی می‌شود.

افزون بر این، سرعت استفاده یادگیری، باید بیشتر از سرعت تغییرات محیطی باشد. یکی از مهم‌ترین روش‌ها، ایجاد سازمان یادگیرنده و نهادینه کردن فرایند یادگیری در سازمان است. برخی از محققان معتقدند که سازمان یادگیرنده، سازمان را به سمت فرهنگ مطلوب به منظور کسب نوآوری و بهبود رفتار هدایت می‌کند. کسب و بهره‌برداری از تجربه‌ها و دانش‌های نوین برای ایجاد تغییرات مستمر و تحولات بنیادین در سازمان‌ها و از سوی دیگر اکتشاف و بهره‌برداری از فرصت‌ها در قالب کالاها و خدمات نوین به عنوان یک قابلیت برای افراد و سازمان‌ها، به ترتیب به عنوان اهداف محوری نظریه‌های سازمان یادگیرنده و الگوی سازمان کارآفرین مطرح شده است. امروزه سازمان‌هایی که دارای مزیت رقابتی پایدار هستند به موفقیت بالاتری در بازار دست پیدا می‌کنند. در شرایط کنونی مزیت رقابتی پایدار تنها با به کارگیری دانش برای نوآوری به دست می‌آید. به همین دلیل امروزه، دانش یک دارایی ارزشمند سازمانی به حساب می‌آید که نیاز به مدیریت دارد. هسته اصلی سازمان یادگیرنده نیز کسب دانش مناسب برای افراد مناسب در زمان و ساختار مناسب است (مدهوشی و ساداتی، ۱۳۹۰).

برای بروز کارآفرینی درون‌سازمانی و تبدیل کارکنان به کارآفرینان ماهر، نظریه سازمان یادگیرنده می‌تواند راهگشا باشد (ستاری قهفرخی، ۱۳۹۰). چنین سازمانی از مزایایی مانند بروکراتیک نبودن، عدم تمرکز، تشکیل تیم‌های تخصصی که مدام در پی حل مشکلات هستند، بهره می‌برد. از همه مهم‌تر وجود کارکنانی است که استقبال از یادگیری و تغییر به عنوان فرهنگ در آنها نهادینه شده است. در حقیقت

چنین محیط سازگاری که اشاعه‌دهنده خلاقیت و نوآوری است، زمینه مناسبی برای کارآفرینی سازمانی و ارائه ایده‌های جدید فراهم می‌آورد. بسیاری از محققین، سازمان یادگیرنده را از ابعاد مهم سازمان‌های موفق امروزی معرفی نموده‌اند، اما برخی ادعا می‌کنند سازمان‌های یادگیرنده در بهبود عملکرد کارآفرینی مؤثر است. بدین لحاظ این تحقیق، در مسیر و چهارچوب تحقیقات گذشته در پی پاسخ به این سؤال کلی است که آیا مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده در عملکرد کارآفرینانه کارکنان یک شرکت بیمه نقش دارند؟

## ۲. پیشینه تحقیق

### ۲-۱. سازمان یادگیرنده

به نظر سَنگه در سازمان یادگیرنده، افراد به طور مستمر توانایی‌های خود را برای خلق نتایجی که طالب آن هستند، افزایش می‌دهند. محلی که الگوهای جدید و گسترده تفکر پرورش داده می‌شود، اندیشه‌های جمعی ترویج می‌شوند و افراد به طور پیوسته چگونگی آموختن را به اتفاق می‌آموزند. به عبارت دیگر، سازمان یادگیرنده، سازمانی است که به طور مستمر، از طریق خلق و پرورش سریع قابلیت‌های مورد نیاز برای دستیابی به موفقیت‌های آتی، توسعه می‌یابد. تعاریف زیادی برای این مفهوم ارائه شده است. می‌توان از بررسی مجموع آنها، چنین تعریفی را برای سازمان یادگیرنده پیشنهاد کرد: سازمان یادگیرنده، سازمانی است که افراد در آن به طور مستمر یاد می‌گیرند، دائماً اطلاعات خود را به روز می‌کنند، دانش خود را به یکدیگر انتقال می‌دهند و با تفکر خلاقانه نسبت به چالش‌های درونی و بیرونی سازمان سریعاً واکنش نشان می‌دهند و در جهت رشد خود و سازمان گام برمی‌دارند. بنابراین سازمان یادگیرنده، بر فرهنگ یادگیری و تغییر رفتار براساس آن استوار است.

بر اساس مطالعات و نظرات مارسیک و واتکینز قابلیت‌های سازمان یادگیرنده عبارت‌اند از :

- ایجاد فرصت‌هایی برای یادگیری مداوم<sup>۱</sup>: یادگیری یک فعالیت مستمر در هنگام کار از طریق ایجاد فرصت‌هایی برای آموزش، رشد و ارتقای افراد، در نظر گرفته می‌شود.
- بالا بردن سطح گفتگو و پژوهش در سازمان<sup>۲</sup>: افراد مهارت‌های استدلال سازنده را برای ابراز عقاید، توانایی گوش کردن و گفتگو و مباحثه با افراد دیگر را می‌آموزند، و در جهت ایجاد فرهنگ پرسش و پاسخ، دریافت بازخورد، آزمایش و به کارگیری تجربیات خود در سازمان تلاش می‌کنند.
- تشویق و ترغیب کارکنان به همکاری و یادگیری گروهی در سازمان<sup>۳</sup>: تلاش سازمان در جهت استفاده از گروه‌ها برای دستیابی به روش‌های متنوع سازمان‌دهی می‌شود. در گروه‌ها روحیه همکاری افراد با هم و مشارکت آنها با هم فرهنگ‌سازی می‌شود.
- توانمندسازی کارکنان در جهت رسیدن به یک پیش‌جمعی<sup>۴</sup>: کارکنان برای رسیدن به یک پیش‌مشترک، عقاید هم را می‌پذیرند و تکمیل می‌کنند و از یکدیگر بازخورد می‌گیرند. در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت زیادی دارند به طوری که افراد برای رسیدن به موقعیت مطلوب (کاری که باید انجام شود) انگیزه لازم را پیدا می‌کنند.
- فراهم‌سازی رهبری استراتژیک در امر یادگیری<sup>۵</sup>: مدل رهبران از یادگیری حمایت و پشتیبانی می‌کند، رهبران به طور استراتژیکی یادگیری را برای بهبود و توسعه کسب‌وکار به کار می‌برند.

- 
1. Create Continuous Learning Opportunities
  2. Promote Inquiry and Dialogue
  3. Encourage Collaboration and Team Learning
  4. Empower People Toward a Collective Vision
  5. Provide Strategic Leadership for Learning

– مرتبط ساختن سازمان با محیط خود<sup>۱</sup>: کارکنان تشویق می‌شوند که فعالیت‌هایشان را با محیط داخلی و خارجی سازمان‌شان ارتباط دهند و با استفاده از تغییرات محیط و پیرامونشان، کارشان را تنظیم می‌کنند. سازمان همواره با جامعه در ارتباط است و کارکنانشان را به اندیشیدن جامع و فراگیر تشویق می‌کنند.

– ایجاد سیستم‌هایی جهت دریافت و تسهیم یادگیری در بین اعضای سازمان<sup>۲</sup>: سازمان سیستم‌هایی با تکنولوژی بالا و پایین جهت تسهیم یادگیری [از قبیل تابلوهای اعلانات الکترونیک، بولتن‌ها، همایش‌ها] به منظور توفیق در دستیابی به اطلاعات و دانش، نگهداری و انتقال آنها به کار می‌برند (Demres, 2009).

## ۲-۲. کارآفرینی سازمانی

از میان دسته‌بندی‌های مختلفی که در خصوص کارآفرینی به عمل آمده، با توجه به موضوع این تحقیق، تقسیم‌بندی کورنوال و پرلمن<sup>۳</sup> کاربردهای بیشتری دارد. براساس این تقسیم‌بندی، به طور کلی، کارآفرینی در قالب سه شکل عمده ظاهر می‌شود که عبارت‌اند از: کارآفرینی فردی<sup>۴</sup>، کارآفرینی درون‌سازمانی<sup>۵</sup> و کارآفرینی سازمانی یا سازمان کارآفرینانه<sup>۶</sup>. دانشمندان، ویژگی‌های مختلفی را برای افراد کارآفرین بیان کرده‌اند که عبارت‌اند از: کانون کنترل درونی، ریسک‌پذیری متوسط، تحمل ابهام، نیاز به توفیق‌طلبی، استقلال‌طلبی، نوآوری، آینده‌نگری، عزم و اراده و پشتکار و فرصت‌طلبی.

کارآفرینی سازمانی، عنصر مهمی در توسعه اقتصادی و سازمانی به شمار می‌رود. کارآفرینی سازمانی نه تنها می‌تواند برای سازمان‌های بزرگ اهمیت داشته باشد، بلکه

1. Connect the Organization to Its Environment
2. Create Systems to Capture and Share Learning
3. Cronwall and Perleman
4. Individual Entrepreneurship
5. Entrepreneurships
6. Corporate Entrepreneurship or Entrepreneurial Organization

می‌تواند برای سازمان‌های کوچک و متوسط نیز مهم باشد (Bohringer, 2004). پژوهشگران معتقدند که کارآفرینی سازمانی، مفهومی بسیار گسترده و شامل ایجاد، توسعه و پیاده‌سازی فکرها یا رفتارهای جدید است. سازمان‌های کارآفرین، پویا و خلاق، اغلب نمایانگر پویندگی و بصیرت رهبران‌شان هستند (Antonic and Hisrich, 2001). دس و همکارانش<sup>۱</sup> معتقدند کارآفرینی سازمانی با اشکال متنوع و تازه‌ای از قبیل تجدید حیات سازمانی، نوآوری و ایجاد کارهای مخاطره‌آمیز در ارتباط است. سازمان‌های کارآفرین دارای ویژگی‌هایی از قبیل ساختار افقی، ارتباطات غیررسمی، استراتژی و برنامه‌ریزی بلندمدت، ارزیابی بر اساس عملکرد و فرصت‌گرا (جذب تهدید) هستند.

از دیدگاه جانسون<sup>۲</sup>، کارآفرینی سازمانی اشکال مختلفی دارد که عبارت‌اند از:

- **کارآفرینی درون‌سازمانی:** یعنی ایجاد فعالیت اقتصادی کارآفرینانه در داخل و خارج سازمان.

- **کارآفرینی توزیعی:** یعنی ایجاد ساختارها و فرهنگ در سازمان برای حمایت کارآفرینی و نوآوری برای تشویق کارکنان در جهت به عهده‌گیری فعالیت‌های اقتصادی.

- **مشارکت صنفی:** به معنی ایجاد ظرفیت نوآورانه از طریق توسعه روابط نزدیک با شرکت‌های کوچک در بخش‌های مرتبط است. در این رابطه حتی خود شرکت‌های کوچک، مزایای این مشارکت را درک کرده‌اند و خود را از طریق شبکه‌های رسمی سرمایه‌گذاری به شرکت‌های بزرگ معرفی می‌کنند.

کارآفرینی سازمانی، شرایط و زمینه‌ای را در سازمان فراهم می‌کند که اولاً هر شخص یا گروهی که بخواهد فرایند درون‌سازمانی را طی کند، بتواند آن را به سرعت، راحت و اثربخش به اجرا درآورد، ثانیاً محرک، مشوق و آموزش‌دهنده افراد برای اجرای فعالیت‌های کارآفرینانه باشد (ذبیحی و مقدسی، ۱۳۸۵). در تمامی

1. Dess et al., 2003

2. Juhnson, 2001



این نظرات دیده می‌شود که نوآوری یکی از ابعاد مهم کارآفرینی سازمانی است. به عبارت دیگر، یکی از کارکردهای مهم کارآفرینی سازمانی، حمایت از نوآوری سازمان‌هاست.

هادی‌زاده مقدم و رحیمی (۱۳۸۴) معتقدند برای ترویج کارآفرینی سازمانی باید شرایط مناسبی در درون سازمان وجود داشته باشد. عواملی که توسعه کارآفرینی سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهند، جو یا محیط کارآفرینی نامیده می‌شود. جو سازمانی، فرایندهای روانشناختی و سازمانی نظیر ارتباطات، حل مشکل، تصمیم‌گیری، مدیریت تعارض، یادگیری، انگیزش، رضایت شغلی، توانایی نوآوری و در نهایت کارآیی و بهره‌وری سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

بهبود شرایط مدیریتی سازمانی و فضای حاکم بر آن یکی از ابعاد اصلی توسعه کارآفرینی سازمانی است. در این بین مشارکت فعال کارکنان سازمان در تدوین استراتژی‌های سازمانی، تدوین استراتژی‌های انعطاف‌پذیر و پرهیز از تأکید بر استراتژی‌های محافظه‌کارانه، تأکید بر مدیریت استراتژیک منابع مالی سازمان، دریافت به موقع اطلاعات و عمل بر اساس اطلاعات موثق، کوتاه‌کردن سلسله مراتب سازمان، تأسیس واحد کارآفرینی در سازمان و تأکید بر شکل‌گیری فرهنگ سازمانی حامی نوآوری و خلاقیت، بستر بروز استعداد کارآفرینی کارکنان سازمان را شکل می‌دهد (Chen et al., 2005).

چهارچوب‌های کارآفرینانه، سازوکاری را خلق می‌کنند که بر متغیرهایی همچون، راهبردهای کارآفرینانه، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، منابع در دسترس، نظام‌های پاداش و تشویق و حمایت مدیریت وابسته است. به طور کلی فرهنگ در سازمان دو کارکرد اساسی دارد که عبارت‌اند از: متحد یا یکپارچه کردن اعضا به گونه‌ای که آنها شیوه رفتار و برقرار کردن ارتباط با یکدیگر را بدانند و به سازمان کمک کنند تا خود را با عوامل محیط خارجی وفق دهد. منظور از اتحاد یا

یکپارچگی داخلی سازمان این است که اعضا دارای هویت مشترک شده و شیوه همکاری مؤثر را یاد بگیرند (Daft, 2006).

از سوی دیگر ساختارهای رسمی همبستگی منفی با فعالیت‌های کارآفرینانه منطبق با نوآوری دارد. دلیل قابل قبول برای این موضوع این است که در زمینه و بافت رسمی، رفتارهای مرتبط با فعالیت به شکل گسترده‌ای به وسیله قوانین و رویه‌های محدودکننده، کنترل شده و عملاً فرصت بسیار جزیی برای خلاقیت و نوآوری به وجود می‌آید. ساختارهای غیررسمی در نقطه مقابل این ساختار بوده و کمترین تأکید را بر رویه‌های رسمی دارند. این ساختارها بیشترین میزان استقلال را در زمینه راه‌حل‌های تجربی داشته و اجازه‌دهنده تبادل به نسبت راحت اطلاعات در سراسر حیطه‌های سازمانی محسوب می‌شوند (Adonisi, 2003).

رینور<sup>۱</sup> در تحقیقی نشان داد که استراتژی‌های کارآفرینانه سازمان به ویژه در زمینه جلب رضایت ارباب رجوعان سازمان و توسعه منابع انسانی سازمان رابطه مثبتی با توسعه کارآفرینی سازمانی دارند. همچنین دمیرباغ<sup>۲</sup> و همکارانش<sup>۳</sup> حمایت‌های مدیریت سازمان از کارکنان را به عنوان یک عامل اساسی در توسعه کارآفرینی سازمانی در سازمان‌های دولتی شناسایی کرده‌اند. به اعتقاد ایشان سهولت ارتباط بین مدیریت سازمان و کارکنان، نقشی مهم در این رابطه دارد.

چن و همکارانش<sup>۳</sup> در تحقیقی در ۷۵ سازمان دولتی در کشور چین به این نتیجه رسیدند که عوامل فرهنگ سازمانی، استراتژی‌های سازمانی انعطاف‌پذیر، حمایت مدیریت از کارآفرینان و مشارکت فعال کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی، نقش عمده‌ای در توسعه کارآفرینی سازمانی دارند. فورست<sup>۴</sup> در تحقیقی عوامل سازمانی همچون استراتژی‌های سازمانی، وجود روحیه نوآوری در سازمان، منابع سازمانی و

- 
1. Raynor, 2008
  2. Demirbag et al., 2006
  3. Chen et al., 2005
  4. Furst, 2005

فرهنگ سازمانی را در توسعه کارآفرینی سازمانی مؤثر دانسته است. مقیمی (۱۳۸۴) تحقیقی را با هدف تبیین عوامل مؤثر درون و برون سازمانی بر کارآفرینی سازمانی، در سازمان‌های دولتی ایران انجام داده است. وی عواملی چون استراتژی، نظام تحقیق و توسعه، وضعیت فرایندها و روش‌ها، نظام کنترل، ساختار سازمانی (ساختار ارگانیکی یا مکانیکی)، نظام مالی، نظام پاداش و پرداخت سازمان، ویژگی‌های مدیریت، سبک رهبری و نظام ارتباطات سازمانی را در توسعه کارآفرینی سازمانی مؤثر دانسته است.

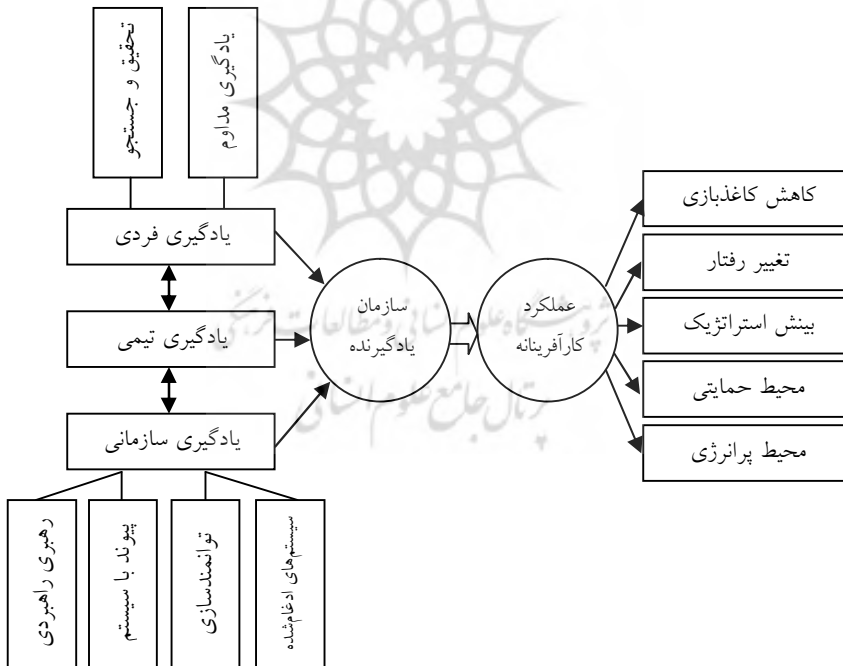
کارآفرینی سازمانی، فرایندی است که کارآفرینان سازمانی از مجرای آن باعث تغییر می‌شوند (ستاری قهفرخی، ۱۳۹۰). مولینا و کاهالان<sup>۱</sup> معتقدند کارآفرینان سازمانی، تنها منبع پایدار توسعه مزیت رقابتی در بلندمدت هستند. ایشان بر این نظرند که میان کارآفرینی سازمانی و یادگیری در سطوح فردی و سازمانی تأثیر متقابل وجود دارد. به عبارت دیگر کارآفرینان سازمانی در مرحله اول به عنوان افراد یاد می‌گیرند و در ادامه، این دانش را با تیم‌هایشان به اشتراک می‌گذارند. تیم‌ها قادرند کارآفرینان سازمانی را به‌طور مشخص تحت یک چشم‌انداز استراتژیک به منظور پشتیبانی از اهداف شرکت‌ها به‌کارگیرند. مسئله دیگری که کارآفرینان سازمانی را منحصر به فرد می‌سازد نگرش مثبتشان به فرایندهای جدید یادگیری و عدم یادگیری و علاقه ایشان به سروکار داشتن با هر گونه تغییری است. سازمانی که کارآفرینی را ترویج می‌دهد، سازمانی است که در زمینه یادگیری، خلاقیت و تأثیر بر محیط توانمند است. مدل‌های سازمان یادگیرنده برای بررسی و مطالعه در زمینه کارآفرینی سازمانی مناسب می‌باشند. رفتار کارآفرینانه در یک چهارچوب یادگیری به وجود می‌آید (Ireland et al., 2001). کارآفرینی سازمانی شامل فعالیت ملموسی نظیر یادگیری نیز است که با سازمان گره خورده است. بر این اساس سازمان یادگیرنده، سازمانی است که به‌طور جمعی یاد می‌گیرد و به‌طور مستمر خودش را به منظور جمع‌آوری، مدیریت و کاربرد دانش

برای موفقیت سازمان متحول می‌سازد (مارکوارت، ۱۳۸۵). به‌طورکلی تمامی تعاریف سازمان یادگیرنده بر نقاطی چون افزایش فرصت و ظرفیت یادگیری در سراسر سازمان، تحول‌گرایی، تطبیق سریع با تغییرات محیطی، استفاده از قدرت خلاقیت و توسعه دانش و بینش کارکنان تأکید دارد (قربانی‌زاده، ۱۳۸۷).

### ۲-۳. الگوی نظری

در این تحقیق ابعاد سازمان یادگیرنده به عنوان متغیرهای پیش‌بین و عملکرد کارآفرینانه به عنوان متغیر ملاک در نظر گرفته شده است که تعیین ارتباط بین متغیرها هدف اصلی تحقیق به شمار می‌آید.

شکل ۱. الگوی نظری تحقیق بر مبنای مفهوم‌سازی زامپتاکیس و موستاکیس<sup>۱</sup> از عملکرد کارآفرینانه و مفهوم‌سازی یانگ<sup>۲</sup> از سازمان یادگیرنده



1. Zampetakis and Moustakis, 2007
2. Young

#### ۴-۲. فرضیه‌های تحقیق

- فرضیه اصلی: مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده بر عملکرد کارآفرینانه کارکنان شرکت بیمه مورد نظر تأثیرگذار است.

#### - فرضیه‌های فرعی:

- بین یادگیری مداوم و عملکرد کارآفرینانه کارکنان شرکت بیمه مورد نظر رابطه معنی‌داری وجود دارد.
- بین تحقیق و جستجو و عملکرد کارآفرینانه کارکنان شرکت بیمه مورد نظر رابطه معنی‌داری وجود دارد.
- بین یادگیری تیمی و عملکرد کارآفرینانه کارکنان شرکت بیمه مورد نظر رابطه معنی‌داری وجود دارد.
- بین سیستم‌های ادغام شده و عملکرد کارآفرینانه کارکنان شرکت بیمه مورد نظر رابطه معنی‌داری وجود دارد.
- بین توانمندسازی و عملکرد کارآفرینانه کارکنان شرکت بیمه مورد نظر رابطه معنی‌داری وجود دارد.
- بین پیوند با سیستم و عملکرد کارآفرینانه کارکنان شرکت بیمه مورد نظر رابطه معنی‌داری وجود دارد.
- بین رهبری راهبردی و عملکرد کارآفرینانه کارکنان شرکت بیمه مورد نظر رابطه معنی‌داری وجود دارد.

#### ۳. روش تحقیق

این تحقیق از جمله تحقیق‌های همبستگی محسوب می‌شود که در آن هفت بعد سازمان یادگیرنده به صورت جداگانه به عنوان متغیرهای پیش بین و میزان عملکرد کارآفرینانه کارکنان در ابعاد پنج‌گانه آن به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده‌اند. جامعه آماری این تحقیق کلیه کارکنان یک شرکت بیمه (۵۰۰ نفر) بوده است. برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران با فرض حداکثر واریانس (P و Q برابر ۰/۵)

استفاده شده است. حجم نمونه از طریق فرمول کوکران ۲۷۵ نفر به دست آمده است.

$$N = 500 \text{ نفر}$$

$$t = 1/96 \leftarrow t^2 = 3/8416$$

$$d = 0/05 \leftarrow d^2 = 0/0025$$

$$p = 0/5 = q$$

$$n = \frac{N t^2 \cdot p q}{N d^2 + t^2 p q}$$

$$= \frac{500 (1/96)^2 \cdot 0/5 (0/5)}{500 (0/05)^2 + (1/96)^2 \cdot 0/5 (0/5)} = 275$$

بر اساس نتیجه فرمول کوکران، از حجم کل جامعه آماری تعداد ۲۷۵ نفر نمونه انتخاب شده است. با توجه به محدود بودن تعداد جامعه آماری، از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای و تصادفی سیستماتیک استفاده شده است.

### ۳-۱. تعاریف مفهومی و عملیاتی متغیرها

#### - تعریف مفهومی و عملیاتی متغیر وابسته عملکرد کارآفرینانه

عملکرد یا رفتار کارآفرینانه در یک سازمان، مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و اقدامات را در برمی‌گیرد که توسط افراد در سطوح مختلف انجام شده است و ترکیب تازه‌ای از منابع را برای شناخت و پیگیری فرصت‌ها به کار گیرد.

در این تحقیق از پرسش‌نامه زامپتاکیس و موستاکیس<sup>۱</sup> با ۱۲ گویه در پنج بعد استفاده شده است. این ابزار شامل ابعاد کاهش کاغذبازی، تغییر رفتار، بینش استراتژیک، ایجاد محیط کاری پرانرژی و محیط حمایتی است. در این تحقیق مقدار آلفای کرونباخ برای پایایی کل این مقیاس، ۰/۸۳ به دست آمده است.

#### - تعریف مفهومی و عملیاتی متغیر مستقل سازمان یادگیرنده

سنگه، سازمان یادگیرنده را به عنوان توسعه مداوم قابلیت‌های سازمان برای ایجاد و خلق آینده خود، توصیف می‌کند.

ابعاد سازمان یادگیرنده عبارت‌اند از:

- **یادگیری فردی:** به تغییر مهارت‌ها، بینش‌ها، دانش، نگرش‌ها و ارزش‌های به‌دست آمده از طریق خودپژوهی فناوری بر اساس دستورالعمل و مشاهده اشاره دارد.

- **یادگیری گروهی:** یادگیری گروهی در برگیرنده افزایش دانش، مهارت‌ها و قابلیت‌هایی است که توسط گروه و در درون آن محقق می‌شود. سازمان یادگیرنده به منظور تجهیز تیم‌ها به دانش و مهارت‌های موردنیاز، فرایندهای کیفی، فنون حل مسائل و مهارت‌های تعامل تیمی را به آنها می‌آموزد، همان طوری که سازمان‌ها باید بیش از پیش به مسائل پیچیده‌تر بپردازند، درمی‌یابند که باید در یادگیری تیمی و گروهی مهارت کسب کنند. تیم‌های کاری باید قادر باشند به عنوان یک نهاد، تفکر خلاق و یادگیری کارا داشته باشند.

- **یادگیری سازمانی:** یادگیری سازمانی، افزایش قابلیت عقلایی و تولیدی ناشی از تعهد و استفاده از فرصت‌ها برای بهسازی مستمر در سراسر سازمان است. در این نوع یادگیری که بیش از مجموع یادگیری فردی یا گروهی است، بهای زیادی به یادگیری سازگاری و تقویت آنها داده می‌شود و نیز بر استفاده از همه فرصت‌ها برای یادگیری و سازگاری مستمر در راستای بازدهی، نوآوری، کیفیت و برتری رقابتی تأکید می‌گردد.

در این تحقیق سازمان یادگیرنده توسط پرسش‌نامه (DLOQ) یانگ و همکاران عملیاتی شده است. این ابزار سازمان یادگیرنده را در سه بعد فردی، تیمی و سازمانی با مؤلفه‌های یادگیری مداوم، تحقیق و جستجو، یادگیری تیمی، سیستم‌های ادغام شده، توانمندسازی، پیوند با سیستم و رهبری راهبردی با استفاده از یک طیف پنج درجه‌ای در مقیاس لیکرت اندازه می‌گیرد. اعتبار و پایایی این پرسش‌نامه در تحقیقات مختلف تأیید شده است. در این تحقیق نیز مقدار آلفای کرونباخ برای

پایایی کل این ابزار ۰/۸۴ به دست آمده است. در جدول ۱ میزان آلفای کرونباخ برای متغیرهای تحقیق آورده شده است:

جدول ۱. میزان آلفای کرونباخ برای متغیرهای تحقیق

| نام متغیر          | نقش متغیر       | تعداد سوالات | میزان آلفای کرونباخ |
|--------------------|-----------------|--------------|---------------------|
| عملکرد کارآفرینانه | وابسته (ملاک)   | ۱۲           | ۰/۸۳۵۳              |
| یادگیری فردی       | پیش بین (مستقل) | ۱۳           | ۰/۸۴                |
| یادگیری تیمی       | پیش بین (مستقل) | ۶            | ۰/۷۲                |
| یادگیری سازمانی    | پیش بین (مستقل) | ۲۴           | ۰/۸۶۵               |
| سازمان یادگیرنده   | پیش بین (مستقل) | ۴۳           | ۰/۸۴۱۶              |

#### ۴. یافته‌های تحقیق

##### ۴-۱. وضعیت سازمان یادگیرنده و مؤلفه‌های آن

براساس یافته‌های تحقیق، متغیر یادگیری در سطح فردی دارای ۱۳ سؤال است که حداقل نمره این متغیر ۳/۵ و حداکثر نمره آن ۳۱ است و میانگین و انحراف استاندارد این متغیر برابر با  $۳/۴۸ \pm ۲۲$  آمده است که نشان می‌دهد از متوسط به بالاست و متغیر یادگیری در سطح تیمی دارای ۶ سؤال است که حداقل نمره این متغیر ۱۰ و حداکثر نمره آن ۲۸ می‌باشد. در این تحقیق میانگین و انحراف استاندارد این متغیر برابر با  $۳/۹۲ \pm ۱۹/۴۰$  آمده است که نشان می‌دهد از متوسط به بالاست، اما ضریب پراکندگی به نسبت بالاتر است. همچنین در توصیف متغیر یادگیری در سطح سازمانی که دارای ۲۴ سؤال است، حداقل نمره این متغیر ۱۱ و حداکثر نمره آن ۲۹ می‌باشد. در این تحقیق میانگین و انحراف استاندارد این متغیر برابر با  $۴/۳۴ \pm ۱۹$  آمده است که نشان می‌دهد از متوسط به بالاست اما باز نسبت به یادگیری فردی پاسخ‌گویان، از ضریب پراکندگی بالایی برخوردار است.



جدول ۲. توصیف میانگین و انحراف استاندارد سازمان یادگیرنده و مؤلفه‌های آن

| مؤلفه‌ها               | تعداد | میانگین | انحراف استاندارد | ضریب (چولگی) | حداقل | حداکثر |
|------------------------|-------|---------|------------------|--------------|-------|--------|
| یادگیری مداوم          | ۲۷۵   | ۲۳/۶۵   | ۴/۳۸             | ۰/۰۲۰        | ۱۴    | ۳۳     |
| تحقیق و جستجو          | ۲۷۵   | ۲۰/۴۲   | ۳/۳۷             | -۰/۰۹۲       | ۱۲    | ۲۹     |
| یادگیری در سطح فردی    | ۲۷۵   | ۲۲      | ۳/۴۸             | ۰/۰۳۸        | ۱۳/۵  | ۳۱     |
| یادگیری در سطح تیمی    | ۲۷۵   | ۱۹/۴۰   | ۳/۹۲             | -۰/۰۹۴       | ۱۰    | ۲۸     |
| سیستم‌های ادغام‌شده    | ۲۷۵   | ۱۸/۹    | ۴/۸۱             | -۰/۳۴۳       | ۶     | ۳۰     |
| توانمندسازی            | ۲۷۵   | ۱۸/۷    | ۴/۹۷             | -۰/۱۷۹       | ۶     | ۲۹     |
| پیوند با سیستم         | ۲۷۵   | ۱۸/۳    | ۵/۴۱             | -۰/۰۱۹       | ۶     | ۳۰     |
| رهبری راهبردی          | ۲۷۵   | ۱۹/۴    | ۵/۱۷             | -۰/۳۱۳       | ۸     | ۳۰     |
| یادگیری در سطح سازمانی | ۲۷۵   | ۱۹      | ۴/۳۴             | ۰/۰۱۸        | ۱۱    | ۲۹     |

در جدول ۳ نتایج تحلیل یک متغیره با استفاده از آزمون  $t$  تک نمونه‌ای<sup>۱</sup> برای ابعاد اصلی و متغیر سازمان یادگیرنده آورده شده است. بر اساس نتایج جدول، میانگین به‌دست آمده برای متغیر سازمان یادگیرنده و ابعاد سه‌گانه آن (یادگیری فردی، تیمی و سازمانی) به صورت معناداری از میانگین مفروض (حد وسط دامنه نمرات ممکن) بیشتر است. جدول ۳ نشان می‌دهد که در هر ۴ مورد مقایسه، مقدار  $t$  معنی‌دار به دست آمده است.

جدول ۳. نتایج آزمون  $t$  تک نمونه‌ای برای ابعاد سازمان یادگیرنده

| متغیر            | T      | درجه آزادی | Sig (P-value) | انحراف از میانگین | سطح خطای ۹۵٪ |         |
|------------------|--------|------------|---------------|-------------------|--------------|---------|
|                  |        |            |               |                   | حد پایین     | حد بالا |
| سازمان یادگیرنده | ۱۰/۵۹۹ | ۲۷۴        | ۰/۰۰۰         | ۱۶/۴۴             | ۱۳/۳۹        | ۱۹/۵۰   |
| یادگیری فردی     | ۱۲/۱۵۵ | ۲۷۴        | ۰/۰۰۰         | ۶/۳۸              | ۵/۳۵         | ۷/۴۱    |
| یادگیری تیمی     | ۲/۹۳   | ۲۷۴        | ۰/۰۰۴         | ۰/۶۲۱             | ۰/۲۰۴۸       | ۱/۰۳    |
| یادگیری سازمانی  | ۱۰/۱۸  | ۲۷۴        | ۰/۰۰۰         | ۹/۴۴              | ۷/۶۱         | ۱۱/۲۶   |

### 1. One Sample T Test

## ۲-۴. وضعیت متغیر عملکرد کارآفرینانه و مؤلفه‌های آن

براساس یافته‌های تحقیق در جدول ۴، متغیر عملکرد کارآفرینانه دارای ۱۲ سؤال است، حداقل نمره این متغیر ۲۴ و حداکثر نمره آن ۵۱ می‌باشد. در این تحقیق میانگین و انحراف استاندارد متغیر عملکرد کارآفرینانه برابر با  $37/23 \pm 5/34$  آمده است که نشان می‌دهد متوسط به بالاست و میزان انحراف استاندارد بالای این متغیر نشان از پراکندگی نمره‌ها بین پاسخ‌گویان را می‌دهد.

جدول ۴. توصیف میانگین و انحراف استاندارد عملکرد کارآفرینانه و مؤلفه‌های آن

| متغیرها                 | تعداد | میانگین | انحراف استاندارد | ضریب (چولگی) | حداقل | حداکثر |
|-------------------------|-------|---------|------------------|--------------|-------|--------|
| کاهش کاغذبازی           | ۲۷۵   | ۳/۳۱    | ۱/۲۲             | -۰/۳۱۳       | ۱     | ۵      |
| تغییر در رفتار کارکنان  | ۲۷۵   | ۱۵/۷۱   | ۲/۸۰             | ۰/۵۱۳        | ۱۱    | ۲۳     |
| بیش استراتژیک           | ۲۷۵   | ۶/۲۱    | ۱/۰۹۹            | -۱/۵۵        | ۲     | ۸      |
| ایجاد محیط کاری پرانرژی | ۲۷۵   | ۶/۰۳    | ۱/۳۱             | -۰/۳۸۲       | ۳     | ۸      |
| محیط حمایتی             | ۲۷۵   | ۵/۹۷    | ۱/۲۱             | ۰/۵۱۹        | ۴     | ۹      |
| عملکرد کارآفرینانه      | ۲۷۵   | ۳۷/۲۳   | ۵/۳۴             | ۰/۱۰۸        | ۲۴    | ۵۱     |

در جدول ۵ نتایج تحلیل یک متغیره با استفاده از آزمون  $t$  تک نمونه‌ای برای ابعاد اصلی و متغیر عملکرد کارآفرینانه آورده شده است. بر اساس نتایج جدول، میانگین به‌دست آمده برای متغیر عملکرد کارآفرینانه به صورت معناداری از میانگین مفروض در آزمون  $t$  بیشتر است. از بین مؤلفه‌های متغیر عملکرد کارآفرینانه، کاهش کاغذبازی، تغییر در رفتار کارکنان و بیش استراتژیک اختلاف مثبت و معنی‌دار با میانگین دارند. مؤلفه‌های محیط کاری پرانرژی و محیط حمایتی، تفاوت معنی‌داری با میانگین مورد انتظار نشان نداده‌اند. می‌توان گفت متغیر عملکرد کارآفرینانه در شرکت بیمه مورد نظر در حد متوسط قرار دارد.

جدول ۵. نتایج آزمون t تک نمونه‌ای برای ابعاد عملکرد کارآفرینانه

| متغیر                  | T      | درجه آزادی | Sig (P-value) | انحراف از میانگین |         | سطح خطای ۹۵٪ |         |
|------------------------|--------|------------|---------------|-------------------|---------|--------------|---------|
|                        |        |            |               | حد پایین          | حد بالا | حد پایین     | حد بالا |
| عملکرد کارآفرینانه     | ۴/۴۵   | ۲۷۴        | ۰/۰۰۰         | ۱/۴۴              | ۰/۸۰۶۰  | ۲/۰۸         |         |
| کاهش کاغذبازی          | ۴/۲۱   | ۲۷۴        | ۰/۰۰۰         | ۰/۳۱              | ۰/۱۷۰۶  | ۰/۴۶۹۴       |         |
| تغییر در رفتار کارکنان | ۴/۰۶   | ۲۷۴        | ۰/۰۰۰         | ۰/۶۵۴             | ۰/۳۳۷۵  | ۰/۹۷۱۶       |         |
| بیش استراتژیک          | ۳/۶۹   | ۲۷۴        | ۰/۰۰۰         | ۰/۲۲۵۵            | ۰/۱۰۵۴  | ۰/۳۴۵۵       |         |
| ایجاد محیط کاری پرنرژی | ۰/۴۱۳  | ۲۷۴        | ۰/۶۸۰         | ۰/۰۳۲             | -۰/۱۲۳۲ | ۰/۱۸۸۷       |         |
| محیط حمایتی            | -۰/۳۴۸ | ۲۷۴        | ۰/۷۲۵         | -۰/۰۲۵            | -۰/۱۶۹۴ | ۰/۱۱۸۵       |         |

### ۳-۴. آزمون همبستگی<sup>۱</sup> بین متغیرها

جدول ۶ نتایج ضریب همبستگی پیرسون را برای رابطه بین متغیرهای مستقل (سازمان یادگیرنده و مؤلفه‌های هفتگانه آن) و متغیر وابسته عملکرد کارآفرینانه نشان می‌دهد.

جدول ۶. آزمون همبستگی مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده با میزان عملکرد کارآفرینانه

| متغیرهای مستقل         | متغیر وابسته             | R Pearson | sig   |
|------------------------|--------------------------|-----------|-------|
| یادگیری مداوم          | میزان عملکرد کارآفرینانه | ۰/۶۰۳     | ۰/۰۰۰ |
| تحقیق و جستجو          |                          | ۰/۵۵۲     | ۰/۰۰۲ |
| یادگیری در سطح فردی    |                          | ۰/۷۶۷     | ۰/۰۰۰ |
| یادگیری در سطح تیمی    |                          | ۰/۴۸      | ۰/۰۱۲ |
| سیستم‌های ادغام شده    |                          | ۰/۰۶۳     | ۰/۱۳۳ |
| توانمندسازی            |                          | ۰/۳۸۱     | ۰/۰۱۷ |
| پیوند با سیستم         |                          | ۰/۳۵۸     | ۰/۰۲۶ |
| رهبری راهبردی          |                          | ۰/۲۶۷     | ۰/۰۰۰ |
| یادگیری در سطح سازمانی |                          | ۰/۶۷۵     | ۰/۰۰۴ |
| سازمان یادگیرنده       |                          | ۰/۷۲۷     | ۰/۰۰۰ |

## 1. Correlation Test

- بین یادگیری فردی و عملکرد کارآفرینانه کارکنان شرکت بیمه مورد نظر رابطه معنی‌داری وجود دارد ( $F=0/767$ )؛
  - بین یادگیری مداوم و عملکرد کارآفرینانه کارکنان شرکت بیمه مورد نظر رابطه معنی‌داری وجود دارد ( $F=0/603$ )؛
  - بین تحقیق و جستجو و عملکرد کارآفرینانه کارکنان شرکت بیمه مورد نظر رابطه معنی‌داری وجود دارد ( $F=0/552$ )؛
  - بین یادگیری تیمی و عملکرد کارآفرینانه کارکنان شرکت بیمه مورد نظر رابطه معنی‌داری وجود ندارد ( $F=0/480$ )؛
  - بین یادگیری سازمانی و عملکرد کارآفرینانه کارکنان شرکت بیمه مورد نظر رابطه معنی‌داری وجود دارد ( $F=0/675$ )؛
  - بین سیستم‌های ادغام شده و عملکرد کارآفرینانه کارکنان شرکت بیمه مورد نظر رابطه معنی‌داری وجود ندارد ( $F=0/063$ )؛
  - بین توانمندسازی و عملکرد کارآفرینانه کارکنان شرکت بیمه مورد نظر رابطه معنی‌داری وجود دارد ( $F=0/381$ )؛
  - بین پیوند با سیستم و عملکرد کارآفرینانه کارکنان شرکت بیمه مورد نظر رابطه‌ای معنی‌داری وجود دارد ( $F=0/358$ )؛
  - بین رهبری راهبردی و عملکرد کارآفرینانه کارکنان شرکت بیمه مورد نظر رابطه معنی‌داری وجود دارد ( $F=0/267$ ) .
- با توجه به اطلاعات فوق در بین ابعاد سازمان یادگیرنده، یادگیری فردی بیشترین همبستگی را با عملکرد کارآفرینانه داشته است. در بین مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده، مؤلفه‌های یادگیری مداوم و تحقیق و جستجو، بیشترین همبستگی را با متغیر وابسته داشته‌اند.

#### ۴-۴. تحلیل چند متغیره رگرسیون خطی<sup>۱</sup>

رگرسیون چند متغیره با تبیین و پیش‌بینی واریانس متغیر وابسته (عملکرد کارآفرینانه) بر اساس چند متغیر به ما کمک می‌کند، که این امر با استفاده از برآورد میزان و نقش متغیرهای مستقل در ایجاد واریانس‌های متغیر تابع صورت می‌پذیرد. در این تحقیق، تحلیل رگرسیونی چند متغیره بر اساس معیار حداقل مربعات<sup>۲</sup> و با استفاده از روش Enter صورت گرفته است.

مدل رگرسیون عملکرد کارآفرینانه، با توجه به نتایج حاصل از این آنالیز، حکایت از این مطلب دارد که میزان ضریب همبستگی چندگانه (R) با متغیر وابسته ۰/۸۱۶ به‌دست آمده است. میزان ضریب تعیین برابر با  $R^2 = ۰/۶۶۵$  و ضریب تعیین تعدیل شده برابر با  $R^2_{Ad} = ۰/۶۵۶$  به‌دست آمده است.

جدول ۷. آماره‌های تحلیل رگرسیون چند متغیره عملکرد کارآفرینانه

|       |  |
|-------|--|
| ۰/۸۱۶ | ضریب همبستگی چندگانه (Multiple R)        |
| ۰/۶۶۵ | ضریب تبیین (R Square)                    |
| ۰/۶۵۶ | ضریب تبیین تصحیح شده (Adjusted R Square) |

بر اساس جدول فوق می‌توان گفت متغیرهای مستقلی که در معادله باقی مانده‌اند، توانسته‌اند تا ۶۵/۶٪ از تغییرات متغیر وابسته عملکرد کارآفرینانه را پیش‌بینی کنند. جدول ۸ بر اساس مقدار آماره F نشان می‌دهد که مدل رگرسیونی چندمتغیره در سطح ۹۹٪ اطمینان معنی‌دار است.

جدول ۸. تحلیل واریانس چند متغیره عملکرد کارآفرینانه

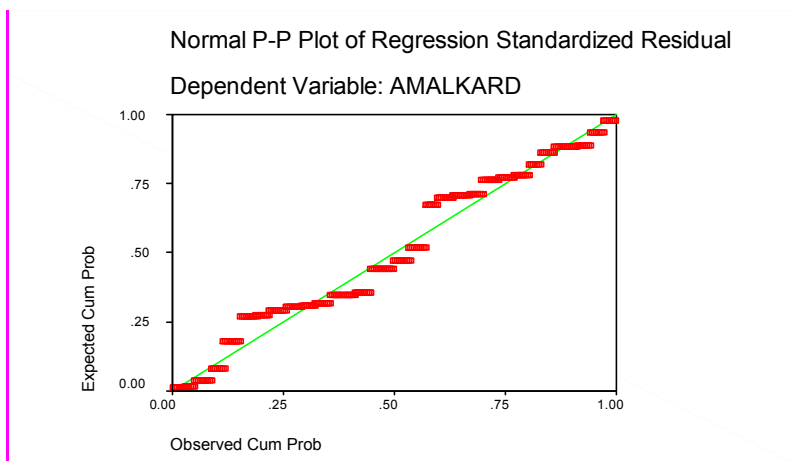
| منبع تغییرات | مجموع مجذورات | میانگین مجذورات | کمیت F | معناداری |
|--------------|---------------|-----------------|--------|----------|
| اثر رگرسیونی | ۵۲۵۶/۷۹       | ۷۵۰/۹۷          | ۷۵/۷۴  | ۰/۰۰۰    |
| باقی مانده   | ۲۶۴۷/۰۸       | ۹/۹۱            |        |          |

جدول ۹. آماره‌های مربوط به متغیرهای مستقل مدل رگرسیونی عملکرد کارآفرینانه

| نام متغیر           | B      | Std. Error | Beta  | t      | Sig   |
|---------------------|--------|------------|-------|--------|-------|
| مقدار ثابت          | ۲۲/۶۰۹ | ۱/۵۷۵      | -     | ۱۴/۳۵۴ | ۰/۰۰۰ |
| یادگیری مداوم       | ۰/۱۴۱  | ۰/۰۳۳      | ۰/۶۶۳ | ۴/۲۹۲  | ۰/۰۰۰ |
| تحقیق و جستجو       | ۶/۳۲۵  | ۰/۷۴۵      | ۰/۷۴۱ | ۸/۴۹۴  | ۰/۰۰۰ |
| یادگیری تیمی        | ۰/۵۲۶  | ۰/۰۷۶      | ۰/۴۷۶ | ۶/۹۶۰  | ۰/۰۰۰ |
| پیوند با سیستم      | ۰/۲۳۷  | ۰/۱۱۴      | ۰/۱۰۹ | ۲/۰۷۷  | ۰/۰۳۹ |
| رهبری راهبردی       | ۰/۱۷۶  | ۰/۰۸۵      | ۰/۱۰۶ | ۲/۰۸   | ۰/۰۳۰ |
| سیستم‌های ادغام شده | ۰/۰۸۸  | ۰/۰۹۹      | ۰/۰۵۵ | ۰/۸۹   | ۰/۳۷۴ |
| توانمندسازی         | ۰/۵۵۰  | ۰/۰۹۹      | ۰/۲۶۵ | ۵/۵۴۵  | ۰/۰۰۰ |

با توجه به نتایج به دست آمده، ضریب تعیین تعدیل شده که نشانگر میزان واقعی تغییرات متغیر وابسته توسط متغیرهای باقی مانده در مدل نهایی می باشد، ۰/۶۵۶ به دست آمده است، بقیه تغییرات متغیر وابسته ناشی از متغیرهای دیگر است. بر اساس نتایج جدول پایانی، متغیر تحقیق و جستجو از مؤلفه‌های یادگیری فردی در سیستم سازمان یادگیرنده در مدل رگرسیونی، نقش عمده‌ای در تبیین متغیر وابسته عملکرد کارآفرینانه داشته است. مؤلفه سیستم‌های ادغام شده دارای نقش معنی‌داری در تبیین واریانس متغیر عملکرد کارآفرینانه نبوده و از معادله رگرسیونی خارج شده است. متغیرهای تحقیق و جستجو با بتای ۰/۷۴۱، یادگیری مداوم با بتای ۰/۶۶۳ و یادگیری تیمی با بتای ۰/۴۷۶ به ترتیب مهم‌ترین مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده در تبیین عملکرد کارآفرینانه کارکنان در شرکت بیمه مورد نظر بوده‌اند.

نمودار ۱. میزان انطباق فراوانی تجمعی مشاهده شده و مورد انتظار متغیر وابسته: عملکرد کارآفرینانه



نمودار ۱ نشان‌دهنده میزان انطباق فراوانی تجمعی مشاهده شده و مورد انتظار یا همان دقت در پیش‌بینی متغیر وابسته عملکرد کارآفرینانه است. هر چقدر نقاط نزدیک به خط قطری بیشتر باشند، دقت پیش‌بینی بالاتر است.

## ۵. نتیجه‌گیری

از آنجایی که سازمان یادگیرنده (یادگیری مداوم، تحقیق و جستجو، یادگیری تیمی، سیستم‌های ادغام‌شده، توانمندسازی، پیوند با سیستم و رهبری راهبردی) و عملکرد کارآفرینانه از عناصر مهم موفقیت سازمان‌های پویا و در حال تغییر امروزی از جمله سازمان‌های تجاری محسوب می‌شوند، در این تحقیق سازمان‌گیرنده و عملکرد کارآفرینانه و رابطه آنها، همچنین رابطه بین هریک از مولفه‌های سازمان یادگیرنده و عملکرد کارآفرینانه کارکنان یک شرکت بیمه مورد آزمون قرار گرفت. میزان هریک از سطوح و ابعاد سازمان یادگیرنده در شرکت بیمه مورد نظر در سطح متوسط قرار دارد و در نتیجه میزان سازمان یادگیرنده کلی نیز در سطح متوسط به دست آمد که این نتایج بیانگر یادگیری نه چندان مطلوب در بین کارکنان می‌باشد.

این مسئله لزوم توجه به توسعه قابلیت‌های سازمان یادگیرنده در کارکنان در جهت موفقیت بیشتر و ایجاد سازمانی دانش‌محور و منعطف را روشن می‌سازد.

بنابراین ایجاد میدان‌هایی برای یادگیری که قابل مشاهده و ارزشمند باشند از ضرورت‌های امر بهبود یادگیری سازمانی در بین کارکنان شرکت بیمه مورد نظر است. زیرا سازمان‌ها به این جهت به یادگیری سازمانی می‌پردازند که بتوانند دانش لازم را کسب نمایند، دست به نوآوری بزنند و علایم را از محیط دریافت، تفسیر و در فرصت‌ها اعمال کنند. در نتیجه، بسیاری از سازمان‌های موفق، زمان زیادی را برای آموزش و به‌کارگیری شیوه‌ها و روش‌های نوین صرف نموده و جلسات بحث رو در روی بسیاری را برای انسجام و تعریف بهترین فعالیت‌ها تشکیل می‌دهند و از سویی دیگر سازمان‌هایی که این زمان‌ها را اختصاص نمی‌دهند اغلب در بهبود یادگیری سازمانی و ایجاد نوآوری در سازمان، دچار مشکل هستند.

از طرفی دیگر یافته‌های این تحقیق حاکی از میزان متوسط عملکرد کارآفرینانه کارکنان است. در نتیجه تلاش برای توجه بیشتر به بهبود مهارت‌ها و قابلیت‌های کاری کارکنان، در فعالیت‌های ضروری جهت بهبود سطح عملکرد کارآفرینانه کارکنان و در سطحی بالاتر عملکرد سازمان، ضروری است.

نتایج تحقیق، نشان می‌دهد بین یادگیری مداوم در سطح فردی با عملکرد کارآفرینانه کارکنان ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد. یادگیری مداوم، فرایندی است که با کسب دانش و بهبود عملکرد در طول زمان رخ می‌دهد. به‌طورکلی، افرادی که در پی یادگیری مداوم هستند در ایجاد، کسب و انتقال دانش مهارت داشته و در جهت تغییر و اصلاح رفتارشان به کمک آگاهی‌های جدید عمل می‌کنند. در تعریف یادگیری مداوم، ایجاد و خلق دانش و نوآوری و خلاق بودن



رکن اساسی را تشکیل می‌دهند. اما آفرینندگی و کسب دانش به تنهایی برای آنکه سازمانی یادگیرنده قلمداد شود کافی نیست بلکه باید آن دانش در رفتار و عملکرد به‌کار رفته و بهبود و اصلاح عملکردها را به کمک آن مسیر سازد.

با توجه به این امر شایسته است که مسئولین و دست‌اندرکاران شرکت بیمه مورد نظر در جهت فراهم کردن فرصت‌هایی برای افزایش یادگیری کارکنان سازمان و بهبود عملکرد کارآفرینانه آنها تمهیدات لازم را مدنظر بگیرند.

نتایج تحقیق نشان داد ارتباط آماری مثبت و معناداری بین یادگیری تیمی و عملکرد کارآفرینانه کارکنان وجود دارد. یادگیری تیمی در برگیرنده افزایش دانش، مهارت‌ها و قابلیت‌هایی است که توسط گروه و در درون آن محقق می‌شود و یادگیری عملی، اثربخش‌ترین شیوه ایجاد یادگیری تیمی است (مارکوارت، ۱۳۸۵). سازمان یادگیرنده به منظور تجهیز تیم‌ها به دانش و مهارت‌های موردنیاز، فرایندهای کیفی، فنون حل مسائل و مهارت‌های تعامل تیمی را به آنها آموخته‌اند، همان طوری که سازمان‌ها باید بیش از پیش به مسائل پیچیده‌تر بپردازند، درمی‌یابند که باید در یادگیری تیمی و گروهی مهارت کسب کنند. تیم‌های کاری باید قادر باشند به عنوان یک نهاد تفکر خلاقیت و یادگیری کارایی داشته باشند. این نوع یادگیری هنگامی سریع رخ می‌دهد که تیم‌ها به دلیل کمک به سازمان پاداش دریافت کنند. این امر مستلزم ارزیابی است. یادگیری تیمی موفق، امکان تفکر و ارتباطات جمعی سطح بالا و همچنین توانایی کارکردن خلاق و سازنده را به‌عنوان یک موجودیت ویژه فراهم می‌کند (مارکوارت، ۱۳۸۵).

همچنین آزمون سایر فرضیات تحقیق نشان داد بین دیگر ابعاد سازمان یادگیرنده (توانمندسازی و رهبری راهبردی) و سیستم و عملکرد کارآفرینانه کارکنان شرکت بیمه

مورد نظر ارتباط آماری معناداری وجود دارد. این یافته تحقیق نشان می‌دهد که افزایش و بهبود توانمندسازی افراد، ارتباطات مؤثر در سازمان و رهبری راهبردی کارکنان شرکت بیمه مورد نظر موجب افزایش قابلیت هماهنگی و ارتقای سطح عملکرد کارآفرینانه در بین آنها خواهد شد. رابطه مثبت و معنی‌داری بین دو عامل توانمندسازی و عملکرد کارآفرینانه را می‌توان بدین گونه تبیین نمود که توانمندسازی کارکنان موجب افزایش اختیار<sup>۱</sup>، خلاقیت<sup>۲</sup> و توانایی اداره کار در آنها شده و علاوه بر این موجب ارتقای حس مالکیت و مسئولیت نسبت به سازمان می‌شود که تمامی این مزایا به نوبه خود موجب تسهیل در انجام وظایف و دستیابی به سطوح بالایی از عملکرد کارآفرینانه توسط کارکنان می‌شود.

با استناد به یافته‌های این تحقیق مبنی بر ارتباط مثبت و معنادار بین سازمان یادگیرنده و عملکرد کارآفرینانه کارکنان شرکت بیمه و با توجه به سطح میانگین متوسط هر یک از ابعاد سازمان یادگیرنده در کارکنان، تلاش جهت بهبود دانش و اطلاعات شغلی کارکنان به عنوان یکی از مهم‌ترین پیش‌شرط‌های ارتقای عملکرد کارآفرینانه در آنها خواهد بود و لازمه رسیدن به این مهم توجه بیشتر مسئولین و سیاست‌گذاران در سطح کلان به عامل یادگیری در بین کارکنان خواهد بود.

## ۶. پیشنهادهای کاربردی

- با توجه به سطح پایین و متوسط سطوح و ابعاد مختلف سازمان یادگیرنده، پیشنهاد می‌شود دوره‌ها و کارگاه‌های آموزشی جهت آشنایی کارکنان شرکت بیمه با شیوه‌های نوین انجام وظایف کاری و به کارگیری آنها برگزار گردد.
- تأکید بر یادگیری مداوم و تحقیق و جستجو (یادگیری فردی) در تمامی بخش‌ها و فرایندهای شرکت بیمه به خصوص حوزه کاری کارکنان.

- تقویت محیط حمایتی و تشویق کارکنانی که روش‌ها و شیوه‌های جدید کاری را به سرعت می‌آموزند و به کار می‌بندند.
- افزایش اختیارات کارکنان و وضع قوانین و دستورالعمل‌هایی که کارکنان را در به کارگیری و استفاده از شیوه‌های نوین انجام کار و یادگیری روش‌های جدید یاری رساند.
- فراهم نمودن امکانات و تسهیلات لازم برای ادامه تحصیل کارکنان در دوره کارشناسی ارشد و دکتری جهت افزایش توان علمی آنان به منظور افزایش کارایی و اثربخشی شغلی آنان.
- از آنجا که یادگیری تیمی، به همکاری در فضای کاری نیاز دارد و یادگیری عملی در این برهه نیز نیاز به پاداش دارد، این موارد پیشنهاد می‌شود:
  - برگزاری کلاس‌های آموزش ضمن خدمت برای کارکنان به منظور افزایش یادگیری تیمی آنان.
  - فراهم‌سازی محیط مشارکتی جذاب برای کارکنان و ایجاد بستر پاداش‌محور برای یادگیری تیمی در سازمان.
  - در طراحی عملیات‌ها و فرایندها و همچنین در انجام فعالیت‌های مختلف سازمان، انجام کارها از طریق توانمندسازی کارکنان مورد تأکید و در اولویت قرار گیرد.
  - گردش کار و جابه‌جایی کارکنان در واحدهای مختلف، جهت افزایش یادگیری سازمانی آنها و ایجاد تنوع در محیط‌های کاری.
  - ایجاد پیوند منسجم بین کارکنان با سیستم سازمان جهت بالابردن عملکرد کارآفرینانه آنها.
  - ایجاد دوره‌های تخصصی برای رهبری راهبردی سازمان یادگیرنده برای تبدیل وضعیت موجود به وضعیت مطلوب.

## منابع

۱. پرداختچی، م.ح. و شفیع‌زاده ح.، ۱۳۸۴. درآمدی بر کارآفرینی سازمانی، ارسباران، چ ۱.
۲. چیدری، م.، عباسی، ع. و رحمانیان، م.، ۱۳۹۲. ارتباط بین دریافت حمایت سازمانی و هوش هیجانی با رفتار کارآفرینی کارکنان سازمان جهاد کشاورزی. فصلنامه تحقیقات اقتصاد و توسعه کشاورزی ایران، ش ۱.
۳. ذبیحی، م.ر. و مقدسی، ع.ر. ۱۳۸۵. کارآفرینی از تئوری تا عمل، مشهد: جهان فردا، نما، چ ۱.
۴. ستاری قهفرخی، م.، ۱۳۹۰. ایجاد سازمان یادگیرنده و کارآفرینی سازمانی در شرکت‌های کوچک و متوسط، کنفرانس بین‌المللی مدیریت، نوآوری و کارآفرینی، شیراز.
۵. قربانی‌زاده، و.، ۱۳۸۷. یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده با نگرشی بر مدیریت دانش، بازتاب.
۶. مارکوارت، م.ج.، ۱۳۸۵. ایجاد سازمان یادگیرنده، ترجمه محمدرضا زالی، مرکز کارآفرینی دانشگاه تهران.
۷. مدهوشی، م.، و ساداتی، ع.الف.، ۱۳۹۰. بررسی اثرگذاری فرایند مدیریت دانش بر کارآفرینی سازمانی. فصلنامه توسعه کارآفرینی. ش ۱۲.
۸. مقیمی، س.م.، ۱۳۸۴. کارآفرینی در سازمان‌های دولتی، نو اندیش، ص ۳۰۷.
۹. هادی‌زاده مقدم، الف. و رحیمی فیل‌آبادی، ف.الف.، ۱۳۸۴. کارآفرینی سازمانی، تهران: جانان.
10. Adonisi, M., 2003. The relationship between corporate entrepreneurship, market orientation, organizational flexibility and job satisfaction, <<http://www.fromhttp://upetd.up.ac.za/thesis/available/etd-112520204-3/unrestricted/thesis.pdf>> [Accessed 20 Feb 2006].

11. Antonic, B. and Hisrich, R.D., 2001. Intrapreneurship: construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16.
12. Antonic, B. and Hisrich, R.D., 2004. Clarifying intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1), pp.7-24.
13. Bohringer, W.O. and Maurer, I., 2004. Barriers to innovation in the process of innovation. *The Druid Academics Winter Conference*.
14. Chen, J., Zhu, Z. and Anquan, W., 2005. A system model for corporate entrepreneurship. *International Journal of Manpower*, 26(6), pp.529-543.
15. Daft, R.L., 2006. *Fundament of organizational theory and designing*. Translated by: Ali Parsaeian and Mohammad Erabi. Cultural Research Bureau Publication. Tehran. 3rd ed, P.680.
16. Demers. D.L., 2009. The relationship between perception of learning organization characteristics and firm performance. *A Dissertation in Workforce Education and Development*. Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy.
17. Demirbag, M., Koh, S.C.L., Tatoglu, E. and Zaim, S., 2006. TQM and market orientation's impact on SMEs' performance. *Industrial Management & Data Systems*, 106 (8), pp.1206-1228.
18. Dess, G.G., Ireland, R.D. and Zahra, S.A., 2003. Emerging issues in corporate entrepreneurship. *Journal of Management*, 29.
19. Furst, R.M., 2005. An exploration of corporate entrepreneurship: Venturing signatures and their underlying dynamics. <[http://www.Wilkes.Edu/Include/Academics/Gradbulletin\\_0304.Pdf](http://www.Wilkes.Edu/Include/Academics/Gradbulletin_0304.Pdf)> [Accessed 20 Feb 2006].
20. Garcí'a-Morales, Víctor, J., Llorens-Montes, Francisco, J. and Verdu'-Jover, A.J., 2006. Antecedents and consequences of organizational innovation and organizational learning in entrepreneurship. *Industrial Management & Data Systems*, 106(1) ,pp.21-42.
21. Ireland, R.D., Hitt, M.A., Camp, S.M. and Sexton, D.L., 2001. Integrating entrepreneurship actions and strategic management actions to create firm wealth. *Academy of Management*

- Executive*, 15(1), pp.49-63.
22. Johanson. K.J., 2001. Organizational factors and Intrapreneurship, <<http://www.entrepreneur.ir/pdf/KarlJohan%20Johansen%20Organizational%20factors%20and%20intrapreneurship.pdf>> [Accessed 20 Feb 2006].
23. Molina, C. and Callahan, J., 2009. Fostering organizational performance: The role of learning and intrapreneurship. *Journal of European Industrial Training*, 33(5), pp. 388-400.
24. Raynor, M.E., 2008. Strategic options: A new tool for managing in turbulent environments. 9(1), 21-29, Q Emerald Group Publishing Limited, ISSN 1751-5637 Business Strategy Series.
25. Robinson, M., 2001. The ten commandments of intrapreneurship. *New Zealand Management*, 48(11), pp.95-98.
26. Watkins, K. and Marsick, V., 2003. *Dimensions of the learning organization questionnaire (DLOQ)*. Sanfransisco.
27. Zampetakis, L.A., Beldekos, P. and Moustakis, V., 2009. Day to-day entrepreneurship within organizations: The role of trait Emotional intelligence and perceived organizational support. *European Management Journal*, 27, p.165.
28. Zampetakis, L.A. and Moustakis, V., 2007. Entrepreneurial behavior in the Greek public sector. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 13(1), pp.19-38.