



University of  
Sistan and Baluchestan



Iranian Academy of  
Management Sciences

## Analyzing the Impact of Organizational Entrepreneurship on Transformational Leadership Style with Regard to the Mediating Role of Organizational Learning

Ayoub Pazhouhan<sup>1\*</sup>, Shahin Behvar<sup>2</sup>, Zeinab Malekpour<sup>3</sup>

1. Assistant Professor, Department of Public Administration, Payame Noor University, Tehran, Iran. (Corresponding Author). E-mail: [Pazhouhan@pnu.ac.ir](mailto:Pazhouhan@pnu.ac.ir)
2. Ph.D student of Entrepreneurship, Department of Management and Entrepreneurship, Faculty of Economics and Entrepreneurship, Razi University, Kermanshah, Iran.
3. Master of Business Administration, Payame Noor University, Tehran, Iran.

### Extended Abstract

#### Abstract

The current research was conducted to investigate the effect of transformational leadership style on organizational entrepreneurship by considering the mediating role of organizational learning. This research is of an applied type based on the purpose and is a descriptive survey in terms of nature and method. The statistical population included all the employees of the social security organization branches of Kermanshah province (n=436) people, of whom 205 people were selected using the random sampling method and Cochran formula. Data were collected by three standard questionnaires: transformational leadership by Bass and Avolio (2000), organizational entrepreneurship by Hill (1996), and organizational learning by Neefe (2001), whose validity was confirmed using the content validity method and whose reliability was confirmed using Cronbach's alpha. The structural equation modeling and SMART-PLS software were used to examine and test the research hypotheses. The findings indicated that transformational leadership has a positive and significant effect on organizational entrepreneurship and organizational learning at an error level of 0.05. Also, organizational learning had a positive and significant effect on organizational entrepreneurship. In addition, at the error level of 0.05, organizational learning had a mediating role in the effect of transformational leadership on organizational entrepreneurship. Therefore, the studied organization can provide suitable conditions for the emergence of creative, innovative, and entrepreneurial behaviors by using the transformational leadership style and organizational learning strategy.

#### Introduction

Organizations, as complex social systems, are an integral part of modern societies that operate with a set of interconnected units to achieve a goal. Meanwhile, the role of organizational leaders is very important in implementing organizational changes, i.e. influencing employees to do something new or behave differently. In this regard, one of the leadership styles that have been the subject of many studies during the last three decades is the transformational leadership style.

Transformational leadership is an active leader who acts as an agent of change, raises the awareness of followers, and helps them achieve their goals. On the other hand, organizations rely on the innovative behaviors of employees to adapt to the changing environment to help them survive and maintain competitive advantages. In this regard, organizational learning is one of the main pillars for promoting innovation and sustainable organizational development. Organizational learning has been emphasized as a factor to improve the ability of organizations to face the effects of environmental changes. On the other hand, a new wave of change in societies, new technologies, and innovation has resulted in responsibility, survival, value, and organizational performance to adapt to new requirements. In order to fulfill their missions and goals, organizations must be innovative, active, and in other words, put organizational entrepreneurship on the agenda. Organizations need entrepreneurs and organizational entrepreneurship to adopt appropriate measures to overcome environmental challenges. Therefore, given the importance of the subject, the current research sought to find out whether the transformational leadership style could affect organizational entrepreneurship in the social security organization of Kermanshah province, considering the mediating role of organizational learning. Therefore, two main goals were pursued in this research, including determining the effect of four dimensions of transformational leadership style on organizational entrepreneurship and organizational learning and investigating the mediating role of organizational learning in transformational leadership and organizational learning.

#### **Case study**

The statistical population of this research included all employees of the insurance department of the social security organization branches of Kermanshah province, numbering 436 people in 2022. The samples were selected by stratified random sampling and calculated to be 205 people by Cochran's formula.

#### **Materials and Methods**

Data collection tools were three standard questionnaires of transformational leadership by Bass and Avolio (2000), organizational entrepreneurship by Hill (1996), and organizational learning by Neefe (2001). The validity and reliability of these questionnaires have been confirmed in previous researches. In this research, to ensure the validity of the questionnaire, the opinions and guidance of 5 management experts and professors were used and their views were included in the final questionnaires. Further, the reliability values of all questionnaires in this research were calculated to be 0.937, 0.893, and 0.918, respectively. The structural equation modeling method and Smart PLS<sup>3</sup> software were used to investigate and test the research hypotheses.

#### **Discussion and Results**

The findings of the present research indicated that the transformational leadership style has a positive and significant effect on organizational entrepreneurship and can lead to the emergence of organizational entrepreneurial activities by the employees of the studied organization. Therefore, the transformational leadership style is a requirement for the survival and durability of today's organizations

through the improvement of organizational entrepreneurial activities. Another finding of the current research was that transformational leadership style has a positive and significant effect on organizational learning. The confirmation of the third research hypothesis also indicated that organizational learning has a positive and significant effect on organizational entrepreneurship. Regarding the confirmation of the mediating role of organizational learning in the relationship between transformational leadership style and organizational entrepreneurship, it can also be argued that transformational leaders can create an environment that causes organizational learning and thus institutionalize organizational entrepreneurship as a way for the organization to respond to the environmental requirements in their organization.

### **Conclusion**

Given the confirmation of all the hypotheses formulated in this research, suggestions are presented based on these hypotheses for the studied organization and other similar organizations to use the results obtained. These suggestions include designing training programs to strengthen the creativity of employees and stimulate the intellectual abilities of employees in order to increase their innovative, creative, and ultimately entrepreneurial behaviors. Organizational managers are suggested to involve employees in expressing collective strategic views in order to motivate them to start innovative projects. The leader of the organization should talk to the employees about the basic beliefs and values of the organization and encourage the employees to learn in line with these goals.

**Keywords:** Transformational Leadership Style, Organizational Entrepreneurship, Organizational Learning, Social Security Organization of Kermanshah Province

**Article Type:** Research Article

---

**Cite this article:** Pazhouhan, A., Behvar, Sh., & Malekpour, Z. (2024). Analyzing the Impact of Organizational Entrepreneurship on Transformational Leadership Style with Regard to the Mediating Role of Organizational Learning, *Public Management Researches*, 17 (63), 301-326. (In Persian)

**DOI:** 10.22111/JMR.2023.45040.5970

**Received:** 03 Mar. 2023

**Revised:** 17 June. 2023

**Accepted:** 09 Oct. 2023

© The Author(s).

**Publisher:** University of Sistan and Baluchestan



## واکاوی تأثیرپذیری کار آفرینی سازمانی از سبک رهبری تحول آفرین با توجه به نقش میانجی یادگیری سازمان

ایوب پژوهان<sup>۱\*</sup> - شهین بهور<sup>۲</sup> - زینب ملک‌پور<sup>۳</sup>

۱. نویسنده مسئول، استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. [Pazhouhan@pnu.ac.ir](mailto:Pazhouhan@pnu.ac.ir)

۲. دانشجوی دکتری کارآفرینی، دانشکده اقتصاد و حسابداری، دانشگاه رازی، کرمانشاه، ایران.

۳. کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

### چکیده

پژوهش حاضر باهدف بررسی تأثیر سبک رهبری تحول آفرین بر کارآفرینی سازمانی با توجه به نقش میانجی یادگیری سازمانی انجام پذیرفت. پژوهش بر مبنای هدف از نوع کاربردی و از حیث ماهیت و روش، توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان بیمه شعب سازمان تأمین اجتماعی استان کرمانشاه به تعداد ۴۳۶ نفر است که بر اساس روش نمونه‌گیری تصادفی و با استفاده از فرمول کوکران ۲۰۵ نفر انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه‌های استاندارد رهبری تحول آفرین باس و آوولیو (۲۰۰۰)، کارآفرینی سازمانی هیل (۱۹۹۶) و یادگیری سازمانی نیف (۲۰۰۱) بود که روایی آنها با استفاده از روش اعتبار محتوا و پایایی آنها از طریق آلفای کرونباخ تأیید شده است. برای بررسی و آزمون فرضیه‌های پژوهش، از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار SMART-PLS استفاده شده است. یافته‌های پژوهش حاکی از آن است که در سطح خطای ۰/۰۵ رهبری تحول آفرین تأثیر مثبت و معناداری بر کارآفرینی سازمانی و یادگیری سازمانی دارد. همچنین یادگیری سازمانی بر کارآفرینی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. افزون بر این، در سطح خطای ۰/۰۵ یادگیری سازمانی، نقش متغیر میانجی در تأثیر رهبری تحول آفرین بر کارآفرینی سازمانی دارد. بنابراین، سازمان مورد مطالعه می‌تواند با استفاده از سبک رهبری تحول آفرین و راهبرد یادگیری سازمانی، شرایط مناسبی را برای بروز رفتارهای خلاقانه، نوآورانه و کارآفرینانه فراهم نماید.

**واژه‌های کلیدی:** سبک رهبری تحول آفرین؛ کارآفرینی سازمانی؛ یادگیری سازمانی؛ سازمان تأمین اجتماعی استان کرمانشاه.

استناد: پژوهان، ایوب؛ بهور، شهین؛ ملک‌پور، زینب. (۱۴۰۳). واکاوی تأثیرپذیری کارآفرینی سازمانی از سبک رهبری تحول آفرین با

توجه به نقش میانجی یادگیری سازمان پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۷(۶۳)، ۳۰۱-۳۲۶.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۲/۱۲ تاریخ ویرایش: ۱۴۰۲/۰۳/۲۷ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۷/۱۷

DOI: 10.22111/JMR.2023.45040.5970

نوع مقاله: علمی پژوهشی



حق مؤلف © نویسندگان

ناشر: دانشگاه سیستان و بلوچستان

## مقدمه

امروزه سازمان‌ها با چالش‌های فراوانی روبه‌رو هستند و از جمله مهم‌ترین و جدی‌ترین چالش‌های پیش‌روی سازمان‌ها در قرن بیست‌ویکم، جهانی شدن است که به سازمان‌ها از طرف بازارهای باز، اتحادیه‌ها و رقبا فشار زیادی را وارد کرده است. بنابراین در این شرایط نیاز به تغییر و تحول اساسی در نحوه مدیریت سازمان‌ها، امری اجتناب‌ناپذیر است (Cherif, 2022). از این‌رو، نیاز به رهبرانی که سازمان را در مسیر تحول هدایت کنند در قرن بیست‌ویکم ضروری است (Sharma & Krishnan, 2012). رهبران سازمانی، در اجرای تغییرات سازمانی به معنای تأثیرگذاری بر کارکنان برای انجام کاری جدید یا رفتاری متفاوت، اهمیت زیادی دارند (Potosky & Azan, 2022). در این میان، یکی از سبک‌های رهبری که در طول سه دهه گذشته موضوع تحقیقات زیادی بوده است، سبک رهبری تحول‌آفرین<sup>۱</sup> است (Zho et al., 2012). رهبری تحول‌آفرین یک رهبر فعال است که به‌عنوان عامل تغییر عمل می‌کند، آگاهی پیروان را افزایش می‌دهد و به آن‌ها در دستیابی به اهداف کمک می‌کند (Busari et al., 2019). مطالعات قبلی نیز نشان دادند که رفتار حمایتی رهبری یک عامل مهم برای افزایش تغییر رفتار کارکنان است (Agote et al., 2016, 2017) و رویکرد رهبری تحول‌آفرین، مناسب‌ترین سبک برای پرورش نگرش پیروان در زمینه تغییرات سازمانی تلقی می‌شود (Sharma & Krishnan, 2012).

از دیگر سو، سازمان‌ها برای انطباق با محیط در حال تغییر به رفتارهای نوآورانه کارکنان تکیه می‌کنند تا به آن‌ها در ادامه حیات و حفظ مزیت‌های رقابتی کمک کنند (Choi et al., 2016). در زمینه تغییرات سازمانی، رفتار کارکنان نقش مهمی در مدیریت مؤثر تغییرات سازمانی دارد (Islam et al., 2021). در این راستا یادگیری سازمانی<sup>۲</sup> یکی از ارکان اصلی برای ارتقاء نوآوری و توسعه پایدار سازمانی است (Escandon-Barbosa & Salas, 2022). یادگیری سازمانی به‌عنوان عاملی برای بهبود توانایی سازمان‌ها در مواجهه با اثرات تغییرات محیطی مورد تأکید قرار گرفته است (Dehghani Soltani et al., 2021). همچنین زمانی که فرآیند یادگیری در بین اعضای یک سازمان تعبیه می‌شود، جهت‌گیری

1. Transformational leadership style

2. Organizational Learning

یا فرهنگ یادگیری ایجاد می‌شود و یادگیری سازمانی رخ می‌دهد (Nicolletti et al., 2019). بر اساس نظر سینگ و همکاران<sup>۱</sup> (۱۹۹۷) یادگیری سازمانی می‌تواند وسیله‌ای برای درک روابط بین اجزای مختلف سازمانی، شناسایی اهمیت رهبری، و به‌ویژه تمرکززدایی رهبری، برای توانمندسازی کارکنان در تمام سطوح و تسهیل توسعه فرهنگ یادگیری باشد (Lalani et al., 2020). افزون بر این، یادگیری سازمانی به‌عنوان وسیله‌ای برای توسعه قابلیت‌های سازمانی در نظر گرفته می‌شود که باعث ایجاد تازگی در محصولات، رویه‌ها و سیستم‌ها شده و مستقیماً منجر به بهبود عملکرد سازمان و در نهایت خلق مزیت رقابتی می‌گردد (Ali et al., 2021).

امروزه سازمان‌هایی قادر به بقای خود هستند که پویا بوده و در هر زمان و در برابر هرگونه تغییر، تطبیق‌پذیری و انعطاف‌پذیری مناسب نشان دهند. برای تحقق این امر توجه مناسب به کارآفرینی سازمانی ضروری است. محققان کارآفرینی سازمانی را فعالیتی کارآفرینانه تعریف می‌کنند که برای اجرای فعالیت خلاقانه در قالب محصول، فرآیند و نوآوری سازمانی پدید می‌آید (Safari, 2023). کارآفرینی سازمانی به‌عنوان یک اقدام مشترک و جمعی در جهت دستیابی به هدف حرفه‌ای در نظر گرفته می‌شود. بر این اساس، کارآفرینی سازمانی مربوط به سرمایه‌گذاری و به اشتراک‌گذاری دانش و هوش است که رهبران و زیردستان را درگیر می‌کند. از این‌نظر، کارآفرینان سازمانی، نوآوران باهوشی هستند که ایده‌های تجاری جدید، محصولات جدید، مدل‌های کسب‌وکار جدید ارائه می‌کنند، از فرصت‌ها نهایت استفاده را می‌برند و آن‌ها را به سود تبدیل می‌کنند (Boukamcha et al., 2019). بنابراین، کارآفرینی سازمانی به‌عنوان یکی از گسترده‌ترین انواع کارآفرینی، شرایطی را در سازمان‌ها فراهم می‌کند که فرآیند اجرای کارآفرینی را سریع، راحت و اثربخش می‌کند (Maktabi & Babakhanian, 2015). شواهد فراوانی وجود دارد که نشان می‌دهد رهبری تحول‌آفرین تأثیر مثبتی بر نگرش‌های کاری و عملکرد پیروان در سطوح فردی و سازمانی (Zho et al., 2012)، تعالی سازمانی (Safai Shakib et al., 2016)، عملکرد سازمانی (Shakibzadekhah et al., 2018)، تمایل به تغییر کارکنان (Kochemeshki et al., 2019) و اعتماد سازمانی، استقبال کارکنان از تغییر و اطلاع‌رسانی

<sup>1</sup>. Senge et al

شفاف (Dehghani Soltani et al., 2021) دارد. از سوی دیگر مرور ادبیات و پیشینه‌ی مطالعات صورت پذیرفته پیرامون موضوع پژوهش حاضر، حکایت از این دارد که پژوهش‌های معدودی پیرامون ارتباط و نقش رهبری تحول‌آفرین در کارآفرینی سازمانی انجام شده است اما به نظر می‌رسد که تاکنون پژوهشی که نقش متغیر میانجی یادگیری سازمانی را در ارتباط با دو متغیر سبک رهبری تحول‌آفرین و کارآفرینی سازمانی به‌وضوح مورد مطالعه قرار دهد، صورت نپذیرفته است. بنابراین، پژوهش حاضر با توجه به اهمیت موضوع، به دنبال پاسخ دادن به این پرسش است که آیا سبک رهبری تحول‌آفرین بر کارآفرینی سازمانی در سازمان تأمین اجتماعی استان کرمانشاه با توجه به نقش میانجی یادگیری سازمانی تأثیر دارد؟ از این‌رو، دو هدف اصلی در این پژوهش دنبال می‌شود: نخست؛ تعیین تأثیر ابعاد چهارگانه سبک رهبری تحول‌آفرین بر متغیرهای کارآفرینی سازمانی و یادگیری سازمانی. دوم؛ بررسی نقش میانجی یادگیری سازمانی در ارتباط با رهبری تحول‌آفرین و یادگیری سازمانی.

### چارچوب نظری و پیشینه پژوهش

#### رهبری تحول‌آفرین

رهبری تحول‌آفرین یکی از نیروهای محرک کلیدی برای بهبود عملکرد سازمان‌ها است (Le & Than, 2023; Son et al., 2020). فیدلر (۱۹۹۶) با این استدلال که اثربخشی یک رهبر عامل تعیین‌کننده موفقیت یا شکست سازمان‌ها است، بر نقش مهم رهبری تأکید کرد. در واقع، به‌منظور مقابله با نوسانات و آشفتگی روزافزون محیط خارجی، بسیاری از سازمان‌ها سعی در آموزش و توسعه رهبران و همچنین تجهیز آن‌ها به مهارت‌های لازم برای غلبه بر چالش‌ها دارند (Anning-Dorson, 2018; Chen et al., 2020). رهبران در فرآیند جذب، توسعه و استقرار منابع سازمان، تبدیل این منابع به کالاهای با ارزش و همچنین تحویل ارزش به ذینفعان سازمانی تصمیمات مهمی می‌گیرند. بنابراین، رهبران تحول‌آفرین منابع ارزشمندی برای حفظ مزیت رقابتی هستند (Chen et al., 2020; Özgül & Zehir, 2022). بسیاری از مطالعات قبلی به روابط مثبت بین رهبری تحول‌آفرین و نتایج کلیدی در سطوح فردی و سازمانی اشاره کردند (Le et al., 2018; Lei et al., 2020; Son et al., 2020). اخیراً، برخی از مطالعات تجربی ادعا نموده‌اند که رهبری تحول‌آفرین اثرات

مثبتی بر عملکرد کارکنان و بهره‌وری سازمان دارد. رهبری تحول‌آفرین به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با ضمیمه کردن عملکرد شغلی با پاداش‌های ارزشمند و حصول اطمینان از این‌که کارکنان منابع کافی برای تکمیل کار را دارند، به اهداف فعلی خود به طور مؤثرتر دست یابند (Son et al., 2020; Le & Le, 2021). رهبران تحول‌آفرین، توانایی توسعه چشم‌انداز استراتژیک، ایجاد تعهد نسبت به چشم‌انداز و انتقال چشم‌انداز به پیروان خود را از طریق چارچوب‌بندی و اقدام مداوم دارند. از این‌رو می‌توانند نقش تعیین‌کننده‌ای در شکل دادن و تحریک کارکنان برای دستیابی به توسعه مزیت‌محور رقابتی سازمان ایفا کنند (Son & Phong, 2023). اعتقاد بر این است که رهبری عامل مهمی است که بر رفتار کاری نوآورانه تأثیر می‌گذارد. رهبری که رفتار کاری نوآورانه ایجاد می‌کند به‌عنوان رهبری تحول‌آفرین شناخته می‌شود و تقریباً تمام تحقیقات در مورد رفتار کاری نوآورانه، به رهبری تحول‌آفرین به‌عنوان پیشینه رفتار نوآورانه اشاره می‌کنند (Sudibjo & Prameswari, 2021). از سوی دیگر، بررسی مروری پژوهش‌های موجود در زمینه رهبری تحول‌گرا و کارآفرینی سازمانی حاکی از وجود رابطه و تأثیر سازه‌ی رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد سازمان‌های کارآفرین بوده و رهبری در سازمان‌های کارآفرین، بیش‌تر تحولی بوده و تأثیر قابل‌توجهی بر جهت‌گیری، شکل‌گیری و توسعه سازمان‌های کارآفرین دارد.

### کارآفرینی سازمانی

در طول دو دهه اخیر، محققان فراوانی بر اهمیت کارآفرینی سازمانی در توسعه اقتصادی تأکید کرده‌اند (Boukamcha et al., 2019). کارآفرینی سازمانی یک مفهوم متداول برای توضیح رفتار کارآفرینانه یک سازمان و هدف اصلی آن دستیابی به رقابت-پذیری با ارتقای نوآوری در تمام مراحل سازمان است (Beh & Shafique, 2016). برای کارآفرینی سازمانی هیچ تعریف مشترکی وجود ندارد و باتوجه به منابع نظری بنیادین، به روش‌های بسیار متفاوتی اشاره می‌شود. کارآفرینی سازمانی به‌عنوان یک جهت‌گیری کارآفرینانه و مجموعه‌ای از فعالیت‌هایی که یک سازمان برای ارتقای نوآوری محصول، ریسک‌پذیری و پاسخ‌فعالانه به نیروهای محیطی انجام می‌دهد، مفهوم‌سازی شده است (Cherif, 2022). کارآفرینی سازمانی به نام‌های کارآفرینی داخلی، کارآفرینی جمعی، سرمایه‌گذاری شرکتی و کارآفرینی داخلی شرکتی نیز نامیده می‌شود که بر فرآیند نوآوری



در سازمان با انجام کسب‌وکارهای جدید و بهره‌گیری از چندین فرصت تأکید می‌کند (Boukamcha, 2019). کارآفرینی سازمانی به فرآیندی اطلاق می‌شود که در داخل یک سازمان موجود، صرف‌نظر از اندازه آن، ادامه می‌یابد و نه تنها به سرمایه‌گذاری‌های تجاری جدید، بلکه به سایر فعالیت‌ها و جهت‌گیری‌های نوآورانه مانند توسعه محصولات جدید، خدمات، فناوری‌ها، تکنیک‌های اداری، راهبردها و وضعیت‌های رقابتی منجر می‌شود (Ahmad et al., 2022). اجرای یک کارآفرینی سازمانی به وجود یک محیط کاری بستگی دارد که نوآوری و همکاری بین اعضای سازمان را تغذیه می‌کند. چنین محیطی بر ادراک کارکنان نسبت به ریسک تأثیر می‌گذارد و به آنها امکان می‌دهد ریسک کنند و وضعیت موجود را به چالش بکشند و به اعضای خود اجازه می‌دهد تا تغییر را آغاز کنند و بدون توجه به منابع فرصت‌ها را کشف می‌کنند (Chebbia, 2020).

### یادگیری سازمانی

یادگیری سازمانی یکی از موضوعات جذاب در تحقیقات علوم اجتماعی (Son & Phong, 2023) به‌شمار می‌رود که در طول زمان بسیار مورد توجه قرار گرفته (Canbaloglu et al., 2022) و توجه زیادی را در بین دانشگاهیان و متخصصان به‌خود جلب کرده است (Ali et al., 2021).

در ادبیات، اصطلاح یادگیری سازمانی به‌عنوان یک فرآیند یا مدلی در نظر گرفته می‌شود که شامل چهار فعالیت اساسی: کسب اطلاعات، انتشار دانش، تفسیر مشترک و حافظه سازمانی (Lei et al., 2017; Van et al., 2018; Ha et al., 2019) می‌باشد. یادگیری سازمانی فرآیندی است که توسط آن سازمان‌ها از طریق فعالیت‌های یادگیری تجربی یا برنامه‌ریزی شده، ظرفیت دانش را ایجاد می‌کنند و آن را بهبود می‌بخشند (Lalani et al., 2020) و دائماً اقدامات خود را بر اساس دانش و آگاهی جدید برای دستیابی به اهداف استراتژیک مورد نظر اصلاح می‌نمایند که این امر به سازمان‌ها کمک می‌کند تا مکانیسم‌ها و فرآیندهایی را توسعه دهند که هم یادگیری در محل کار فردی و هم گروهی را تشویق کنند (Son & Phong, 2023; Alerasoul et al., 2021). یادگیری سازمانی برای بقای یک سازمان (Alerasoul et al., 2021) و بهبود عملکرد سازمان بسیار مهم و حیاتی است (Ur Rehman et al., 2019). از سوی دیگر، یادگیری سازمانی نقش اساسی در توسعه هر

سازمانی دارد که در یک محیط بسیار رقابتی عمل می‌کند (Mai et al., 2021). همچنین، یادگیری سازمانی امکان تولید انواع مختلفی از نوآوری را فراهم می‌کند که به‌طور مستقیم و مثبت بر رشد سازمان تأثیر می‌گذارد (Escandon-Barbosa & Salas-Paramo, 2022).

### پیشینه پژوهش

سون و فونگ<sup>۱</sup> (۲۰۲۳) در پژوهشی به بررسی نقش رهبری تحول‌آفرین بر یادگیری سازمانی و مزیت رقابتی با نقش میانجی نوآوری در ۶۵ شرکت با ۳۶۵ شرکت‌کننده در ویتنام و با استفاده از روش کمی معادلات ساختاری پرداخته است. نتایج نشان داد که رهبری تحول‌آفرین با نقش میانجی نوآوری بر مزیت رقابتی تأثیر معنی‌داری داشته است؛ اما تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر یادگیری سازمانی با نقش میانجی نوآوری بیش‌تر بوده است. در پژوهش مای<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۲)، تأثیر ویژگی‌های رهبری و یادگیری سازمانی بر نوآوری کسب‌وکار با استفاده از تکنیک حداقل مربعات جزئی بر روی ۶۳۸ نفر از رهبران شاغل در شرکت‌های گردشگری در ویتنام مورد مطالعه قرار گرفت. در پژوهش آن‌ها این نتیجه حاصل گردید که ویژگی‌های شخصیتی رهبری، مانند خود‌ارزیابی، خودشیفتگی، نیاز به موفقیت، و تمایل به ریسک، تأثیر مستقیم یا غیرمستقیم بر نوآوری کسب‌وکار دارند. علاوه بر این، اکتساب دانش، توزیع دانش و تفسیر دانش سه زیرفرایند یادگیری سازمانی هستند که نقش میانجی را در رابطه بین ویژگی‌های رهبری و نوآوری کسب‌وکار ایفا می‌کنند. سادیبجو و پرامیسواری<sup>۳</sup> (۲۰۲۱) نیز رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و رفتار کاری نوآورانه را با توجه به نقش میانجی اثرات اشتراک دانش و تناسب فرد-سازمان مورد مطالعه قرار دادند. نتایج مطالعه‌ی آن‌ها که با استفاده از روش حداقل مربعات جزئی و مدل‌سازی معادلات ساختاری برای تجزیه و تحلیل داده‌های ۲۶۰ معلم مدرسه ابتدایی خصوصی در جاکارتای جنوبی اندونزی صورت پذیرفت نشان داد که رهبری تحول‌آفرین به‌طور مستقیم بر رفتار کاری نوآورانه معلمان تأثیر نمی‌گذارد. با این حال، تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر رفتار کاری نوآورانه از طریق متغیر میانجی اشتراک دانش، مثبت می‌شود. همچنین، نتایج

1. Son & Phong

2. Mai

3. Sudibjo & Prameswari

پژوهش آنها نشان داد که تناسب فرد-سازمان و رفتار اشتراک دانش به طور مثبت بر رفتار کاری نوآورانه تأثیر می‌گذارد. همچنین اسلام و همکاران (۲۰۲۱) رابطه بین رهبری تحول‌آفرین، اعتماد به رهبری و رفتار قهرمانی کارکنان در طول تغییرات سازمانی را با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری بر روی ۳۰۰ کارمند تمام‌وقت بخش بانکداری بنگلادش مورد مطالعه قرار دادند. نتایج مطالعه آنها نشان داد که رهبری تحول‌آفرین به طور قابل توجهی بر اعتماد کارکنان به رهبری و رفتار قهرمانانه در طول تغییرات سازمانی تأثیر می‌گذارد. همچنین، این مطالعه نشان داد که متغیر میانجی اعتماد به رهبری، در رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و رفتار قهرمانی کارکنان در طول تغییرات سازمانی تأثیرگذار است. یافته‌های مطالعه‌ی وشدی<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۹) با عنوان "کدام رفتارهای رهبری تحول‌آفرین با فرآیندهای یادگیری سازمانی مرتبط است؟" حاکی از این بود که هر یک از فرآیندهای فرعی یادگیری سازمانی با رفتارهای رهبری متفاوت مرتبط بودند. به عنوان مثال، توزیع به مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین مرتبط بود که به سمت توسعه توانایی پیروان (مانند بینش و تحریک فکری) هدایت می‌شد و فرصتی برای به اشتراک گذاشتن دانش (یعنی رهبری حمایتی) ایجاد می‌کرد. از سوی دیگر، مؤلفه‌های رهبری تحول‌آفرین مرتبط با تفسیر، آنهایی بودند که انگیزه پیروان را برای کار خوب در یک گروه افزایش می‌دهند (یعنی ارتباطات الهام‌بخش و شناخت شخصی). بوکامچا<sup>۲</sup> (۲۰۱۹) در پژوهش دیگری تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر کارآفرینی سازمانی در کسب‌وکارهای کوچک و متوسط کشور تونس را مورد تجزیه و تحلیل قرار داد. نتایج پژوهش وی که با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری انجام شد حاکی از تأثیر مهم تحریک فکری و انگیزه الهام‌بخش ایجاد شده توسط رهبران تحول‌آفرین بر نوآوری، فعال بودن و سرمایه‌گذاری تجاری جدید کارکنان و در نهایت در راه‌اندازی الگوهای کارآفرینی سازمانی است. رید<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۸) نیز نقش رهبری را در کارآفرینی مورد مطالعه قرار دادند. نتایج مطالعه آنها نشان داد که رهبری بر کارآفرینی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

---

1. Vashdi

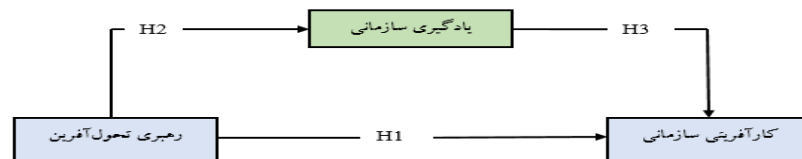
2. Boukamcha

3. Reid

جعفری (۲۰۲۱) تأثیر سبک رهبری تحول‌آفرین بر کارآفرینی سازمانی در بانک تجارت شهر تهران مورد مطالعه قرار داد. یافته‌های پژوهش ایشان حاکی از این بود که سبک رهبری تحول‌آفرین تأثیر مثبت و معناداری بر کارآفرینی سازمانی دارد سجادی و همکاران (۲۰۱۹) نیز تأثیر قابلیت‌های یادگیری سازمانی بر کارآفرینی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان ایران را مورد مطالعه قرار دادند و به این نتیجه دست یافتند که بین قابلیت یادگیری سازمانی و کارآفرینی سازمانی ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. حسینی و علیزاده‌جورکویه (۲۰۱۸) رابطه رهبری تحول‌گرا و فرآیند توسعه محصول جدید باتوجه به نقش میانجی یادگیری سازمانی و فرهنگ نوآوری، را بررسی نمودند. یافته‌های پژوهش آنها نشان داد که رهبری تحول‌گرا با توجه به نقش میانجی‌گری یادگیری سازمانی رابطه مستقیمی با فرآیند توسعه محصول جدید، یادگیری سازمانی و فرهنگ نوآوری دارد. پورانجنار و همکاران (۲۰۱۶) نیز به بررسی رابطه‌ی رهبری تحول‌آفرین با خلاقیت و نوآوری و کارآفرینی سازمانی مبادرت نمودند. نتایج پژوهش آنها نشان داد که بین سبک رهبری تحول‌آفرین با خلاقیت و همچنین ابعاد کارآفرینی سازمانی رابطه‌ی معناداری وجود دارد.

### فرضیه‌ها و مدل مفهومی پژوهش

فرضیه ۱: سبک رهبری تحول‌آفرین بر کارآفرینی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.  
 فرضیه ۲: سبک رهبری تحول‌آفرین بر یادگیری سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.  
 فرضیه ۳: یادگیری سازمانی بر کارآفرینی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.  
 فرضیه ۴: سبک رهبری تحول‌آفرین تأثیر غیرمستقیم مثبت و معناداری بر کارآفرینی سازمانی از طریق متغیر میانجی یادگیری سازمانی دارد.  
 با توجه به فرضیه‌های پژوهش که از مرور مبانی و ادبیات نظری پژوهش‌های پیشین تدوین شده‌اند، مدل مفهومی پژوهش در شکل شماره (۱) ارائه شده است.



شکل شماره ۱: مدل مفهومی پژوهش

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف از نوع کاربردی و از نظر روش گردآوری داده‌های پژوهش، توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش را کلیه کارکنان بخش بیمه شعب سازمان تأمین اجتماعی استان کرمانشاه به تعداد ۴۳۶ نفر در سال ۱۴۰۱ تشکیل داد. حجم نمونه براساس روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای و با استفاده از فرمول کوکران ۲۰۵ نفر محاسبه گردید. ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه بود که در این پژوهش از سه پرسشنامه استاندارد رهبری تحول‌آفرین باس و آوولیو (۲۰۰۰) با ۲۰ سوال، کارآفرینی سازمانی هیل<sup>۱</sup> (۱۹۹۶) با ۴۸ سوال و یادگیری سازمانی نییف<sup>۲</sup> (۲۰۰۱) با ۳۱ سوال استفاده گردید. روایی پرسشنامه صوری بوده که به تائید ۵ تن از اساتید دانشگاه رسید و پایایی آن نیز بر اساس آلفای کرونباخ مورد تأیید واقع شده است. داده‌های گردآوری شده بر اساس مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار Smart PLS نسخه ۴ مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند.

### تجزیه و تحلیل یافته‌ها

برای تحلیل و پردازش داده‌های آماری پرسش‌نامه‌های پژوهش، از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) با رویکرد حداقل مربعات جزئی (PLS) و نرم‌افزارهای Smart PLS 3 و SPSS 22 استفاده شده است.

برای سنجش میزان پایایی پرسش‌نامه‌های پژوهش، از دو معیار روش حداقل مربعات جزئی شامل: (۱) روش آلفای کرونباخ؛ و (۲) روش پایایی ترکیبی<sup>۳</sup> استفاده گردید. ضریب آلفای کرونباخ بیانگر میزان توانایی سؤالات در تبیین مناسب ابعاد مربوط به خود است. ضریب پایایی ترکیبی نیز میزان همبستگی سؤالات یک بُعد به یکدیگر برای برازش کافی مدل‌های اندازه‌گیری را مشخص می‌کند (Fornell & Larcker, 1981). بر این اساس، نتایج مربوط به ضریب پایایی پرسشنامه‌های پژوهش، توسط دو معیار ذکر شده، در جدول شماره (۲) ارائه گردیده است. روایی پرسشنامه‌های پژوهش نیز با استفاده از معیار روایی همگرا و روش حداقل مربعات جزئی، سنجیده شد. روایی همگرا، نمایانگر میزان توانایی شاخص‌های

1. Hill

2. Neefe

3. Composite Reliability (CR)

یک بُعد در تبیین آن بُعد است. روایی همگرا از طریق معیار میانگین واریانس استخراج شده<sup>۱</sup> بررسی می‌گردد. در صورت بیشتر شدن این معیار از عدد ۰/۵، روایی همگرای ابزار اندازه‌گیری تأیید می‌گردد (Hulland, 1993). همانطور که در جدول شماره (۱) مشاهده می‌شود، مقادیر به‌دست آمده برای آلفای کرونباخ و آلفای پایایی ترکیبی (CR)، بیشتر از ۰/۷۰ است که نشان‌دهنده پایایی مطلوب متغیرهای پژوهش است. بنابراین مدل‌های اندازه‌گیری از پایایی مطلوبی برخوردارند. از سوی دیگر، مقدار روایی همگرا (AVE) برای متغیرهای مکنون بالاتر از ۰/۵ است. بنابراین می‌توان اظهار نمود که روایی همگرای مدل‌های اندازه‌گیری نیز مطلوب می‌باشد.

جدول شماره ۱: نتایج روایی و پایایی متغیرهای پژوهش

متغیر	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی (CR)	روایی همگرا (AVE)
رهبری تحول‌آفرین	۰/۸۳۷	۰/۸۷۴	۰/۶۷۹
کارآفرینی سازمانی	۰/۸۸۸	۰/۹۱۰	۰/۶۳۴۴
یادگیری سازمانی	۰/۸۸۶	۰/۹۱۱	۰/۷۴۶

در بررسی مطلوب بودن برازش مدل ساختاری پژوهش با استفاده از معیار ضریب تعیین ( $R^2$ )، مورد بررسی قرار گرفته است. هرچقدر مقدار ضریب تعیین مربوط به سازه درون‌زای مدل بیشتر باشد، نشان از برازش بهتر و بیشتر مدل است. چین (۱۹۹۸) سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ را به‌عنوان ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی ضریب تعیین معرفی می‌کند.

جهت برازش کلی مدل از شاخص GOF استفاده می‌شود که توسط تنهاوس و همکاران (۲۰۰۴) ابداع گردید. این شاخص هر دو مدل اندازه‌گیری و ساختاری را مدنظر قرار می‌دهد. حدود این شاخص بین صفر و یک قرار دارد و تزلزل و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ را به ترتیب به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی نمودند (Rezaei et al., 2021). شاخص GOF این مدل، ۰/۵۰۵ به‌دست‌آمده است که از مطلوبیت کلی بالای مدل حکایت دارد.

$$\text{GOF} = \sqrt{R^2} \times \sqrt{\text{communalities}} \quad (۱) \text{ رابطه}$$

1. Average Variance Extracted (AVE)

2. Watzles et al

جدول شماره ۲: شاخص‌های بررسی اعتبار اشتراک، حشو و GOF

متغیرها	Communality	R <sup>2</sup>	Redundancy (Q <sup>2</sup> )	GOF
رهبری تحول‌آفرین	۰/۴۹۰	برونزا	برونزا	۰/۵۰۵
کارآفرینی سازمانی	۰/۴۹۹	۰/۵۳۵	۰/۲۳۳	
یادگیری سازمانی	۰/۴۷۲	۰/۵۱۵	۰/۲۲۰	

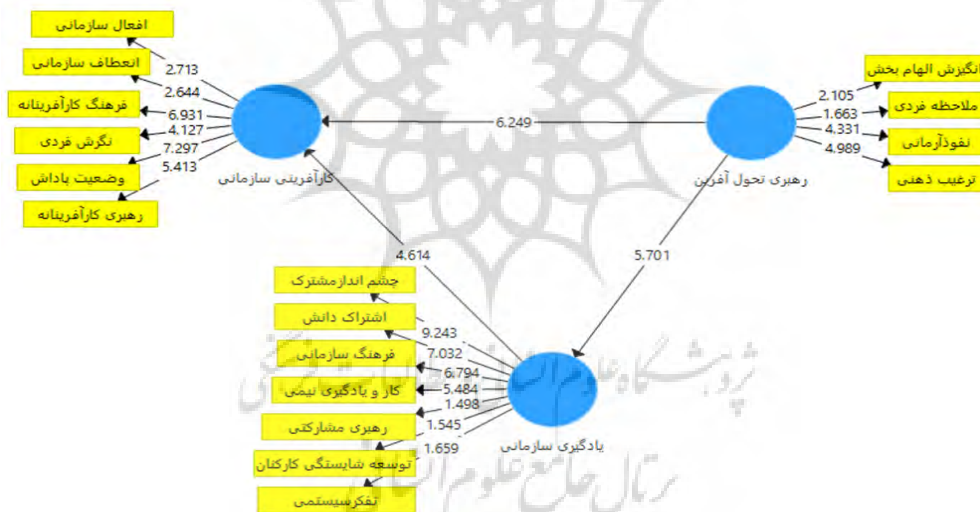
پس از تعیین مدل‌های اندازه‌گیری به‌منظور ارزیابی مدل مفهومی پژوهش و همچنین اطمینان یافتن از وجود یا عدم وجود رابطه علی میان متغیرهای پژوهش و بررسی تناسب داده‌های مشاهده شده با مدل مفهومی پژوهش، روابط میان متغیرهای پژوهش در دو حالت اعداد معناداری و تخمین استاندارد، با استفاده از مدل معادلات ساختاری در نرم افزار اسمارت پی ال اس بررسی شدند. شایان ذکر است، هنگامی که مقادیر  $t$  در بازه بیشتر از عدد  $+1/96$  و کمتر از عدد  $-1/96$  باشند، بیانگر معنادار بودن پارامتر مربوطه و در نتیجه تأیید فرضیه‌های پژوهش است. بنابراین، همان‌گونه که در شکل زیر مشاهده می‌گردد، ضرایب  $t$  بین سه متغیر اصلی پژوهش، بالاتر از عدد  $1/96$  هستند که بیانگر پذیرش رابطه بین فرضیه‌های پژوهش و تأیید آن‌ها است. بعد از تخمین استاندارد، رابطه علت و معلولی بین متغیرهای پژوهش سنجیده شد. همان‌طور که در شکل شماره (۴) (اجرای مدل در حالت تخمین استاندارد) نمایان است، رابطه بین سه متغیر اصلی پژوهش مستقیم و مثبت است. خروجی مدل در دو حالت اعداد معناداری و تخمین استاندارد، در شکل‌های شماره ۳ و ۴ قابل مشاهده است. بر اساس شکل (۳) معناداری سه فرضیه اول که دارای اثر مستقیم هستند مورد ارزیابی قرار گرفته است که با توجه به توضیحات ذکر شده، معناداری مورد تأیید قرار گرفتند. برای سنجش معناداری فرضیه چهارم از آزمون سوپل بهره گرفته شد که بر اساس فرمول آزمون سوپل میزان معناداری متغیر میانجی ( $6/032$ ) بدست آمد که حاکی از معناداری متغیر میانجی می‌باشد.

جدول شماره ۳: خلاصه نتایج آزمون سوپل

نتیجه	آماره سوپل	Med--dv se	iv--med se	med--dv beta	iv--med beta	direct w/ med	direct no med	متغیر میانجی
تأیید	۶/۰۳۲	۰/۰۴۳	۰/۰۵۷	۰/۳۴۹	۰/۵۶۴	۰/۷۹	۰/۶۳	یادگیری سازمانی

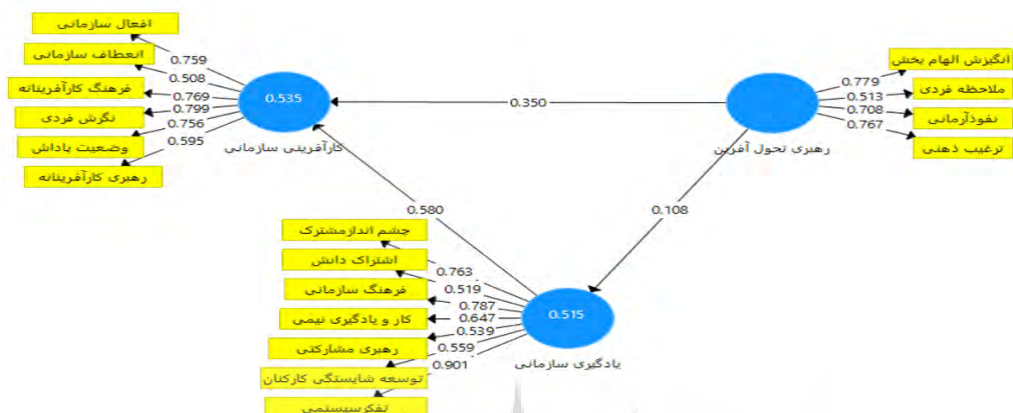
برای بررسی میزان تأثیر متغیرها از شکل (۴) استفاده گردید. که در بررسی اثر مستقیم سبک رهبری تحول‌آفرین بر یادگیری سازمانی، میزان ( $0/350$ )، در فرضیه دوم، تأثیر سبک

رهبری تحول‌آفرین بر یادگیری سازمانی میزان (۰/۱۰۸)، در فرضیه سوم، تأثیر یادگیری سازمانی بر کارآفرینی سازمانی به میزان (۰/۵۸۰) را نمایش می‌دهد. برای بررسی میزان تأثیر متغیر میانجی و بررسی فرضیه چهارم دو عدد (۰/۵۸۰) و (۰/۱۰۸) در هم ضرب شدند که مقدار (۰/۰۶۲) بدست آمد که در فرضیات دوم و سوم اثر سبک رهبری تحول‌آفرین بدون متغیر میانجی مورد سنجش قرار گرفت و در مرحله دوم برای سنجش اثر غیرمستقیم این ضرب صورت گرفت. بنابراین با توجه به این اعداد می‌توان دریافت سبک رهبری تحول‌آفرین بر کارآفرینی سازمانی تأثیر مستقیم به میزان (۰/۳۵۰) دارد اما زمانی که اثر متغیر میانجی یادگیری سازمانی مورد ارزیابی قرار می‌گیرد اثر سبک رهبری تحول‌آفرین بر کارآفرینی سازمانی به مراتب کمتر می‌شود و اثر غیرمستقیم آن به میزان (۰/۰۶۲) سنجیده می‌شود.



شکل شماره ۳: اندازه‌گیری مدل کلی و نتایج فرضیه‌ها در حالت اعداد معناداری





شکل شماره ۴: اندازه‌گیری مدل کلی و نتایج فرضیه‌ها در حالت تخمین استاندارد

نتایج فرضیه‌های پژوهش به صورت خلاصه در جدول زیر ارائه شده است.

جدول شماره ۴: نتیجه آزمون فرضیه‌های پژوهش

ردیف	فرضیه‌ها	مقدار t و معناداری	ضرایب مسیر	نتیجه آزمون
۱	سبک رهبری تحول آفرین بر کارآفرینی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.	۶/۲۴۹	۰/۳۵۰	پذیرش
۲	سبک رهبری تحول آفرین بر یادگیری سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.	۵/۷۰۱	۰/۱۰۸	پذیرش
۳	یادگیری سازمانی بر کارآفرینی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.	۴/۶۱۴	۰/۵۸۰	پذیرش
۴	سبک رهبری تحول آفرین تأثیر غیرمستقیم مثبت و معناداری بر کارآفرینی سازمانی از طریق متغیر میانجی یادگیری سازمانی دارد.	۶/۰۳۲	۰/۰۶۲	پذیرش

### بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر سبک رهبری تحول آفرین بر کارآفرینی سازمانی با توجه به نقش میانجی یادگیری سازمانی در سازمان تأمین اجتماعی استان کرمانشاه صورت پذیرفت. یافته‌های پژوهش حاضر در فرضیه اول حاکی از این است که سبک رهبری تحول آفرین بر کارآفرینی سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد و می‌تواند منجر به ظهور و بروز فعالیت‌های کارآفرینانه سازمانی توسط کارکنان سازمان تأمین اجتماعی گردد. بنابراین، از جمله پیش‌شرط‌های مهم و کلیدی مورد نیاز سازمان‌های امروزی، برای آمادگی و مواجهه با تغییرات گسترده آتی و دستیابی به عملکرد بهتر سازمانی و کسب مزیت رقابتی،

برخورداری از رهبرانی است که حامی فعالیت‌های نوآورانه، خلاقانه و تحول‌گرای سازمان خود باشند. به عبارت دیگر، سبک رهبری تحول‌آفرین، لازمه بقاء و دوام سازمان‌های امروزی از طریق بهبود فعالیت‌های کارآفرینی سازمانی است. امروزه ضرورت نیاز به رهبران تحول‌گرا برای سازمان‌هایی که می‌خواهند در چرخه رقابت باقی بمانند، بیش از پیش احساس می‌شود. رهبران تحول‌آفرین، با توجه به شرایط محیطی متغیر، با تأثیرگذاری بر مؤلفه‌های مختلف رفتار سازمانی و با الگو قرار دادن خود و برانگیختن کارکنان به رفتارهای مطلوب و ترغیب آنان به انجام فعالیت‌های کارآفرینانه، خلاقانه و نوآورانه؛ باعث خودباوری و احساس مسئولیت در کارکنان گردیده؛ به گونه‌ای که پذیرش تغییرات و یادگیری برای آنها آسان‌تر می‌شود. بنابراین برای نیل به کارآفرینی سازمانی و برخورداری از یک سازمان کارآفرین، به رهبر تحول‌آفرین نیاز است. این یافته پژوهش با نتایج مطالعات پورانجنار و همکاران (۲۰۱۶)، جعفری (۲۰۲۱)، بوکامچا (۲۰۱۹) و رید و همکاران (۲۰۱۹) همراستاست. یافته‌ی دیگر پژوهش حاضر در تأیید فرضیه دوم این بود که، در سازمان مورد مطالعه، سبک رهبری تحول‌آفرین بر متغیر یادگیری سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. امروزه سبک رهبری مدیران در سازمان‌ها نقش مهمی در ایجاد یادگیری سازمانی دارد؛ به طوری که لازم است رهبران و پیروان آن‌ها به طور مستمر یاد بگیرند و اطلاعات را به منظور دستیابی به عملکرد بهتر با یکدیگر به اشتراک بگذارند. این پژوهش محققان را قادر می‌سازد درک بهتری نسبت به یادگیری سازمانی به دست آورند و از نقش رهبری تحول‌آفرین در ایجاد یادگیری سازمانی آگاه شوند و همچنین به سازمان‌ها کمک می‌کند افرادی را برای رهبری استخدام و انتخاب کنند که یادگیری سازمانی را تشویق و مهارت‌های لازم را برای توسعه سازمان یادگیرنده دارا باشند.

این یافته‌ی پژوهش با نتایج مطالعات پیشین نظیر حسینی و علیزاده‌جورکویه (۲۰۱۸)، سون و فونگ (۲۰۲۳)، سودیبجو و پرامسواری (۲۰۲۱) و الرحمن و همکاران (۲۰۱۹) همراستاست. به‌عنوان مثال در همین راستا یافته‌های پژوهش سون و فونگ (۲۰۲۳) حاکی از این است که سبک‌های رهبری، تأثیر قابل‌توجهی بر یادگیری سازمانی، دارند. تأیید فرضیه سوم پژوهش نیز حاکی از این است که یادگیری سازمانی بر کارآفرینی سازمانی در سازمان تأمین اجتماعی تأثیر مثبت و معناداری دارد. یادگیری سازمانی

فرآیندی است پیوسته، پویا و تعاملی میان افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها جهت بهبود اقدامات از طریق دانش و درک بهتر است که کوشش سازمان‌ها در جهت استفاده از توانایی‌های ذهنی سرمایه‌های انسانی را برای دستیابی به نوآوری را تحقق می‌بخشد. افزون بر این، این فرآیند منجر به تقویت فعالیت‌های نوآورانه و خلاقانه در کارکنان گردیده و در نهایت تحقق سازه‌ی کارآفرینی سازمانی را تسهیل می‌کند. از سوی دیگر هر چقدر سازمان‌ها در زمینه دستیابی به دانش، اشتراک‌گذاری آن، تفکر سیستمی وضعیت بهتری داشته باشند، می‌توانند در حوزه کارآفرینی سازمانی وضعیت بهتری را نشان دهند و در رسیدن به اهداف سازمان موفق‌تر عمل کنند.

نتیجه این فرضیه پژوهش همراستا با نتایج مطالعات سجادی و همکاران (۲۰۱۹) می‌باشد که بیان کرده‌اند ارتباط مثبت و معناداری بین قابلیت یادگیری سازمانی و کارآفرینی سازمانی وجود دارد و قابلیت یادگیری سازمانی ۶۰ درصد از واریانس کارآفرینی سازمانی را تبیین می‌کند. در این راستا در رابطه با تأیید فرضیه چهارم نقش میانجی متغیر یادگیری سازمانی در رابطه بین سبک رهبری تحول‌آفرین و کارآفرینی سازمانی نیز می‌توان این‌گونه اظهار نمود که رهبران تحول‌گرا که ویژگی‌های تحول‌آفرینی و دید کلی از مشارکت دارند، می‌توانند فضایی را ایجاد نمایند که باعث یادگیری سازمانی شود و از این طریق کارآفرینی سازمانی را به‌عنوان یکی از راه‌های پاسخ‌گویی سازمان به الزامات محیطی، در سازمان خود نهادینه کنند. امروزه کارآفرینی یکی از دغدغه‌های اصلی بسیاری از مدیران سازمان‌ها محسوب می‌شود. استفاده از افکار و ایده‌های نوآور کارکنان و کارآفرینان می‌تواند منشا تحولات عظیمی در سازمان‌ها و نیز به حرکت درآوردن چرخ‌های توسعه کشور شود. نباید فراموش کرد، سازمان‌هایی که با تغییرات فراگیر همگام نباشند، به سرعت منسوخ می‌شوند؛ بنابراین، سازمان‌ها بایستی ذهنیت سنتی خود را کنار گذاشته و به دنبال آن دسته از دانش، مهارت‌ها و روش‌هایی باشند که آنان را در آینده موفق خواهد کرد. سازمانی می‌تواند در مسیر توسعه، حرکت رو به جلو و با شتابی داشته باشد که با ایجاد بسترهای لازم، منابع انسانی خود را، به دانش و مهارت کارآفرینی مولد تجهیز کند؛ تا آن‌ها با استفاده از این توانمندی ارزشمند، سایر منابع سازمان را به سوی ایجاد ارزش و کسب رشد و توسعه مدیریت هدایت کنند.

حسینی و علیزاده‌جورکویه (۲۰۱۸) در مطالعه‌ی خود به این نتیجه دست یافتند که رهبری تحول‌گرا با توجه به نقش میانجی‌گری یادگیری سازمانی رابطه مستقیمی با فرآیند توسعه محصول جدید، یادگیری سازمانی و فرهنگ نوآوری دارد. به زعم سودیبجو و پرامسواری (۲۰۲۱) نیز رهبری تحول‌آفرین تأثیر مثبت و معناداری بر رفتار کاری نوآورانه کارکنان با توجه به نقش متغیر میانجی اشتراک دانش دارد. همچنین مای و همکاران (۲۰۲۲) نیز بیان داشته‌اند که سه زیر فرآیند یادگیری سازمانی شامل اکتساب دانش، توزیع دانش و تفسیر دانش نقش متغیر میانجی را در رابطه بین ویژگی‌های رهبری و نوآوری کسب‌وکار ایفا می‌کنند. علاوه بر این، در پژوهش الرحمن و همکاران (۲۰۱۹) این نتیجه حاصل گردید که فرهنگ نوآورانه و یادگیری سازمانی به‌طور قابل‌توجهی بین سبک‌های رهبری و عملکرد سازمانی میانجی‌گری می‌کنند. با توجه به تأیید تمامی فرضیه‌های مطرح شده در این پژوهش، در این بخش پیشنهادهایی بر پایه این فرضیه‌ها ارائه می‌گردد تا سازمان مورد مطالعه و سایر سازمان‌های مشابه بتوانند از نتایج ارائه شده در این پژوهش استفاده نمایند. این پیشنهادهای عبارتند از:

- به مدیران سازمان تأمین اجتماعی پیشنهاد می‌گردد برنامه‌های آموزشی را به‌منظور تقویت خلاقیت کارکنان و تحریک توانایی‌های فکری آن‌ها به‌گونه‌ای طراحی کنند که باعث افزایش رفتارهای نوآورانه، خلاقانه و در نهایت کارآفرینانه آنها شود.
- به مدیران سازمان تأمین اجتماعی پیشنهاد می‌گردد کارکنان را در بیان دیدگاه‌های جمعی به‌منظور ایجاد انگیزه در آن‌ها برای شروع پروژه‌های نوآورانه فرایندهای داخلی جدید مشارکت دهند.
- مدیران سازمان تأمین اجتماعی کارکنان را تشویق نمایند تا شیوه‌های جدید نگرش به چگونگی انجام کار را پیشنهاد دهند و در بررسی پیشنهادهای کارکنان دیدگاه‌ها و جوانب مختلف را مدنظر قرار دهد.
- مدیران سازمان تأمین اجتماعی با کارکنان درباره‌ی باورها و ارزش‌های اساسی سازمان صحبت کنند و کارکنان را در راستای این اهداف ترغیب به یادگیری نمایند.

- مدیران سازمان تأمین اجتماعی تک‌تک کارکنان را به‌عنوان افرادی در نظر بگیرند که دارای نیازها، توانایی‌ها و خلاقیت‌های متفاوت از دیگران هست و از این طریق انگیزه آنان را برای یادگیری مضاعف کنند.
  - مدیران سازمان تأمین اجتماعی کارکنان و ارباب رجوع را برای ارائه بازخورد به سازمان درخصوص خدمات ارائه‌شده تشویق نمایند که زمینه برای یادگیری در راستای ارائه خدمات بهتر از سوی مدیران سازمان و کارکنان فراهم شود.
  - مدیران سازمان تأمین اجتماعی از کارکنان بخواهد که مشکلات را از زوایای مختلف موردبررسی قرار دهند تا در این راستا آن‌ها ملزوم به افزایش و تکمیل دانش خود شوند و راه‌های جدیدی را کشف نمایند.
- پیشنهاد می‌گردد پژوهشگران مطالعاتی در زمینه شناسایی عوامل مؤثر بر کارآفرینی سازمانی و رتبه‌بندی آنها با استفاده از تکنیک‌های فازی مثل AHP و ANP را انجام دهند.

### منابع فارسی

- پورانجنار، گل‌بهار؛ جودزاده، مهتا و پورانجنار، عافی (۱۳۹۵)، بررسی رابطه‌ی رهبری تحول‌آفرین با خلاقیت و نوآوری و کارآفرینی سازمانی، بررسی‌های بازرگانی، ۱۴ (۷۷): ۷۹-۹۳.
- جعفری، رضا (۱۴۰۰)، بررسی تأثیر سبک رهبری تحول‌آفرین بر کارآفرینی سازمانی، چشم‌انداز حسابداری و مدیریت، ۴ (۴۱): ۱۲۳-۱۳۱.
- حسینی، سیدسعید و علیزاده‌جورکویه، ابراهیم (۱۳۹۷)، بررسی رابطه رهبری تحول‌گرا و فرآیند توسعه محصول جدید با توجه به نقش میانجی یادگیری سازمانی و فرهنگ نوآوری، رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، ۷: ۱-۱۴.
- رضایی، بیژن، آرمند، شیرین، بهور، شهین (۱۴۰۱)، بررسی تأثیر نوآوری باز بر عملکرد نوآرانه سازمانی منابع انسانی با نقش تعدیلگر محیطی در مراکز آموزش عالی، فصلنامه آموزش علوم دریایی، ۹ (۳): ۱۱۶-۱۳۰.
- سجادی، سیداحمد؛ رضوی، سیدمحمدحسین و کردلو، حسین (۱۳۹۸)، تأثیر قابلیت‌های یادگیری سازمانی بر کارآفرینی سازمانی در وزارت ورزش و جوانان ایران، پژوهشنامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، ۱۵ (۳۰): ۲۴۱-۲۵۵.
- شکیب‌زاده‌خواه، شیرزاد و شاهد، ابوالفضل (۱۳۹۸)، بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین و کارآفرینی اجتماعی با عملکرد سازمانی با میانجی‌گری ارزش اجتماعی (مورد مطالعه: بانک حکمت ایرانیان)، سومین کنفرانس ملی پژوهش‌های نوین حسابداری و مدیریت در هزاره سوم.

صفایی‌شکیب، علی؛ عبدالملکی، بابک؛ حسین‌زاده، علی‌اکبر و موسیوند، مریم (۱۳۹۴)، اثر رهبری تحول‌گرا بر تعالی سازمانی با نقش واسطه‌ای توانمندسازی ساختاری و روان‌شناختی کارکنان، *مطالعات رفتار سازمانی*، ۴ (۵): ۱-۲۴.

کوچه‌مشکی، پریسا؛ شیخ‌الاسلامی کندلوسی، نادر و محمدی‌مقدم، یوسف (۱۳۹۹)، بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر تمایل بر تغییر با نقش میانجی یادگیری‌زدایی (مورد مطالعه: شرکت نیرپارس). توسعه سازمانی پلیس، ۱۷ (۷۴): ۵۵-۱۰۱.

## References

- Ha, A. T. L., Phong, L. B., & Hui, L. (2019). Leadership and Organizational Learning: The Determinants of Innovation Speed and Innovation Quality in Vietnamese Firms. *Journal of Management and Strategy*, 10(1), 29-37.
- Agote, L., Aramburu, N., & Lines, R. (2016). Authentic leadership perception, trust in the leader, and follower's mental processes in organizational change processes. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 52(1): 35-63.
- Ahmad, H., Maram, A., Thaer, A., Raed, H., & Mustafa, H. (2022). The Impact of the Agile System, Knowledge Sharing, and Empowerment on Organizational Entrepreneurship in Ojange Telecommunication Firm. *Journal of Southwest Jiaotong University*, 57(3).
- Alerasoul, S. A., Afeltra, G., Hakala, H., Minelli, E., & Strozzi, F. (2021). Organizational learning, learning organization, and learning orientation: An integrative review and framework. *Human Resource Management Review*, 100854
- Ali, S., Peters, L. D., Khan, I. U., Ali, W., & Saif, N. (2021). Organizational Learning and Innovation: A Study of the Role of Leadership. *International Journal of Hospitality Management*, 85: 102349.
- Anning-Dorson, T. (2018). Innovation and competitive advantage creation: The role of organisational leadership in service firms from emerging markets. *International Marketing Review*, 35(4), 580-600.
- Bakari, H., Hunjra, A. I., & Niazi, G. S. K. (2017). How does authentic leadership influence planned organizational change? The role of employee perceptions: A conceptual model. *Journal of Change Management*, 17(2): 155-187.
- Beh, L.-S. and Shafique, I. (2016). Does leadership matter in innovation and new business venturing? Testing the mediating effect of absorptive capacity, *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 7(5): 206-212.
- Boukamcha, F. (2019). The effect of transformational leadership on corporate entrepreneurship in Tunisian SMEs, *Leadership & Organization Development Journal*, 40(3): 286-304.

- Busari, A. H., Khan, S. N., Abdullah, S. M., & Mughal, Y. H. (2019). Transformational leadership style, employees' reactions towards organizational change. *Journal of Asia Business Studies*, 14(2): 181-209.
- Caaaalğğl, - , eeerr, J., & Rlll ""mm, .. H. ()))) ) Cmmtt ttiaaal mllll igg of organisational learning by self-modeling networks. *Cognitive Systems Research*, 73: 51-64.
- Chebbi, H., Yahiaoui, D., Sellami, M., Papasolomou, I., & Melanthiou, Y. (2020). Focusing on internal stakeholders to enable the implementation of organizational change towards corporate entrepreneurship: A case study from France. *Journal of Business Research*, 119: 209-217.
- Chen, R., Lee, Y.-D., & Wang, C.-H. (2020). Total quality management and sustainable competitive advantage: serial mediation of transformational leadership and executive ability. *Total Quality Management & Business Excellence*, 31(5-6), 451-468.
- Cherif, F. M. (2022). Corporate Entrepreneurship and Innovation Performance: Tee ee iittigg fff cct ff mnllyee gggggmmtt trgggh rrrrr rs Supervision. *Economies*, 10(7), 156.
- Choi, S., Kim, K., Ullah, S.M.E., Kang, S. (2016). How transformational leadership facilitates innovative behavior of Korean workers. *Person. Rev.* 45 (3), 459-479.
- Dehghani Soltani, M., Mesbahi, M., Darvish, M. (2021) The Impact of Transformational Leadership and Transparent Communication on Employees' Openness to Change by Explaining the Mediating Role of Organizational Trust. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 10(2), 77-104. (In Persian)
- Escandon-Barbosa, D., Salas-Paramo, J. (2022). The role of informal institutions in the relationship between innovation and organisational learning in export performance: A bidirectional relation?, *Asia Pacific Management Review*, In Press.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1): 39-50.
- Hill, M. E. (1996). The Development of an Instrument to Measure Entrepreneurship: Entrepreneurship within the Corporate Setting. Full thesis submitted in fulfillment of the requirements for the degree Master of Arts (MA) in Industrial Psychology. Department of Psychology Rhodes University. Grahams town.
- Hosseini, S-S & Alizadeh-Jorkoye, E. (2017). Investigating the relationship

- between transformational leadership and the new product development process with regard to the mediating role of organizational learning and innovation culture, *New Research Approaches in Management and Accounting*, 7, 1-14. (In Persian)
- Hulland, J. (1999). Use of partial least squares in strategic management research: a review of four recent studies. *Strategic management journal*, 20(2): 195-204.
- Islam, M. N., Furuoka, F., & Idris, A. (2021). Mapping the relationship between transformational leadership, trust in leadership and employee championing behavior during organizational change. *Asia Pacific Management Review*, 26(2): 95-102.
- Jafari, R. (2021). Investigating the effect of transformational leadership style on organizational entrepreneurship, *Accounting and Management Perspective*, 2021, 4 (41): 123-131. (In Persian)
- Kochemeshki, P; Sheikh-ul-Islami Kandolosi, N. and Mohammadi-Moghadam, Y. (2019). investigating the effect of transformational leadership on willingness to change with the mediating role of de-learning (case study: Nirpars Company). *Organizational Development of Police*, 17(74): 55-101. (In Persian)
- Lalani, M., Bussu, S., & Marshall, M. (2020). Understanding integrated care at the frontline using organisational learning theory: A participatory evaluation of multi-professional teams in East London. *Social science & medicine*, 262: 113254.
- Le, B. P., Lei, H., Phouvang, S., Than, T. S., Nguyen, T. M. A., & Gong, J. (2018). Self-efficacy and optimism mediate the relationship between transformational leadership and knowledge sharing. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 46(11), 1833-1846.
- Le, P. B., & Lei, H. (2017). How transformational leadership supports knowledge sharing: Evidence from Chinese manufacturing and service firms. *Chinese Management Studies*, 11(3), 479- 497.
- Le, T. T., & Le, B. P. (2021). Mediating Role of Change Capability in the Relationship between Transformational Leadership and Organizational Performance: An Empirical Research. *Psychology Research & Behavior Management*, 14, 1747.
- Lei, H., Leungkhamma, L., & Le, P. B. (2020). How transformational leadership facilitates innovation capability: the mediating role of employees' psychological capital. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(4), 481-499.



- Mai, N. K., Do, T. T., & Phan, N. A. (2022). The impact of leadership traits and organizational learning on business innovation. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(3): 100204.
- Maktabi, H., & Babakhanian, M. (2015). Identification of factors affecting organizational entrepreneurship in Selected Sama echnical Schools. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195, 940-947.
- Neefe, D. O.(2001). Comparing levels of organizational learning maturity of colleges and universities participating in traditional and non-traditional (Academic quality improvement project) accreditation processes. 2001.
- Nicolletti, M., Lutti, N., Souza, R., & Pagotto, L. (2019). Social and organizational learning in the adaptation to the process of climate change: The case of a Brazilian thermoplastic resins and petrochemical company. *Journal of Cleaner Production*, 226: 748-758.
- Özgül, B., & Zii r, C. ()))) ) Tpp maaagmmtt 's green transformational leadership and competitive advantage: the mediating role of green organizational learning capability. *Journal of Business & Industrial Marketing* (ahead-of-print).
- Potosky, D., & Azan, W. (2022). Leadership behaviors and human agency in the valley of despair: A meta-framework for organizational change implementation, *Human Resource Management Review*, 100927.
- Puranjanar, G-B; Jodzadeh, M & Pouranjanar, A.(2015). Investigating the relationship between transformational leadership and organizational creativity and innovation, *Business Reviews*, 14 (77), 79-93 .(In Persian)
- Reid, S. W., Anglin, A. H., Baur, J. E., Short, J. C., & Buckley, M. R. (2018). Blazing new trails or opportunity lost? Evaluating research at the intersection of leadership and entrepreneurship. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 150-164.
- Rezaei, B, Armand, Sh, Behvar, Sh. (2022). Investigating the effect of open innovation on organizational innovative performance of human resources with the role of environmental moderator in higher education centers, *Marine Science Education Quarterly*, 9(3), 116-130. (In Persian)
- Safai Shakib, A, Abdul Maliki, B, Hosseinzadeh, S. AA, Mosivand, M (2016). Effect of transformational leadership on organizational excellence of Payame Noor University with mediating role of staff structural and psychological empowerment. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 4(16): 24-1 .(In Persian)
- Sajjadi, S-A; Razavi, S-M-H and Kordalo, H. (2018). The effect of organizational learning capabilities on organizational entrepreneurship in the

- Ministry of Sports and Youth of Iran, *Journal of Sports Management and Movement Behavior*, 15 (30): 241-255 . (In Persian)
- Shakibzadekhah, S and Shahid, A. (2018). Investigating the impact of transformational leadership and social entrepreneurship on organizational performance with the mediation of social value (case study: Iranian Hekmat Bank), the third national conference on modern accounting research and Management in the third millennium .(In Persian)
- Sharma, D., & Krishnan, V. R. (2012). The impact of pay satisfaction and transformational leadership on employee engagement. In 5th International Conference of Management and Behavioral Sciences, Haridwar, India,.
- Son, T. T., & Phong, L. B. (2023). Antecedents of Competitive Advantage for Vietnamese Firms: The Roles of Transformational Leadership, Organizational Learning and Innovation. *Journal of International Business and Management*, 6(5), 01-15.
- Son, T. T., Phong, L. B., & Loan, B. T. T. (2020). Transformational Leadership Performance. *Sage Open*, 10(2), 2158244020927426 .
- Sudibjo, N., & Prameswari, R. K. (2021). The effects of knowledge sharing and person-organization fit on the relationship between transformational leadership on innovative work behavior. *Heliyon*, 7(6): 34-73.
- Than, S. T., Le, P. B., Le, P. T., & Nguyen, D. T. N. (2023). Stimulating product and process innovation through HRM practices: the mediating effect of knowledge management capability. *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, 11(1), 85-102.
- Ur Rehman, S., Bhatti, A., & Chaudhry, N. I. (2019). Mediating effect of innovative culture and organizational learning between leadership styles at third-order and organizational performance in Malaysian SMEs. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9(1), 1-24.
- Van, N. T., Phong, L. B., & Loan, L. T. (2018). Antecedents of Innovation Capability: The Role of Transformational Leadership and Organizational Learning. *International Journal of Business Administration*, 9(5), 1-10.
- Vashdi, D. R., Levitats, Z. S., & Grimland, S. (2019). Which transformational leadership behaviors relate to organizational learning processes? *The Learning Organization*.
- Zhu, W., Sosik, J. J., Riggio, R. E., & Yang, B. (2012). Relationships between organizational identification: The role of psychological empowerment. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 13(3): 168-212.