



دانشگاه گوارا، دانش کشاورزی

نشریه کارآفرینی در کشاورزی

جلد پنجم، شماره سوم، پاییز ۱۳۹۷

<http://jead.gau.ac.ir>

DOI:

## بررسی رابطه بین گرایش کارآفرینانه و عملکرد در سازمان جهاد کشاورزی استان همدان: نقش میانجی یادگیری سازمانی و جهت‌گیری یادگیری

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

<sup>۱</sup> کارشناس ارشد ترویج و آموزش کشاورزی، دانشگاه بوعلی سینا،

آستادیار گروه ترویج و آموزش کشاورزی دانشگاه بوعلی سینا

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۰۷/۰۴؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۹/۲۹

### چکیده

هدف این پژوهش توصیفی-همبستگی بررسی رابطه گرایش کارآفرینانه و عملکرد در سازمان جهاد کشاورزی استان همدان بود. همچنین نقش میانجی یادگیری سازمانی و فردی و جهت‌گیری یادگیری بررسی شد. جامعه آماری تحقیق مشتمل بر ۵۰ تن از مدیران که به روش تمام شماری انتخاب شدند. داده‌های پژوهش با استفاده از پرسشنامه‌های استاندارد گردآوری شد. روایی محتوایی پرسشنامه با نظر متخصصان مورد تأیید قرار گرفت و روایی سازه و پایایی ابزار تحقیق نیز از طریق برآورد مدل اندازه‌گیری و ضریب آلفای کرونباخ ارزیابی و تأیید شد ( $0.70 < \alpha < 0.94$ ). برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از مدل‌سازی معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی به کمک نرم‌افزار Smart PLS 3 استفاده شد. نتایج نشان داد که گرایش کارآفرینانه با عملکرد سازمانی، یادگیری سازمانی و جهت‌گیری یادگیری رابطه مثبت و معناداری دارد. همچنین بین جهت‌گیری یادگیری با عملکرد سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. اما رابطه بین یادگیری سازمانی با عملکرد سازمانی معنی‌دار نیست. افزون بر این، اثر غیر مستقیم گرایش کارآفرینانه بر عملکرد سازمانی از طریق جهت‌گیری یادگیری منتقل می‌شود. بر اساس یافته‌های پژوهش، مدیران و رهبران سازمان می‌توانند در فرایند بهبود گرایش کارآفرینانه بر مکانیسم یادگیری سازمانی و جهت‌گیری یادگیری تمرکز نمایند و ممکن است از این طریق عملکرد سازمان را ارتقاء دهند.

**واژه‌های کلیدی:** گرایش کارآفرینانه، عملکرد سازمانی، یادگیری سازمانی، جهت‌گیری یادگیری، جهاد کشاورزی

\*مسئول مکاتبه: [skarimi@basu.ac.ir](mailto:skarimi@basu.ac.ir)

## مقدمه

در شرایط متغیر و رقابتی امروز، سازمان‌ها به‌طور فزاینده‌ای در موقعیت‌هایی قرار می‌گیرند که گرایش داشتن به سمت فعالیت‌های کارآفرینانه برای آن‌ها امری ضروری است. بیشتر محققان کارآفرینی معتقدند که سازمان‌ها با یک گرایش کارآفرینانه قوی به صورت کارآمدتری به اهداف خود دست می‌یابند (Dess and Lumpkin, 2005). براساس تحقیقات گسترده گرایش کارآفرینانه بر عملکرد سازمانی تأثیر بسزایی دارد و باعث بهبود عملکرد سازمان می‌شود (Hughes and Morgan, 2007; Rauch et al., 2009).

اما این رابطه نیاز به تحلیل گسترده‌تر گام‌ها و مراحل میانجی و فی‌مابین گرایش کارآفرینانه و عملکرد سازمان دارد (Real et al., 2014). به عبارت دیگر، با در نظر گرفتن متغیرهای میانجی، بهتر می‌توان رابطه میان گرایش کارآفرینانه و عملکرد سازمان را تشریح کرد (Lyon et al., 2000). از جمله این متغیرها، یادگیری سازمانی می‌باشد. بر اساس مطالعات صورت گرفته، قابلیت یادگیری سازمانی تأثیر مثبتی بر گرایش کارآفرینانه دارد (Bell et al., 2002). علاوه بر این، نتایج برخی از پژوهش‌ها، ارتباط بین یادگیری سازمانی و عملکرد سازمان را نشان می‌دهد (Perez Lopez et al., 2005). به عبارت دیگر، گرایش کارآفرینانه از طریق یادگیری سازمانی تأثیری غیرمستقیم بر عملکرد سازمان دارد. در واقع کارآفرینی می‌تواند موجب تسریع انتشار و انتقال دانش در درون سازمان شود و این امر در نهایت عملکرد را ارتقاء خواهد داد (کریمی و شاه‌دوستی، ۱۳۹۶). متغیر دیگری که می‌تواند بین عملکرد سازمان و گرایش کارآفرینانه نقش میانجی ایفا کند، جهت‌گیری یادگیری است. جهت‌گیری یادگیری یکی از ارزش‌های سازمانی است که بر تمایل به ایجاد و استفاده از دانش تاثیرگذار است (Sinkula et al., 1997) و چگونگی

کسب، به اشتراک‌گذاری و استفاده از دانش را در سازمان‌ها تعیین می‌کند (Kim, 1998). ورود اصطلاح کارآفرینی در بخش‌های دولتی عمدتاً ناشی از اهمیت دولت در جوامع و تلاش برای ایجاد تحول در سازمان‌های دولتی و بهبود عملکرد آن‌هاست (رحمانیان کوشکی و عباسی، ۱۳۹۲). این در حالی است که طی سه دهه اخیر در ایران تشکیلات حجیم و بیش از حد بزرگ سازمان‌های دولتی از عملکرد و کارایی لازم برخوردار نبوده و از هدف اصلی خود یعنی خدمت‌رسانی به مردم دور مانده‌اند (عبی‌اوی و همکاران، ۱۳۹۱). شاید یکی از مهم‌ترین دلایل ناکارآمدی سازمان‌های دولتی ایران فقدان نوآوری و کارآفرینی سازمانی باشد (حق‌شناس و همکاران، ۱۳۸۶). در این میان، سازمان‌های دولتی فعال در بخش کشاورزی به دلایل مختلف وضعیت نامناسب‌تری داشته و عملکرد آن‌ها پایین‌تر از اهداف کمی مندرج در برنامه توسعه می‌باشد (خراسانی طرقي، ۱۳۹۱). در چنین شرایطی، ضروری است تا برای بهبود عملکرد سازمان‌ها از جمله سازمان جهاد کشاورزی به بررسی وضعیت موجود و شناخت عوامل اصلی تأثیرگذار بر آن پرداخته شود (کوشا زاده و همکاران، ۱۳۹۱). بنابراین، مسئله اصلی پژوهش حاضر این است که گرایش کارآفرینانه با عملکرد سازمانی چه رابطه‌ای دارد و دو متغیر یادگیری سازمانی و جهت‌گیری یادگیری در این رابطه چه نقشی دارند؟

## چارچوب نظری و فرضیه‌ها

**عملکرد سازمانی:** عملکرد سازمانی حاصل یا نتیجه فرآیندهای اجرایی و تحقق اهداف سازمان است. به بیانی دیگر، عملکرد سازمانی عبارت است از به نتیجه رساندن وظایفی که از طرف سازمان بر

و عملکرد سازمان‌ها را به ارمغان می‌آورد ( Zehir et al., 2006). در پژوهشی با هدف بررسی تاثیر گرایش کارآفرینانه بر عملکرد سازمانی در سازمان جهاد کشاورزی استان آذربایجان غربی، رضایی و همکاران (۱۳۹۴) نتیجه گرفتند تقویت گرایش کارآفرینانه به طور مستقیم منجر به بهبود عملکرد سازمانی در سازمان جهاد کشاورزی می‌شود. در تحقیقی سنجقی و همکاران (۱۳۹۳) دریافتند که رویکرد کارآفرینانه به صورت مستقیم و به میزان چشمگیری (به اندازه ۹۰ درصد) باعث ارتقاء سطح عملکرد در جامعه هدف می‌شود. همچنین نتایج تحقیق حجازی و حسینی مقدم (۱۳۹۲) نشان داد که به‌طور کلی بین گرایش کارآفرینی و عملکرد به صورت مستقیم رابطه معناداری وجود دارد. بدین صورت، فرضیه اول پژوهش بدین شرح پیشنهاد می‌شود: گرایش کارآفرینانه با عملکرد سازمانی رابطه مثبت و معنادار دارد.

**گرایش کارآفرینانه و یادگیری سازمانی:** گرایش کارآفرینانه می‌تواند یک اقدام مهم درباره چگونگی بهره‌گیری سازمان‌ها از منابع مبتنی بر دانش برای کشف و بهره‌برداری از فرصت‌های تازه باشد (Wiklund and Shepherd, 2003). بدین ترتیب، گرایش کارآفرینانه، سازمان را در اتخاذ رفتار نوآورانه تشویق می‌کند و باعث ارتقا روند یادگیری سازمانی می‌شود (Dess et al., 2003). مدلی توسط زهرا و همکاران (Zahra et al., 1999) پیشنهاد شده که در آن تاثیر گرایش کارآفرینانه بر یادگیری سازمانی، سازوکاری برای ایجاد دانش جدید فراهم می‌کند. مطالعات مختلفی نشان می‌دهد که گرایش کارآفرینانه ارتباط مثبتی با یادگیری سازمانی دارد (Dada and Fogg, 2014). با توجه به نتایج پژوهش‌های پیشین، فرضیه دوم ارائه می‌شود: گرایش کارآفرینانه با یادگیری سازمانی رابطه مثبت و معنادار دارد.

عده نیروی انسانی گذاشته شده است ( Cascio, 1989).

همواره در بیشتر سازمان‌ها در سر تا سر دنیا، مدیران به دنبال ارتقاء و بهبود عملکرد سازمان‌های خویش می‌باشند (مقیمی و همکاران، ۱۳۹۰). عملکرد سازمان ترکیبی از دریافتی‌های غیرملموس (همانند افزایش دانش سازمانی) و دریافتی‌های عینی و ملموس (مانند نتایج اقتصادی و مالی) می‌باشد. مدل‌های گوناگونی برای معرفی و ارزیابی عملکرد سازمانی وجود دارد. در این پژوهش از مدل عملکرد دریافت شده بونتیس و همکاران ( Bontis et al., 2002) استفاده شد. این مدل، عملکرد سازمان را در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی اندازه‌گیری می‌کند و می‌تواند جایگزین معقولی برای سنجش عینی عملکرد سازمان باشد. همچنین می‌تواند رابطه معنی‌داری با اهداف عینی عملکرد مالی داشته باشد (Venkatraman and Ramanujam, 1986). در این مطالعه، عملکرد سازمان شامل مسائلی مانند موفقیت سازمان، عملکرد گروه و رضایت کارکنان می‌باشد.

**گرایش کارآفرینانه و عملکرد سازمانی:** یکی از دیدگاه‌های مهمی که فرآیند کارآفرینی را به استراتژی‌های سازمان پیوند می‌دهد، گرایش کارآفرینانه است (عباس‌زاده و همکاران، ۱۳۹۰). در پژوهشی که توسط چاوز و همکاران ( Chavez et al., 2017) انجام گرفت، نتایج نشان داد که گرایش کارآفرینانه بین هزینه‌ها و عملکرد سازمانی انعطاف‌پذیری ایجاد می‌کند. در واقع گرایش کارآفرینانه بر روی عملکرد تاثیرگذار است. نتایج مطالعه‌ی آداماکو و همکاران ( Adomako et al., 2016) نشان داد در محیط‌های پویا رابطه بین گرایش کارآفرینانه و عملکرد تقویت می‌شود. نتایج تجزیه و تحلیل زهیر و همکاران بیانگر این است که گرایش کارآفرینانه، رابطه بین مدیریت راهبردی منابع انسانی

و ادغام دانش و تغییر رفتار با توجه به بهبود عملکرد آن تعریف کرد (Gomez et al., 2005). به این صورت که عملکرد بازخورد مهمی از کارایی و اثربخشی فرایند یادگیری را فراهم می‌کند (Mintzberg, 1990) و سازمان‌هایی که به طور مؤثرتری یاد می‌گیرند عملکرد بلندمدت بهتری از رقبای خود دارند (Inkpen and Crossan, 1995). در این باره، مارس نیز معتقد است که یادگیری جزء اصلی در بهبود عملکرد سازمان و تقویت مزیت رقابتی است (March, 1991). علامه و مقدمی (۱۳۸۹) اذعان کردند یادگیری سازمانی یکی از ابزارهای کسب مزیت رقابتی برای مدیران سازمان‌های کنونی به شمار می‌آید. بر اساس یافته‌های تحقیق قنبری و همکاران (۱۳۹۵) مدیران سازمان‌ها با تمرکز بر مکانیسم یادگیری سازمانی، عملکرد سازمانی را ارتقاء می‌دهند. یافته‌های پژوهش قربانی‌زاده و همکاران (۱۳۹۱) نشان می‌دهد فرآیند یادگیری سازمانی بر عملکرد سازمانی تاثیر مثبت و مستقیم دارد. بر اساس نتایج حاصل از پژوهش‌های مختلف یادگیری سازمانی بر عملکرد سازمانی تاثیر می‌گذارد (شمس و همکاران، ۱۳۹۲؛ اسدی و همکاران، ۱۳۸۸). از این رو، فرضیه بعدی ارائه می‌شود: عملکرد سازمانی با یادگیری سازمانی رابطه مثبت و معنادار دارد.

#### جهت‌گیری یادگیری و عملکرد سازمانی:

جهت‌گیری یادگیری باعث ایجاد منابع و مهارت‌های ضروری برای ارتقاء عملکرد سازمان می‌شود. یافته‌ها همچنین نشان می‌دهند که جهت‌گیری یادگیری نه تنها برای نوآوری بلکه برای سایر فعالیت‌های سازمان نیز اهمیت دارد (Lukas et al., 1996). محققان مختلف مدت‌هاست به اهمیت جهت‌گیری یادگیری در عملکرد سازمانی اذعان کرده‌اند (Slater and Narver, 1994). به‌طور مشابه، مطالعات مختلفی نشان دادند

گرایش کارآفرینانه و جهت‌گیری یادگیری: جهت‌گیری یادگیری تلاشی است برای بالا بردن ارزش‌های سازمانی (یعنی تعهد به یادگیری، روشنفکری و دیدگاه مشترک) که بر تمایل سازمان در خلق و استفاده از دانش تأثیر می‌گذارد (Sinkula et al., 1997). گرایش کارآفرینانه یک محدوده برای یادگیری فراهم می‌کند. هرچه میزان گرایش کارآفرینی در یک سازمان بیشتر باشد اعضای آن سازمان تمایل بیشتری به یادگیری خواهند داشت (Wang, 2008). با توجه به بحث فوق، فرضیه سوم پژوهش طرح می‌شود: گرایش کارآفرینانه با جهت‌گیری یادگیری رابطه مثبت و معنادار دارد.

#### جهت‌گیری یادگیری و یادگیری سازمانی: به اعتقاد

هاردلی و ماوندا (Hardley and Mavondo, 2000) یادگیری با ارزش‌ترین منبع سازمان برای حفظ مزیت رقابتی است. جهت‌گیری یادگیری به عنوان یک نگرش اساسی به یادگیری تعریف شده است، یعنی نوعی ویژگی سازمانی و مدیریتی است که موجب تسهیل روند یادگیری سازمانی می‌شود و اجزای حیاتی سازمان یادگیرنده را تشکیل می‌دهد (Chiva and Alegre, 2009). از سوی دیگر، جهت‌گیری یادگیری احتمال ایجاد و استفاده از دانش را تحت تاثیر قرار می‌دهد (Sinkula et al., 1997). همچنین ریل و همکاران (Real et al., 2014) در پژوهش خود به وجود رابطه بین جهت‌گیری یادگیری و یادگیری سازمانی پی بردند. از این رو می‌توان فرضیه چهارم پژوهش را بدین صورت عنوان کرد: جهت‌گیری یادگیری با یادگیری سازمانی رابطه مثبت و معنادار دارد.

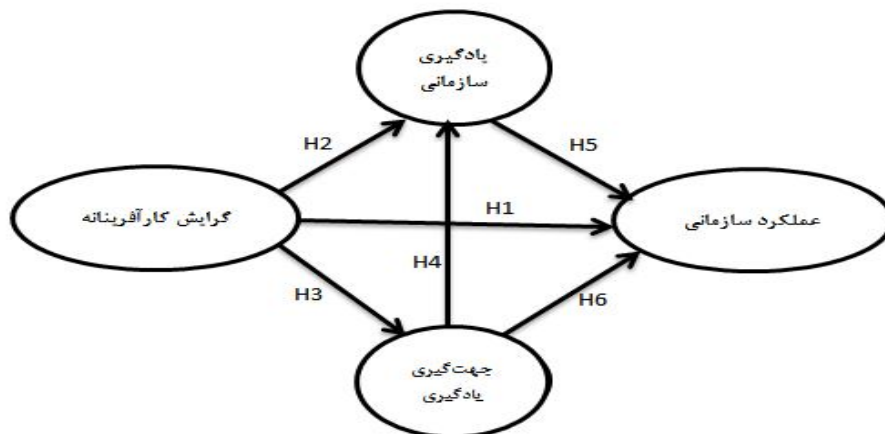
#### یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی: امروزه در

سازمان‌ها، یادگیری به قلب مدیریت و جوهر فعالیت‌ها تبدیل شده است. قابلیت یادگیری سازمانی را می‌توان به عنوان توانایی سازمان برای ایجاد، انتقال

به حداکثر رساندن اثر گرایش کارآفرینانه بر عملکرد مورد استفاده قرار گیرد (همان). ریل و همکاران (Real et al., 2014) معتقدند که گرایش کارآفرینانه به طور مثبت بر یادگیری سازمانی تاثیر می‌گذارد و یادگیری سازمانی نیز به نوبه خود، تاثیری بالقوه بر عملکرد کسب و کار دارد. در نتیجه، افزایش گرایش کارآفرینانه می‌تواند توانایی یادگیری سازمانی را افزایش دهد و احتمال بهبود عملکرد شرکت را افزایش دهد. بنابراین، ما فرضیه‌های بعدی را مطرح کردیم. فرضیه هفتم: یادگیری سازمانی نقش میانجی بین گرایش کارآفرینانه و عملکرد سازمانی ایفا می‌کند. فرضیه هشتم: جهت‌گیری یادگیری نقش میانجی بین گرایش کارآفرینانه و عملکرد سازمانی ایفا می‌کند. با توجه به بررسی‌های صورت گرفته و سوابق موضوع و اهداف تحقیق، مدل مفهومی تحقیق حاضر در قالب شکل (۱) ارائه شده است.

جهت‌گیری یادگیری تاثیر مستقیمی بر عملکرد سازمان دارد (Vijande et al., 2005). بنابراین فرضیه ششم ارائه می‌شود: عملکرد سازمانی با جهت‌گیری یادگیری رابطه مثبت و معنادار دارد.

**نقش میانجی‌گری یادگیری سازمانی و جهت‌گیری یادگیری:** ادبیات تاکنون شواهدی را مبنی بر اینکه گرایش کارآفرینانه ارتباط مثبتی با عملکرد کسب و کار دارد، یافته است (Wiklund and Shepherd, 2003). گرچه بیشتر تحقیقات معتقدند که گرایش کارآفرینانه تاثیر مثبتی بر عملکرد شرکت دارد، به نظر می‌رسد این رابطه مستقیم تجربه قطعی نباشد (Rauch et al., 2009). یک پیام مهم از یافته‌های گذشته این است که بررسی اثر مستقیم گرایش کارآفرینانه بر عملکرد شرکت تصویر ناقصی را فراهم می‌کند (Wang, 2008). با این حال، جهت‌گیری یادگیری پیوند گم شده در بررسی این رابطه است. یافته‌ها نشان می‌دهند که جهت‌گیری یادگیری باید در جهت



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش

۵۰ نفر بوده است. روش نمونه‌گیری در این پژوهش به صورت سرشماری بود، که در مجموع از بین پرسشنامه‌های گردآوری شده، تعداد ۴۶ پرسشنامه مبنای تجزیه و تحلیل‌های آماری قرار گرفتند. پرسشنامه‌های مورد استفاده در این پژوهش جزء

#### روش تحقیق

روش انجام این پژوهش توصیفی-همبستگی و روش تجزیه و تحلیل از نوع مدل‌یابی معادلات ساختاری است. جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه مدیران سازمان جهاد کشاورزی استان همدان به تعداد

and Slevin, ) و کوین و اسلوین (Morgan, 2007) و کوین و اسلوین (Covin, 1989) استفاده شد. در سنجش متغیر یادگیری سازمانی از پرسشنامه‌ی استاندارد چیوا (Chiva et al., 2007) بهره گرفته شد. متغیر جهت‌گیری یادگیری با استفاده از پرسشنامه استاندارد سینکولا و همکاران (Sinkula et al., 1997) سنجیده شد. برای ارزیابی عملکرد سازمانی از پرسشنامه‌ی استاندارد بونتیس و همکاران (Bontis et al., 2002) استفاده شد.

پرسشنامه‌های استاندارد محسوب می‌شوند. در این پژوهش از روایی ظاهری (مراجعه به اساتید و خبرگان) استفاده شد. برای پایایی هم از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. همچنین، از روش حداقل مربعات جزئی توسط نرم‌افزار PLS به منظور بررسی مدل‌های اندازه‌گیری، ساختاری و آزمون فرضیات استفاده شده است. برای ارزیابی گرایش کارآفرینانه از پرسشنامه استاندارد هاگس و مورگان (Hughes and

جدول ۱- آلفای کرونباخ بخش‌های مختلف پرسشنامه

متغیر	ابعاد	آلفای کرونباخ
یادگیری سازمانی	تجربه‌اندوزی	۰/۸۷
	ریسک‌پذیری	۰/۷۰
	تعامل با محیط خارجی	۰/۷۲
	گفتگو	۰/۸۴
	تصمیم‌گیری مشارکتی	۰/۸۵
گرایش کارآفرینانه	کل	۰/۹۳
	ریسک‌پذیری	۰/۹۰
	نوآوری	۰/۸۸
	پیشگامی	۰/۸۰
جهت‌گیری یادگیری	کل	۰/۹۴
	تعهد به یادگیری	۰/۸۸
	دیدگاه مشترک	۰/۷۶
	روشن‌فکری	۰/۷۷
عملکرد	کل	۰/۹۰
	فردی	۰/۸۳
	گروهی	۰/۸۹
	سازمانی	۰/۷۶
	کل	۰/۹۰

در خصوص سطح تحصیلات، بیشترین فراوانی (۵۶/۵ درصد) متعلق به مدیرانی بود که از مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد برخوردار بودند. همچنین، مابقی پاسخگویان دارای تحصیلات دکتری و کارشناسی بودند که هرکدام ۲۱/۷ درصد از فراوانی را به خود اختصاص داده‌اند. با توجه به یافته‌های تحقیق،

### یافته‌ها

نتایج به دست آمده از تحقیق نشان داد که میانگین سن مدیران مورد مطالعه ۴۸/۶ سال بود. از نظر جنس، ۹۷/۷ درصد از پاسخگویان، مرد و ۲/۲ درصد از آن‌ها را زنان تشکیل دادند. بر اساس نتایج تحقیق مشخص شد که میانگین سابقه مدیریتی مدیران ۱۲/۷۳ سال بود.

مدل‌های اندازه‌گیری از سه معیار استفاده می‌شود: پایایی شاخص، روایی همگرا و روایی واگرا (Hulland, 1999). پایایی شاخص نیز خود توسط سه معیار مورد سنجش واقع می‌گردد: آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و ضرایب بار عاملی. مطابق با فورنل و لارکر (Fornell and Larcker, 1981) مقدار بارهای عاملی برای متغیرهای مشاهده شده باید بالاتر از ۰/۵ باشد. دومین معیاری که برای برآزش مدل‌های اندازه‌گیری در روش حداقل مربعات جزئی به کار برده می‌شود روایی همگرایی است. فورنل و لارکر معیار میانگین واریانس استخراج شده (AVE) را برای سنجش روایی همگرا معرفی کرده‌اند. نتایج این معیار برای سازه‌های پژوهش در جدول ۲ نشان داده شده است. همچنان که در جدول ۲ آورده شده است، ریشه مجذور AVE تمامی سازه‌ها بزرگ‌تر از همبستگی آن سازه با سازه‌های دیگر است که نشان دهنده میزان قابل قبول روایی واگرایی سازه‌ها می‌باشد.

۷۶/۱ درصد از مدیران مورد مطالعه دارای مدرک تحصیلی در گرایش‌های مختلف کشاورزی و ۲۳/۹ درصد در گرایش‌های غیرکشاورزی بودند. همان گونه که در جدول ۲ آورده شده است میانگین نمره پاسخگویان در زمینه مؤلفه‌های گرایش کارآفرینانه، یادگیری سازمانی، جهت‌گیری یادگیری و عملکرد سازمانی در حد متوسط می‌باشد. نتایج آزمون ضریب همبستگی پیرسون نشان داد که بین گرایش کارآفرینانه با یادگیری سازمانی ( $r=0/72$ ؛  $p<0/01$ )، جهت‌گیری یادگیری ( $r=0/65$ ؛  $p<0/01$ ) و عملکرد سازمانی با جهت‌گیری یادگیری ( $r=0/77$ ؛  $p<0/01$ )، بین یادگیری سازمانی با جهت‌گیری یادگیری ( $r=0/55$ ؛  $p<0/01$ )، عملکرد سازمانی با جهت‌گیری یادگیری ( $r=0/61$ ؛  $p<0/01$ )، بین جهت‌گیری یادگیری با عملکرد سازمانی با ضریب همبستگی ( $r=0/58$ ؛  $p<0/01$ ) مثبت و معناداری وجود دارد.

ارزیابی مدل‌های اندازه‌گیری: برای بررسی برآزش

جدول ۲- میانگین، انحراف معیار، ماتریس همبستگی، معیارهای پایایی ترکیبی، روایی همگرا و روایی واگرا

متغیر	میانگین	انحراف معیار	CR >0/7	AVE >0/5	۱	۲	۳	۴
گرایش کارآفرینانه	۳/۵۳	۰/۵۵	۰/۸۷۹	۰/۷۰۹	۰/۸۵			
یادگیری سازمانی	۳/۴۶	۰/۶۸	۰/۹۱۷	۰/۶۹۱	۰/۷۲**	۰/۸۳		
جهت‌گیری یادگیری	۳/۶۰	۰/۶۰	۰/۸۹۴	۰/۷۳۹	۰/۶۵**	۰/۵۵**	۰/۸۶	
عملکرد سازمانی	۳/۶۶	۰/۶۹	۰/۹۰۲	۰/۷۵۵	۰/۷۷**	۰/۶۱**	۰/۵۸**	۰/۸۶
					۰/۷۷	۰/۶۴	۰/۶۲	۰/۸۶

\*\* $p<0.01$

و ضریب پیش‌بینی برای مدل پژوهش در جدول ۳ آورده شده است. با توجه به مقادیر به‌دست آمده، می‌توان نتیجه گرفت که مدل ساختاری از برآزش خوبی برخوردار است. مدل کلی شامل هر دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری است که با تأیید آن،

ارزیابی مدل ساختاری: پس از سنجش روایی و پایایی مدل اندازه‌گیری، مدل ساختاری از طریق روابط بین متغیرهای مکنون، ارزیابی شد. برای برآزش مدل ساختاری از معیارهای ضریب تعیین ( $R^2$ ) و ضریب قدرت پیش‌بینی ( $Q^2$ ) استفاده شد. مقادیر ضریب تعیین

بررسی برازش در یک مدل تأیید می شود. برای  
بررسی برازش مدل کلی از معیار نیکویی برازش

جدول ۳- نتایج برازش مدل ساختاری بر اساس مقادیر ضریب تعیین ( $R^2$ ) و ضریب قدرت پیش بینی ( $Q^2$ )

یادگیری سازمانی	جهت گیری یادگیری	عملکرد سازمانی	
۰/۵۲	۰/۴۲	۰/۶۴	$R^2$
۰/۲۹	۰/۲۸	۰/۴۱	$Q^2$

جهت گیری یادگیری و یادگیری سازمانی در حدود ۶۴/۳ درصد از واریانس عملکرد سازمانی در سازمان جهاد کشاورزی استان همدان را تبیین می کند. برای تحلیل نقش میانجی، نخست همه اثرگذاری های مستقیم، غیرمستقیم و کلی سنجیده شدند. از آنجایی که بین یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی رابطه معناداری مشاهده نشد، فرضیه ۷ تحقیق مبنی بر نقش میانجی گری یادگیری سازمانی بین دو متغیر گرایش کارآفرینانه و عملکرد سازمانی رد شد. برای تعیین شدت تاثیر متغیر جهت گیری یادگیری از آماره واریانس محاسبه شده (VAF) استفاده شد که مقداری ین صفر و یک را اختیار می کند. نتایج به دست آمده نشان داد، مقدار واریانس محاسبه شده برابر ۰/۲۶۷ می باشد که بیانگر میانجی گری جزئی می باشد.

$$GOF = \sqrt{(communality) \times (R\ square)}$$

$$GOF = \sqrt{0.723 \times 0.52} = 0.613$$

با توجه به مقدار GOF، برازش بسیار مناسب مدل کلی پژوهش تأیید می شود.

### آزمون فرضیه ها

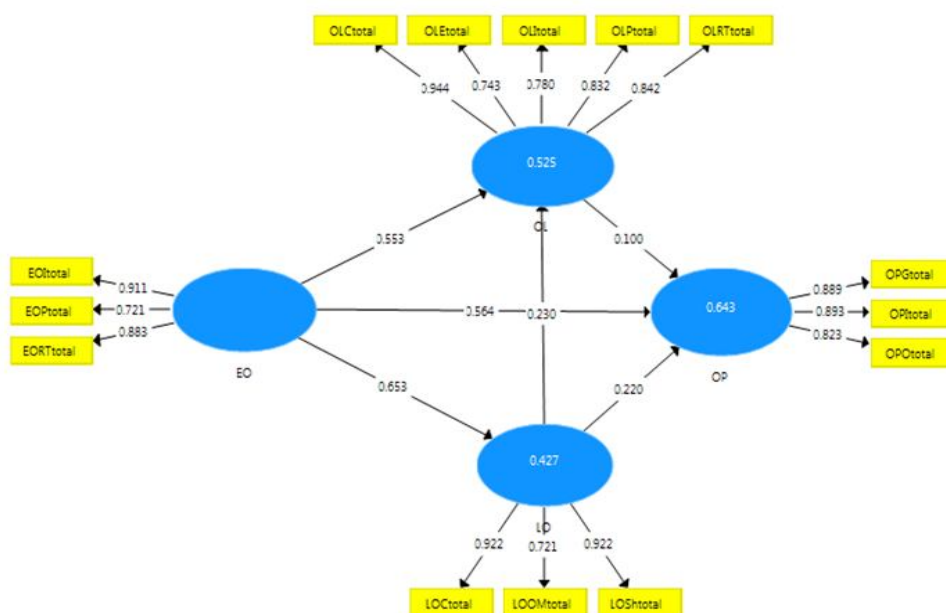
پس از تأیید برازش مدل های اندازه گیری، مدل ساختاری و داشتن برازش مناسب مدل ها، فرضیه های پژوهش بررسی و آزمون شدند. خروجی به دست آمده از اجرای مدل پژوهش در بردارنده ضریب های استاندارد شده در نگاره ۲ آمده است. بنابر نتایج به دست آمده، فرضیه های اول، دوم، سوم، ششم و هشتم پژوهش معنی دار هستند (جدول ۴). با توجه به مدل ساختاری تحقیق (شکل ۲)، گرایش کارآفرینانه،

جدول ۴- خلاصه نتایج به دست آمده از مدل ساختاری تحقیق

فرضیه	مسیر مطرح برای مدل تحقیق	ضریب مسیر	مقدار t	نتیجه آزمون
تاثیر کلی	گرایش کارآفرینانه ← عملکرد سازمانی	۰/۷۸۱	۱۱/۶۳۰	تأیید فرضیه
	گرایش کارآفرینانه ← عملکرد سازمانی	۰/۵۶۴	۳/۳۵۶**	تأیید فرضیه
	گرایش کارآفرینانه ← یادگیری سازمانی	۰/۵۵۳	۳/۵۸۴**	تأیید فرضیه
تاثیر مستقیم	گرایش کارآفرینانه ← جهت گیری یادگیری	۰/۶۵۳	۷/۹۸۱**	تأیید فرضیه
	جهت گیری یادگیری ← یادگیری سازمانی	۰/۲۳۰	۱/۱۳۹	رد فرضیه
	یادگیری سازمانی ← عملکرد سازمانی	۰/۱۰۰	۰/۶۷۸	رد فرضیه
	جهت گیری یادگیری ← عملکرد سازمانی	۰/۲۲۰	۱/۹۸۸*	تأیید فرضیه
تاثیر غیرمستقیم	گرایش کارآفرینانه ← جهت گیری یادگیری ← عملکرد سازمانی	۰/۲۰۹	۱/۹۰۳*	تأیید فرضیه

\*\* p < 0/01; \* p < 0/05





شکل ۲- خروجی نرم افزار PLS Smart برای بررسی فرضیه‌ها (ضرایب مسیر و بار عاملی)

امری مهم در سرلوحه برنامه‌های خود قرار دهند. نتیجه دیگر این پژوهش حاکی از این است که گرایش کارآفرینانه با یادگیری سازمانی رابطه معنی‌دار و مثبتی دارد. در واقع گرایش کارآفرینانه با ترکیب منابع جدید، فرآیند نهادینه کردن منابع دانش را در سازمان تسهیل می‌کند و در نتیجه سطح یادگیری سازمانی را افزایش می‌دهد. این قسمت از تحقیق، با نتایج پژوهش‌های (Dada and Fogg, 2014; Altinay et al., 2015; Real et al., 2014) همسویی و مطابقت دارد. همچنین بین گرایش کارآفرینانه و جهت‌گیری یادگیری رابطه معنی‌داری وجود دارد که می‌توان گفت گرایش کارآفرینانه می‌تواند بر تمایل سازمان در خلق و استفاده از دانش تأثیر گذارد و با توسعه دانش جدید در سازمان موجب ایجاد و ارتقا قابلیت جهت‌گیری یادگیری در سازمان شود. این نتیجه نیز با نتایج پژوهش (Wang, 2008) همخوانی دارد. بررسی رابطه بین جهت‌گیری یادگیری با عملکرد سازمانی نشان داد بین این دو متغیر رابطه معنی‌داری وجود دارد. جهت‌گیری یادگیری انرژی، تعهد و هدف را در میان

## نتایج و بحث

هدف اصلی این پژوهش، پاسخ به این پرسش اساسی است که آیا بین گرایش کارآفرینانه و عملکرد در سازمان جهاد کشاورزی استان همدان رابطه معناداری وجود دارد یا خیر. نتایج به دست آمده، فرضیه اصلی مبنی بر این که گرایش کارآفرینانه با عملکرد سازمانی رابطه معنادار و مثبتی دارد، را تأیید نمود. به عبارتی، می‌توان این‌گونه عنوان کرد که هر چقدر سازمانی دارای گرایش کارآفرینانه‌ی بالاتری بوده و تمایلات کارآفرینانه و انگیزه‌هایی که باعث می‌شود تا سازمان کارآفرینانه‌تر عمل کند، در آن سازمان وجود داشته باشد، آن سازمان عملکرد بهتر و بالاتری خواهد داشت. یافته‌های این قسمت از پژوهش با نتایج مطالعات مختلفی در یک راستا است (خواهنده کارنما، ۱۳۹۶؛ Chavez et al., 2017؛ Zehir et al., 2016; Adomako et al., 2016; با توجه به اثبات این فرضیه پژوهش، شایسته است که سازمان‌ها گرایش کارآفرینانه و ویژگی‌های آن را در مدیران و رهبران خود تقویت کنند و آن را به‌عنوان

افزایش مزیت رقابتی و بهبود عملکرد سازمان می‌گردد. این نتیجه نیز با پژوهش (Wang, 2008) در یک راستا است. در رابطه بین جهت‌گیری یادگیری با یادگیری سازمانی مشخص شد که رابطه معناداری بین این دو متغیر وجود ندارد. این قسمت از نتایج با پژوهش (Real et al., 2014) مغایرت دارد. در ادامه نیز مشاهده شد یادگیری سازمانی با عملکرد سازمانی رابطه معنی‌داری ندارد. این نتیجه با تحقیق (Altinay et al., 2015) همسو نیست. از جمله دلایل مغایرت این موضوع می‌توان به ضعف بعد آموزشی کارکنان که منجر به تضعیف یادگیری سازمانی می‌شود، اشاره نمود. نتایج آزمون متغیرهای میانجی نشان داد متغیر جهت‌گیری یادگیری به‌عنوان میانجی ناقص بین گرایش کارآفرینانه و عملکرد سازمانی عمل می‌کند. این نتیجه با پژوهش (Wang, 2008) همخوانی دارد. در واقع اعضای سازمان با یادگیری و همکاری نسبت به ابداع، به‌کارگیری و تسهیم دانش و اطلاعات جدید گام‌های بسیار بلندی در جهت بهبود عملکرد سازمانی برمی‌دارند. به‌طور خلاصه، مدیریت مهم‌ترین عامل در حیات، رشد، موفقیت یا مرگ سازمان‌هاست و بی‌شک این وظیفه مدیران است که با توجه به اهداف سازمانی، روند حرکت و پیشروی از وضع موجود به وضع مطلوب را هدایت و رهبری کنند. در این میان مدیرانی که در سازمان به فرآیند گرایش کارآفرینانه و ابعاد تشکیل‌دهنده آن توجه ویژه‌ای دارند در دستیابی به عملکرد بهتر و بالاتر موفق‌ترند. در مجموع، می‌توان نتیجه گرفت که گرایش کارآفرینانه از متغیرهای اصلی اثرگذار بر عملکرد سازمانی در سازمان جهاد کشاورزی استان همدان بوده و پیش شرط اساسی برای بهبود آن محسوب می‌شود. در واقع، ارتقای عملکرد در این سازمان به‌طور مستقیم به مؤلفه‌ها و

فرایندهای گرایش کارآفرینانه، یادگیری سازمانی و جهت‌گیری یادگیری در تمامی واحدها و بخش‌های سازمانی بستگی دارد. با در نظر گرفتن نتایج کسب شده از پژوهش، پیشنهاد می‌شود مدیران عالی سازمان جهاد کشاورزی با ایجاد فضای مناسب برای افزایش کارآفرینی در سازمان، که لازمه‌ی آن افزایش قدرت ریسک‌پذیری، در نظر گرفتن پاداش برای ایده‌های جدید و نو، فراهم آوردن امکانات و شرایط لازم جهت پیاده‌سازی و اجرای ایده‌های نو می‌باشد، از گرایش کارآفرینی حمایت نمایند. همچنین می‌بایست مدیران فرصت‌هایی برای کارکنان سازمان ایجاد کنند که بتوانند ایده‌های خود را با اعتماد به نفس مطرح کنند و آن‌ها را به گرایش بیشتر به کارآفرینی تشویق کنند. مسئولان و سیاست‌گذاران سازمان جهاد کشاورزی به عامل یادگیری سازمانی توجه کنند و برای تسهیل یادگیری و توانمندسازی کارمندان باید با تشکیل کارگروه‌هایی تبادل دانش، تجربیات و مهارت‌ها را در میان کارمندان افزایش دهند و با تدوین راهبردهایی، مشکلات و بحران‌های پیش روی یادگیری را از میان بردارند. در این راستا سازمان‌ها می‌توانند از دوره‌های آموزشی کوتاه‌مدت و ضمن خدمت با ارائه‌ی پاداش، مزایا و ارتقای پستی با توجه به پیشرفت‌های کارمندان استفاده کنند. در این پژوهش تنها از یک ابزار خودگزارش برای گردآوری اطلاعات استفاده شد، که در آن احتمال خطا به ویژه زمانی که داده‌ها مقطعی هستند، وجود دارد. برای حل این مشکل، پژوهش‌های آینده بایستی با استفاده از ابزارهای مختلف در طول زمان داده‌های مورد نیاز را گردآوری کنند یا این که از مشاهدات اولیه و ثانویه بهره بگیرند.

### منابع

- اسدی، ح.، قنبرپور نصرتی، ا.، قربانی، م. ح. و دوستی، م. ۱۳۸۸. رابطه بین یادگیری و عملکرد سازمانی در

۱۰. عباسزاده، ح.، درويش، ح.، الواني، م.، و صالحی صدقیانی، ج. ۱۳۹۰. الگوی استراتژی گرایش به کارآفرینی در نظام بانکی ایران. مطالعات مدیریت راهبردی، ۷: ۱-۹۹.
۱۱. عبیای، ن.، مهرعلیزاده، ی. و حسین پور، م. ۱۳۹۱. بررسی عوامل تاثیرگذار بر کارآفرینی سازمانی و رابطه آن با عملکرد سازمانی (مطالعه موردی کمیته امداد امام خمینی استان خوزستان). دومین کنفرانس ملی دانشجویی کارآفرینی.
۱۲. علامه، م. و مقدمی، م. ۱۳۸۹. بررسی رابطه میان یادگیری سازمانی و عملکرد سازمانی؛ مطالعه موردی: واحد نیرو محرکه شرکت ایران خودرو. پژوهشنامه مدیریت اجرایی، ۱۰(۱): ۷۵-۱۰۰.
۱۳. قربانی زاده، و.، حبیبی بدرآبادی، ح. و ابراهیمزاده، ح. ۱۳۹۱. نقش تعدیلکننده فرایند یادگیری در رابطه بین سرمایه فکری و عملکرد سازمانی. پژوهشهای مدیریت عمومی. ۱۶(۵): ۱۳۵-۱۶۱.
۱۴. قنبری، س.، اسکندری، ا. و فرهادی، م. ۱۳۹۵. تاثیر استقلال شغلی کارکنان بر ارتقای عملکرد فردی و سازمانی با میانجیگری یادگیری فردی و یادگیری سازمانی. فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، ۳(۸): ۷۷-۹۵.
۱۵. کریمی، س.، شاهدوستی، م. ۱۳۹۶. از سرمایه اجتماعی به عملکرد شغلی: نقش میانجی گرایش کارآفرینانه در سازمان جهاد کشاورزی استان همدان. فصلنامه پژوهشهای ترویج و آموزش کشاورزی، ۱۰(۳).
۱۶. کوشا زاده، س.ع.، رحیم نیا، ف.، و افخمی روحانی، ح. ۱۳۹۱. اثر اعتماد به مدیران بر تفکر راهبردی سازمانی و نقش آن ها در بهبود عملکرد سازمانی از راه تعهد سازمانی در بستر آموزش عالی. فصلنامه علمی پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی. ۳(۴): ۱۶۳-۱۸۷.
۱۷. مقیمی، س. م.، امامی، ف. و کاظمی، م. ۱۳۹۰. ارزیابی و اولویت بندی شاخصه های سرمایه اجتماعی و تاثیر آن بر عملکرد سازمانی در نظام دانشگاهی. فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی، ۹(۲): ۲۹-۶۰.
- کارشناسان سازمان تربیت بدنی جمهوری اسلامی ایران. مدیریت ورزشی، ۱: ۲۳۷-۲۴۷.
۲. حجازی، ر. و حسینی مقدم، م.ر. ۱۳۹۲. تاثیر گرایش کارآفرینی بر عملکرد بانک ها با تاکید بر نقش میانجی بازارگرایی (مطالعه موردی: بانک های دولتی و خصوصی استان گیلان). ماهنامه اجتماعی، اقتصادی، علمی و فرهنگی کار و جامعه، ۱۶۶.
۳. حق شناس، ا.، جمشیدیان، م.، شائمی، ع.، شاهین، آ. و یزدان شناس، م. ۱۳۸۶. الگوی کارآفرینی سازمانی در بخش دولتی ایران. فصلنامه علوم مدیریت، ۲(۸).
۴. خراسانی طرقي، ح. ۱۳۹۱. موانع تغییر و تحول سازمان های دولتی. قابل دسترسی در: <http://system.parsiblog.com/Posts/1102>
۵. خواهنده کارنما، ا.، دهقان نجم آبادی، ع. و تاج پور، م. ۱۳۹۶. بررسی ارتباط گرایش کارآفرینانه با عملکرد شغلی کارکنان در مرکز بهداشت و درمان دانشجوین دانشگاه تهران. مجله دانشکده پیراپزشکی دانشگاه علوم پزشکی تهران (پیاورد سلامت)، ۱۱(۲): ۱۲۴-۱۳۳.
۶. رحمانیان کوشککی، م.، عباسی، ع. ۱۳۹۲. سازوکارهای تأثیرگذار بر رفتار کارآفرینانه کارکنان مدیریت جهاد کشاورزی شهرستان جهرم. مدیریت دولتی، ۵(۴): ۱۲۱-۱۳۸.
۷. رضایی، ر.، بارسار، م. و امین فنک، د. ۱۳۹۴. تأثیر گرایش کارآفرینانه بر عملکرد سازمانی در سازمان جهاد کشاورزی استان آذربایجان غربی. مجله تحقیقات اقتصاد و توسعه کشاورزی ایران، ۴۷(۴): ۸۶۵-۸۷۷.
۸. سنجقی، م. ا.، فرهی، ع.، درودی، ح. و ظهوریان نادلی، ا. ۱۳۹۳. اثر میانجیگری تعهد سازمانی بر رابطه بین گرایش کارآفرینانه و عملکرد سازمانی. فصلنامه پژوهشهای مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع). ۱۶(۱): ۱-۲۹.
۹. شمس، غ. ر.، پرداختچی، م. ح. و ملکی، ح. ۱۳۹۲. بررسی تاثیر سازمان یادگیرنده بر عملکرد سازمانی با واسطه یادگیری سازمانی. اندیشه های نوین تربیتی، ۱۰(۳).

30. Fornell, C., and Larcker, D. 1981. *Evaluating structural equation models with unobservable and measuring error*. Journal of High Technology Management Research, 2(10): 39-50.
31. Gomez, J.P., Lorente, C.J., and Cabrera, V.R. 2005. *Organizational Learning Capability: A Proposal of Measurement*. Journal of Business Research, 58: 715-725.
32. Hardley, F., and Mavondo, F. 2000. *The relationship between learning orientation, market orientation and organizational performance*. Paper presented at the Australian & NewZealand Marketing Academy Conference, Queensland, Australia.
33. Hughes, M. and Morgan, R.E. 2007. *Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth*. Industrial Marketing Management, 36: 651-61.
34. Hulland, j., 1999. *Use of partial least squares in stratgic management research: a review of four recent studies*. strategic management Journal, 20-195.
35. Inkpen, A., and Crossan, M., 1995. *Believing is seeing: organizational learning in joint ventures*. Journal of Management Studies, 32: 595-618.
36. Kim, L. 1998. *Crisis construction and organizational learning: capability building in catching-up at Hyundai Motor*. Organization Science, 9: 506-521.
37. Lukas, B.A., Hult, G.T.M., and Ferrell, OC. 1996. *A theoretical perspective of the antecedents and consequences of organizational learning in marketing channels*. J. Bus. Res., 36(3): 233-44.
38. Lyon, D., Lumpkin, G., and Dess, G., 2000. *Enhancing Entrepreneurial Orientation Research: Operationalizing and Measuring a Key Strategic Decision Making Process*. Journal of Management, 26: 1055-1085.
39. March, J.G. 1991. *Exploration and exploitation in organizational learning*. Organization Science, 2: 71-87.
18. Adomako, S., Narteh, B., Danquah. KJ., and Analoui, F. 2016. *Entrepreneurial orientation in dynamic environments: the moderating role of extra-organizational advice*. International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, 22 (5): 616-642.
19. Altinay, L., Madanoglu, M., De Vita, G., Arasli, H., and Ekinici, Y. 2015. *The Interface between Organizational Learning Capability, Entrepreneurial Orientation, and SME Growth*. Small Business Management.
20. Bell, S.J., Whitwell, G.J., and B.A. Lukas, 2002. *Schools of Thought in Organizational Learning*. Journal of the Academy of Marketing Science, 30(1): 70-86.
21. Bontis, N., Crossan, M. M., and Hulland, J, 2002. *Managing an Organizational Learning System by Aligning Stocks and Flows*. Journal of Management Studies, 39: 437-469.
22. Cascio, W. 1989. *Human resources: productivity, quality of worklif, profit*, MC Grow-Hill international Editions, 2nd ed.
23. Chavez, R., Yu, W., Jacobs, M.A. and Feng, M. 2017. *Manufacturing capability and organizational performance: The role of entrepreneurial orientation*. International Journal of Production Economics, 184: 33-46.
24. Chiva, R. and Alegre, J. 2009. *Organizational learning capability and job satisfaction: an empirical assessment in the ceramic tile industry*. British Journal of Management, 20: 323-340.
25. Chiva, R., Alegre, J. and Lapiedra, R. 2007. *Measuring Organizational Learning Capability among Workforce*. International Journal of Manpower, 28(3/4): 224-242.
26. Covin, J.G. and Slevin, D.P. 1989. *Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments*. Strategic Management Journal, 10(1): 75-87.
27. Dada, O. (Lola), and Fogg, H. 2014. *Organizational learning, entrepreneurial orientation, and the role of university engagement in SMEs*. International Small Business Journal, 1-19.
28. Dess, G.G., Ireland, R.D., Zahra, S.A., Floyd, S.W., Janney J.J. and Lane, P.J. 2003. *Emerging issues in corporate entrepreneurship*. Journal of Management, 29: 351-378.
29. Dess, G.G., and Lumpkin, G.T. 2005. *The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship*. Academy of Management Executive, 19(1): 147-156.

46. Venkatraman, N., and Ramanujam, V., 1986. *Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches*. *Academy of Management Review*, 11: 801–814.
47. Vijande, M.L., Pérez, M.J., González L.I., and Casielles R.V. 2005. *Organisational learning and market orientation: interface and effects on performance*. *Industrial Marketing Management*, 34: 187–202.
48. Wang, C.L. 2008. *Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(4): 635-656.
49. Wiklund, J. and Shepherd, D., 2003. *Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses*. *Strategic Management Journal*, 24: 1307–1314.
50. Zahra, S. A., Nielsen, A. P., and Bogner, W.C. 1999. *Corporate entrepreneurship, knowledge, and competence development*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23: 169–189.
51. Zehir, C., Gurol, Y., Karaboga, T., and Kole, M., 2016. *Strategic Human Resource Management and Firm Performance: The Mediating Role of Entrepreneurial Orientation*. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235: 372-381.
40. Mintzberg, H. 1990. *Strategy formation: schools of thought*. In J. W. Frederickson (ed.), *Perspectives of Strategic Management*, 105–235. New York: Harper Business.
41. Pérez López, S., Montes Peón J.M., and Vázquez Ordás C. 2005. *Organizational learning as a determining factor in business performance*. *Organizational Learning*, 12: 227–245.
42. Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G.T., and Frese, M. 2009. *Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestion for the future*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33: 761–781.
43. Real, J.C., Roldán J.L., and Leal, A. 2014. *From entrepreneurial orientation and learning orientation to business performance: Analysing the mediating role of organizational learning and the moderating effects of organizational size*. *British Journal of Management*, 25(2): 186–208.
44. Sinkula, J. M., Baker, W. E., and Noordewier, T. 1997. *A framework for market based organizational learning: Linking values, knowledge and behaviour*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4): 305–318.
45. Slater, S. and Narver, J. 1994. *Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation Performance Relationship*. *Journal of Marketing*, (58) 1: 46-55.



Gorgan University of Agricultural  
Sciences and Natural Resources

*Journal of Entrepreneurship in Agriculture* Vol. 5(3), 2018

<http://jead.gau.ac.ir>

DOI:

## **Studying the relationship between entrepreneurial orientation and organizational performance in Agriculture Jihad Organization of Hamedan Province: The mediating role of learning orientation and organizational learning**

**M. Shahdousti<sup>1</sup> and S. Karimi\*<sup>2</sup>**

<sup>1</sup>M.Sc. Graduate, Dept. of Agricultural Extension and Education, Bu-Ali Sina University

<sup>2</sup>Assistante Prof., Dept. of Agricultural Extension and Education, Bu-Ali Sina University

Received:26/09/2018; Accepted: 20/12/2019

### **Abstract**

Entrepreneurial orientation and organizational learning provide possible ways to address the need to encourage and manage strategic change continuously in order to achieve competitive advantage, ensure survival, and generate enhanced performance. As such, the purpose of this study was to investigate the relationship between entrepreneurial orientation and organizational performance in the Jihad-e-Agriculture organization in Hamedan province. It also examined the mediating roles of learning orientation and organizational learning on entrepreneurial orientation-performance relationship. The study population included 50 managers that were selected through census method. Data was collected using a standardized self-administered questionnaire. The content validity of the questionnaire was confirmed by a panel of experts and its reliability was confirmed using Cronbach's alfa coefficient ( $0.94 \geq \alpha \geq 0.70$ ). Data were then analyzed using partial least squares structural equation modelling by the help of Smart PLS 3.0 software. The results indicated that entrepreneurial orientation was significantly related to organizational learning, learning orientation and organizational performance. There was also a significant relationship between learning orientation and organizational performance. In addition, the results of bootstrap procedure showed that learning orientation mediated the entrepreneurial orientation-organizational performance relationship. Based on the findings, it could be concluded that organizational managers and leaders could improve entrepreneurial orientation by focusing on learning orientation and organization learning and thereby increasing organizational performance.

**Keywords:** Entrepreneurial orientation, Organizational performance, Learning orientation, organizational learning, Agriculture Jihad Organization

---

\*Corresponding author: [skarimi@basu.ac.ir](mailto:skarimi@basu.ac.ir)