

## رابطه‌ی گرایش کارآفرینانه‌ی فردی، یادگیری فردی و خلاقیت با عملکرد شغلی کارشناسان سازمان جهاد کشاورزی استان همدان

سعید کریمی<sup>۱\*</sup> و مریم شاهدوستی<sup>۲</sup>

۱، استادیار گروه ترویج و آموزش کشاورزی، دانشکده کشاورزی، دانشگاه بوعلی سینا

۲، دانشجوی کارشناسی ارشد ترویج و آموزش کشاورزی

دانشکده کشاورزی، دانشگاه بوعلی سینا

(تاریخ دریافت: ۹۶/۳/۲۴ - تاریخ تصویب: ۹۷/۳/۱۲)

### چکیده

هدف این پژوهش توصیفی-همبستگی بررسی روابط بین گرایش کارآفرینانه‌ی فردی، یادگیری فردی و خلاقیت با عملکرد شغلی بود. همچنین، نقش میانجی یادگیری فردی و گرایش کارآفرینانه‌ی فردی بررسی شد. جامعه آماری شامل کلیه کارشناسان سازمان جهاد کشاورزی استان همدان به تعداد ۶۳۵ کارشناس بود و حجم نمونه بر اساس فرمول کوکران تعداد ۲۴۲ تن تعیین شد که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب انتخاب شدند. داده‌های پژوهش با استفاده از چهار مقیاس استاندارد شامل مقیاس یادگیری فردی *Sujan et al.* (۱۹۹۴)، مقیاس گرایش کارآفرینانه‌ی فردی *Bolton & Lane* (۲۰۱۲)، مقیاس خلاقیت *Tierney et al.* (۱۹۹۹) و مقیاس عملکرد فردی *Staples et al.* (۱۹۹۰) گردآوری شد. برای بررسی روایی پرسشنامه از تحلیل عاملی تاییدی و برای بررسی پایایی از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد ( $0.76 \leq \alpha \leq 0.83$ ). نتایج مدلیابی معادله‌های ساختاری و بوت استرپ نشان داد که یادگیری فردی با عملکرد شغلی رابطه‌ی مثبت و معنادار دارد و همچنین، رابطه بین گرایش کارآفرینانه و عملکرد شغلی را میانجی‌گری می‌کند. افزون بر این، خلاقیت با گرایش کارآفرینانه و با عملکرد شغلی رابطه‌ی مثبت و معناداری دارد. اثر غیرمستقیم گرایش کارآفرینانه بر عملکرد شغلی با میانجی‌گری یادگیری فردی مثبت و معنادار بود. بر اساس یافته‌های پژوهش، مدیران و رهبران سازمان می‌توانند در فرایند بهبود گرایش کارآفرینانه بر مکانیسم یادگیری فردی و خلاقیت تمرکز نمایند و از این طریق عملکرد شغلی را ارتقا دهند.

**واژه‌های کلیدی:** گرایش کارآفرینانه، یادگیری فردی، خلاقیت، عملکرد شغلی

### مقدمه

گرایش کارآفرینانه از جمله مفاهیمی است که در حوزه تحقیقات کارآفرینی از اهمیت بالایی برخوردار است (Covin & Lumpkin, 2011; Edmond & Wiklund, 2010; Rauch et al., 2009; Wales et al.,

2011). گرایش کارآفرینانه به‌ویژه در سطح سازمان یا شرکت یک گرایش راهبردی است که فرایندها و رفتارهای کارآفرینانه‌ی سازمان را در بر می‌گیرد و مستلزم آن است که سازمان نوآور، پویا و ریسک‌پذیر باشد (Covin, & Slevin, 1989; George & Marino, )

دیگری را در بررسی رابطه گرایش کارآفرینانه و عملکرد مد نظر قرار دهند ( Wiklund & Shepherd, 2005; Walter et al., 2005; Covin et al., 2006) و تحلیلی جامع‌تر از گام‌ها و مراحل میان گرایش کارآفرینانه و عملکرد را ارائه دهند (Real et al., 2014). در همین راستا، تحقیقات اخیر نشان داده‌اند که رابطه گرایش کارآفرینانه با عملکرد تحت تاثیر متغیرهایی میانجی و تعدیل‌کننده مانند اندازه شرکت، فرهنگ ملی ( Rauch et al., 2009 )، دسترسی به منابع مالی ( Wiklund & Shepherd, 2005 )، مدیریت منابع انسانی (Messersmith & Wales, 2013)، راهبردهای رقابتی (Lechner & Gudmundsson, 2014) و گرایش یادگیری (Wang, 2008) می‌باشد. اما هنوز تحقیق درباره متغیرهای میانجی کمیاب است و درک و شناخت کمی از مکانیسم چگونگی و چرایی تاثیر گرایش کارآفرینی بر متغیرهای دیگر وجود دارد ( Wales et al., 2011). از جمله متغیرهای مهمی که می‌تواند نقش میانجی بین گرایش کارآفرینانه و عملکرد بازی کند و در تحقیقات مورد غفلت قرار گرفته، یادگیری سازمانی می‌باشد (Altinay et al., 2016). بعضی از صاحب‌نظران بر این باورند که گرایش کارآفرینانه ممکن است در وهله نخست موجب بهبود یادگیری در یک شرکت یا سازمان شود و سپس، از طریق آن باعث افزایش عملکرد شود (Wang, 2008; Real et al., 2014). به عبارت دیگر، گرایش کارآفرینانه از طریق یادگیری سازمانی تأثیری غیرمستقیم بر عملکرد دارد. کارآفرینی می‌تواند موجب تسریع انتشار و انتقال دانش در درون سازمان شود و این امر در نهایت عملکرد را ارتقاء خواهد داد. به همین دلیل، صاحب‌نظران پیشنهاد می‌کنند که تحقیقات آینده باید بر این موضوع متمرکز باشند که گرایش کارآفرینانه با یادگیری سازمانی چه رابطه‌ای دارد و از طریق آن چگونه می‌تواند عملکرد را متاثر سازد ( Kreiser, 2011; Phan et al., 2009). از طرف دیگر، بسیاری از محققان بر پیشایندهای گرایش کارآفرینانه تمرکز کرده‌اند و در این بین بر نقش ویژگی‌های فردی از جمله خلاقیت در بهبود گرایش کارآفرینانه عملکرد تاکید دارند ( Gilson, 2008; Khedhaouria et al., 2015; Sue-Chan & Hempel, 2016) و بیان می‌کنند که این روابط نیازمند

(Gupta & Gupta, 2011; Gupta & Gupta, 2015) به عبارت دیگر، گرایش کارآفرینانه مفهومی روانشناختی است که بیانگر قصد و گرایش بازیگران کلیدی و کارکنان سازمان نسبت به وظایف و رفتارهای کارآفرینانه است ( Krauss et al., 2005). بیشتر تحقیقات انجام شده در این حوزه بر بررسی رابطه گرایش کارآفرینانه و عملکرد سازمان تمرکز دارد ( De Clercq et al., 2010; Filser & Eggers, 2014; Schepers et al., 2014; Shehu & Mahmood, 2014) و گزارش داده‌اند که سطح بالای گرایش کارآفرینانه منجر به بهبود عملکرد سازمان می‌شود ( Al-Nuami et al., 2014; Schepers et al., 2012; Van Doorn et al., 2013; Vij & Bedi, 2012). اما در این تحقیقات، سطوح و بخش‌های مختلف یک سازمان همگن فرض شده (Wales et al., 2011) و به نقش افراد درون سازمان توجه کافی نشده است (Fellnhofner et al., 2016). در حالی که افراد و کارکنان نقش بسیار حیاتی در گرایش کارآفرینانه سازمان‌ها و شرکت‌ها دارند ( Goktan & Gupta, 2013; Bolton & Lane, 2012; Lechner & Gudmundsson, 2014). بنابراین، همانطور که محققان مختلف توصیه کرده‌اند (Covin & Miller, 2014; Wales et al., 2011) یکی از اهداف اصلی این پژوهش آن است که مفهوم گرایش کارآفرینانه و سایر مفاهیم موجود در مدل مفهومی تحقیق را در سطح فردی بررسی کند و به مبانی پژوهشی در کارآفرینی کمک کند.

همچنین، در حالی که بیشتر بررسی‌های انجام شده بیانگر تاثیر مثبت گرایش کارآفرینانه بر افزایش عملکرد است ( Rauch et al., 2009; Wales et al., 2013; Wiklund & Shepherd, 2005; Real et al., 2014) بعضی از تحقیقات رابطه مثبت معنی‌داری بین این دو متغیر به دست نیاوردند (Smart & Conant, 1994) و حتی بعضی محققان رابطه منفی بین آنها گزارش کردند (Anderson, 2010). نتایج تحقیقات پیشین بازگوکننده این پیام مهم هستند که بررسی رابطه مستقیم بین گرایش کارآفرینانه و عملکرد، تصویر کامل و جامعی از عملکرد فراهم نمی‌کند و این امر نیازمند بررسی بیشتر است (Wiklund & Shepherd, 2005). به همین دلیل پیشنهاد شده است که تحقیقات آینده عامل‌های ممکن

### چارچوب نظری و فرضیه‌ها

در دنیای رقابتی امروز عملکرد سازمان و کارکنان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. به عبارتی، بقاء و تداوم فعالیت سازمان‌ها و نهادها به چگونگی عملکرد کارکنان بستگی دارد و در سازمان‌های مختلف سرمایه‌گذاری زیادی برای بالا بردن عملکرد کارکنان می‌شود. عملکرد همان بازده افراد طبق وظایف قانونی مقرر است و میزان تلاش و حدود موفقیت کار در اجرای وظایف شغلی و تکالیف رفتاری مورد انتظار را بیان می‌کند. Campbell (1990) عملکرد شغلی را این گونه تعریف می‌کند: "رفتارها یا اقدامات کارکنان که با اهداف سازمان تناسب دارند". به عبارت ساده‌تر، عملکرد شغلی آن چیزی است که سازمان برای انجام آن فردی را استخدام می‌کند. امری که عموماً پذیرفته شده است آن است که سازمان‌ها به کارکنانی نیاز دارند و برای‌شان ارزش قابل هستند که کار خود را به خوبی انجام دهند و این عملکرد بالا، دارایی ارزشمند و مهمی برای سازمان است (Yang, 2010).

در مطالعات مختلف معیارهای متفاوتی برای بررسی و تعیین عملکرد استفاده شده است. در یک تقسیم‌بندی کلی می‌توان عملکرد را در دو سطح بررسی کرد: عملکرد سازمانی و عملکرد فردی. با توجه به تمرکز این پژوهش در سطح فرد، عملکرد شغلی فردی مدنظر قرار می‌گیرد. همچنین، محققان داده‌های عملکرد را به دو گروه داده‌های دست اول و داده‌های دست دوم تقسیم می‌کنند. داده‌های دست اول مستقیماً از سازمان‌ها و کارکنان آنها گردآوری می‌شود؛ اما داده‌های دست دوم از منابع موجود به دست می‌آیند. تقسیم بندی دیگر مربوط به مقیاس‌های عینی و ذهنی عملکرد است. مقیاس‌های عملکرد عینی اشاره به معیارهای کمی دارد. این معیارها معمولاً شامل معیارهای مالی است. از طرف دیگر، مقیاس‌های ذهنی بستگی به ارزیابی‌های قضاوتی پاسخگویان دارد و این معیارها معمولاً هر دو معیارهای مالی و غیرمالی را در بر می‌گیرد (González-Benito & González-Benito, 2005). صاحب‌نظران پیشنهاد می‌کنند که در تحقیقات بهتر است از مقیاس ذهنی استفاده شود، زیرا این نوع مقیاس، اندازه‌گیری ابعاد پیچیده عملکرد را تسهیل می‌کند و دارای روایی و

بررسی بیشتر و دقیق‌تر هستند (Gilson, 2008). پژوهش حاضر این روابط را نیز بررسی می‌کند. همانطور که قبلاً بیان شد، در پژوهش حاضر برخلاف بیشتر تحقیقات پیشین، یادگیری سازمانی و گرایش کارآفرینانه در سطح فردی بررسی می‌شود. افزون بر این، تحقیقات پیشین بیشتر در کشورهای توسعه یافته انجام شده‌اند؛ در حالی که رابطه‌ی مثبت بین گرایش کارآفرینانه و عملکرد ممکن است در اقتصادهای نوظهور و کشورهای در حال توسعه تکرار نشود. زیرا شرایط و موانع رودر روی سازمان‌ها و شرکت‌ها و همچنین، ارزش و فرهنگ در این کشورها متفاوت است (Lumpkin & Dess, 1996; Tang et al., 2008). بنابراین، به منظور شناخت و درک بیشتر ماهیت روابط بین گرایش کارآفرینانه، یادگیری فردی، خلاقیت و عملکرد شغلی در یک کشور در حال توسعه و همچنین، شناخت شرایطی که در آن گرایش کارآفرینانه عملکرد را بهبود می‌دهد، این پژوهش بر آن است تا با تدوین یک مدل مفهومی و لحاظ کردن متغیرهای میانی نظیر یادگیری فردی، به بررسی روابط متغیرهای مدل در بین کارشناسان سازمان جهاد کشاورزی استان همدان بپردازد. به طور ویژه، هدف این پژوهش آن است که بر پایه‌ی تحقیقات موجود، یادگیری فردی را به عنوان میانجی رابطه‌ی گرایش کارآفرینانه- عملکرد شغلی و همچنین، گرایش کارآفرینانه را به عنوان میانجی رابطه‌ی خلاقیت- عملکرد شغلی معرفی نماید. سازمان جهاد کشاورزی مهم‌ترین متولی بخش کشاورزی در سطح استان‌ها به شمار می‌رود و نقش مهمی در توسعه پایدار روستایی و کشاورزی برعهده دارد. نیازهای رو به افزایش و در حال تغییر ذی‌نفعان و مخاطبان این سازمان، بهبود مستمر قابلیت‌های یادگیری و خلاقیت کارکنان آن را برای پاسخ به نیازهای آنان ایجاب می‌کند. بدیهی است ناتوانی این سازمان و کارکنانش در یادگیری و بهبود عملکرد، آثار مخربی بر زندگی روستاییان و شاغلان بخش کشاورزی خواهد داشت. بنابراین، بررسی و تبیین گرایش کارآفرینانه، خلاقیت، یادگیری و عملکرد شغلی کارشناسان این سازمان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

Bolton & Lane (2012) بیان می‌کنند درک و شناخت گرایش کارآفرینانه در سطح فردی می‌تواند برای مدیران سازمان‌ها و شرکت‌ها بسیار ارزشمند باشد.

همان‌گونه که پیش‌تر گفته شد بعضی محققان بر این باور بوده‌اند که گرایش کارآفرینانه در سطح‌های مختلف سازمانی به صورت همگن وجود دارد ( Krauss et al., 2005)، در حالی که بررسی‌ها نشان داده است که گرایش در سطوح مختلف سازمان متفاوت است و به‌ویژه در سطح فردی، ارزش‌های فردی و تجارب کارکنان سازمان‌ها و شرکت‌ها تاثیر به‌سزایی در بهبود گرایش کارآفرینانه سازمان دارد ( James et al., 2015; Zhang et al., 2013). برای مثال، بررسی Sojininen (2013) نشان داد که ابعاد گرایش کارآفرینانه فردی شرکت‌ها را به سمت توسعه و بهبود مهارت‌ها و قابلیت‌های مشخص تشویق می‌کند. جدیدترین بررسی انجام شده توسط Fellnhofner et al. (2016) بیانگر آن است که گرایش کارآفرینانه فردی باعث افزایش عملکرد شغلی افراد می‌شود. با توجه به این که برونداد یک سازمان یا شرکت نتیجه‌ی رفتارهای کارکنان آن می‌باشد و همانند نتایج بررسی‌های پیشین درباره تاثیر گرایش کارآفرینانه بر عملکرد ( Khedhaouria et al., 2015; Lechner & Gudmundsson, 2014; Lindsay et al., 2014; Fellnhofner et al., 2016; Shehu & Mahmood, 2014) فرضیه زیر ارائه می‌شود:

فرضیه ۱: گرایش کارآفرینانه با عملکرد شغلی رابطه مثبت و معنادار دارد.

خلاقیت را می‌توان تولید ایده‌های نو و مفید تعریف نمود (Hennessey & Amabile, 2010). به‌زعم Amabile، زمانی می‌توان یک ایده را خلاقانه نامید که متفاوت و جدید باشد و مناسب موضوع یا مساله مورد نظر باشد، یعنی توان ایجاد تغییر مثبت را داشته باشد (Amabile, 1996). صاحب‌نظران خلاقیت را فرایندی می‌دانند که از طریق آن افراد قابلیت‌هایشان را به‌عنوان عامل انسانی به نمایش می‌گذارند و به افراد کمک می‌کنند فعال‌تر باشند و در حل مسایل کاری موفق‌تر عمل کنند (Licata et al., 2003). طبق مدل عناصر خلاقیت، وجود چهار عامل برای بروز خلاقیت ضروری است که سه عامل آن فردی و یک عامل مربوط به محیط اجتماعی فرد است. سه عامل فردی عبارتند از:

پایایی خوبی است (Dess & Robinson, 1984). بعضی از محققان دریافته‌اند که به‌دست آوردن مقیاس‌های عینی مشکل است و گاهی قابل اعتماد هم نیستند؛ زیرا داده‌ها می‌توانند بسیار محدود و ناقص باشند و یا این که به روز نباشند. با توجه به مطالب مذکور، در این پژوهش مقیاس ذهنی عملکرد استفاده می‌شود. همچنین، داده‌های مورد نیاز دست اول محسوب شده و مستقیماً از کارکنان سازمان گردآوری می‌شود.

در حوزه کارآفرینی، گرایش کارآفرینانه به‌ویژه در سطح سازمانی به‌طور گسترده‌ای بررسی و تحلیل شده است و در مجلات، کتاب‌های درسی و نشریات معروف بسیار مورد توجه قرار گرفته‌است (Wales et al., 2013)، اما در سطح فردی آن چنان که باید به این مفهوم توجه نشده است (Fellnhofner et al., 2016). کمبود تحقیقات نظری و تجربی در این زمینه تعجب برانگیز است، زیرا افراد از جمله مدیران، کارشناسان و کارکنان سازمان‌ها پیوندی اساسی بین وظایف سازمانی و عملکرد و برونداد سازمان ایجاد می‌کنند و به‌همین دلیل سزاوار توجه بیشتری از جانب محققان کارآفرینی هستند (Fellnhofner et al., 2016; Covin & Miller, 2014; Bolton, 2012).

گرایش کارآفرینانه در سطح سازمانی اشاره به فرایندهای راهبردی و تصمیم‌گیری دارد که برای سازمان‌ها مبنایی برای تصمیمات و اقدامات کارآفرینانه فراهم می‌آورد (Rauch et al., 2009). گرایش کارآفرینانه در سطح فردی به‌عنوان یک مفهوم روانشناختی در نظر گرفته شده است که گرایش و تمایل فرد نسبت به فکر و رفتار کارآفرینانه را منعکس می‌کند (Frese et al., 2002; Covin & Lumpkin, 2011). از این دیدگاه، معدود تحقیقات انجام شده گرایش کارآفرینانه را برای تحلیل گرایش دانشجویان و کارآفرینان بالقوه (Harris & Gibson, 2008; Kropp et al., 2012; Bolton & Lane, 2012; Elenurm, 2012) و همچنین، بررسی رابطه بین گرایش کارآفرینانه‌ی مدیران و موسسان سازمان‌ها و شرکت‌های تجاری و عملکرد این سازمان‌ها به‌کار برده‌اند (Krauss et al., 2005; Smart & Conant, 2011). تحقیقات پیشین بر مناسب بودن این رهیافت تاکید کرده‌اند و همچنان که

توجه به سطوح مختلف سازمان (فردی، گروهی و سازمانی) می‌توان یادگیری سازمانی را به سه سطح فردی، گروهی و سازمانی تقسیم کرد (Cangelosi & Dill, 1965).

یادگیری فردی عبارت از تغییر مهارت‌ها، بینش‌ها و باورها، تحول و دگرگونی در دانش فردی، نگرش‌ها و ارزش‌های دریافتی توسط فرد از طریق خودآموزی، آموزشی مبتنی بر فن آوری، یا مشاهده و راه‌های دیگر کسب دانش جدید است. یادگیری گروهی را می‌توان حد فاصل یادگیری فردی و سازمانی دانست و آن‌را به مثابه راه و مسیر ورودی دستیابی به یادگیری سازمانی در نظر گرفت. یادگیری گروهی همانند پلی که انتقال-دهنده دانش فردی به دانش سازمانی، که توسط تمام افراد قابل استفاده و دستیابی خواهد بود، است. یادگیری سازمانی به‌عنوان فرآیندی که از طریق آن یک سازمان دانش جدیدی را در خود می‌سازد و شکل می‌دهد یا دانش موجود در خود را بازسازی، اصلاح و متناسب با تغییرات محیط می‌کند، تعریف می‌شود (Soltani & Bahrami Nejad Joneghani, 2013).

یادگیری فردی فرآیندی است که بدان وسیله، دانش از طریق تبدیل و انتقال تجربه حاصل می‌شود. به‌علاوه، یادگیری فردی منبع رشد و تکامل فرد است (Chang & Lee, 2007). طبق نظریه «سنگه» سازمان‌ها از طریق افراد چیزها را می‌آموزند و به‌عبارتی، یادگیری فردی اساس و بنیان یادگیری سازمانی است (Argirys, & Schon, 1978) و تاثیر زیادی بر فرایندهای یادگیری سازمانی دارد (Song et al., 2011). البته باید توجه داشت که یادگیری فردی، تضمین‌کننده یادگیری سازمانی نیست؛ اما بدون آن، یادگیری سازمانی حاصل نمی‌شود (Senge, 1990). همچنین، یادگیری فردی برای تحول مستمر سازمان، گسترش و توسعه قابلیت‌های محوری و آماده‌سازی همگان بر روی آینده نامشخص، ضروری می‌باشد (Rahmati et al., 2012).

درباره رابطه بین یادگیری و عملکرد به‌ویژه در سطح سازمان، تحقیقات زیادی انجام شده است و نتایج آنها محل بحث و جدل در ادبیات مدیریت و کارآفرینی بوده است (Altinay et al., 2016). شواهد روشنی وجود دارد که یادگیری باعث بهبود عملکرد می‌شود. March

دانش و مهارت تخصصی، مهارت تفکر خلاقانه و انگیزش درونی (Amabile, 1996). انگیزش درونی به تمایل فرد برای انجام دادن شغل به نحو احسن اشاره دارد. زیرا شغل برایش جذاب و راضی‌کننده است. طبق این مدل، ایده‌های خلاقانه نتیجه فرایندهای ادراکی و انگیزشی است، در عین حال محیط و تعاملات اجتماعی بر آن تاثیرگذارند (Amabile & Mueller, 2008). همچنین، بروز خلاقیت نیازمند آن است که افراد به‌طور عمیق درگیر موضوع شوند (Shinet al., 2011).

طبق تعریف خلاقیت، خلاقیت شامل ایده‌های جدید است که سبب بهبود محصول، خدمت، رویه‌ها، فرایندها یا وظایف است و اگر قابلیت کاربرد نداشته باشد یا سبب ایجاد تغییر مثبت نشود، نمی‌توان آن را خلاقیت نامید (Amabile, 1996). خلاقیت هم می‌تواند سبب افزایش کارایی و هم افزایش اثربخشی شود. کارایی زمانی حاصل می‌شود که با یک نظر خلاقانه بتوان در مدت زمان کمتری یا با هزینه کمتری نسبت به گذشته به نتیجه‌ی مورد نظر دست یافت. اثربخشی هم زمانی حاصل می‌شود که بتوان راه‌حلی برای یک مساله پیدا کرد و نتایج کاری را بهبود بخشید، یا به هدفی دست یافت. در هر دو صورت سبب بهبود عملکرد می‌شود (Gong et al., 2011). Wang & Netemeyer (2004) نشان دادند خلاقیت بر عملکرد افراد تاثیر مثبت دارد. Rangriz & Rezaee (2015) گزارش دادند که خلاقیت بر عملکرد کارکنان تاثیر مثبت و معناداری دارد. با توجه به توضیح-ها و استدلال‌های مطرح شده، فرضیه دوم پژوهش به شرح زیر پیشنهاد می‌شود.

فرضیه ۲: خلاقیت با عملکرد شغلی رابطه‌ی مثبت و معنادار دارد.

یادگیری را می‌توان فرایند خلق دانش تعریف نمود که در این فرایند تفسیر اطلاعات منجر به تغییر در رفتار می‌شود (Lehesvirta, 2004). یادگرفتن به‌معنای تقویت دانایی، به کمک تجربه است که از پی‌گیری امور به‌دست می‌آید. یادگیری به‌طور مداوم در طی زمان و در مسیر زندگی واقعی به‌دست می‌آید و کنترل آن تقریباً دشوار است. اما به‌واسطه این یادگیری، دانشی پایدار تولید شده و فرد یادگیرنده این توانایی را می‌یابد که هنگام برخورد با موقعیت‌های مختلف، رفتاری اثربخش داشته باشد. با

(1991) بیان می‌کند هر تلاشی که قرار است در زمینه بهبود عملکرد صورت گیرد، باید یادگیری بخش اصلی آن را تشکیل دهد و طبق گفته‌ی Mintzberg عملکرد نشانگر میزان کارایی و اثربخشی فرایند یادگیری است. Dessler (2017) یادگیری را یکی از عوامل موثر بر عملکرد کارکنان می‌داند.

یادگیری فردی منبع رشد و پیشرفت سازمان است (Chang & Lee, 2007). اگر کارکنان سازمان گرایش و انگیزه لازم برای یادگیری و بهبود دانش، اطلاعات و مهارت‌های حرفه‌ای خود را داشته باشند، بهتر و آسان‌تر می‌توانند نیازها و مشکلات متغیر و روزافزون مشتریان را شناسایی کنند و به آنها پاسخ دهند، رضایت آنها را جلب نمایند و به عبارتی، عملکرد شغلی خود را افزایش دهند و در نهایت، به بقاء، توسعه و بهبود عملکرد سازمان کمک کنند. نتایج تحقیق Ghanbari et al. (2017) نشان می‌دهد که یادگیری فردی با عملکرد فردی و سازمانی رابطه مثبتی دارد. بنابراین، می‌توان فرضیه زیر را در این زمینه ارایه کرد:

فرضیه ۳: یادگیری فردی با عملکرد شغلی رابطه‌ی مثبت و معنادار دارد.

تا کنون رابطه بین خلاقیت و گرایش کارآفرینانه بررسی کامل و دقیق نشده است، اما محدود مطالعات انجام شده بیانگر رابطه مثبت بین این دو متغیر هستند. گزارش Suleiman Awwad, & Kada Ali (2012) دادند که خلاقیت کارکنان تاثیر مثبتی بر جهت گیری کارآفرینانه دارد. Khedhaouria et al. (2015) در پژوهش خود دریافتند که بین خلاقیت و گرایش کارآفرینانه رابطه‌ی مثبت و معناداری وجود دارد. بنابراین فرضیه زیر ارایه می‌شود.

فرضیه ۴: خلاقیت با گرایش کارآفرینانه رابطه‌ی مثبت و معنادار دارد.

#### گرایش کارآفرینانه و یادگیری فردی

درباره رابطه بین گرایش کارآفرینانه و یادگیری به ویژه در سطح سازمان تحقیقات متعددی انجام شده است (Real et al., 2014; Dada & Fogg, 2016; Wang, 2008). بر پایه‌ی این تحقیقات، گرایش کارآفرینانه سازمان را به پذیرش رفتار نوآورانه و پویا

تشویق می‌کند و این امر سازمان را قادر می‌سازد تا دانش جدیدی را که برای دستیابی به قابلیت‌ها و صلاحیت‌های خاص نیاز دارد، خلق نماید (Real et al., 2014). Wang (2008) معتقد است که گرایش کارآفرینانه محیطی مساعد و مناسب برای یادگیری ایجاد می‌کند. هر چه یک سازمان کارآفرینانه‌تر باشد، به سمت یادگیری گرایش بیشتری دارد و نسبت به یادگیری متعهدتر و پذیراتر می‌باشد. در همین راستا، Ashforth et al. (2007) بیان می‌کند که رفتار پویا (یکی از ابعاد گرایش کارآفرینانه می‌باشد) یادگیری را تسهیل می‌نماید. بنابراین، می‌توان فرضیه زیر را در این زمینه ارایه کرد:

فرضیه ۵: گرایش کارآفرینانه با یادگیری فردی رابطه‌ی مثبت و معنادار دارد.

سازمان‌ها و کارکنان آنان در دنیای امروز دائماً با شرایط و محیط پیچیده و متغیر مواجه هستند و به همین دلیل، نیاز به اطلاعات و دانش جدید دارند و همین امر زمینه‌ای را فراهم می‌آورد که برای کسب و انتشار اطلاعات مناسب است. هر چه یک سازمان و کارکنان آن گرایش کارآفرینانه بیشتری داشته باشند، به‌طور گسترده‌تر و پویاتری با محیط بیرونی خود درگیر می‌شوند و به میزان بیشتری در کسب و انتشار اطلاعات دخالت می‌کنند (Wang, 2008). همچنین، سازمان‌هایی که گرایش کارآفرینانه دارند نوآور و ریسک‌پذیر هستند و یک محیط درونی ایجاد می‌کنند که در آن یادگیری از طریق کشف و آزمایش به احتمال خیلی زیاد اتفاق می‌افتد. ولی برای به‌دست آوردن مزایای حاصل از تلاش‌های کارآفرینانه، یک سازمان و کارکنان آن باید نسبت به یادگیری متعهد باشند، پذیرای اطلاعات جدید و روش‌های جدید انجام کارها باشند و مهم‌تر این که در تسهیم اطلاعات دخیل باشند. بنابراین، از طریق یادگیری است که یک سازمان و کارکنانش می‌توانند تاثیر گرایش کارآفرینانه بر عملکرد خود را به حداکثر برسانند.

همان‌گونه که بیان شد محققان بر این باورند که تاثیر مثبت گرایش کارآفرینانه بر عملکرد به‌طور تجربی مسلم و قطعی نیست و در این بین، ممکن است بعضی متغیرها از جمله یادگیری نقش میانجی ایفا کنند.

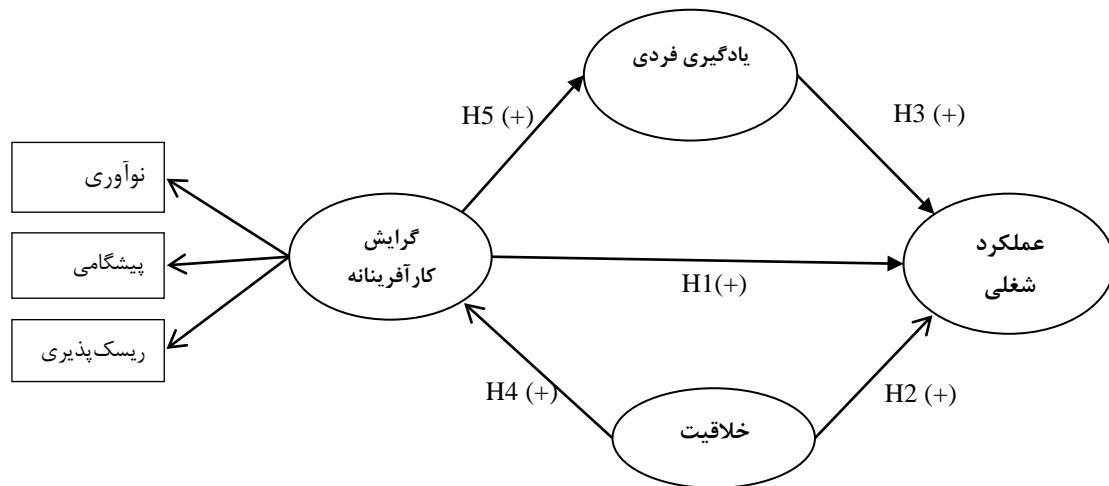
خلاقیت و عملکرد ایفا نماید. برای مثال، Khedhaouria et al. (2015) در تحقیق خود دریافتند که گرایش کارآفرینی در رابطه‌ی بین خلاقیت و عملکرد نقش میانجی دارد. با توجه به مطالب مذکور، فرضیه‌های زیر ارائه می‌شود:

فرضیه ۶: یادگیری فردی نقش میانجی بین گرایش کارآفرینانه و عملکرد شغلی ایفا می‌کند.

فرضیه ۷: گرایش کارآفرینانه نقش میانجی بین خلاقیت و عملکرد شغلی ایفا می‌کند.

مطابق با فرضیه‌های پیشین، فرض می‌شود که گرایش کارآفرینانه رابطه مثبتی با یادگیری فردی دارد و سپس، یادگیری فردی نیز رابطه مثبتی با عملکرد شغلی دارد. در نتیجه، بهبود گرایش کارآفرینانه می‌تواند یادگیری فردی را تقویت کند و از طریق آن احتمال بهبود عملکرد شغلی را افزایش دهد.

از طرف دیگر، گروهی از محققان بر این باورند که گرایش کارآفرینانه تاثیر مستقیم بر عملکرد دارد و می‌تواند نقش میانجی بین ویژگی‌های فردی مانند



شکل ۱- چارچوب نظری پژوهش

شد. پس از محاسبه، تعداد نمونه‌های مورد نیاز به تعداد هر یک از ادارات شهرستان‌ها (۸۲ تن از همدان، ۴۴ تن از ملایر، ۲۳ تن از تویسرکان، ۳۱ تن از نهاوند، ۲۴ تن از اسدآباد، ۲۶ تن از بهار، ۲۵ تن از کیودرآهنگ، ۲۷ تن از رزن، ۱۸ نفر از فامنین) اختصاص یافت. سپس، با مراجعه به چهارچوب نمونه، تعداد کارشناسان مورد نظر در هر یک از طبقات به صورت تصادفی انتخاب شدند.

ابزار اصلی گردآوری داده‌ها در این پژوهش، پرسشنامه بود که از چهار بخش مشخصه‌های فردی و حرفه‌ای پاسخگویان و پرسش‌های مرتبط با سنجش گرایش کارآفرینانه، یادگیری فردی، خلاقیت و عملکرد فردی تشکیل شد. پرسشنامه‌های مورد استفاده در این پژوهش به لحاظ تکرار در تحقیقات متعدد داخلی و

### روش تحقیق

روش انجام این پژوهش توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه کارشناسان سازمان جهاد کشاورزی استان همدان به تعداد ۶۳۵ تن بود. برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شد و به تعداد ۲۴۲ تن برآورد شد، اما به منظور جلوگیری از افت پرسشنامه‌ها و تعمیم‌پذیری بیشتر نتایج پژوهش، تعداد ۳۰۰ پرسشنامه بین کارشناسان توزیع گردید که از بین پرسشنامه‌های گردآوری شده، تعداد ۲۴۷ پرسشنامه مبنای تجزیه و تحلیل‌های آماری قرار گرفت. روش نمونه‌گیری این تحقیق با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای متناسب با حجم (ادارات جهاد کشاورزی شهرستان‌های استان به‌عنوان طبقه) انجام

حاصل برای شاخص‌ها ( $X^2/df=۴/۰۹$ ؛  $RMSEA=۰/۱۱۲$ ؛  $AGFI=۰/۹۱۹$ ؛  $GFI=۰/۹۸۴$ ؛  $CFI=۰/۹۸۰$ ) بیانگر روایی مناسب این پرسشنامه بود.

برای ارزیابی عملکرد فردی از پرسشنامه‌ی استاندارد Staples et al. (1990) دارای ۴ گویه (مانند: باور دارم که کارمند کارآمدی هستم) استفاده شد. پایایی این پرسشنامه بر پایه‌ی ضریب آلفا کرونباخ  $۰/۷۹$  تعیین شد. برای سنجش روایی سوالات این پرسشنامه از تحلیل عاملی تاییدی استفاده شد. نتایج حاصل برای شاخص‌های برازش بیانگر روایی مناسب این پرسشنامه بود. هر سه پرسشنامه بر پایه‌ی طیف پنج گزینه‌ای لیکرت درجه بندی شده است. تجزیه و تحلیل متغیرها و داده‌های پژوهش با استفاده از مدل‌یابی معادلات ساختاری و با کمک نرم‌افزارهای SPSS 22 و AMOS 20 انجام شد.

#### یافته‌ها

نتایج به‌دست آمده از تحقیق نشان داد که میانگین سن کارشناسان مورد مطالعه  $۴۱/۴$  سال و سابقه کاری آنها  $۱۶/۵۳$  سال بود. از نظر جنسیت،  $۷۸/۸$  درصد از پاسخگویان، مرد و  $۲۲/۲$  درصد از آنها را زنان تشکیل دادند. در خصوص سطح تحصیلات، نتایج تحقیق حاکی از آن بود که بیشترین فراوانی ( $۶۱/۹$  درصد) متعلق به کارشناسانی بود که از مدرک تحصیلی کارشناسی برخوردار بودند. با توجه به یافته‌های تحقیق،  $۷۱/۳$  درصد از کارشناسان مورد مطالعه دارای مدرک تحصیلی در گرایش‌های مختلف کشاورزی و  $۲۸/۷$  درصد در گرایش‌های غیرکشاورزی بودند. همان‌گونه که در جدول (۱) آورده شده است. میانگین نمره پاسخگویان در زمینه مولفه‌های گرایش کارآفرینانه، یادگیری فردی و عملکرد شغلی در حد متوسط می‌باشد.

نتایج آزمون ضریب همبستگی پیرسون نشان داد که بین گرایش کارآفرینانه با یادگیری فردی ( $p<۰/۰۱$ )،  $r=۰/۳۷$ ، خلاقیت ( $r=۰/۵۸$ ،  $p<۰/۰۱$ ) و عملکرد فردی ( $r=۰/۲۷$ ،  $p<۰/۰۱$ )، بین یادگیری فردی و عملکرد فردی ( $r=۰/۳۲$ ،  $p<۰/۰۱$ )، بین یادگیری فردی و خلاقیت ( $r=۰/۳۳$ ،  $p<۰/۰۱$ ) و بین خلاقیت و عملکرد فردی ( $r=۰/۴۵$ ،  $p<۰/۰۱$ ) همبستگی مثبت و معناداری وجود دارد.

خارجی از روایی و پایایی لازم برخوردار بوده و جزء پرسشنامه‌های استاندارد محسوب می‌شوند. در این پژوهش از روایی ظاهری (مراجعه به اساتید و خبرگان) استفاده شد و علاوه بر آن، به‌منظور روایی سازه از روش تحلیل عاملی تاییدی استفاده شده است. برای پایایی از روش آلفای کرونباخ استفاده شد.

برای ارزیابی یادگیری فردی از پرسشنامه‌ی استاندارد Sujan et al. (1994) بهره گرفته شد که مبتنی بر پرسشنامه‌ی Ames & Archer (1988) می‌باشد. این پرسشنامه از ۹ گویه (مانند: چیزهای زیادی برای یادگیری در شغل من وجود دارد) تشکیل شده است. پایایی این پرسشنامه بر پایه‌ی ضریب آلفا کرونباخ  $۰/۷۶$  تعیین شد. برای سنجش روایی سوالات این پرسشنامه از تحلیل عاملی تاییدی استفاده شد. نتایج حاصل برای شاخص‌ها ( $X^2/df=۱/۳۲۵$ ؛  $AGFI=۰/۹۶۸$ ؛  $GFI=۰/۹۹۱$ ؛  $RMSEA=۰/۰۳۶$ ؛  $CFI=۰/۹۹۵$ ) بیانگر روایی مناسب این پرسشنامه بود.

برای سنجش ابعاد گرایش کارآفرینانه از پرسشنامه‌ی Bolton & Lane (2012) و Bolton (2012) استفاده شد. این پرسشنامه شامل ۱۰ گویه است که ابعاد سه‌گانه گرایش کارآفرینانه را ارزیابی می‌کند: پیشگامی شامل ۳ گویه (مثلاً: من معمولاً مشکلات، نیازها یا تغییرات و ابتکار عمل‌های آینده را پیش بینی می‌کنم)؛ ریسک‌پذیری شامل ۳ گویه (به‌نظر من باید از ریسک و خطر‌پذیری در یک شغل دوری نمود)؛ و نوآوری شامل ۴ گویه (مثلاً: دوست دارم کار یکسان را به روش‌های مختلف انجام دهم) می‌باشد. پایایی این پرسشنامه بر پایه‌ی ضریب آلفا کرونباخ  $۰/۸۳$  تعیین شد. برای سنجش روایی سوالات این پرسشنامه از تحلیل عاملی تاییدی استفاده شد. نتایج حاصل برای شاخص‌ها ( $X^2/df=۳/۴۸۰$ ؛  $AGFI=۰/۹۳۸$ ؛  $GFI=۰/۹۸۶$ ؛  $CFI=۰/۹۶۸$ ؛  $RMSEA=۰/۱۰۰$ ) بیانگر روایی مناسب این پرسشنامه بود.

برای سنجش خلاقیت از پرسشنامه ۴ گویه‌ای Tierney et al. (1999) استفاده شد (مانند: من به توانایی خود در حل مشکلات به‌صورت خلاقانه اطمینان دارم). پایایی این پرسشنامه بر پایه‌ی ضریب آلفا کرونباخ  $۰/۸۲$  تعیین شد. برای سنجش روایی سوالات این پرسشنامه از تحلیل عاملی تاییدی استفاده شد. نتایج



جدول ۱- میانگین، انحراف معیار و ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش

ردیف	متغیر	میانگین	انحراف معیار	۱	۲	۳	۴
۱	گرایش کارآفرینی	۳/۷۸	۰/۵۸	۱			
۲	یادگیری فردی	۴/۲۶	۰/۴۸	۰/۳۷**	۱		
۳	خلاقیت	۳/۹۱	۰/۵۷	۰/۵۸**	۰/۳۳**	۱	
۴	عملکرد فردی	۳/۹۴	۰/۶۳	۰/۲۷**	۰/۳۲**	۰/۴۵**	۱

\*\* $p < 0.01$ 

بررسی و تأیید شد. در ادامه مدل اصلی تحقیق که شامل بخش ساختاری است، آزمون شد. شاخص‌های برازش که در جدول (۲) آمده است، مناسب بودن مدل مفهومی را تأیید می‌کند.

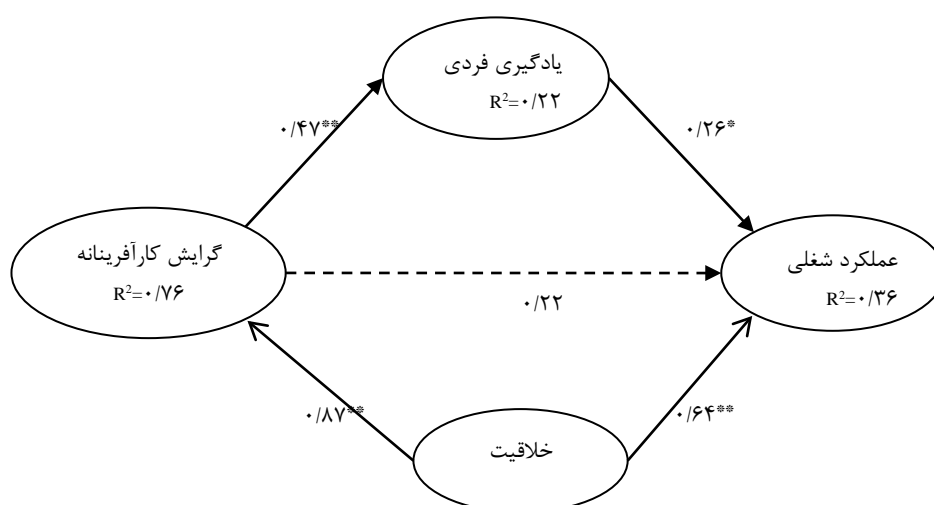
برای آزمون فرضیه‌ها از روش مدل‌یابی معادله‌های ساختار استفاده شد. در این روش، در بخش مدل‌های اندازه‌گیری، روایی گویه‌های پژوهش (با حذف دو گویه از پرسشنامه گرایش کارآفرینی و یادگیری فردی)

جدول ۲- خلاصه‌ای از شاخص‌های برازندگی برای مدل اندازه‌گیری

شاخص برازندگی	X2	P	X2/df	GFI	CFI	TLI	IFI	RMSEA
مقدار به‌دست‌آمده	۱۹۳/۴۲۵	۰/۰۰۹	۱/۷۴۳	۰/۹۱۹	۰/۹۳۷	۰/۹۲۳	۰/۹۳۸	۰/۰۵۵
مقدار پیشنهاد شده		>۰/۰۵	<۳	>۰/۸	>۰/۹	>۰/۹	>۰/۹	<۰/۰۷

تأییدکننده نقش واسطه‌ای یادگیری فردی است و می‌توان نتیجه گرفت که یادگیری فردی به‌صورت کامل، نقش واسطه‌ای بین گرایش کارآفرینانه و عملکرد شغلی دارد. نتایج بوت استرپ بیانگر تاثیر غیرمستقیم گرایش کارآفرینانه بر عملکرد فردی ۰/۱۲ می‌باشد (فاصله اطمینان صدکی ۰/۹۵؛ حد پایین ۰/۰۵ و حد بالا ۰/۲۸). قرار نگرفتن صفر در بین این دو حد، نشان‌دهنده‌ی معنی‌دار بودن این مسیر غیرمستقیم است ( $p > 0.01$ ). ولیکن با توجه به معنی‌دار نبودن رابطه‌ی مستقیم گرایش کارآفرینانه و عملکرد شغلی، فرضیه‌ی ۷ درباره نقش میانجی گرایش کارآفرینانه بین خلاقیت و عملکرد شغلی تأیید نمی‌شود.

همان‌گونه که نتایج مذکور در شکل (۲) نشان می‌دهند، خلاقیت ( $\beta = 0.164, p < 0.01$ ) و یادگیری فردی ( $\beta = 0.26, p < 0.05$ ) با عملکرد شغلی پاسخگویان رابطه مثبت و معنی‌داری دارند؛ اما رابطه‌ی گرایش کارآفرینانه با عملکرد شغلی معنی‌دار نمی‌باشد. بنابراین، فرضیه‌های ۲ و ۳ تأیید و فرضیه ۱ رد می‌شوند. همچنین، نتایج نشان داد که گرایش کارآفرینانه، رابطه مثبت و معنی‌داری با یادگیری فردی ( $\beta = 0.47, p < 0.01$ ) دارد. بنابراین، فرضیه ۵ تأیید می‌شود. نتایج به‌دست آمده بیانگر رابطه مثبت و معنی‌دار خلاقیت با گرایش کارآفرینانه بود ( $\beta = 0.187, p < 0.01$ ). فرضیه ۴ تأیید می‌شود. تأیید فرضیه‌های ۳ و ۵ و رد فرضیه ۱ به نوعی



\*\*  $p < 0.01$ ; \*  $p < 0.05$

شکل ۲- نتیجه‌ی آزمون روابط مفروض در مدل ساختاری پژوهش

عنوان اصلی ترین عامل در نوآوری و بهبود کیفیت مطرح است و نقش مهمی در کسب مزیت رقابتی ایفا می‌کند (Shin et al., 2012). بنابراین، مدیران و دست‌اندرکاران سازمان‌ها در راستای توسعه و بهبود عملکرد سازمان و مجموعه تحت مدیریت خود باید بیش از پیش به خلاقیت کارکنان اهمیت دهند. این نتیجه با یافته‌های Wang & Netemeyer (2004) و Rangriz & Rezaee (2016) همسویی و مطابقت دارد.

یافته‌های بررسی فرضیه سوم نشان داد که یادگیری فردی با عملکرد شغلی رابطه مثبت و معناداری دارد. این یافته با نتایج Ghanbari et al. (2017) همخوانی دارد. امروزه سازمان‌ها با تغییرات فزاینده‌ای در محیط‌های درونی و پیرامونی خود مواجه هستند. اگر سازمان‌ها نتوانند خود را با این تغییرات منطبق نمایند دچار آنتروپی و زوال خواهند شد. به‌نظر می‌رسد یکی از عوامل اساسی که می‌تواند در این شرایط به سازمان‌ها کمک کند فرایند یادگیری است. منابع انسانی سازمان‌ها می‌توانند از طریق یادگیری مهارت‌های جدید، دانش نوین و تخصص‌های ضروری، و ارتقاء روحیه پرسشگری و استدلال، توانمندسازی افراد جهت چشم‌اندازهای سازمانی و ترغیب کارکنان به سوی یادگیری فردی و سازمانی، منجر به بهبود عملکردهای فردی و سازمانی شوند (Ghanbari et al., 2017).

## بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی این پژوهش بررسی تاثیر گرایش کارآفرینانه در سطح فردی، یادگیری فردی و خلاقیت بر عملکرد شغلی کارشناسان سازمان جهاد کشاورزی استان همدان بود و نقش میانجی یادگیری فردی در رابطه بین گرایش کارآفرینانه و عملکرد شغلی و نقش میانجی گرایش کارآفرینانه در رابطه بین خلاقیت و عملکرد شغلی نیز بررسی شد. نتایج بررسی فرضیه‌ی اول نشان داد که گرایش کارآفرینانه رابطه مستقیم معناداری با عملکرد شغلی ندارد؛ بلکه به‌صورت غیرمستقیم از طریق یادگیری فردی با عملکرد شغلی در ارتباط است (فرضیه ششم). در واقع یادگیری فردی تسهیل‌کننده تاثیر غیرمستقیم گرایش کارآفرینانه بر عملکرد شغلی است. یادگیری فردی از عوامل بسیار با اهمیت در ارتقای مهارت‌های افراد، توسعه سازمانی و عملکردهای مضاعف است. اگر رهبران و مدیران سازمان‌ها بتوانند اشتیاق کارکنان را جهت حرکت به سمت فرایندهای یادگیری نهادینه کنند، خواهند توانست مهارت‌های فنی، انسانی و ادراکی کارکنان را بهبود دهند و از این طریق عملکرد فردی و سازمانی را افزایش دهند.

بررسی فرضیه دوم نشان داد که خلاقیت رابطه مثبت و معناداری با عملکرد شغلی کارکنان دارد. خلاقیت علاوه بر این که بر عملکرد تاثیر می‌گذارد به-

شرایط لازم برای پذیرش ریسک به‌عنوان خصیصه‌ای مثبت و قبول شکست و اشتباه به مثابه مساله‌ای اجتناب‌ناپذیر در فرایند نوآوری را فراهم نمایند. با توجه به ظرفیت فناوری اطلاعات و ارتباطات در تسهیم و انتقال دانش و اطلاعات و تسهیل یادگیری، پیشنهاد می‌شود مدیران سازمان از این ابزار جهت تسریع و تسهیل یادگیری کارشناسان و به روز کردن دانش و مهارت حرفه‌ای آنها استفاده مناسب نمایند.

این پژوهش علی‌رغم نقاط قوت، محدودیت‌هایی هم داشت. نخست، اگرچه در روش پژوهش به‌کار رفته سعی شد تا خطای روش مشترک به حداقل کاهش پیدا کند (Podsakoff et al., 2003)، اما زمانی که تنها از یک ابزار خودگزارش برای گردآوری اطلاعات استفاده می‌شود، به‌ویژه وقتی که داده‌ها مقطعی هستند، احتمال خطا وجود دارد. برای حل این مشکل، پژوهش‌های آینده باید با استفاده از ابزارهای مختلف در طول زمان داده‌های مورد نیاز را گردآوری کنند یا این که از مشاهدات اولیه و ثانویه بهره بگیرند (Podsakoff & Organ, 1986). دوم، اگرچه سهم قابل توجهی از واریانس عملکرد شغلی توسط خلاقیت، یادگیری فردی و گرایش کارآفرینانه تبیین می‌شود ( $R^2=0/36$ )، ولی عوامل متعدد دیگری هم می‌توانند بر عملکرد شغلی کارکنان تاثیر بگذارند که در مدل پژوهش ما لحاظ نشده‌اند. برای مثال ویژگی‌های شخصیتی مانند خودکارآمدی و انگیزه پیشرفت از جمله‌ی این عوامل‌اند. توصیه می‌شود درباره‌ی تاثیر احتمالی این عوامل بر عملکرد شغلی کارکنان تحقیقاتی انجام گیرد. در نهایت، این که عملکرد کارکنان توسط خودشان ارزیابی شد. کارکنان ممکن است درباره‌ی عملکرد خود مبالغه کنند و آن را بیشتر از حد معمول ارزیابی کنند؛ اما مدیران یا سرپرستان احتمالاً شناخت بهتری از عملکرد افراد مجموعه خود دارند و ارزیابی آنها از عملکرد کارکنان عینی‌تر و دقیق‌تر خواهد بود. توصیه می‌شود در تحقیقات آتی روش‌های مکمل مانند ارزیابی توسط سرپرستان و همکاران به‌کار گرفته شود تا خطاهای ادراکی مربوط به ارزیابی عملکرد تعدیل، یا کاسته شود.

بررسی و تایید فرضیه چهارم بیانگر رابطه مثبت خلاقیت و گرایش کارآفرینانه بود. این بدان معنا است که اگر سازمان خلاقیت را در بین کارکنان خود تشویق و حمایت کند، منجر به افزایش چشمگیر گرایش کارآفرینانه آنها می‌شود. به‌عبارت دیگر، خلاقیت کارکنان می‌تواند به عنوان یک نقطه شروع اثربخش برای توسعه گرایش کارآفرینانه در سازمان به‌کار گرفته شود. این نتیجه با یافته‌های (Khedhaouria et al., 2015) همخوانی دارد.

از دیدگاه کاربردی و با توجه به رابطه مثبت خلاقیت با عملکرد شغلی و گرایش کارآفرینانه کارکنان، مدیران و دست‌اندرکاران سازمان باید در جهت بهبود خلاقیت در نتیجه گرایش کارآفرینانه کارشناسان کوشش مضاعف کنند. خلاقیت یک ظرفیت فردی است که قابل توسعه و پرورش می‌باشد (Ahlin et al., 2013). مدیران باید شرایطی فراهم کنند که کارکنان در فعالیت‌هایی که خلاقیت آنها را بهبود می‌دهد، بیشتر درگیر شوند. برگزاری دوره‌ها و کارگاه‌های آموزشی برای کارکنان در زمینه تکنیک‌های خلاقیت، چگونگی تولید ایده‌های مفید و جستجو و کشف فرصت‌ها می‌تواند به بهبود خلاقیت آنان کمک کند. همچنین، مدیران باید افکار و ایده‌های نوآورانه کارشناسان سازمان را مورد استقبال قرار دهند و به‌منظور تشویق آنها به ایده‌پردازی و نوآوری، پاداش مادی یا معنوی مناسب به آنها تعلق گیرد. با توجه به نقش یادگیری در بهبود عملکرد شغلی و نقش میانجی آن در رابطه بین گرایش کارآفرینانه و عملکرد شغلی، انتظار می‌رود مدیران و رهبران سازمانی به این مهم توجه شایانی کنند. رهبران و مدیران سازمان باید توانایی پرسشگری را در کارکنان با تمرکز بر انجام دادن تحقیقات موردی و عملی افزایش دهند و از طریق روش‌هایی مانند برگزاری کلاس‌های آموزشی ضمن خدمت و بازآموزی، شرکت دادن کارکنان در همایش‌های علمی به ایجاد جو مناسب و مطلوب یادگیری کمک کنند و فرصت‌های مناسبی برای رشد فردی و حرفه‌ای کارکنان فراهم نمایند. مدیران باید به افراد فرصت لازم برای یادگیری از اشتباهات را بدهند و

## REFERENCES

1. Ahlin, B., Drnovs`ek, M., & Hisrich, R. D. (2014). Entrepreneurs' creativity and firm innovation: the moderating role of entrepreneurial self-efficacy. *Small Bus Econ* 43, 101–117.
2. Al- Nuiami, M., Subhi Idris, W.M., Moh'd Al-Ferokh, F.A. & Moh'd Abu Joma, M.d.H. (2014). An empirical study of the moderator effect of entrepreneurial orientation on the relationship between environmental turbulence and innovation performance in Five-star Hotels in Jordan. *International Journal of Business Administration*, 5(2), 111-125.
3. Altinay, L., Madanoglu, M., De Vita, G., Arasli, H., & Ekinici, Y. (2016). The Interface between organizational learning capability, entrepreneurial orientation, and SME growth. *Journal of Small Business Management*, 54(3), 871–891.
4. Amabile, T. M. & Mueller, J. S. (2008). Studying Creativity, It's Processes, and Its Antecedents: An Exploration of the Componential Theory of Creativity. Chapter in J. Zhou and C. E. Shalley (Eds), *Handbook of Organizational Creativity*, 33-64, New York: Lawrence Erlbaum Associates.
5. Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context*. Boulder, CO: Westview Press.
6. Ames, C., & Archer, J. (1988). Achievement goals in the classroom: Students' learning strategies and motivation processes. *Journal of Educational Psychology*, 80(3), 260–267.
7. Anderson, J. (2010). A critical examination of the EO –performance relationship. *International Journal of Entrepreneurial Behavioral and Research*, 16(4), 309- 329
8. Anderson, J. (2010). A critical examination of the EO-performance relationship. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 16, 309–328.
9. Argirys, C., & Schon, D.A. (1978). *Organizational learning: a theory of action perspective*. Addison-Wesley Publishing Company, Massachusetts.
10. Ashforth, B. E., Sluss, D. M., & Saks, A. M. (2007). Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating socialization models. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 447-462.
11. Bolton, D.L. & Lane, M.D. (2012). Individual entrepreneurial orientation: development of a measurement instrument. *Education + Training*, 54(2/3), 219-233,
12. Bolton, D.L. (2012). Individual Entrepreneurial Orientation: Further Investigation of A Measurement Instrument. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 18(1), 91-98.
13. Bontis, N., Crossan, M. & Hulland, J. (2002) Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows. *Journal of Management Studies*, 39(4), 437 – 69.
14. Campbell, J. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. Dunnette, & L. Hough, *Handbook of organizational and industrial psychology* (pp. 687-732). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
15. Cangelosi, V. & Dill, W. (1965). Organizational learning: observations toward a theory. *Administrative Science Quarterly*, 10, 175 – 203.
16. Chang, S-C., Lee, M-S. (2007). A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction. *The Learning Organization*, 14 (2), 155-185.
17. Covin, J.G. & Miller, D. (2014). International Entrepreneurial Orientation: Conceptual Considerations, Research Themes, Measurement Issues, and Future Research Directions. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 38(1), 11-44.
18. Covin, J.G. & Slevin, D.P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.
19. Covin, J.G. and Lumpkin, G.T. (2011). Entrepreneurial Orientation Theory and Research: Reflections on a Needed Construct. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 35(5), 855-872.
20. Covin, J.G., Green, K.M. & Slevin, D.P. (2006). Strategic process effects on the entrepreneurial orientation–sales growth rate relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 57-81.
21. Dada, O., & Fogg, H. (2016). Organizational learning, entrepreneurial orientation, and the role of university engagement in SMEs. *International Small Business Journal*, 34(1), 86-104.
22. De Clercq, D., Dimov, D. & Thongpapanl, N. (2010). The moderating impact of internal social exchange processes on the entrepreneurial orientation-performance relationship. *Journal of Business Venturing*, 25(1), 87-103.
23. Dess, G. G., & Robinson, R. B. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures: The case of the privately held firm and conglomerate business unit. *Strategic Management Journal*, 5(3), 265–273.

24. Dessler, G. (2017). *Human Resource Management*. Translation by Parsaeian, A. & Aarabi, S. M. Eleventh Edition. Publishers the Cultural Research Bureau, Tehran. (In Farsi)
25. Edmond, V. & Wiklund, J. (2010). The historic roots of entrepreneurial orientation research. In: H. Landstrom & F. Lohrke (eds.), *The historical foundations of entrepreneurship research*, Edward Elgar Publishers, Cheltenham, U.K., pp. 142-160.
26. Elenurm, T. (2012). Entrepreneurial orientations of business students and entrepreneurs. *Baltic Journal of Management*, 7(2), 217-231.
27. Fellnhöfer, K., Puumalainen, K., & Sjögrén, H. (2016). Entrepreneurial orientation and performance – are sexes equal? *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 22(3), 346-374.
28. Filser, M. & Eggers, F. (2014). Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: A Comparative Study of Austria, Liechtenstein and Switzerland. *South African Journal of Business Management*, 45(1), 55-65.
29. Frese, M., Brantjes, A., & Hoorn, R. (2002). Psychological success factors of small scale businesses in Namibia: The roles of strategy process, entrepreneurial orientation and the environment. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 7(3), 259.
30. George, B. A., & Marino, L. (2011). The epistemology of entrepreneurial orientation: Conceptual formation, modeling, and operationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 989-1024.
31. Ghanbari, S., Eskandari, A. & Farhadi, M. (2017). Investigating the effect of employee's job autonomy on improving individual and organizational performance by mediation of individual learning and organizational learning. *Quarterly Journal of Training & Development of Human Resources*, 3(8), 77-95. (In Farsi)
32. Gilson, L. L. (2008). Why be creative: A review of the practical outcomes associated with creativity at the individual, group, and organizational levels. In J. Zhou & C. E. Shalley (Eds.), *Handbook of organizational creativity* (pp. 303-322). New York, NY: Lawrence Erlbaum.
33. Goktan, A.B. & Gupta, V.K. (2013). Sex, gender, and individual entrepreneurial orientation: evidence from four countries. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 11(1), 95-112.
34. Gong, Y., Huang, J. C., & Farh, J. L. (2009). Employee Learning Orientation, Transformational Leadership, and Employee Creativity: The Mediating Role of Employee Creative Self-Efficacy. *Academy of Management Journal*, 52, 765-778
35. González-Benito, Ó., & González-Benito, J. (2005). Cultural vs. operational market orientation and objective vs. subjective performance: Perspective of production and operations. *Industrial Marketing Management*, 34(8), 797-829.
36. Gupta, V. K., & Gupta, A. (2015). Relationship between entrepreneurial orientation and firm performance in large organizations over time. *Journal of International Entrepreneurship*, 13(1), 7-27.
37. Harris, M.L. & Gibson, S.G. (2008). Examining the entrepreneurial attitudes of US business students. *Education & Training*, 50(7), 568-81.
38. Hennessey, B. A., & Amabile, T. M. (2010). Creativity. *Annual Review of Psychology*, 61(1), 569-598.
39. James, A.W., Timothy, L.P. & Ring, J.K. (2015). Small firm growth as a function of both learning orientation and entrepreneurial orientation: An empirical analysis. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 21(5), 709-730.
40. Khedhaouria, A., Gurău, C., & Torrès, O. (2015). Creativity, self-efficacy, and small-firm performance: the mediating role of entrepreneurial orientation. *Small Business Economics*, 44(3), 485-504.
41. Krauss, S.I., Frese, M., Friedrich, C. & Unger, J.M. (2005). Entrepreneurial orientation: A psychological model of success among southern African small business owners. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 14(3), 315-344.
42. Kreiser, P.M. (2011). Entrepreneurial orientation and organizational learning: The impact of network range and network closure. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 1025-1050.
43. Kropp, F., Lindsay, N.J. & Shoham, A. (2008). Entrepreneurial orientation and international entrepreneurial business venture startup. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 14(2), 102-117.
44. Lechner, C. & Gudmundsson, S.V. (2014). Entrepreneurial orientation, firm strategy and small firm performance. *International Small Business Journal*, 32(1), 36-60.
45. Lehesvirta, T. (2004). Learning processes in a work organization: from individual to collective and/or vice versa? *Journal of Workplace Learning*, 16(1/2), 92-100.

46. Licata, J.W., Mowen, J.C., Harris, E.G. & Brown, T.J. (2003). On the trait antecedents and outcomes of service worker job resourcefulness: a hierarchical model approach. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(3), 256-271.
47. Lindsay, V., Ashill, N., Roxas, B. & Victorio, A. (2014). Entrepreneurial orientation and performance of microenterprises in an emerging economy. *Journal of Strategic Marketing*, 22(7), 631-656.
48. Lumpkin, G.T. & Dess, G.G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
49. March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2, 71-87
50. Messersmith, J. G., & Wales, W. J. (2013). Entrepreneurial orientation and performance in young firms: The role of human resource management. *International Small Business Journal*, 31(2), 115-136.
51. Mintzberg, H. (1990). Strategy formation: schools of thought. In J. W. Frederickson (ed.), *Perspectives of Strategic Management*, pp. 105-235. New York: Harper Business.
52. Phan, P., Wright, M., Ucbasaran, D., & Tan, W. (2009). Corporate entrepreneurship: Current research and future directions. *Journal of Business Venturing*, 24, 197-205.
53. Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1986). Self-reports in organizational research problems and prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531-544.
54. Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
55. Rahmati, D., Salehi, A., Azizi, A. & Zoghi, L. (2012). Individual learning with strategic approach. *Development of Human Resources Management and Support*, 19, 41-100. (In Farsi)
56. Rangriz, H. & Rezaee, S. (2016). Evaluating the Influence of Employee Voice on Employees' Performance and Creativity through the Mediating Role of Job Engagement. *Organizational Culture Management*. 13(3), 833- 856. (In Farsi)
57. Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G.T. & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: an assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761-787.
58. Real, J. C., Roldán, J. L., & Leal, A. (2014). From Entrepreneurial Orientation and Learning Orientation to Business Performance: Analyzing the Mediating Role of Organizational Learning and the Moderating Effects of Organizational Size. *British Journal of Management*, 25, 186-208.
59. Schepers, J., Voordeckers, W., Steijvers, T. & Laveren, E. (2014). The entrepreneurial orientation-performance relationship in private family firms: the moderating role of socioemotional wealth. *Small Business Economics*, 43(1), 39-55.
60. Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday Currency.
61. Shehu, A.M. and Mahmood, R. (2014). Influence of Entrepreneurial Orientation and Business Environment on Small and Medium Firm Performance: A PLS Approach. *Advances in Management and Applied Economics*, 4(4), 101-114.
62. Shin, S. J., Kim, T. Y.; Lee, J. Y., Bian, L. (2012). Cognitive Team Diversity and Individual Team Member Creativity: A Cross-Level Integration. *Academy of Management Journal*, 55, 197-212.
63. Smart T. D. & Conant S. J. (2011). Entrepreneurial Orientation Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance. *Journal of Applied Business Research*, 10(3), 28-38.
64. Smart, D.T. & Conant, J.S. (1994). Entrepreneurial Orientation, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance. *Journal of Applied Business Research*, 10 (3), 28-8.
65. Soininen, J. S. (2013). Entrepreneurial orientation in small firms – values-attitudes-behavior approach. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 19(6), 611-632.
66. Soltani, I. & Bahrami Nejad Joneghani, R., (2012). The Shared Understanding of Major Issues in the Organizational Layers of Mobarakeh Steel Company. *Management Studies in Development and Evolution*, 19(67), 47-64. (In Farsi)
67. Song, J. h., Jeong, C-w., & Cho, S. h. (2011). The impact of the learning organization environment on the organizational learning process in the Korean business context. *The Learning Organization*, 18 (3), 468-485.
68. Staples, D. S., Hulland, J. S., Higgins, C. A. (1999). A self-efficacy theory explanation for the management of remote workers in virtual organizations. *Organization Science*, 10(6): 758-776.

69. Su-Chao Chang & Ming-Shing Lee (2007). A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction. *The Learning Organization*, 14(2), 155-185
70. Sue-Chan, C., & Hempel, P. S. (2016). The Creativity-Performance Relationship: How Rewarding Creativity Moderates the Expression of Creativity. *Human Resource Management*, 55(4), 637-653
71. Sujan, H., Weitz, B. A., & Kumar, N. (1994). Learning orientation, working smart and effective selling. *The Journal of Marketing*, 39-52.
72. Suleiman Awwad, M., & Kada Ali, H. (2012). Emotional intelligence and entrepreneurial orientation: The moderating role of organizational climate and employees' creativity. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 14(1), 115-136.
73. Tang, J., Tang, Z., Marino, L.D., Zhang, Y., & Li, Q. (2008). Exploring an inverted U-shape relationship between entrepreneurial orientation and performance in Chinese ventures. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32, 219-239.
74. Tierney, P., Farmer, S. M., & Graen, G. B. (1999). An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. *Personnel psychology*, 52(3), 591-620.
75. Van Doorn, S., Jansen, J. J., Van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2013). Entrepreneurial orientation and firm performance: Drawing attention to the senior team. *Journal of Product Innovation Management*, 30(5), 821-836.
76. Vij, S. & Bedi, H.S. (2012). Relationship between Entrepreneurial Orientation and Business Performance: A Review of Literature. *IUP Journal of Business Strategy*, 9(3), 17-31.
77. Wales, W. J., Gupta, V. K., & Mousa, F. T. (2011). Empirical research on entrepreneurial orientation: An assessment and suggestions for future research. *International Small Business Journal*, 31(4), 357-383.
78. Wales, W. J., Parida, V., & Patel, P. C. (2013). Too much of a good thing? Absorptive capacity, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation. *Strategic Management Journal*, 34(5), 622-633.
79. Walter, A., Auer, M. & Ritter, T. (2005). The impact of network capabilities and entrepreneurial orientation on university spin-off performance. *Journal of Business Venturing*, 21(4):541-567.
80. Wang, C. L. (2008). Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance. *Entrepreneurship theory and practice*, 32(4), 635-657.
81. Wang, G., & Netemeyer, R. G. (2004). Salesperson Creative Performance: Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity. *Journal of Business Research*, 57 (8), 805-812.
82. Wiklund, J. & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20, 71-91.
83. Yamakawa, Y., Peng, M.W., & Deeds, D.L. (2008). What drives new ventures to internationalize from emerging to developed economies? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32, 59-82.
84. Yang, J. (2010). Antecedents and consequences of job satisfaction in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29, 609-619.
85. Zhang, M., Sarker, S. & Sarker, S. (2013). Drivers and export performance impacts of IT capability in 'born-global' firms: A cross-national study. *Information Systems Journal*, 23(5), 419-443