

## قابلیت یادگیری سازمانی به عنوان پیش بینی برای کارآفرینی سازمانی در ادارات ورزش و جوانان شمال ایران

عیسی اسکندری<sup>۱\*</sup>، علیرضا الهی<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری مدیریت ورزشی، گروه تربیت بدنی، مرکز ماسال، دانشگاه آزاد اسلامی، ماسال، ایران (عهده دار مکاتبات)

<sup>۲</sup> دانشیار، دانشگاه خوارزمی، دانشکده تربیت بدنی، تهران، ایران

تاریخ دریافت: بهمن ۱۳۹۷، اصلاحیه: فروردین ۱۳۹۸، پذیرش: اردیبهشت ۱۳۹۸

### چکیده

هدف از پژوهش حاضر پیش بینی و ارتباط کارآفرینی سازمانی ادارات ورزش و جوانان شمال ایران از طریق قابلیت یادگیری سازمانی بود. پژوهش حاضر به صورت توصیفی همبستگی و از لحاظ هدف کاربردی، و روش انجام پژوهش نیز پیمایشی بوده است. جامعه آماری پژوهش کلیه مدیران و معاونین و کارشناسان مسئول ادارات ورزش و جوانان شمال ایران بودند ( $N=108$ ) و نمونه‌گیری به صورت تمام شمار انجام پذیرفت. روایی ابزار اندازه‌گیری، با نظر ۱۲ نفر از اساتید مدیریت ورزشی مورد تأیید قرار گرفت. و پایایی ابزار شامل پرسشنامه‌های یادگیری گومز و همکاران (۲۰۰۵) و کارآفرینی برون و همکاران (۲۰۰۱) به ترتیب با ضریب‌های آلفای کرونباخ ۰/۹۱۶ و ۰/۹۱۵ بدست آمد. و اطلاعات با استفاده از آمار توصیفی و آمار استنباطی (کولموگروف اسمیرنوف، ضریب همبستگی پیرسون، آزمون آنوای یک طرفه (ANOVA) و آزمون‌های تعقیبی و رگرسیون) مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج آزمون کولموگروف اسمیرنوف، نرمال بودن توزیع داده‌ها را نشان داد. نتایج حاصل از ضریب همبستگی پیرسون نشان داد، بین یادگیری سازمانی و کارآفرینی سازمانی در ادارات ورزش و جوانان رابطه معناداری وجود دارد علاوه بر این نتایج نشان داد، یادگیری سازمانی پیشگوی مناسبی برای کارآفرینی سازمانی می‌باشد. لذا با عنایت به یافته‌ها، سازمان‌ها می‌توانند برای داشتن مدیرانی خلاق، نوآور و کارآفرین به افزایش یادگیری سازمانی منابع انسانی خود توجه ویژه نمایند.

**واژه‌های اصلی:** یادگیری سازمانی، کارآفرینی سازمانی، سازمانهای ورزشی

### ۱- مقدمه

استراتژی سازمان در پاسخ به سه نیازی است که بر سازمان‌ها تحمیل گردیده است: الف) افزایش سریع رقبای جدید، ب) ایجاد حس بی‌اعتمادی نسبت به شیوه‌های مدیریت سنتی در سازمان‌ها و ج) خروج بهترین نیروهای کار از سازمان‌ها و اقدام آنها به کارآفرینی مستقل [۱۲]. از طرف دیگر به منظور تربیت و تجهیز نیروی انسانی سازمان و بهسازی و بهره‌گیری موثرتر از این نیروها، آموزش و یادگیری همواره به عنوان تأثیرگذارترین عامل مدنظر است که به کمک یادگیری سازمانی می‌توان به این اهداف مهم دست یافت [۴].

### ۲- مبانی نظری

امروزه مدیران ورهبران سازمان‌ها در یافته‌اند که به یادگیری، به عنوان پدیده‌ای ارزشمند بنگرند و برای موفقیت در ایجاد آینده‌ای بهتر، سازمانی را پرورش دهند که به خوبی و به‌طور اثر بخش و پایدار در پی فراگیری باشد و برای حفظ بقای خود با دگرگونیها هماهنگ گرد.

در محیط کسب و کار امروزی، تغییرات باگام‌های سریع به وقوع می‌پیوندد. سازمان‌ها در عرصه رقابت در محیط کسب و کار جهانی ملزم هستند تا نسبت به تغییرات مستمر واکنش مطلوب داشته و یا از بین بروند. یک سازمان به منظور برتری یافتن از سایر سازمان‌ها باید منابع انسانی را توسعه داده و میزان اطلاعات و دانش در دسترس را افزایش دهد [۱۸]. از این رو یادگیری سازمانی و تولید دانش در طول چند سال اخیر مورد توجه قرار گرفته است، چرا که یادگیری سازمانی فرایندی است پویا، که سازمان را قادر می‌سازد تا به سرعت با تغییرات سازگاری یابد این فرایند شامل تولید دانش جدید، مهارتها و رفتار می‌شود [۲]. از طرف دیگر کارآفرینی که فرایند توسعه موقعیت‌ها و اقدام‌های نوآورانه همراه با پذیرش ریسک در یک سازمان و به‌طور مستقل است، به مثابه عامل رشد، توسعه و نیز یکی از شاخص‌های تأثیرگذار در رسیدن به چشم اندازه‌های مطلوب هر جامعه‌ای می‌باشد [۲۵، ۲۹]. امروزه بسیاری از سازمان‌ها به لزوم کارآفرینی سازمانی پی برده‌اند. این تغییر گرایش در

\*isa.eskandari@yahoo.com

و همچنین اکبرپور و همکاران (۱۳۹۳) نیز نشان دادند که بین یادگیری سازمانی و کارآفرینی سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. که نتایج حاکی از آن بود که بین یادگیری سازمانی و ابعاد کارآفرینی سازمانی یعنی خلاقیت پرسنل، رهبری خلاق، فرهنگ خلاقانه، ساختار سازمانی رابطه مثبت و معنا داری وجود دارد.

در ادامه یافته‌های صفامنش و همکاران (۱۳۹۴) نشان می دهد شرکت بیمه مورد بررسی از دیدگاه مدل های سازمان یادگیرنده و عملکرد کارآفرینانه در سطح متوسط قرار دارد و متغیر مستقل مدل سازمان یادگیرنده، رابطه مستقیم و قوی با عملکرد کارآفرینانه کارکنان دارد. همچنین بین یادگیری فردی، تیمی و سازمانی عملکرد کارآفرینانه، رابطه مستقیم و معنی داری وجود دارد. نتایج تحلیل رگرسیون چند متغیره نشان داد که مؤلفه های سازمان یادگیرنده توانسته در حدود ۶۵ درصد از تغییرات متغیر وابسته عملکرد کارآفرینانه را پیش بینی کند. و در پایان، اردلان و سلطانزاده (۱۳۹۴) در پژوهش خود با عنوان تاثیرپذیری کارآفرینی اجتماعی از رهبری هوشمند با نقش میانجی یادگیری سازمانی به این نتیجه رسیدند که اثر مستقیم یادگیری سازمانی بر کارآفرینی اجتماعی مثبت و معنادار است.

امروزه سازمانهای ورزشی دائماً در حال تغییر می باشند. ارتباط و تعامل این سازمانها با عوامل مختلفی چون دولت، بخش خصوصی، حامیان مالی، و دیگر سازمانهای ورزشی ملی و بین المللی و مهمتر از همه عوامل اجتماعی، اقتصادی، سیاسی و فرهنگی موجب می شود که این سازمان ها در معرض خواسته های متفاوت و گوناگونی قرار گیرند [۵].

از اینرو ضروری است تا این سازمانها برای حفظ جایگاه و موفق بودن در رسالت خود که همان سازمان کارآفرین است، از طریق یادگیری سازمانی و دیگر روشهای علمی اقدام نمایند. ایجاد سازمانهای یادگیرنده در ورزش، سازمانهای ورزشی را تا حدود زیادی در برابر تغییرات محیطی حفظ می کند. یادگیری سازمانی موجب می شود که الگوهای ذهنی جدید و گسترده‌ای پرورش یابد، و افراد دائماً بیاموزند که چطور با یکدیگر بیاموزند. از طرف دیگر می توان به مشکلاتی نظیر پایین بودن سطح یادگیری و دانش مدیران، نبود خلاقیت و نوآوری در مدیران، رواج مدیریت سنتی و عدم مشاوره‌های سایر کارمندان نیز اشاره کرد. زیرا امروزه سازمانها با تعداد اندک افراد با دانش، خلاق و کارآفرین نمی‌توانند در عرصه‌های داخلی و خارجی بر رقبای فائق آیند و گامی موثر در پیشرفت ورزش کشور بر دارند. لذا با توجه به اهمیت زیاد یادگیری سازمانی و نقش آن در توسعه سازمان کارآفرین و همچنین نقشی که در اشتغالزایی و ایجاد سطح ارتقاء سلامت جامعه دارد، ارتباط یادگیری سازمانی با کارآفرینی در ادارات ورزش و جوانان شمال ایران اهمیت بسزایی پیدا می‌کند. با این وجود تاکنون کمتر پژوهشی در رابطه با پیش بینی کارآفرینی سازمانی از طریق یادگیری سازمانی ( در سازمانهای ورزشی ) در داخل کشور انجام گرفته است. در نتیجه انجام این پژوهش برای ارتقاء

در این ارتباط تحقیقات متعددی انجام گرفته که واسکونسلاس و همکاران (۲۰۱۶) در تحقیقی با عنوان ارتباط بین گرایش به کارآفرینی، یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی شرکت های کوچک در برزیل نشان دادند ، که بین که بین گرایش کارآفرینی و یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی ارتباط معنادار وجود دارد. که با این حال شرکتهای کوچک برای یادگیری سازمانی نیاز به ساختار بهتر و دستور العملهای رسمی تری دارند. کان و چو (۲۰۱۷) در مطالعه خود با عنوان بررسی تاثیر مدیریت و مدیریت کارآفرین بر عملکرد: بخش عمومی و بخش خصوصی نشان دادند که متغیرهای گوناگون جهت گیری و مدیریت کارآفرینی برای رضایت از عملکرد و ارزش گذاری عمومی ارزشمند است و برای ارتقاء عملکرد سازمان، استراتژی های مدیریت کارآفرینی متمایز باید برای بخش دولتی و بخش خصوصی و همچنین با توجه به نوع اهداف عملکرد مورد استفاده قرار گیرد.

در همین ارتباط، دادا و همکاران (۲۰۱۶) در نتایج رگرسیون مطالعه خود نشان دادند که گرایش کارآفرینی اثر مثبتی بر یادگیری سازمانی در سازمانهای کوچک دارد. علاوه بر این، ارتباط بین کسب و کار و اشتغال در دانشگاه در این رابطه به طور قابل توجهی معنی دار بود. همچنین ایگناسیو و همکاران (۲۰۱۶) در مقاله خود در ارتباط با یادگیری سازمانی خاطر نشان کردند که یادگیری سازمانی و ظرفیت نوآوری بر تصمیم گیری مدیران و وقف دادن سازمان با تغییرات محیط اثر مثبت دارد. و با دستیابی به استراتژی مناسب، به نوبه خود، باعث بهبود عملکرد سازمانی می شود.

اما نتایج مطالعه یزدی مقدم و همکاران (۲۰۱۵) که در ایران انجام گرفت، نشان داد که گرایش به کارآفرینی و مدیریت کارآفرینی در سازمان های دولتی در مشهد وجود ندارد. از این رو، در این سازمان است، هیچ کارآفرینی سازمانی وجود ندارد.

دین پناه و صادقی (۱۳۹۷) در مطالعه خود با عنوان بررسی نقش مدیریت استراتژیک در رشد و یادگیری سازمان به این نتیجه رسیدند که تنظیم استراتژی و تحلیل محیطی بر رشد و یادگیری کارکنان سازمان تاثیر معناداری دارد.

و عباسی و همکاران (۲۰۱۵) نیز در پژوهش خود نشان دادند که وضعیت قابلیت یادگیری سازمانی موجود در دانشکده‌های کشاورزی زیر متوسط هستند.

به طوریکه سیفی سالدی و همکاران (۱۳۹۳) نیز در نتایج خود نشان دادند که میزان کارآفرینی سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران زیر میانگین است. اما در همین ارتباط،

کریمی و همکاران (۱۳۹۲) در مقاله خود با عنوان الگوی ساختاری روابط بین سرمایه اجتماعی و قابلیت یادگیری سازمانی با نوآوری کارکنان به این نتیجه دست یافتند که بین قابلیت یادگیری سازمانی و مولفه های آن با نو آوری، رابطه معناداری وجود دارد.

همچنین آزمون کولموگروف اسمیرنوف نرمال بودن توزیع داده‌ها ( $\alpha = 0.05$ ) را تایید کرد.

جدول (۱) :: ضریب همبستگی پیرسون بین یادگیری سازمانی و کارآفرینی

سازمانی

تعداد	سطح معنی داری	کارآفرینی سازمانی	یادگیری سازمانی
۱۰۰	۰/۰۰۱	ضریب همبستگی ۰/۷۷۴	

بر طبق یافته‌های جدول شماره ۱ نتایج حاصل از ضریب همبستگی پیرسون نشان می‌دهد، بین یادگیری سازمانی و کارآفرینی سازمانی در ادارات ورزش و جوانان رابطه معناداری وجود دارد. ( $\text{Sig} = 0.001$ ). همچنین با توجه به مقدار ضریب همبستگی ( $r = 0.774$ ) می‌توان گفت با افزایش یادگیری سازمانی، کارآفرینی سازمانی مدیران نیز افزایش پیدا می‌کند. لازم به ذکر است که شدت رابطه بین دو متغیر نسبتاً قوی است.

بر اساس جدول فوق می‌توان گفت که فقط دو مولفه‌ی انتقال و یکپارچه سازی (مقدار ضریب بتا  $0.529$ ) و تعهد مدیریت (مقدار ضریب بتا  $0.235$ ) بالاترین درصد پیش بینی کارآفرینی سازمانی را داشتند.

هر چه بهتر مدیریت مدیران سازمان‌های ورزشی و توسعه کارآفرینی کارآمد در ادارات و نهادهای ورزشی کشور ضرورت پیدا می‌کند.

### ۳- روش پژوهش

پژوهش حاضر به صورت توصیفی همبستگی و از لحاظ هدف کاربردی، و روش انجام پژوهش نیز پیمایشی بوده است. جامعه آماری پژوهش کلیه مدیران، معاونین و کارشناسان مسئول ادارات ورزش و جوانان شمال ایران (استان‌های گیلان، مازندران و گلستان) به همراه مدیران و معاونان پنج شهرستان منتخب تابعه که جمعاً ۱۰۸ نفر می‌باشند. و به علت محدود بودن جامعه از تمامی آنها نظر سنجی انجام گرفت (نمونه پژوهش برابر با جامعه در دسترس آماری هستند).

ابزار پژوهش شامل دو پرسشنامه استاندارد یادگیری سازمانی گومز<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۵) که شامل ۱۶ گویه برای ۴ قابلیت یادگیری سازمانی (تعهد مدیریت ۵ گویه، دید سیستمی ۳ گویه، فضای باز و آزمایش‌گری ۴ گویه و انتقال و یکپارچه‌سازی دانش ۴ گویه) و پرسشنامه کارآفرینی سازمانی برون<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۱) که شامل ۲۰ گویه برای ۶ مولفه کارآفرینی سازمانی (خلاقیت ۲ گویه، خطرپذیری ۳ گویه، طرح و برنامه سازمان ۳ گویه، ساختار مدیریتی ۵ گویه، فلسفه پاداش و تشویق ۲ گویه، فرهنگ کارآفرینی ۵ گویه) می‌باشد. روایی صوری و محتوایی ابزار این پژوهش، براساس ۱۲ نفر از اساتید مدیریت ورزشی مورد تأیید قرار گرفت. پایایی ابزار نیز در یک مطالعه راهنما، با استفاده از آزمون آلفای کرونباخ برای پرسشنامه‌های قابلیت یادگیری سازمانی  $0.916$   $\alpha =$  و پرسشنامه کارآفرینی سازمانی  $0.915$   $\alpha =$  بدست آمد. داده‌ها با روشهای آمار توصیفی شامل میانگین و انحراف معیار و روشهای آمار استنباطی شامل آزمون کولموگروف\_ اسمیرنوف، ضریب همبستگی پیرسون، آزمون آنوای یک طرفه (ANOVA) و آزمون‌های تعقیبی و رگرسیون) در سطح معناداری ( $p \leq 0.05$ ) با نرم افزار SPSS 19 مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

### ۴- یافته‌های پژوهش

میانگین و انحراف استاندارد، مولفه‌های قابلیت‌های یادگیری سازمانی بررسی شد که خرده مقیاس دید سیستمی، بیشترین میانگین ( $3/35 = \square$ ) و خرده مقیاس فضای باز و آزمایش‌گری کمترین میانگین ( $3/32 = \square$ ) است. از طرفی میانگین کلی یادگیری سازمانی هم ( $3/30 = \square$ ) و ( $0.76 = S$ ) بدست آمد. همچنین میانگین و انحراف استاندارد مولفه‌های کارآفرینی سازمانی نیز بررسی شد که خرده مقیاس فرهنگ کارآفرینی بیشترین میانگین ( $4/51 = \square$ ) و خرده مقیاس خطرپذیری کمترین میانگین ( $3/95 = \square$ ) است. و در پایان میانگین متغیر کارآفرینی سازمانی هم ( $4/21 = \square$ ) و ( $S=1/12$ ) محاسبه شد.

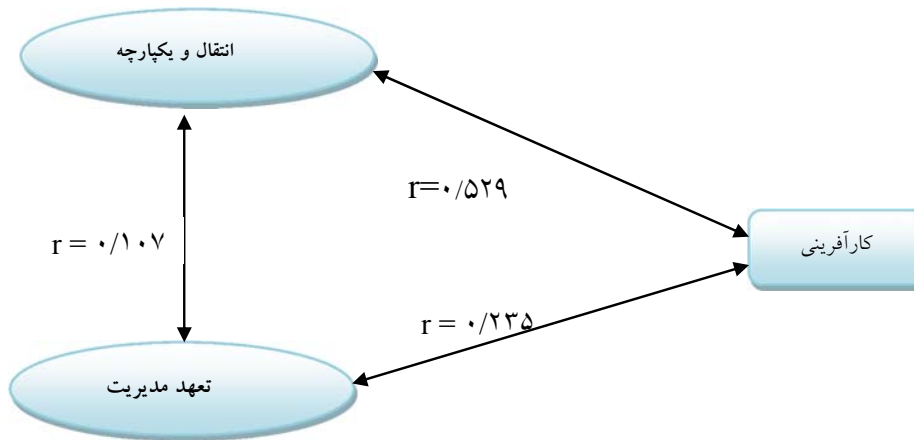
<sup>1</sup> Gomez

<sup>2</sup> Brown et al.

جدول (۲): نتایج مربوط به پیش بینی کارآفرینی سازمانی توسط مولفه‌های یادگیری سازمانی

سطح معنی داری	T	بنای استاندارد شده	ضرایب غیر هنجاری		شاخص آماری مدل
			خطای استاندارد	ضرایب رگرسیون	
۰/۰۷۶	۱/۷۹۲	-	۶/۶۲	۱۱/۸۶۶	عدد ثابت
*۰/۰۵۰	۰/۱۹۸	۰/۲۳۵	۲/۷۸	۵/۵۳	تعهد مدیریت
۰/۵۲۹	۰/۶۳۲	۰/۰۷۶	۳/۰۸۵	۱/۹۴	دید سیستمی
۰/۵۹۸	۰/۵۲۹	۰/۰۵۲	۲/۸۱۷	۱/۴۸۹	فضای باز و آزمایشگری
*۰/۰۰۱	۴/۳۱۳	۰/۵۲۹	۳/۰۶۵	۱۳/۲۱	انتقال و یکپارچه سازی

\*در سطح  $(\alpha \leq 0.05)$  معنی دار است.



شکل (۱): الگوی عوامل مرتبط بر کارآفرینی سازمانی بر حسب مولفه‌های یادگیری سازمانی

شکل شماره ۱ نشان می‌دهد که دو مولفه انتقال و یکپارچه سازی و تعهد مدیریت توانایی پیش بینی کارآفرینی را دارند.

جدول (۳): تجزیه تحلیل آزمون F (آنوا)

متغیر	مولفه‌ها	میزان F	سطح معنی داری
یادگیری سازمانی	رشته تحصیلی	۰/۱۳۹	۰/۸۷
	پست سازمانی	۰/۳۵۱	۰/۷۰۵
کارآفرینی سازمانی	رشته تحصیلی	۱/۲۴۴	۰/۲۹
	پست سازمانی	۰/۵۹	۰/۵۵

جدول شماره ۳ نشان داد که هیچ یک از مولفه‌های منتخب در سطح معنی داری قرار نداشتند.

## ۵- نتیجه گیری

در دنیای متلاطم و در حال تغییر امروزی سازمانها برای داشتن کارآفرینی بالا نیازمند به افزایش سطح دانش و بالا بردن میزان یادگیری نیروی انسانی خود می‌باشند و از آنجا که یادگیری سازمانی نقش مهمی در افزایش کارآفرینی در سازمانها از جمله سازمان‌های ورزشی دارند، لذا در این پژوهش ابعاد کارآفرینی بر اساس مولفه‌های یادگیری سازمانی در ادارات ورزش و جوانان شمال ایران مورد آزمون و بررسی قرار گرفت.

یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که از دیدگاه مدیران ادارات ورزش و جوانان استان‌های شمالی ایران میزان قابلیت یادگیری و کارآفرینی سازمانی، از میانگین بالاتر بود و با مطالعات فرانکو و هاسه (۲۰۰۹)، اتسک و آرتورگات (۲۰۱۰)، کلاته صفیری (۱۳۸۹) و کلاتی (۱۳۸۹) همخوانی دارد. اما با یافته‌های سیفی سالدھی و همکاران (۱۳۹۳)، یزدی مقدم و همکاران (۲۰۱۵) و عباسی و همکاران (۲۰۱۵) همخوانی ندارد. احتمالاً اختلاف در نتایج این مطالعات از یک طرف به دلیل این که مولفه‌های یادگیری و کارآفرینی سازمانی در سایر مطالعات انجام شده جزء شاخصهای ارزیابی ادارات ورزش و جوانان نمی‌باشد و از طرف دیگر شاید به دلیل تفاوت‌های سازمانی در فرهنگ‌های سازمانی متفاوت باشد.

نتایج آزمون نشان داد که بین یادگیری سازمانی و مولفه خلاقیت کارآفرینی سازمانی در ادارات ورزش و جوانان شمال ایران رابطه معناداری وجود دارد. نتایج این پژوهش باکریمی و همکاران (۱۳۹۲)، علوی و همکاران (۱۳۹۳)، اکبرپور و همکاران (۱۳۹۲) و ایگناسیو و همکاران (۲۰۱۶) همخوانی دارد.

پژوهش‌های فوق بر این امر تاکید دارند که سازمان‌هایی می‌توانند در دنیای در حال تغییر امروزی به کار خود ادامه دهند و شکست نخورند که، خلاق و نوآور باشند. چنین امری زمانی میسر است که سازمان به افراد خلاق و نوآور خود بها بدهند و برنامه‌هایشان را مورد حمایت قرار دهند. بنابراین یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که با افزایش یادگیری سازمانی، خلاقیت در کارآفرینی سازمانی مدیران نیز افزایش پیدا می‌کند.

نتایج آزمون فرضیه‌های دیگر نشان داد که همبستگی مثبت و معنی‌داری بین قابلیت یادگیری سازمانی با مولفه خطرپذیری در کارآفرینی سازمانی ادارات ورزش و جوانان شمال ایران وجود دارد. نتیجه بدست آمده از این پژوهش با یافته‌های کلاته-صفیری (۱۳۸۸) و فرانکو و هاسه (۲۰۰۹) همخوانی دارد.

باتوجه به یافته‌های فوق چنین استنباط می‌شود که اگر سازمانی حامی ریسک‌پذیری نباشد یعنی نتوانند نسبت به موقعیت، شرایط، امکانات و در یک کلام، آینده خود خطر کرده و برای

کسب "موفقیتی محتمل" مبارزه کند، از سرعت پیشرفت و کارآفرینی آن سازمان کاسته خواهد شد و یک حالت یک نواختی در آن سازمان بوجود می‌آید که این با فرهنگ کارآفرینی منافاتی ندارد. چرا که سازمان‌های کارآفرین معمولاً ریسک‌پذیر هستند. بنابراین یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که با افزایش یادگیری سازمانی، میزان خطرپذیری در کارآفرینی سازمانی مدیران نیز افزایش پیدا می‌کند.

نتایج همبستگی بدست آمده بین قابلیت یادگیری سازمانی و مولفه طرح و برنامه کارآفرینی سازمانی ادارات ورزش و جوانان شمال ایران، نشان دهنده رابطه‌ای مثبت و معنی‌دار است. نتایج این پژوهش با پژوهش‌های دین پناه و صادقی (۱۳۹۷)، عسگری (۱۳۸۳) و اکبرپور و همکاران (۱۳۹۳) همخوانی دارد.

پژوهش فوق بر این امر تاکید دارد که برای ایجاد سازمان یاد-گیرنده، شناخت هدف، برخورداری از یک طرح و برنامه پویا و به کارگیری علم و تجربه ضرورت دارد. بنابراین طراحی و برنامه-ریزی خلاق در خصوص کلیه موضوعات مربوط به فعالیت کارآفرینی یکی از اساسی‌ترین اجزاء فرایند کارآفرینی است. بنابراین یافته‌های این پژوهش نشان داد که با افزایش یادگیری سازمانی، طرح و برنامه در کارآفرینی سازمانی مدیران نیز افزایش پیدا می‌کند.

همچنین نتایج نشان داد که بین یادگیری سازمانی و مولفه ساختار مدیریتی در ادارات ورزش و جوانان شمال ایران رابطه معناداری وجود دارد. نتایج این پژوهش با پژوهش‌های اکبرپور و همکاران (۱۳۹۳)، کلاته-صفیری (۱۳۸۸) و صفدری و همکاران (۱۳۸۹) همخوانی دارد.

با توجه به یافته‌های فوق شاید چنین بتوان گفت که سازمانی با یادگیری بالا موجب می‌گردد ساختاری پویا و ارگانیک در سازمان تشکیل گردد و انعطاف در وظایف و آزادی عمل به جای طرح و برنامه مدون و قوانین و مقررات، ساختاری تخت به جای تعدد سطوح مدیریت و تفویض اختیار به جای تمرکز تصمیم-گیری‌ها صورت گیرد. بنابراین یافته‌های پژوهش حاضر نشان داد که با افزایش یادگیری سازمانی، ساختار مدیریتی در کارآفرینی سازمانی مدیران نیز افزایش پیدا می‌کند.

نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش نشان داد که همبستگی مثبت و معنی‌داری بین قابلیت یادگیری سازمانی با مولفه فلسفه پاداش و تشویق در کارآفرینی سازمانی ادارات ورزش و جوانان شمال ایران وجود دارد. نتایج این پژوهش با پژوهش‌های کان و چو (۲۰۱۷)، چانکو و همکاران (۲۰۰۲) و کلاته-صفیری (۱۳۸۸) همخوانی دارد.

از پژوهش‌های فوق چنین برداشت می‌شود ویژگی اصلی سازمان یادگیرنده، تشویق به یادگیری است. همچنین بیان شد که

و هاسه (۲۰۰۹)، کریمی و همکاران (۱۳۹۲)، صفامنش و همکاران (۱۳۹۴)، اردلان و سلطانزاده (۱۳۹۴)، واسکونسلاس و همکاران (۲۰۱۶) و دادا و همکاران (۲۰۱۶) هم‌خوانی دارد. در مجموع با عنایت به نتایج این پژوهش رؤسای ادارات باید تدابیری بیاندیشند که افراد در سازمان منطبق با نیازهای سازمانی، یادگیری سازمانی را در سرلوحه کار خود قرار دهند، افراد را تشویق نموده تا ایده‌های جدیدی ارائه نمایند، در تصمیم‌گیری‌های مخاطره آمیز مدیران را مورد حمایت قرار دهند، برنامه‌ها و استراتژی‌های خود را در اختیار کلیه مدیران و حتی کارآفرینان قرار دهند تا همه دید کلی‌ای از اهداف و آرمان آن اداره داشته باشند، به ایجاد ساختاری پویا با تشکیل تیم‌های کاری و شرح وظایف منعطف و کنترل غیررسمی بپردازند، فرهنگ کارآفرینانه بوجود آورده و ترویج دهند. و در نهایت رؤسای ادارات به شناسایی، تقویت و پرورش مدیران از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی، همایش‌ها و سمینارها به این کار بپردازند.

#### منابع و مأخذ

- [۱] اردلان، محمدرضا، سلطانزاده، وحید، (۱۳۹۴)، تاثیرپذیری کارآفرینی اجتماعی از رهبری هوشمند با نقش میانجی یادگیری سازمانی، فصلنامه توسعه کارآفرینی، سال هشتم، شماره ۲۹، صص ۴۹۳-۵۱۲.
- [۲] اکبرپور، زهره، محمدزاده رستمی، جمشید، معتمد الشریعی، سید علیرضا، (۱۳۹۳)، بررسی رابطه ی بین یادگیری سازمانی و کارآفرینی سازمانی (مطالعه موردی: سازمان های استان خراسان)، اولین همایش ملی مدیریت بازرگانی با محوریت کسب و کار های کارآفرینانه و اقتصاد دانش بنیان. تهران، ۱۳۹۳.
- [۳] جهانگیری، علی، (۱۳۸۲)، طراحی و تبیین الگوی کارآفرینی در سازمانهای دولتی ( سازمان گمرک ایران)، رساله دکتری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات تهران.
- [۴] جوانمرد، حبیب‌الله، سخایی، فاطمه، (۱۳۸۸)، بررسی رابطه بین مهارت های فردی، یادگیری سازمانی، نوآوری و عملکرد سازمانی در صنایع کوچک و متوسط استان مرکزی، فصلنامه بصیرت، سال شانزدهم، شماره ۴۴، ۱۳۸۸.
- [۵] خورسندی، مجید، میرزاده، زهرا سادات، سلاطین، مهدی، (۱۳۹۴)، بررسی ارتباط قابلیت یادگیری سازمانی با عملکرد سازمانی در اداره کل ورزش و جوانان استان خراسان رضوی، مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، دوره ۲، شماره ۷، صص ۶۱-۶۸.

اجرای سیستم پاداش و تشویق منجر به افزایش نوآوری، خلاقیت و مخاطره‌پذیری در بین مدیران شده است. بطوریکه جهانگیری (۱۳۸۲) در سازمان‌های دولتی و حسین زاده (۱۳۸۷) در بین کارکنان غیر هیئت علمی دانشگاه شهید بهشتی، این مطالب را تایید کردند.

بر پایه نتایج پژوهش، بین یادگیری سازمانی و فرهنگ کارآفرینی سازمانی در ادارات ورزش و جوانان شمال ایران رابطه معناداری وجود داشت. نتایج این پژوهش با پژوهش‌های کلاته-صفیری (۱۳۸۸) و صفدری و همکاران (۱۳۸۹) و اکبرپور و همکاران (۱۳۹۳) همخوانی دارد.

با توجه به یافته‌های فوق چنین استنباط می‌شود که ارتباط میان کارآفرینی و فرهنگ، از دو سو قابل بحث است. از یک سو، نتایج کارآفرینی است که بر جامعه تاثیر می‌گذارد و از سوی دیگر، خود فرایند کارآفرینی و فرهنگ حاکم بر آن است که هم متاثر از مبانی فرهنگ جامعه است و هم می‌تواند در آن تحولات اساسی ایجاد کند. کارآفرینی با ایجاد فرصتهای شغلی و تولید ثروت و بهبود شرایط اقتصادی، پیش‌زمینه‌ای اساسی برای ارتقای سطح فرهنگی جامعه بوجود بیآورد. همچنین در پژوهش اسمرک و دنیسون (۲۰۰۷) نشان داده شد که فرهنگ موجب بهبود عملکرد، کیفیت، نوآوری و خلاقیت خواهد شد. و زالی (۱۳۸۰) که بیان کرده بود شکل‌گیری و تعامل فرهنگ، حاصل یادگیری سازمانی است، صحت مطالب فوق مورد تایید قرار گرفت. بنابراین یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که با افزایش یادگیری سازمانی، فرهنگ کارآفرینی در کارآفرینی سازمانی مدیران نیز افزایش خواهد کرد. بالا بودن میانگین این بعد در این پژوهش به معنای این است که تقریباً اکثر مدیران شناخت بالایی از محیط کار و رفتار خود و همچنین رفتار، سلیقه‌ها و ایدئولوژی‌های مشتریان دارند و دارای آرمان مشترکی هستند.

یافته‌های پژوهش نشان داد که بین یادگیری سازمانی و کارآفرینی سازمانی در ادارات ورزش و جوانان شمال ایران رابطه معناداری وجود دارد. بنابراین می‌توان گفت که با افزایش قابلیت یادگیری سازمانی میزان کارآفرینی سازمانی نیز افزایش پیدا می‌کند.

همچنین نتایج آزمون رگرسیون نشان داد که دو مولفه تعهد مدیریت و انتقال و یکپارچه سازی بیشترین قابلیت پیش بینی بر کارآفرینی سازمانی را در ادارات ورزش و جوانان شمال ایران دارند. بنابراین می‌توان گفت با افزایش هر چه بیشتر این دو مولفه در ادارات ورزش و جوانان شمال ایران میزان کارآفرینی افزایش می‌یابد. این مطلب با نتایج تحقیقات انجام شده توسط مورالز و همکاران (۲۰۰۶)، صفدری و همکاران (۱۳۸۹)، فرانکو

- [18] Button, D., Harrington, A., Belan, I., (2014), **E-learning & Information Communication Technology (ICT) in Nursing Education: A Review of the Literature**, Nurse Education Today, 34(10), 1311-1323.
- [19] Dada, O., Fogg, H., (2016), **Organizational Learning, Entrepreneurial Orientation, and the Role of University Engagement in SMEs**, International Small Business Journal, Vol. 34(1) 86-104.
- [20] Franco, M., Haase, H., (2009), **Entrepreneurship: an Organizational Learning Approach**, Journal of small Business and Enterprise development, pp 628-641.
- [21] Hsu, H.Y., Fang, W., (2009), **Intellectual Capital and New Product Development Performance :The Mediating Role of Organizational Learning Capability**, Technological Forecasting & social change, 76, pp 664-677.
- [22] Ignacio, T.T., Leopoldo, J., Gutiérrez-Gutiérrez, F. J., Llorens-Montes, F., Martínez-López, J., (2016), **Organizational Learning and Innovation as Sources of Strategic Fit, Industrial Management & Data Systems**, Vol. 116 Iss: 8, pp.1445 - 1467.
- [23] Kwon, M., Cho, Y., (2017), **Investigating Effects of Entrepreneurial Orientation and Management on Performance : Public vs. Private Sector**, Journal of Marketing Thought, 4(2): pp.12-25
- [24] Morales, G.V., Montes, L.F., Jover, V. A., (2006), **Antecedents and Consequences of Organizational Innovation and Organizational Learning in Entrepreneurship**, Industrial management & data systems, 106, pp 21- 42.
- [25] Öncer, A. Z., (2013), **Investigation of the Effects of Transactional and Transformational Leadership on Entrepreneurial Orientation**, International Journal of Business and Social Research (IJBSR),3(4),pp, 153-166.
- [26] Sambrook, s. & Roberts, c, (2005), **Corporate entrepreneurship and organizational Learning : a review of the literature development of a conceptual framework**. Strat, Change 14, pp141-155.
- [27] Sandra s. liu , Xueming luo , Yi-Zheng shi, (2002), **Integrating customer orientation, corporate entrepreneurship, and learning orientation in organizations-in-transition: an empirical study**, International journal research in Marketing ,19,pp 367-382.
- [28] Vasconcelo, V., Nunes de Souza, A. V., Silveira, A.B., (2016), **The Relations Between Entrepreneurial Orientation, Organizational Learning and Organizational Performance of Small Enterprises**, International Journal of Professional Business Review (JBReview), São Paulo V.1 N.2, pp.1-14.
- [29] Yazdi Moghaddam, J., , Khorakian, A. , Maharati, Y., (2015), **Organizational Entrepreneurship and its Impact on the Performance of Governmental Organizations in the City of Mashhad**, Social and Behavioral Sciences. Volume 169, 20 January 2015, Pages 75-87.
- [۴] دین پناه، مرتضی، صادقی، تورج، (۱۳۹۷)، **بررسی نقش مدیریت استراتژیک در رشد و یادگیری سازمان**، مجله توانمندسازی سرمایه انسانی، شماره ۱، صص ۱-۱۶.
- [۷] سیف سالدهی، محمد هادی، سیف سالدهی، مهدی، کوزه چیان، هاشم، احسانی، محمد، (۱۳۹۳)، **ارتباط بین ساختار کارآفرینانه و کارآفرینی سازمانی در سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران**، پژوهشنامه مدیریت ورزشی و رفتار حرکتی، سال دهم، شماره ۱۹، صص ۵۵-۶۸.
- [۸] صفامش، پریسا، حسینی، سید رسول، اولادیان، معصومه، (۱۳۹۴)، **اثر مؤلفه های سازمان یادگیرنده بر عملکرد کارآفرینانه کارکنان یک شرکت بیمه ای**، پژوهشنامه بیمه، سال سی ام، شماره ۱، صص ۹۵-۱۲۴.
- [۹] صفدری، ابوالفضل، (۱۳۸۹)، **بررسی تاثیر یادگیری سازمانی بر کارآفرینی سازمانی در میان سازمان های استان قزوین**، ( پایان نامه) دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین.
- [۱۰] عسکری، احمد، (۱۳۸۳)، **ایجاد یک سازمان یادگیرنده**، مدیریت ۹۱ و ۹۲، ۳۵-۳۷.
- [۱۱] علوی، سمیه، ارباب شیرانی، بهروز، اسفندیاری، احسان، (۱۳۹۳)، **بررسی ارتباط یادگیری سازمانی و نوآوری از دیدگاه سیستم دینامیکی در مرکز تحقیقات مهندسی اصفهان**، مدیریت تولید و عملیات، دوره ۵، پیاپی ۸، شماره ۱، صص ۷۱-۹۲.
- [۱۲] کردناپنج، اسدالله، اکبری، حسن، رضاییان، علی، (۱۳۸۶)، **بررسی موانع کارآفرینی سازمانی: مورد مطالعه شرکت صنعت چوب شمال**، فصلنامه مدرس علوم انسانی، ویژه نامه مدیریت، پانیز ۱۳۸۶.
- [۱۳] کریمی، فریسا، احمدی دستجردی، سمیه، رجایی پور، سعید، (۱۳۹۲)، **الگوی ساختاری روابط بین سرمایه اجتماعی و قابلیت یادگیری سازمانی با نوآوری کارکنان**، مدیریت بهره وری، سال هفتم، شماره ۲۷، صص ۱۶۵-۱۸۲.
- [۱۴] کلاته صفیری، معصومه، (۱۳۸۸)، **بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و کارآفرینی سازمانی در اداره کل تربیت بدنی استان تهران**، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده تربیت بدنی، دانشگاه تربیت معلم تهران.
- [۱۵] کلانی، امین، (۱۳۸۹)، **مقایسه سطح قابلیت های یادگیری سازمانی در فدراسیون های ورزشی ایران**، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده تربیت بدنی، دانشگاه تربیت معلم تهران.
- [16] Abbasi, E., Akbari, M., Tajeddini, K., (2015), **Organizational Learning Capabilities: Evidence from the Iranian Agricultural Higher Education System**, Iranian Journal of Management Studies (IJMS), Vol. 8, No. 1, pp:117-138.
- [17] Atak, M., Erturgut, R., (2010), **An Empirical Analysis on the Relation between Learning Organization and Organizational Commitment**, Procedia Social and Behavioral Sciences, 2, 3472-3476.

