«مدیریت بهره وری»
سال نهم _ شماره 35_ زمستان 1394
ص ص 64 - 39
تاریخ دریافت مقاله: 93/04/10
تاریخ پذیرش نهایی مقاله: 94/02/18

بررسی رابطه میان کارآفرینی سازمانی و ویژگی‌های سازمان یادگیرنده

دکتر حسنعلی آقاجانی[1]
حسین صمدی میارکلائی[2]
حمزه صمدی میارکلائی[3]

چکیده

کارآفرینی اندیشه و فرآیند ایجاد و توسعهٔ فعالیت اقتصادی از طریق ترکیب ریسک‌پذیری، خلاقیت و یا نوآوری با یک مدیریت بی‌نقص در یک سازمان موجود و یا یک سازمان جدید است. یکی از عوامل مؤثر و قوی بر کارآفرینی سازمانی، میزان یادگیرندگی در سازمان می‌باشد. هدف از پژوهش حاضر، بررسی رابطه میان ویژگی‌های سازمان یادگیرنده و کارآفرینی سازمانی در بانک‌های خصوصی غرب استان مازندران می‌باشد. جامعه آماری این تحقیق، 600 نفر از کارکنان بانک‌های خصوصی غرب استان مازندران می‌باشند، که 224 نفر به عنوان نمونه انتخاب، برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه استفاده شده، و تجزیه و تحلیل داده‌ها به وسیله نرم‌افزارهای SPSS و LISREL[4] انجام شده است. یافته‌ها نشان داده است که رابطه بین یادگیرندگی سازمان و کارآفرینی سازمانی مثبت و معنی‌دار است. هم‌چنین این ارتباط مثبت و معنی‌دار میان ابعاد سازمان یادگیرنده و کارآفرینی نیز یافت شد. کارآفرینان همگام با تغییرات گام برمی‌دارند و می‌کوشند فرصت‌های ایجادشده در جریان این تغییرات را کشف و از آن‌ها بهره‌برداری کنند. همگامی با تغییرات، مستلزم بستر فرهنگی مناسب و وجود سطح بالایی از یادگیرندگی سازمانی و فردی است، که به تغییر ارج می نهد و از آن استقبال می کند.

واژه های کلیدی:
سازمان یادگیرنده، کارآفرینی سازمانی، بانک‌های خصوصی، مدل معادلات‌ساختاری

---

[1]. دانشیار دانشگاه مازندران.
[2].کارشناس ارشدمدیریت دولتی، باشگاه پژوهشگران جوان، قائمشهر، ایران، hossein_samadi_m@yahoo.com
[3]. دانشجوی دکتری مدیریت، دانشگاه آزاد واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران.
[4]. Linear Structural RELations (LISREL).

مقدمه

با توجه به رقابت زیاد بین سازمان‌ها و تغییرات فزاینده در محیط فعالیت‌شان در سالیان اخیر، سازمان‌ها ناگزیر به نوآوری دائم در زمینهٔ تحقق اهداف‌شان هستند. شایسته یادآوری است که کارآفرینی در افزایش توان رقابتی و کسب مزیت رقابتی، عنصر مهمی می باشد. کارآفرینی فعالیتی است که سازمان‌ها برای ارتقای ریسک‌پذیری، نوآوری در محصولات و پاسخ فعالانه به نیروهای محیطی انجام می‌دهند. هم‌چنین کارآفرینی به توسعه یادگیری سازمانی و قابلیت فردی، یادگیری گروهی، توسعه‌الگوی ذهنی و چشم‌اندز مشترک و به طور کلی، اقدامات فرهنگی نیاز دارد (فانی و همکاران، 1391، 126). امروزه یادگیری به عنوان منبع مزیت رقابتی مطرح است."پیتر دراکر" اندیشمند شهیر مدیریت معتقد است که از حالا به بعد کلید موفقیت‌های سازمانی، دانش است و در جایی دیگر اضافه می‌کند که ارزش از طریق نوآوری و تولید ایجاد می‌شود و هر دو در گرو به کارگیری دانش است. از دهه 1990 یادگیری به عنوان یک توانایی، بر اساس پیشرفت و توانمندی رشد مطرح می‌شود که به ویژگی‌های خاص هر سازمان بستگی دارد، اما آنچه مشخص است، این است که انسان و دانش نقش تعیین کننده‌ای در این مسیر دارند (آقاحسین‌علی و همکاران، 1390؛ 9).

رهبران سازمان در قرن بیست و یکم در جستجوی راه‌هایی جهت بهبود توانایی سازمان، برای پاسخ‌گویی هر چه سریع‌تر به چالش‌های پیش رو هستند. تعدادی زیادی از محققین سازمانی تشخیص داده‌اند که قابلیت یادگیری سازمان‌ها تنها مزیت رقابتی آن‌ها در آینده است (یانگ و همکاران[1]، 2004؛ 35). به زعم کیدروسکی (2006)، با در نظر گرفتن شرایط غیرقابل پیش‌بینی، نامطمئن، و پرتنش در عرصه کسب و کار، قابلیت یک سازمان در زمینهٔ «یادگیری» ممکن است تنها منبع مزیت رقابتی باشد. مارکوارت (2002)، یاد آوری می کند که یادگیری در درون سازمان باید مساوی یا بیشتر از تغییر خارج از سازمان باشد، در غیر این صورت سازمان برای بقای خود با چالش جدی مواجه می‌شود (رهنورد و زارع‌پور، 1387، 60).

کارآفرینی فرایندی است که در محیط‌ها و مجموعه‌های مختلفی پدید می آید و طی آن تغییرات در سیستم اقتصادی از طریق نوآوری افرادی که به فرصت‌های اقتصادی واکنش نشان می‌دهند، رخ می‌دهد و این باعث ایجاد ارزش فردی و اجتماعی

[1]. Yang et al.,

خواهد شد (اِکولِس و نک[1]، 38؛1998). کارآفرین‌سازمانی به فردی اطلاق می‌شود که در سازمان‌ها فعالیت‌های خاص می‌کنند. لازم است که دو حقیقت مهم درباره کارآفرینی در سازمان‌ها مورد اشاره قرار گیرد. نخست آنکه فرایند مورد توجه یک کارآفرین‌سازمانی با فرآیند مورد توجه کارآفرینان مستقل تفاوت دارند. درست است که مفهوم کارآفرینی در سازمان‌ها گسترده است اما یک کارآفرین‌مستقل در بازارهای‌اقتصادی، گسترده‌تر و انعطاف‌پذیرتر فعالیت می‌کند. این تفاوت برای هر نوع شیوه کارآفرینی مزایا و مضرات خاصی را به دنبال دارد. کارآفرینی‌سازمانی در سازمان‌هایی رخ می‌دهد که مانع کارآفرینی می‌شود. به عبارت‌دیگر بسیاری از سازمان‌هادر ایجاد محیطی‌برای کارآفرینی، ناتوان هستند. کارآفرینان مجبورند، تا موفقیت را در میان افرادی بیابند که حاضر نیستند به آن‌ها کمک کنند. بنابراین کارآفرینان‌سازمانی، افرادی هستند که اغلب در فعالیت‌های کارآفرینی از حمایت سازمان برخوردار نستند (مقیمی، 1384).

کارآفرینی فرایند چند جانبه محسوب می‌شود که در سازمان‌های متفاوت و مکان‌های مختلف کاربرد دارد و نباید صرفا از دیدگاه انتفاعی به آن نگاه کرد. امروزه واژه کارآفرینی، بیشتر در بخش خصوصی به کار برده می‌شود، در حالی که کارآفرینی سازمانی به عنوان یک فرایندی تعریف می‌شود که در آن افراد در داخل سازمان به دنبال فرصت‌هایی هستند که مستقل از منابع آن سازمان است یا در آن کارکنان برای انجام کارهای جدید با هم‌دیگر تعامل دارند (زامپتاکیس و مواستاکیس[2]، 2010؛ 873). کارآفرینی یک فرآیند پویا از بصیرت، تغییر و آفرینش است. کارآفرینی نیازمند کاربرد انرژی و علاقه شدید در جهت خلق و اجرای ایده‌ها و ایجاد راه‌حل‌های جدید است. عناصر اصلی کارآفرینی عبارتند از: تمایل به پذیرش ریسک‌های حساب شده- بر حسب زمان، برابری، یا کارراهه؛ توانایی تدوین یک تیم مخاطره‌پذیر اثربخش؛ مهارت خلاق برای مرتب‌کردن منابع مورد نیاز؛ مهارت بنیادی بنای طرح تجاری قابل اطمینان؛ و نهایتاً بصیرت در شناسایی فرصت‌هایی که دیگران آن را به صورت آشوب، متناقض و در هم‌وبرهم می‌بینند (کوراتکو[3]، 2003،2004).

کارآفرینی سازمانی عبارت است از فرآیندی که به وسیلهٔ آن افراد فرصت‌های درون سازمان‌ها را بدون توجه به منابعی که در اختیار دارند، شکار می‌کنند. کارآفرینی

---

[1]. Echoles & Neck
[2]. Zampetakis & Moustakis
[3]. Kuratko

سازمانی مفهومی است که نوآوری‌ها را به عنوان ترکیبات اصلی می‌پذیرد: گسترش یا فرمول‌بندی جدید محصولات، مهندسی مجدد یا کاهش هزینهٔ فرآیند، جستجوی بازارهای بِکر و دست نخورده[1]، کاربردهای جدید محصولات و خدمات جدید، سرمایه-گذاری‌های جدید (ماکایا[2]، 2012؛ 135).

کارآفرینی یک واژهٔ شایع است. سیاست‌گذاران، اقتصاددانان، انجمن‌های علمی و حتی دانشجویان دانشگاه در مورد آن صحبت می‌کنند. همه ساله در سراسر دنیا سمینارها، کنفرانس‌ها و کارگاه‌هایی سازماندهی می‌شوند که بر اهمیت کارآفرینی برای کشور و سازمان‌ها، جامعه و نیز توسعهٔ فردی تأکید می‌کنند. امروزه کارآفرینی به عنوان یکی از بهترین استراتژی‌های توسعهٔ اقتصادی برای توسعهٔ رُشد اقتصادی کشور و تقویت رقابت‌پذیری کشور و سازمان‌ها در مواجهه با گرایش‌های فزایندهٔ جهانی‌سازی نگریسته می‌شود (کیت و همکاران[3]، 2011).

ریچارد چِرویتز استاد ارتباطات دانشگاه تگزاس، در زمینه کارآفرینی معتقد است که: «تولید ثروت مادی تنها یکی از تجلی‌های کارآفرینی است. کارآفرینی یک کسب و کار نیست. کارآفرینی نگرشی به درگیرشدن در دنیا است-یک فرآیند نوآوری فرهنگی است» (گیب و هانان[4]، 2006).

پروفسور آلان گیب معتقد است که برای تبدیل شدن به یک سازمان کارآفرین باید مکانیزم‌ها و رفتارهایی در سازمان‌ها به اجرا درآیند که عبارتند از: 1. ایجاد و تقویت حس قوی مالکیت فردی؛ 2. تقویت احساس آزادی و استقلال (کنترل فردی)؛ 3. بیشینه‌سازی فرصت‌ها برای مدیریت کل‌گرا؛ 4. تحمل ابهام؛ 5. توسعهٔ مسؤولیت برای مشاهدهٔ آغاز تا انتهای کارها؛ 6. جستجو برای تعهدسازی؛ 7. تشویق و ترغیب ساخت شبکه‌های ذی‌نفع منحصر به فرد مناسب؛ 8. گره زدن پاداش‌ها به اعتبار مشتریان و ذی‌نفعان؛ 9. روا دانستن اشتباهات در جهت حمایت از یادگیری؛ 10. حمایت یادگیری از سوی ذی‌نفعان؛ 11. تسهیل روش‌های یادگیری سرمایه‌گذاری (مبادرت به کارهای بزرگ)؛ 12. اجتناب اکید از نظام‌های حدودگذاری و کنترل سلسله مراتبی؛ 13. روا دانستن هم‌پوشانی مدیریت به عنوان اساسی برای یادگیری و اعتماد؛ 14 تشویق

---

[1]. untapped markets
[2]. Mokaya
[3]. Keat et al.,
[4]. Gibb & Hannon

و ترغیب تفکر استراتژیک، و 15. تشویق و ترغیب تماس‌های فردی به عنوان اساسی برای تعهدسازی (گیب[1]، 2002a، 2002b، 2005).

مفهوم سازمان یادگیرنده اشاره به نوع خاصی از سازمان دارد که می‌تواند به عنوان شکل ایده‌آلی از سیستم در نظر گرفته شود که در آن رفتار یادگیرنده بهبود یافته و موجب ایجاد جوی می‌شود که یادگیری افراد را تسهیل می‌نماید و در این سیستم مدیران به جای نقش رئیس (اداره کننده) پذیرای نقش مربی‌گری (معلم) می‌شوند. در حالی که سازمان یادگیرنده به عنوان شکلی از سازمان تعریف می‌گردد، یادگیری سازمانی به عنوان مجموعه‌ای از فعالیت‌ها یا فرایندهایی که در داخل سازمان به وقوع می‌پیوندد، در نظر گرفته می‌شود. طبق نظر ابلت و رینالد سازمان یادگیرنده در نتیجه تغییر در رفتار خود که از طریق یادگیری سازمانی به وقوع می‌پیوندد، توصیف می‌گردد (سیسیلیا و لیتراس، 2005؛ 403). رابینز[2] (2007)، سازمان یادگیرنده را سازمانی می‌داند که به طور مستمر ظرفیت خود را برای تغییر و انطباق توسعه می‌دهد.

هیوزمن سازمان یادگیرنده را شکلی از سازمان قلمداد می‌نماید که از طریق فراهم نمودن زمینه یادگیری برای اعضای سازمان، منجر به ایجاد پیامدهای ارزشمند و مثبت مانند نوآوری، کارآیی، سازگاری بهتر با محیط و ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان می‌گردد. فینگر و برند با تمایز قایل شدن ما بین «وسیله» (یادگیری سازمانی) و «هدف» (سازمان یادگیرنده)، سازمان یادگیرنده را به مثابه یک هدف استراتژیک تعریف می‌نماید که باعث سودآوری و رضایت‌مندی مشتریان می‌گردد (آرمسترانگ و فلوی[3]، 2003؛ 75). برخی مطالعات نشان می‌دهد که یادگیری سازمانی و خروجی آن، دانش سازمانی، یک ابتکاری از نوآوری هستند (داروچ و همکاران[4]، 2002).

سازمان یادگیرنده، سازمانی با اثر بخشی بالا و رقابتی است، چون قابلیت تولید دانش جدید را دارد و به خوبی تجربه اندوزی می‌کند؛ بنابراین خلاق بوده و می‌تواند برای حل سریع مسائل، دانش را منتقل کند. سازمان یادگیرنده، سازمانی است که قادر به توسعه مکانیسم‌ها و روش‌هایی است که یادگیری سودمند را ارتقا می‌دهد و این دلیلی

---

[1]. Gibb
[2]. Robbins
[3]. Armstrong & Foley
[4]. Darroch et al

است برای اینکه چرا سازمان یادگیرنده نیاز به تلاشی مستمر دارد (اورتانبلاد[1]، 2001؛ 302). سازمان یادگیرنده، راهی به سوی توسعه منابع انسانی است که مسؤولیت‌پذیری و توسعه و پیشرفت مستمر را به یکدیگر تلفیق می‌کند (ریادن و داینتی[2]، 2006؛76).

بنت و اویراین (1994) سازمان یادگیرنده را سازمانی می‌دانند که به طور پیوسته تغییر پیدا می‌کند و ظرفیت یادگیری، تطبیق و تغییر را در فرهنگ خود افزایش می‌دهد. و از نظر پدلر (1991)، سازمان یادگیرنده سازمانی است که یادگیری تمامی اعضای خود را تسهیل می‌کند و برای رسیدن به اهداف راهبردی، خودرا متحول می‌سازد. و یا در نظر پیتر سنگه سازمان یادگیرنده سازمانی است که در آن نمی‌توانید یاد نگیرید، چون یادگیری به نحوی در «بافت زندگی» آن جاسازی شده است. سازمان یادگیرنده متشکل از گروهی از افراد است که ظرفیت خود را پیوسته ارتقا می‌دهند تا هر آن‌چه را می‌خواهند خلق نمایند (قربانی‌زاده، 1387، 73- 72).

یک سازمان یادگیرنده به سادگی، شکلی از سازمان است که توانایی یادگیری دارد، در حالی‌که یادگیری سازمانی حکایت از فرایندها و فعالیت‌هایی در سازمان دارد و دیگر اینکه سازمان یادگیرنده نیازمند تلاش است، در حالی که یادگیری سازمانی بی‌هیچ تلاشی وجود دارد (اورتانبلاد، 2001؛ 128). سازه سازمان یادگیرنده به طور معمول به سازمان‌هایی بر می‌گردد که ویژگی‌هایی چون یادگیری مستمر و سازگاری و انطباق را از خود به نمایش می‌گذارند یا بر روی استقرار آن‌ها کار کرده‌اند. یادگیری سازمانی، در مقابل، مبین تجارب یادگیری جمعی است که جهت اکتساب دانش و توسعه مهارت‌ها استفاده می‌شود (یانگ، 2004؛ 36). یک سازمان یادگیرنده دارای ویژگی‌های اساسی‌ای می‌باشد، که در این مجال به آن‌ها پرداخته می‌شود:

مهارت فردی (قابلیت‌های شخصی): افراد به عنوان یکی از عناصر عمده سیستمی در سازمان هستند و چنان‌چه از توانایی‌های شخصی بالایی برخوردار باشند، می‌توانند به توسعه و گسترش قابلیت‌های خود و سازمان بپردازند. آن‌ها واقعیت‌های موجود را به عنوان دوستان و نه دشمنان خود تلقی می‌کنند. آنان فرا گرفته‌اند که چگونه با تغییر همسو شوند و آن را به درستی درک کند و نه آنکه در مقابل آن مقاومت نشان دهند (سبحانی‌نژاد و همکاران ، 1385، 52). تصویری منطقی از نتایجی که افراد انتظار دارند

[1]. Ortenblad
[2]. Riaden & dainty

به صورت فردی اکتساب کنند، تهیه و تنظیم می‌کند (چشم انداز شخصی). این تصویر با ارزیابی واقع‌گرایانه از وضعیت فعلی زندگی (واقعیت جاری) همراه است. یادگیری پرورش تضاد و تناقض میان چشم‌انداز شخصی و واقعیت جاری، ظرفیت انتخاب بهتر و کسب نتایج مورد انتظار را توسعه و گسترش می‌دهد.

شرط لازم برای فراگیری سازمان، توان آموختن در اعضای آن است. این شرط تضمینی برای ایجاد چنین سازمانی به دست نمی‌دهد ولی بدون آن نیز قطعاً سازمان فراگیر به وجود نخواهد آمد (سنگه ، 1386، 175).

مدل‌های ذهنی: مدل ذهنی، روش نگرش فرد به دنیا و چارچوبی است برای فرایندهای شناختی ذهن. به عبارت دیگر، تعیین کننده چگونگی تفکر و عمل هر فرد است. تصاویر ذهنی در واقع بخش فعال ذهن ما هستند که ما را به عمل وا می‌دارند و به آن شکل می‌دهند. این تصاویر بر دید ما از دنیا مؤثرند و بر این اساس بر گزینش ما تأثیر می‌گذارند. اینرسی یک مدل ذهنی عمیق به قدری زیاد است که می‌تواند حتی بهترین دیدگاه‌های سیستمی را نیز در خود دفن کند (سنگه، 1386، 222). آرجریس (1991)، می‌گوید بیشتر مدل‌های ذهنی ما کاستی‌هایی دارد. او معتقد است که می توان به افراد آموزش داد تا کاستی‌های مدل‌های ذهنی را خود را ببیند. روش معمول، استفاده از تکنیک ستون راست- چپ است. در این روش ، فرد نتایج گفتگویی را به صورت متن نمایشنامه‌ای در طرف راست یک برگ کاغذ می‌نویسد و در ستون چپ، تفکر خود را در خصوص مکالمه می‌آورد. به عقیده آرجریس، یادگیری واقعی زمانی روی میدهد که ستون‌های سمت راست و چپ با هم تطبیق کنند (رهنورد، 1378، 52).

آرمان مشترک (چشم انداز مشترک): آرمان مشترک، توجه به اهداف مشترک را بر می‌انگیزاند. مردم یاد می‌گیرند که با تدوین تصویر مشترک در مورد آینده مورد انتظارشان و اصول عملی رسیدن به آن آینده، در گروه یا سازمان خود نوعی تعهد و التزام ایجاد نمایند و پایبند به ارزش‌های آن باشند.

آرمان مشترک؛ شکل و محتوای روابط افراد با سازمان را تغییر می‌دهد، احساس تعلق را در درون افراد شکل می‌دهد به طوری که سازمان آنان تبدیل به سازمان ما می‌گردد، آرمان مشترک شهامت و شجاعت افراد در برخورد با مسائل و مشکلات را به طور طبیعی و خودکار و به طرز بی‌سابقه‌ای افزایش می‌دهد. آرمان مشترک آرمانی نیست که بتوان به طور رسمی و یابه وسیله مدیران ارشد و رهبران به افراد تحمیل نمود.

هم‌چنین آرمان مشترک مستلزم حذف و یا کنار گذاردن آرمان‌های شخصی افراد نیست بلکه بالعکس رهبر می‌تواند با احترام گذاردن و مورد توجه قرار دادن آرمان‌های شخصی افراد به آنان کمک نماید تا به آرمان مشترک نیز دست یابند. افرادی که فاقد آرمان شخصی هستند مسلماً نمی‌توانند آرمان مشترکی داشته باشند.

آرمان می‌تواند سبب شادی و نشاط شود و سازمان را از خمودگی و روزمرگی، نجات دهد. ایجاد آرمان مشترک اولین قدم در به وجود آوردن اعتقاد متقابل و هم‌بستگی در سازمان است. در واقع آرمان مشترک، شناختی واقعی به وجود می‌آورد که در سایه آن می‌توان به اهداف و دیدگاه‌های عملی مشترک دست یافت و هم‌بستگی و هم‌فکری را محقق ساخت (سنگه، 1386، 262).

یادگیری تیمی: یادگیری جمعی عبارتند از فرایندی که طی آن ظرفیت اعضای گروه توسعه داده شده و به گونه‌ای هم‌سو شود که نتایج آن چیزی باشد که همگان واقعاً طالب آن بوده‌اند. این یادگیری بریک قاعده استوار است و آن عبارت از قاعده آرمان مشترک است. در عین حال رکن اصلی دیگر، قابلیت‌های شخص است. چرا که گروه‌های توانا از افراد توانا تشکیل شده‌اند. آن‌چه اهمیت دارد این است که افرادی که برای اجرای نقش خود نیازمند به دیگران هستند، در حال مبدل شدن به واحدهای اصلی یادگیری در داخل سازمان‌ها، هستند. علت این امر این است که تقریبا تمامی تصمیمات کلیدی در سازمان‌ها توسط تیم‌ها اتخاذ می‌شوند.

تیم‌ها با تکنیک‌هایی مثل گفتگو و مذاکرات ماهرانه، تفکر جمعی خود را متحول کرده و می‌آموزند که انرژی و توان خود را برای کسب اهداف مشترک بسیج کنند و به توانایی و بصیرتی بیش از مجموع استعداد اعضا دست یابند (سبحانی‌نژاد و همکاران، 1385، 63).

تفکر سیستمی: ظریف‌ترین جنبه یک سازمان یادگیرنده است و در واقع یک چهارچوب ادراکی، فلسفه و یا مجموعه‌ای از اصول است که چهار اصل بالا را هم هماهنگ می‌نماید (شارمان، 2005). افراد بااین فرمان یاد می‌گیرند که تغییر و پیوستگی را بهتر درک کنند. وبا نیروهایی که پسامدهای کارشان را شکل می‌دهند، برخوردی اثر بخش داشته باشند. در تفکر سیستماتیک هر فعالیتی هم علت است و هم معلول، بین فعالیت‌ها یک رابطه رفت و برگشتی وجود دارد و هیچ اقدام یک طرفه نیست.

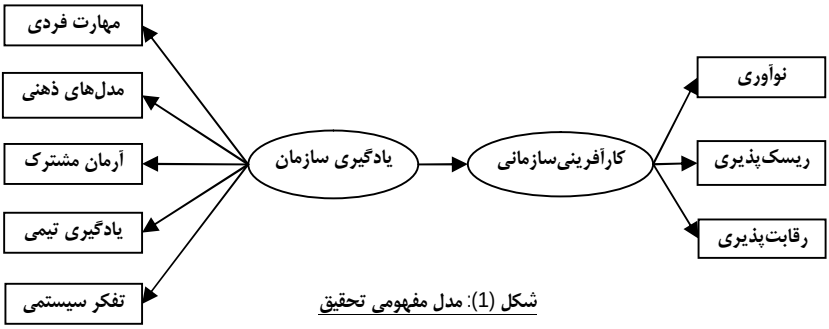
تفکر سیستمی مستلزم درک مکانیسم‌های حلقوی بازخور است. حلقه‌های بازخور نشان می‌دهد که چگونه فعالیت‌ها می‌توانند یکدیگر را تقویت، متعادل یا تضعیف نمایند. رهبر با شناخت این مکانیسم‌ها تلاش می‌نماید، اقدامات لازم را در جهت اصلاح و بهبود فعالیت‌ها و روابط انجام دهد. تفکر خطی همواره مکان مشخصی را به عنوان مرکز مسؤولیت اعمال و تبعات آن معرفی می‌کند. در این نظر گاه همه به دنبال کسی یا چیزی به عنوان مقصر اصلی وقایع می‌گردند، حتی ممکن است به دنبال عوامل و یا دست‌های پشت پرده باشند. در تفکر سیستماتیک این فرض که کسی یا چیزی به تنهایی مسؤول مسائل و وقایع می‌باشد، باطل است (سبحانی‌نژاد و همکاران، 1385، 72).

حسینی نسب و همکاران (1389)، در تحقیقات خود به بررسی رابطه میان مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده و کارآفرینی دانشجویان در دانشگاه پیام نور نقده پرداختند، آن‌ها دریافتند که میان مؤلفه‌های سازمان یادگیرنده و کارآفرینی ارتباط مثبت و معنی‌داری وجود دارد. واگنر و استرنبرگ (2004)، عوامل مؤثر بر فرآیند کارآفرینی و تأسیس شرکت‌های جدید را به سه گروه عوامل کلان، خرد و ویژگی‌های شخصی کارآفرینان تقسیم کرده، و نتیجه گرفته‌اند که در سطح منطقه‌ای، ملی و بین‌المللی، هر کدام آن‌ها و متغیرهای فرعی مربوط به آن‌ها اثرگذاری مختلفی بر فرآیند کارآفرینی داشته‌اند. کولی (2002) پژوهش خود را تحت عنوان «سازمان یادگیرنده و بهبود تدریس در مؤسسات آموزشی» تدوین نمود. هدف پژوهش او استفاده از یک چارچوب سازمان یادگیرنده برای درک تلاش‌های دانشگاهی در جهت بهبود تدریس و یادگیری بود. یافته‌های پژوهش، رابطه رفتارهای سازمان یادگیرنده با بهبود تدریس را تایید نمود. ساینی (2004)، طی انجام تحقیق با عنوان «بررسی رابطه بین سازمان یادگیرنده و رشد و بالندگی اعضای هیات علمی در آموزش عالی» به بررسی نظر اعضای هیات علمی دانشگاه نسبت به میزان یادگیرنده بودن دانشگاه در وضع موجود پرداخت. و در نهایت به این نتیجه رسید که اعضای هیات علمی اهمیت بیشتری را به فاکتورهای رشد و توسعه خویش نشان دادند تا اصول سازمان یادگیرنده. چانگ و لی (2007)، پژوهشی را با عنوان «مطالعه و بررسی رابطه بین سبک رهبری، فرهنگ سازمانی، کار بست سازمان یادگیرنده و رضایت شغلی» انجام دادند. نتایج تحقیق آن ها نشان دادند که فرهنگ سازمانی و رهبری بر میزان کاربست سازمان یادگیرنده تأثیر مثبت ومعنی‌داری دارد. لرنر

و هابر (2000)، عوامل مؤثر بر فرآیند کارآفرینی و موفقیت شرکت‌های کارآفرینانه را به چهار گروه ویژگی‌های شخصی و روان شناختی کارآفرینان، حمایت‌های مالی و مشورتی دولتی، جذابیت‌های محیطی محل فعالیت شرکت، و تنوع خدمات قابل ارائه تقسیم کرده‌اند. هونگ چنگ (2004)، پژوهشی را تحت عنوان «بررسی رابطه بین سازمان یادگیرنده و سبک‌های رهبری مدیران مدارس در تایوان» با نمونه‌ای شامل 201 نفر از معلمان دبیرستان‌های 3 منطقه از بخش کائوسیونگ تایوان انجام داد. و به این نتیجه رسید که بالاترین سطح ادراکی معلمان از فعالیت‌های ضروری برای سازمان یادگیرنده از روش‌های اکتشاف و گفتگو بود.

با توجه به تحقیقات انجام شده در سال‌های اخیر و با نگاه به اهمیت کارآفرینی و نوآوری به عنوان عامل موفقیت در سازمان‌های امروز، و نیز بررسی ویژگی‌های سازمان یادگیرنده به عنوان یکی از عوامل مهم اثربخشی سازمان‌ها و پدید آمدن کارآفرینی سازمانی، تحقیقات اندکی در این رابطه در ایران انجام شده است. هدف از انجام این تحقیق سنجش کارآفرینی سازمانی و مهم‌تر از آن، پیدا کردن دلایلی دال بر وجود رابطه بین کارآفرینی سازمانی و ویژگی‌های سازمان یادگیرنده است. به عبارت دیگر، این پژوهش به دنبال پاسخ دادن به این سؤال است که آیا میان کارآفرینی سازمانی و ویژگی‌های سازمان یادگیرنده در بانک‌های غرب استان مازندران ارتباط معنی‌داری وجود دارد؟

در تحقیق حاضر، متغیرهای، (مهارت فردی، مدل‌های ذهنی، آرمان مشترک، یادگیری تیمی، تفکر سیستمی)؛ متغیرهای مشاهده‌گر می‌باشند که با تکنیک تحلیل عاملی (مدل‌های اندازه‌گیری) تبدیل به متغیر مکنون (یادگیرنده‌گی سازمانی) می‌شوند. سپس با تکنیک تحلیل مسیر (مدل‌های ساختاری) ارتباط یادگیرنده‌گی سازمان و کارآفرینی سازمانی بررسی شده است. که در شکل ذیل مدل مفهومی تحقیق قابل مشاهده می‌باشد.



شکل (1): مدل مفهومی تحقیق

ابزار و روش

جامعه آماری این تحقیق، کارکنان بانک‌های خصوصی غرب استان مازندران را شامل می‌شود که در زمان تحقیق 600 کارمند بوده‌اند. برای بیشتر کردن شباهت نمونه و افزایش دقت نمونه برداری برای برآورد پارامترهای جامعه و دخالت دادن ویژگی‌های جامعه در نمونه، جامعه به گروه‌های متجانس تقسیم و سپس تعداد نمونه نسبت به هر گروه مشخص و با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده یا منظم، تعداد عناصر مورد نیاز از هر گروه انتخاب شد. با توجه به تعداد نمونه مورد نیاز تحقیق و برای اطمینان از این‌که تعداد خالص پرسشنامه‌های برگشتی بیشتر از مقدار فوق باشد تعداد 250 پرسشنامه توزیع و تعداد 224 پرسشنامه مورد تحلیل قرار گرفت.

ابزار جمع‌آوری اطلاعات: داده‌ها توسط پرسش نامه تکمیل و جمع‌آوری شده است. پرسش نامه مذکور از دو بخش مجزا تشکیل شده‌اند، سازمان یادگیرنده و کارآفرینی سازمانی. در بخش اول این پرسش‌نامه‌ها 30 سوال ویژگی سازمان یادگیرنده در مقیاس لیکرت با بازه (5-1)، برای پنج مؤلفه (مهارت فردی، مدل‌های ذهنی، آرمان مشترک، یادگیری تیمی، تفکر سیستمی) و برای کارآفرینی سازمانی 27 سؤال در مقیاس لیکرت با بازه (5-1)، سه مؤلفه (نوآوری، ریسک پذیری، رقابت تهاجمی)، در نظر گرفته شده است.

روایی محتوی: برای معتبرسازی پرسش نامه تحقیق، از رویه استخراج اجزای متغیرهای مورد اندازه‌گیری از ادبیات موضوعی تحقیق، و آنگاه بومی‌سازی آن با بهره‌گیری از نظریات متخصصان و نیز نمونه‌ای مقدماتی استفاده شده است (هالت و

فرل[1]، 1997). بدین منظور، پرسش نامه طراحی شده، به صورت پیش‌آزمون در اختیار تعداد 9 نفر از استادان و خبرگان قرار گرفت آنگاه پس از اخذ نظریات اصلاحی و تعدیل موادی از آن‌ها، مجدداً در اختیار تعداد 15 نفر از اعضای جامعه آماری به عنوان نمونه مقدماتی قرار گرفت و طبق نظریات اصلاحی این گروه نیز از مرتبط بودن سؤالات با توجه به جامعه آماری مورد مطالعه اطمینان حاصل شد. در نهایت، پرسش نامه نهایی طراحی و برای جمع‌آوری داده‌ها مورد استفاده قرار گرفت.

پایایی: بمنظور تعیین قابلیت اعتماد (پایایی) ابزار اندازه‌گیری نیز روش‌های مختلف و متعددی وجود دارد که یکی از آن‌ها سنجش سازگاری درونی آن است (کونکا و همکاران[2]، 2004). سازگاری درونی ابزار اندازه‌گیری می‌تواند با ضریب آلفای کرونباخ اندازه‌گیری شود (کرونباخ[3]، 1951؛ چرچیل[4]، 1979). این روشی است که در اغلب تحقیقات مورد استفاده قرار می‌گیرد (پترسون[5]، 1994). اگر چه حداقل مقدار قابل قبول برای این ضریب باید 0/7 باشد اما مقدار 0/6 و حتی 0/55 نیز قابل قبول و پذیرش است (نونالی[6]، 1978؛ ون‌دوِن و فری[7]، 1979). در تحقیق حاضر، مقدار پایایی همه متغیرها بیشتر از 70% بوده، پس می‌توان گفت که پرسش نامه از قابلیت اعتماد خوبی برخوردار هست.

یافته‌ها

در این تحقیق از مدل معادلات ساختاری استفاده شده است، بدین ترتیب که روابط علی یادگیرنده‌گی سازمانی و کارآفرینی سازمانی از طریق ضریب استاندارد و عدد معناداری با نرم افزار لیزرل مورد سنجش قرار گرفته، بر اساس آن نسبت به تأیید یا رد فرضیات تصمیم‌گیری شده است. و از طریق تحلیل مسیر، رابطهٔ علیّ میان یادگیرندگی سازمان و کارآفرینی سازمانی مورد سنجش قرار گرفته است. در کل نرم افزار لیزرل سه

---

1. Hult & Ferrel
2. Conca et al.,
3. Cronbach
4. Churchill
5. Peterson
6. Nunnally
7. Van de ven & Ferry

کاربرد اساسی دارد: 1. تحلیل عاملی تأییدی 2. تحلیل مسیر 3. برازش (تناسب) مدل که در این تحقیق از هر سه کاربرد استفاده شده است.

برای سنجش همبستگی میان متغیرها، در ابتدا از جدول معنی‌داری ضریب همبستگی پیرسون که در آن مقادیر بحرانی ضریب همبستگی در درجه آزادی 0/05 و 0/01 لحاظ شده است، استفاده شد.

جدول (1): ماتریس همبستگی برای سازمان یادگیرنده،کارآفرینی و مولفه‌های آن‌ها

-	متغیر	1	2	3	4	5	6
1	مهارت فردی	1					
2	مدل‌های ذهنی	0,345**	1				
3	آرمان مشترک	0,493**	0,445**	1			
4	یادگیری تیمی	0,185**	0,320**	0,193**	1		
5	تفکر سیستمی	0,294**	0,255**	0,343**	0,508**	1	
6	یادگیرنده‌گی سازمان	0,677**	0,697**	0,734**	0,633**	0,687**	1
7	نوآوری	0,382**	0,418**	0,355**	0,157*	0,206**	0,446**
8	ریسک پذیری	0,307**	0,336**	0,267**	0,162*	0,318**	0,405**
9	رقابت تهاجمی	0,396**	0,375**	0,441**	0,360**	0,136*	0,503**
10	کارآفرینی سازمانی	0,518**	0,537**	0,510**	0,325**	0,302**	0,643**

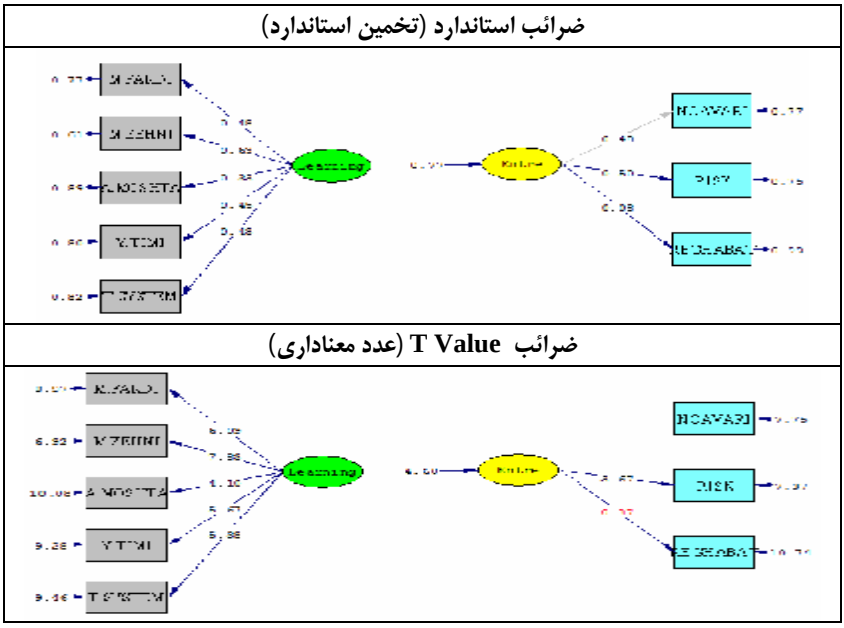
**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

همان‌طور که در جدول شماره یک مشاهده می‌گردد، بین کارآفرینی سازمانی و یادگیرندگی سازمانی، ضریب همبستگی برابر با 0,643 است، که در سطح معنی‌داری (Sig:0,001) که از 0,05 کمتر است، معنی‌دار می‌گردد. میان ابعاد کارآفرینی سازمانی و سازمان یادگیرنده نیز ارتباط مثبت و معنی‌داری مشاهده می‌شود. هم‌چنین در جدول فوق ضرایب همبستگی عوامل مختلف نیز ارائه شده است که همبستگی مؤلفه‌های کارآفرینی سازمانی و سازمان یادگیرنده در آن مشخص شده است. افزون بر آن، در پژوهش حاضر، برای بررسی بیش‌تر و دقیق‌تر، ارتباط میان کارآفرینی سازمانی و مؤلفه‌های سازمان یاگیرنده مورد بررسی قرار گرفت، که نتایج حاصل در قالب خروجی نرم افزار لیزرل ارائه شده است.

مدل معادلات ساختاری

برازش مدل

مدل معادلات ساختاری یک تحلیل چند متغیری بسیار قوی از خانواده رگرسیون چند متغیری بوده که ضمن بیان دقیق‌تر بسط مدل خطی کلی GLM به محقّق این امکان را می‌دهد که مجموعه‌ای از معادلات رگرسیون را به طور همزمان مورد آزمون قرار دهد. تحلیل مدل معادلات ساختاری را می‌توان توسط تحلیل ساختاری کوواریانس یا روابط خطی ساختاری لیزرل انجام داد. تکنیک لیزرل آمیزه‌ای از دو تحلیل به نام‌های تحلیل عاملی تأییدی[1] (مدل اندازه‌گیری) و تحلیل مسیر[2] (مدل ساختاری) تشکیل می‌گردد. برای برآورد مدل اندازه‌گیری بهتر است بر روی تحلیل عاملی تأییدی که بخشی از الگوهای اندازه‌گیری است، تمرکز شود. این الگو در مورد نحوه سنجش متغیرهای پنهان توسط متغیرهای مشاهده شده بحث می‌کند. در این قسمت با توجه به مدل مفهومی، معادله ساختاری تحقیق بر اساس خروجی نرم‌افزار لیزرل ارائه خواهد شد.



شکل (2): مدل معادلات ساختاری روابط بین متغیرهای تحقیق

[1]. Confirmatory Factor Analysis
[2]. Path Analysis

شاخص‌های برازندگی زیرین برای این تجزیه و تحلیل انتخاب شده‌اند (بامگراتنر و هامبورگ[1]، 1996؛ پینگ[2]، 2004). چندتا تا از این شاخص‌ها کاملاً شاخص‌های برازندگی هستند که برازش کلی الگو به داده‌ها[3] را برای الگوهای ساختاری و سنجشی با یکدیگر مورد ارزیابی قرار می‌دهند (بالِن[4]، 1989). نسبت مجذور کای یا کای اسکوئر به درجه‌های آزادی (χ^2/df)، ریشه میانگین مجذور خطای تقریبی (RMSEA)، شاخص نیکویی برازش (GFI)، و شاخص نیکویی برازش تعدیل‌شده (AGFI)؛ در حقیقت دو شاخص باقیمانده شاخص‌های برازندگی تدریجی هستند و به این معنی است که آن‌ها الگوی هدف و مورد نظر را با برازندگی یک الگوی خط صفر یا خط مبدأ[5] مقایسه می‌کنند (بامگراتنر و هامبورگ، 1996): شاخص برازندگی مقایسه‌ای (CFI)، و شاخص برازش غیرنرمال (NNFI). جدول 2 شرحی از این شاخص‌ها، حدود پیشنهادی و مقادیر به دست آمده را ارائه می‌نماید.

جدول (2): شاخص‌های برازش مدل ساختاری

شاخص‌ها	نام کامل	مقدار قابل اتکاء	مقدار	مطلوبیت
χ2/df	ChiSquare Divided to Degrees of Freedom	$\chi 2/df < 3$	2/2	تایید مدل
RMSEA	Root Mean Square Error of Approximation	$RMSEA \leq 0.10$	0/07	تایید مدل
NNFI	Non-Normed Fit Index	$NNFI > 0.9$	0/92	تایید مدل
NFI	Normed Fit Index	$NFI > 0.9$	0/90	تایید مدل
AGFI	Adjusted Goodness of Fit Index	$AGFI > 0.9$	0/92	تایید مدل
GFI	Goodness of Fit Index	$GFI > 0.9$	0/96	تایید مدل
CFI	Comparative Fit Index	$CFI > 0.9$	0/93	تایید مدل
IFI	Incremental Fit Index	$IFI > 0.9$	0/93	تایید مدل

در تحقیق حاضر RMSEA=0.07 ، GFI=0.96 ، AGFI=0.92 ، NFI=0.90 و NNFI=0.92 بوده است، لذا مدل تحقیق دارای برازندگی لازم بوده و کلیت آن مورد تأیید است چرا که RMSEA کمتر از 10% و GFI و NFI نیز بیشتر از 90% بوده، که

[1]. Baumgartner & Homburg
[2]. Ping
[3]. Model-to-data fit
[4]. Bollen
[5]. base line model

مقادیر آن در جدول زیر قابل مشاهده است. مقادیر به‌دست آمده نشان می‌دهد که مدل مفهومی تحقیق از برازش خوبی برخوردار است. با توجه به اینکه میانگین مجذور خطاهای مدل (0/07) کوچک‌تر از 0/10 است و هم‌چنین کایدو به درجه آزادی (2/2) نیز کوچک‌تر از 3 است، در نتیجه مدل دارای برازش و تناسب بالایی می‌باشد و نشان دهنده آن است که روابط تنظیم شده، بر اساس چارچوب نظری تحقیق منطقی بوده است.

بررسی ارتباط ساختاری میان متغیرها

برای بررسی رابطهٔ بین متغیرهای مدل (مهارت فردی، مدل های ذهنی، آرمان مشترک، یادگیری تیمی، تفکر سیستمی و کارآفرینی سازمانی) نیز از تجزیه و تحلیل چند متغیره یا رگرسیون چندگانه استفاده شده است، که در این راستا از مدل معادلات ساختاری و به‌طور مشخص، از مدل‌های ساختاری (تحلیل مسیر) استفاده شده است. شایان ذکر است برای تأیید یا رد فرضیه‌ها از ضرایب استاندارد و اعداد معناداری استفاده می‌شود و همچنین برای کلیه مسیرها ضریب اطمینان 95 درصد و سطح خطا 5 درصد می‌باشد. همان‌طور که در جدول 3 نشان داده شده است اثر یادگیرنده‌گی سازمان و هر پنج بعدش بر کارآفرینی سازمانی معنادار بوده و رابطه‌ی یادگیرنده‌گی سازمان با کارآفرینی سازمانی مستقیم است. مقدار مسیرهای مرتبط با فرضیه یک (1-1، 1-2 ، 1-3 ، 1-4 ، 1-5) با مدل‌های ساختاری با تحلیل مسیر سنجیده شده و اساس محاسبه‌ی آن‌ها داده‌های حاصل از پرسش‌نامه می‌باشد.

جدول (3): نتایج حاصل از مدل معادلات ساختاری

فرضیه	مسیر ارتباط	ضریب استاندارد	اعداد معناداری	نتیجه
H1	یادگیرنده‌گی سازمان ← کارآفرینی سازمانی	0/77	4/60	تایید فرضیه
H_{1-1}	مهارت فردی ← کارآفرینی سازمانی	0/48	6/09	تایید فرضیه
H_{1-2}	مدل های ذهنی ← کارآفرینی سازمانی	0/63	7/83	تایید فرضیه
H_{1-3}	آرمان مشترک ← کارآفرینی سازمانی	0/33	4/10	تایید فرضیه
H_{1-4}	یادگیری تیمی ← کارآفرینی سازمانی	0/45	5/67	تایید فرضیه
H_{1-5}	تفکر سیستمی ← کارآفرینی سازمانی	0/43	5/38	تایید فرضیه

بررسی وضعیت متغیرهای پژوهش

در این قسمت از تحقیق با استفاده از آزمون میانگین یک جامعه آماری، به بررسی وضعیت متغیرهای تحقیق یعنی کارآفرینی سازمانی و ویژگی‌های سازمان یادگیرنده از حیث مناسب بودن در جامعه پرداخته شد، که آیا وضعیت ابعاد کارآفرینی سازمانی و ویژگی‌های سازمان یادگیرنده در میان کارکنان بانک‌های خصوصی غرب استان مازندران مناسب می‌باشد یا خیر؟ نتایج در جدول ذیل آمده است، با توجه به نتایج آزمون‌های آماری انجام شده بر روی پرسشنامه بدست آمده از کارکنان، ابعاد کارآفرینی سازمانی از وضعیت مناسبی برخوردارند، هم‌چنین می‌توان دریافت که ویژگی‌های سازمان یادگیرنده از نظر کارکنان مورد مطالعه در وضعیت مطلوب و مناسبی قرار دارد.

جدول (4): نتایج آزمون T تک نمونه‌ای

مقدار آزمون (test value =3)						
متغیرها	آماره T	درجه آزادی	سطح معنی‌داری	اختلاف میانگین	فاصله اطمینان 95درصد	
					حد بالا	حد پایین
مهارت فردی	10,71	223	0,000	0,44	0,52	0,36
مدل‌های ذهنی	9,58	223	0,000	0,40	0,49	0,32
آرمان مشترک	6,97	223	0,000	0,30	0,39	0,22
یادگیری تیمی	11,23	223	0,000	0,45	0,53	0,37
تفکر سیستمی	10,31	223	0,000	0,40	0,48	0,32
یادگیرنده‌گی سازمان	14,14	223	0,000	0,40	0,46	0,34
نوآوری	6,41	223	0,000	0,26	0,34	0,18
ریسک پذیری	9,07	223	0,000	0,28	0,35	0,22
رقابت تهاجمی	11,36	223	0,000	0,45	0,52	0,37
کارآفرینی سازمانی	12,60	223	0,000	0,33	0,38	0,28

بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی پژوهش حاضر، بررسی تأثیرگذاری و رابطه میان ویژگی‌های سازمان یادگیرنده و کارآفرینی سازمانی در بانک‌های خصوصی غرب استان مازندران می‌باشد. نتایج حاصل از نرم افزار لیزرل نشان داد، که هر پنج بعد سازمان یادگیرنده (مهارت فردی، مدل های ذهنی، آرمان مشترک، یادگیری تیمی، تفکر سیستمی)، طبق مدل تحلیل مسیر ارائه شده، بر کارآفرینی سازمانی اثر مثبت و معناداری دارند.

در مورد فرضیات اصلی و فرعی تحقیق و روابط آن‌ها، یافته‌های حاصل از این پژوهش با نتایج تحقیقات حسینی نسب و همکاران (1389)، ماسینگهام و دیمنت (2009)، روبِلو و گومز (2008)، اسمیت (2008)، هونگ چانگ (2004)، لرنر و هابر (2000)، ساینی (2004)، هم‌جهت و هماهنگ است. یعنی یافته‌های تحقیقات فوق، فرضیه پژوهش حاضر را تایید می‌کند.

با توجه به شدت رقابت در بازارهای جهانی، سرعت جهانی شدن و رشد سریع فن-آوری در سال‌های اخیر، نوآوری به عنوان یک ضرورت اجتناب ناپذیر برای هر شرکت قلمداد می‌شود، لذا سازمان‌های تجاری و خصوصی نه تنها باید به منظور دستیابی به موفقیت بازار و پایداری در مزیت رقابتی، به دنبال کشف فرصت‌های جدید باشند، بلکه بایستی توسعه محصولات و بازارها را در کانون توجه خود قرار دهند. کارآفرینان و شرکت‌های کارآفرین، همگام با تغییرات گام برمی‌دارند و می‌کوشند فرصت‌های ایجادشده در جریان این تغییرات را کشف و بهره‌برداری کنند. همگامی با تغییرات، مستلزم بستر فرهنگی مناسب و وجود سطح بالایی از یادگیرندگی سازمانی و فردی است، که به تغییر ارزش می‌دهد و از آن استقبال می‌کند. بستری که می‌تواند در صورت لزوم، رهیافت‌ها و عملکردهای سنتی و قدیمی را کنار گذارد و رهیافت‌های نوینی را برگزیند، که با توجه به آن بتوان به اهداف سازمانی نائل آمد.

بر اساس آنچه که عنوان ارتباط بین ویژگی‌های سازمان یادگیرنده (مهارت فردی، مدل‌های ذهنی، آرمان مشترک، یادگیری تیمی، تفکر سیستمی) و کارآفرینی‌سازمانی وجود دارد، و طبیعتاً تقویت این ارتباط می‌تواند به افزایش کارایی و اثربخشی بهتر کارکنان و سازمان کمک نماید. پیشنهادهای مشروحهٔ ذیل در این زمینه ارائه می‌شود:

1. با توجه ارتباط مستقیم و معنی‌دار کارآفرینی سازمانی و یادگیرندگی سازمانی، در این پژوهش پیشنهاد می‌گردد که از طریق ایجاد فرصت‌های قابل توجه برای یادگیری نسبت به افزایش سطح آگاهی کارکنان توجه‌ویژه‌ای صورت گیرد، به عبارت دیگر این فرصت‌ها می‌تواند شامل برنامه‌های آموزشی ضمن خدمت، سخنرانی‌ها، کنفرانس‌های ویدیویی، برنامه‌های ماهانه، و دوره‌های آموزشی ضمن خدمت باشد.که با تمرکز بر یادگیری می‌توان رابطهٔ جدیدی با کارکنان ایجاد نمود و باورهای خود را به آن‌ها و یادگیری‌شان نشان داد و فضایی اطمینان بخش، حمایتی و جذاب برای ایجاد کارآفرینی سازمانی فراهم نمود. در چنین وضعیتی، یادگیرندهگی موجب بروز عکس-

العمل‌ها، دیدگاه‌ها، عقاید و افکار جدیدی می‌شود که می‌تواند در سرتاسر سازمان به عمل (کارآفرینی سازمانی) تبدیل گردد.

2. با اصلاح ساختار سازماندهی مناسب، فرصت یادگیری سازمانی برای کلیه افراد شاغل در سازمان فراهم آید.
3. مدیران سازمان تا حد امکان از کارکنان توانمند و شایسته در پست‌های تخصصی استفاده نمایند. تا از این طریق فعالیت‌های آموزشی با کمترین اشکال و به نحو احسن انجام گیرند و چنانچه قرار گرفتن افراد در پست‌های خاصی نیاز به تعهد ویژه دارد، از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی مختلف، قابلیت‌های فردی آنان را افزایش و امکان ارتقای کارآفرینی سازمانی بانکی را فراهم آورد.
4. ایجاد و برقراری روحیه همکاری و ارتباط متقابل میان کارکنان به گونه‌ای که کارکنان احساس یگانگی کنند تا از این طریق فرصت یادگیری تیمی فراهم آید. جهت دستیابی به این مهم، مدیریت بانکی لازم است فعالیت‌ها را در قالب فرهنگ ارتقای کارآفرینی سازمانی عملیاتی نماید که از این طریق ارتباط و همکاری متقابل میان افراد را در راستای عدالت سازمانی برقرار نماید.
5. با استفاده از فرصت‌های سازمانی شرایط یادگیری سازمانی به همراه ارتقای مشارکت اعضا برای ارتقای کیفیت یادگیری مهیا شود.
6. با توجه به جایگاه ویژه آموزشی در دین اسلام لازم است که مدیریت بانکی برای ارتقای کارآفرینی سازمانی تلاش فراوانی انجام دهند.
7. سیاست‌گذاری و تدوین هنجارهای شرکت در راستای یادگیرندگی سازمان و توسعه ابعاد آن.
8. تدوین استراتژی‌ها و خط مشی‌های مورد نیاز برای اجرای یادگیرندگی سازمان و توسعه ابعاد آن.

موضوع این پژوهش، مطالعه ارتباط بین یادگیری سازمانی و کارآفرینی سازمانی در بخش موسسات و بانک‌های خصوصی است. بنابراین، تفاوت‌های وضعی سازمان‌های بخش بانکی و مالی با دیگر بخش‌های تولیدی، امکان تعمیم یافته‌ها را مشکل می‌سازد. گردآوری داده‌ها برمبنای پرسش‌نامه محدودیت دیگر این پژوهش است. از آنجایی‌که پرسش‌نامه ادراک افراد از واقعیت را می‌سنجد، نباید این احتمال را نادیده گرفت که این

ادراک کاملاً با واقعیت تطبیق پیدا نکند. عدم همکاری برخی از بانک‌ها در پاسخ دادن به سوالات خود باعث کم شدن بیش از پیش حجم نمونه گردید.

منابع:

- آقاحسین‌علی، محمود، طاهری، حجت و قنواتی، اکبر (1390)، «رابطه بین زیر سیستم تحول سازمانی در سازمان یادگیرنده با هوش سازمانی در شرکت مخابرات استان خوزستان»، فراسوی مدیریت، شماره 18. ص 24-7.
- حسینی نسب، سید داود، خدیوی، اسدالله و موسی زاده، عبدالله (1389)، «بررسی رابطه میان سازمان یادگیرنده با نگرش کارآفرینی دانشجویان دانشگاه پیام نور واحد نقده در سال 1388- 89 »، علوم تربیتی، ص 46-29.
- سبحانی نژاد، مهدی، شهابی، بهنام و پوزباشی، علیرضا (1385)، «سازمان یادگیرنده. تهران»، نشر یسطرون.
- سنگه، پیتر (1386)، «پنجمین فرمان»، (ترجمه حافظ کمال هدایت و محمد روشن). تهران: سازمان مدیریت صنعتی (تاریخ انتشار به زبان اصلی 1990).
- رهنورد، فرج الله (1378)، «یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده»، مجله مدیریت دولتی. شماره 43.
- رهنورد، فرج ا... و زارع پور، فضل اله (1387)، «بررسی رابطه بین سازمان یادگیرنده و فرهنگ یادگیرنده (مطالعه موردی)»، علوم مدیریت. ص 76-59.
- فانی، علی اصغر، باباشاهی، جبار، افخمی، مهدی و ابراهیمی، محسن (1391)، «ارتقای کارآفرینی؛ تحلیل بر نقش شاخص‌های مدل فرهنگ گلوب (GLOBE)»، توسعه کارآفرینی، سال پنجم، ص 144-125.
- مقیمی، سیدمحمد (1384)، «کار آفرینی در سازمان‌های دولتی»، انتشارات فراندیش. چاپ اول.

- Armstrong, A., & Foley, P. (2003), "Foundating for a learning organization: organization learning mechanisms", The learning organization. 10(2).
- Bagozzi, R.P., & Heatherton, T. (1994), "A general approach to representing multifaceted personality constructs: application to state self –esteem". Struct. Equ. Model. 1(1). 35–67.
- Bollen, K (1989), "Structural equations with latent variables". Wiley. New York.

- Baumgartner, H., & Homburg, C. (1996), "Applications of structural equation modeling in marketing and consumer research: a review", Int. J. Res. Mark. 13. 139–161.
- Conca, F. J. et al. (2004), "Development of a measure to assess quality management in certified firms", European journal of operational research, (156). 683-697.
- Cronbach, L. J. (1951), "Coefficient alpha and the internal structure of test", Psychometrica, (16). 297-334.
- Churchill, G.A. (1979), "A paradigm for developing better measures of marketing constructs", Journal of marketing research, Vol. 16, February, 64–73.
- Collie, S.L. (2002), "The learning organization and teaching improvement in academic departments". UMI proquest digital dissertation, full citation and abstract, ISBN-532-1645-1. University of Virginia.
- Chang, S. C., & Lee, M. (2007), "A study on relation among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employee's job satisfaction". The learning organization. 14(2).
- Cote, R. J. (2001), "Netemeyer, P. Bentler, Structural equation modeling-improving model fit by correlating errors". Journal of Consumer Psychology. 10. 87–88.
- Darroch, J., & McNaugton, R. (2002), "Examining the link between knowledge management practices and types of innovation". J Intellect Cap. 3. 210–22.
- Diamantopoulos, A. J. (2000), "Siguaw, Introducing LISREL (SAGE", London, 2000) W.R. Dillon, R.P.
- Echoles, A. & Neck, C.(1998), "The impact of behavior and structure on corporate entrepreneurship". Journal of Manaerial Psychology. 38-46.

- Gibb, A. (2002), "In pursuit of a new `enterprise' and `entrepreneurship' paradigm for learning: creative destruction, new values, new ways of doing things and new combinations of knowledge". International Journal of Management Reviews. 4(3). 233–269.
- Gibb, A. (2002), "Creating Conducive Environments For Learning and Entrepreneurship". Published in ‘Industry and Higher Education.135-147.
- Gibb, A.A., & Hannon, P. (2006), "Towards the Entrepreneurial University?"’ International Journal of Entrepreneurship Education. 4. 73-110.
- Gibb, A.A. (2005), "Towards the entrepreneurial university. Entrepreneurship education as a lever for change".National Council for Graduate Entrepreneurship (NCGE). Retrieved from www.ncge.org.uk.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R.L., & Black, W.C. (1998), "Multivariate data analysis", Prentice Hall International Inc., Upper Saddle River, NJ.
- Hung Chen, C. (2004), "A study of the relationship between the learning organization and principal leadership styles in Taiwan. UMI proquest digital dissertation". Full citation and abstract. DAL-A 65102. University of Massachusetts Lowell.
- Hult, G.M.T., & Ferrell, O.C. (1997), "Global learning organization structure and market information processing", Journal of business research. 40. 155–166.
- Hsieny, L. (2004), "A study of learning organization and faculty development in higher education UMI proquest digital dissertation". University of Isaho. Dal-A 65102.
- Keat, O. Y., Selvarajah, C., & Meyer, D. (2011), "Inclination towards entrepreneurship among university students: An empirical

study of Malaysian university students". International Journal of Business and Social Science. 2(4).220-206.

- Kuratko, D.F. (2003), "Entrepreneurship Education: Emerging Trends and Challenges for the 21ST Century". 1-40.
- Kuratko, D.F. & Hodgetts, R.M. (2004), "Entrepreneurship: Theory, Process", Practice (Mason, OH; South-Western Publishers).
- Kiedrowski, P.J. (2006), "Quantitative Assessment of a Senge Learning Organization Intervention", The Learning Organization. 13(4). 369-383.
- Lerners, M., & Haber, S. (2000), "Performance factors of small tourism ventures: The interface of tourism, entrepreneurship and the environment", Journal of business venturing. 16. 77-100.
- Massingham, P., & Diment, K. (2002), "Organizational committee, knowledge management interventions, and learning organization capacity". The learning organization. 16(2).
- Marquardt, M.J. (2002), "Building the Learning Organization", 2nd ed., Davies-Black, Palo Alto, CA.
- Nunnally, J. C. (1978), "sychometric theory". McGraw-Hill, New York.
- Ortenblad, A. (2001), "On Differences between Organizational Learning And Learning Organization", The Learning Organization. 8(3). 125-133.
- Obino Mokaya, S. (2012), "Corporate Entrepreneurship and Organizational Performance: Theoretical Perspectives, Approaches and Outcomes". International Journal of Arts and Commerce, Vol. 1 No. 4, September, pp. 133-143.
- Peterson, R.A. (1994), "A meta-analysis of chronbach,s coefficient alpha", Journal of consumer research. 21. 381-391.

- Ping R.A. (2004), "On assuring valid measures for theoretical models using survey data". J. Bus. Res. 57. 125–141.
- Robbins, S. P. (2007), "Organizational Behavior", New Jersey: Prentice-Hall
- Raiden, A.B., & Dainty, A.J. (2006), "Human resource development in construction organizations".The learning organization. 13(1).
- Robelo, T., Manuela, G., & Adelino, D. (2008), "Organizational and the learning organization. The learning organization. 15(4).
- Smith, P (2008), Guest editorial – the learning organization turns 15: a retrospective". The learning organization. 15(6).
- Sharman, C. (2005), "Leadership and the learning organization UMI", Proquest Digital Dissertation State university of New York Empire state college.
- Thornberry, N.E. (2003), "Corporate entrepreneurship: teaching managers to be entrepreneurs", Journal of Management Development. 22(4). 329-44.
- Van de ven, A., & Ferry, D. (1979), "Measuring and assessing organizations", John Wiley, New York.
- Vieira, A L. (2011), "Interactive LISREL in Practice Getting Started with a SIMPLIS Approach". University of Aveiro, Springer.
- Wagner, J., & Sternberg, R. (2004), "Start-up activities, individual characteristics, and the regional milieu: Lessons for entrepreneurship support policies from German micro data", the annals of regional science. 38. 219-240.
- Yang, B., Karen, E. W., & Victoria, J. M. (2004), "The Construct of The Learning Organization: Dimensions, Measurement, and Validation".Human Resource Development Quarterly.15(1).31-55.

- Zampetakis, L.A., & Moustakis, V. (2010), "An exploratory research on the factors stimulating corporate entrepreneurship in the Greek public sector", International Journal of Manpower. 31(8). 871-887.