

Research Paper



The mediating role of intrapreneurship in the relationship between learning organization dimensions and job performance: Empirical evidence from a teacher training university

Farhad Alipour¹

1. Department of Educational Management, Farhangian University, Tehran, Iran.

**Article Info:****Received:** 2024/10/14**Accepted:** 2024/12/22**PP:** 104-123

Use your device to scan and read the article online:

**DOI:****10.22098/AEL.2024.16119.1495****Keywords:**

Learning organization

Intrapreneurship

Job performance

Farhangian University

Abstract

Background and Objective: The main objective of this study was to investigate the mediating effect of intrapreneurship on the relationship between the learning organization and job performance of Farhangian University employees.

Research methodology: The type of research was descriptive and its method was correlational. The statistical population included all employees of the central organization, 285 people. Data were collected from a sample of 144 employees of the central organization of Farhangian University in a simple random manner. Structural equation modeling (SEM) was used to investigate the relationship between the dimensions of the learning organization and job performance, as well as the mediating effect of intrapreneurship on the relationship between the learning organization and job performance.

Findings: The findings showed that there is a significant, linear, and positive relationship between the dimensions of the learning organization and job performance. In addition, intrapreneurship can have a mediating role between the dimensions of the learning organization and job performance.

Conclusion: This study helps managers and policymakers at Farhangian University to understand the characteristics of the learning organization and its relationship with job performance and the importance of the mediating role of intrapreneurship, and to employ the necessary programs and tools to improve employees' job performance.

Citation: Alipour, F. (2024). The mediating role of intrapreneurship in the relationship between learning organization dimensions and job performance: Empirical evidence from a teacher training university. *Journal of Applied Educational Leadership*, 5(4).104-123. **10.22098/AEL.2024.16119.1495**

***Corresponding author:** Farhad Alipour**Address:** Department of Educational Management, Farhangian University, Tehran, Iran.**Tell:** 09120127043**Email:** f.alipour@cfu.ac.ir

Extended Abstract

Introduction:

Organizations strive for excellence (Chen et al., 2005) a complex goal that necessitates new strategies and enhanced employee performance (Barak & Sharma, 2023; Choudhury, 2010). Creating a learning organization is a strategic method to sustain competitive advantage, particularly for emerging entities like universities. Aligning employees' individual goals with the university's learning culture can create a synergistic effect that leads to increased performance, innovation, and overall university effectiveness. On the other hand, intrapreneurship, as a relatively new concept (Halmaghi & Todăriță, 2023), plays a major role in improving organizational and job performance (Ashal et al., 2023; Ekingen et al., 2018). However, without creating learning organization components in an organization, entrepreneurship will not happen, because the acquisition and improvement of business skills, knowledge, habits, and attitudes are strongly influenced by the learning organization (Halmaghi & Todăriță, 2023). In a learning organization, individuals learn from their mistakes and achievements inside and outside their organizational environment (Marsick & Watkins, 2003; C. Molina & J. L. Callahan, 2009). Learning universities help their members learn entrepreneurial behaviors and generate new ideas to produce new knowledge at the frontiers of knowledge. They also encourage them to act as an innovative group. Of course, universities must have efficient systems for storing and transferring explicit knowledge in a fluid, relevant, and focused way, to facilitate members' learning and to continuously improve themselves, as well as to develop partnerships and innovations with and among members and organizations in a commercial, technological and social way (Cárdenas-Muñoz et al., 2024). According to the previous arguments, organizations, especially universities, should become learning organizations to encourage intra-organizational entrepreneurship.

As mentioned, although studies show that the development of learning organizations and intrapreneurship are among the main strategies adopted to remain sustainable in competitive conditions (Chrisanty et al., 2021; Watkins, 1993) and have improved organizational and career performance in various universities (Ponnuswamy & Manohar, 2016; Rupčić, 2018), these studies are mainly related to examining the organizational and career performance of other organizations and those in universities or to the overall performance of universities or university lecturers and faculty members, and the impact of these variables on university employees, who play a major role in improving organizational performance, has been studied less. On the other hand, this type of study has rarely been conducted in teacher training universities, especially among the staff of these universities. In Iran, due to the recent establishment of Farhangian University and despite this university's key role in the country's development, few studies have been conducted in organizational areas and almost no comprehensive study has been conducted on this important issue.

On the other hand, although organizations have discovered the importance of intrapreneurship as an important strategy for improving employee job performance and various studies also provide evidence for this claim (Alipour & Karimi, 2018; Ekingen et al., 2018), no effective effort has been made to examine the mediating effect of intrapreneurship in the relationship between the learning organization and employee job performance in academic environments, especially teacher-training universities. Therefore, it is necessary to fill these gaps in the field of human resource development from a theoretical and practical perspective to help policymakers and managers. Therefore, the main question is: What role do learning organizations and intrapreneurs play in employees' job performance at a teacher training university? And does intrapreneurship play a mediating role in the relationship between learning organizations and employee job performance?

Methodology:

This study investigated the role of intrapreneurship as a mediator between a learning organization and job performance among employees at Farhangian University. The research employed a descriptive-correlational approach and utilized structural equation modeling (SEM). The statistical sample consisted of 285 employees, from which 185 were randomly selected, ultimately yielding 144 valid responses for analysis. The learning organization variable was assessed using the questionnaire developed by Watkins (1993) which includes seven dimensions and 43 items. This instrument demonstrated a reliability coefficient of 0.92 and adequate validity, with an Average Variance Extracted (AVE) of 0.61 and a Composite Reliability (CR) of 0.91. Intrapreneurship was measured using Aktan and Bulut (2008) questionnaire, which showed a reliability of 0.87 and good validity (AVE: 0.79, CR: 0.87). Job performance was examined by Koopmans et al. (2016), containing three dimensions and 18 items, resulting in a reliability of 0.88 and good validity (AVE: 0.64, CR: 0.86). All questionnaires utilized a Likert scale ranging from 1 (strongly disagree) to 5 (strongly agree). Data analysis included descriptive statistics and Pearson correlation, followed by SEM for confirmatory factor analysis and to assess relationships, specifically focusing on the mediating role of intrapreneurship. The analysis was conducted using SPSS 24 and AMOS 24.

Results:

The relationship between learning organizations and intrapreneurship was analyzed using path analysis. The findings from the structural model (see Figure 1) support hypothesis H1, indicating a positive and significant relationship between learning organizations and intrapreneurship ($\beta = .41$, $p = .001 < .01$). Furthermore, the correlation coefficient ($r = 0.42$, $p = .001 < .01$) demonstrates a medium strength of this relationship, as classified by Cohen (2013). Additionally, the path analysis results show a positive and significant relationship between learning organizations and job performance ($\beta = .37$, $p = .018 < .01$), supporting hypothesis H2. The correlation coefficient for this relationship ($r = 0.65$, $p = .001 < .01$) indicates a high strength of association, according to Cohen (2013). This suggests that implementing the characteristics of a learning organization enhances performance within organizations.

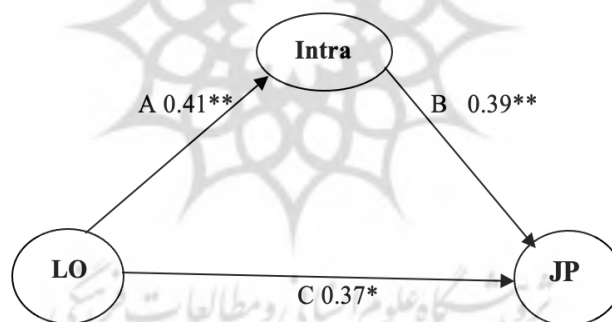


Figure 1: path analysis

Finally, the analysis reveals that intrapreneurship and job performance are positively and significantly related ($\beta = .39$, $p = .002 < .01$), thereby confirming hypothesis H3. The correlation coefficient ($r = 0.60$, $p = .001$) further signifies a high strength of this relationship, following Cohen's criteria.

Table 2: Mean, SD, and Correlation Coefficient

Variables	M	SD	1	2	3
1. Learning Organization	3.34	.354	1		
2. Intrapreneurship	3.19	.321	.418**	1	
3. Job performance	3.26	.439	.647**	.598**	1

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

Discussion and conclusion

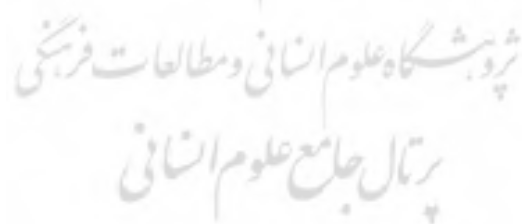
This study investigates the mediating role of intrapreneurship in the relationship between the dimensions of a learning organization and job performance at Farhangian Teacher Training University. The findings reveal significant connections among these variables, supporting the hypotheses and aligning with existing research.

Structural Equation Modeling (SEM) analyses demonstrate that a learning organization enhances job performance, with intrapreneurship acting as a mediator. Both the dimensions of a learning organization and intrapreneurship significantly predict job performance, highlighting their critical roles in improving the performance of university employees.

There is a positive relationship between a learning organization and intrapreneurship ($\beta = .41, p = .001 < .01$), which supports hypothesis H1. This result aligns with the work of [Sidani and Reese \(2018\)](#), who noted that learning organizations foster creativity and innovation, essential components of intrapreneurship. The moderate correlation ($r = 0.42$) emphasizes the importance of learning environments in developing entrepreneurial mindsets. Hypothesis H2, which suggests a positive relationship between a learning organization and job performance, is also supported ($\beta = .37, p = .018 < .01$). This finding is consistent with the study by [Ellinger and Ellinger \(2021\)](#), indicating that learning organizations are more adaptable and competitive, leading to improved job performance. The strong correlation ($r = 0.65$) further highlights the significance of continuous learning and development, demonstrating that the characteristics of a learning organization significantly enhance performance. Additionally, a significant positive relationship between intrapreneurship and job performance ($\beta = .39, p = .002 < .01$) supports hypothesis H3, with a high correlation coefficient ($r = .60$). This finding aligns with the work of [Marsick \(2015\)](#); ([Marsick & Watkins, 2003](#)), which emphasizes that entrepreneurial activities drive performance through innovation.

The mediation model indicates that intrapreneurship substantially mediates the relationship between a learning organization and job performance. Following Baron and Kenny's approach ([Baron & Kenny, 1986](#)), the significant paths among a learning organization and intrapreneurship ($\beta = .41, p = .001 < .01$), intrapreneurship and job performance ($\beta = .39, p = .002 < .01$), and a learning organization and job performance ($\beta = .37, p = .018 < .01$) collectively support hypothesis H4. This demonstrates that fostering a learning culture both directly and indirectly enhances job performance through intrapreneurship.

In summary, cultivating intrapreneurship can strengthen the connection between a learning organization and job performance. Therefore, universities should encourage entrepreneurial behaviors by promoting the characteristics of a learning organization. This study validates the proposed research model, assisting university managers and HR practitioners in recognizing the importance of intrapreneurship in enhancing job performance.



References

- Aktan, B., & Bulut, C. (2008). Financial performance impacts of corporate entrepreneurship in emerging markets: A case of Turkey. *European journal of economics, finance and administrative sciences*, 12(8), 1530-2275.
- Alipour, F., & Karimi, R. (2018). Creating and Developing Learning Organization Dimensions in Educational Settings; Role of Human Resource Development Practitioners. *International Journal of Management, Accounting & Economics*, 5(4).
- Ashal, N., Masa'deh, R. e., & Twaissi, N. M. (2023). The impact of learning organization on intrapreneurship: The case of Jordanian pharmaceuticals. *Sustainability*, 15(16), 12211. <https://doi.org/10.3390/su151612211>
- Barak, M., & Sharma, R. K. (2023). Investigating the impact of intellectual capital on the sustainable financial performance of private sector banks in India. *Sustainability*, 15(2), 1451.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.
- Cárdenas-Muñoz, M., Rubio-Andrada, L., & Segovia-Pérez, M. (2024). Exploratory analysis on learning behaviours that favour job crafting. *Management Decision*. <https://doi.org/10.1108/MD-06-2023-0982>
- Chen, J., Zhu, Z., & Anquan, W. (2005). A system model for corporate entrepreneurship. *International Journal of manpower*, 26(6), 529-543.
- Choudhury, J. (2010). Performance impact of intellectual capital: a study of Indian IT sector. *International journal of business and management*, 5(9), 72.
- Chrisanty, F. N., Gunawan, M. S., Wijayanti, R. W., & Soetjipto, B. W. (2021). The role of transformational entrepreneurship, readiness to change and counterproductive work behavior in enhancing employee performance. *Organizacija*, 54(1), 63-81.
- Cohen, J. (2013). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. routledge.
- Ekingen, E., Ekemen, M. A., Yildiz, A., & Korkmazer, F. (2018). The effect of intrapreneurship and organizational factors on the innovation performance in hospital. *Revista de Cercetare si Interventie Sociala*, 62, 196.
- Ellinger, A. D., & Ellinger, A. E. (2021). Providing strategic leadership for learning: optimizing managerial coaching to build learning organizations. *The Learning Organization*, 28(4), 337-351.
- Halmaghi, E.-E., & Todăriță, E.-T. (2023). Creating a learning culture in the organisation. *Scientific Bulletin*, 28(2), 210-214. <https://doi.org/10.2478/bsaft-2023-0021>
- Marsick, V. J. (2015). New paradigms for learning in the workplace. In *Learning in the Workplace (Routledge Revivals)* (pp. 11-30). Routledge.
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: the dimensions of the learning organization questionnaire. *Advances in developing human resources*, 5(2), 132-151.
- Molina, C., & Callahan, J. L. (2009). Fostering organizational performance: The role of learning and intrapreneurship. *Journal of European Industrial Training*, 33(5), 388-400.
- Ponnuswamy, I., & Manohar, H. L. (2016). Impact of learning organization culture on performance in higher education institutions. *Studies in Higher Education*, 41(1), 21-36.
- Rupčić, N. (2018). Complexities of learning organizations—addressing key methodological and content issues. *The Learning Organization*, 25(6), 443-454.
- Sidani, Y., & Reese, S. (2018). A journey of collaborative learning organization research: Interview with Victoria Marsick and Karen Watkins. *The Learning Organization*, 25(3), 199-209.
- Watkins, K. E. (1993). *Sculpting the learning organization: Lessons in the art and science of systemic change*. CA: JosseyBass.

شاپا چاپی: ۴۴۸۴-۲۷۱۷ - شاپا الکترونیکی: ۴۴۹۲-۲۷۱۷



مقاله پژوهشی

نقش واسطه ای کارآفرینی درون سازمانی در رابطه بین ابعاد سازمان یادگیرنده و عملکرد شغلی:

شواهد تجربی از یک دانشگاه تربیت معلم

۱- استادیار گروه مدیریت آموزشی دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران



اطلاعات مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۷/۲۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۱۰/۰۲

شماره صفحات: ۱۰۴-۱۲۳

از دستگاه خود برای اسکن و خواندن مقاله به صورت آنلاین استفاده کنید:

DOI: 10.22098/AEL.2024.16119.1495

واژه‌های کلیدی:

سازمان یادگیرنده، کارآفرینی درون سازمانی، عملکرد شغلی، دانشگاه فرهنگیان

چکیده

مقدمه و هدف: هدف اصلی این پژوهش بررسی اثر واسطه ای کارآفرینی درون سازمانی در رابطه بین سازمان یادگیرنده و عملکرد شغلی کارکنان دانشگاه فرهنگیان بود.

روش‌شناسی پژوهش: نوع تحقیق توصیفی و روش آن همبستگی بود. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان سازمان مرکزی به تعداد ۲۸۵ نفر بود. داده‌ها از نمونه ۱۴۴ نفر از کارکنان سازمان مرکزی دانشگاه فرهنگیان به شکل تصادفی ساده جمع‌آوری شد. از مدل سازی معادلات ساختاری (SEM) به منظور بررسی رابطه بین ابعاد سازمان یادگیرنده و عملکرد شغلی و همچنین تأثیر واسطه ای کارآفرینی درون سازمانی در رابطه بین سازمان یادگیرنده و عملکرد شغلی استفاده شد.

یافته‌ها: یافته‌ها نشان داد که بین ابعاد سازمان یادگیرنده و عملکرد شغلی رابطه معنادار، خطی و مثبت وجود دارد. علاوه بر این، کارآفرینی درون سازمانی می‌تواند نقش واسطه ای بین ابعاد سازمان یادگیرنده و عملکرد شغلی داشته باشد.

بحث و نتیجه‌گیری: این مطالعه به مدیران و سیاست‌گذاران دانشگاه فرهنگیان کمک می‌کند تا ضمن درک ویژگی‌های سازمان یادگیرنده و رابطه آن با عملکرد شغلی و اهمیت نقش واسطه ای کارآفرینی درون سازمانی، برنامه‌ها و ابزار لازم را در زمینه ارتقا عملکرد شغلی کارکنان به خدمت بگیرند.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

استناد: علی پور، فرهاد. نقش واسطه ای کارآفرینی درون سازمانی در رابطه بین ابعاد سازمان یادگیرنده و عملکرد شغلی کارکنان دانشگاه فرهنگیان.. فصلنامه علمی- پژوهشی رهبری آموزشی کاربردی، ۵ (۴)، ۱۶۱۱۹-۱۴۹۵

10.22098/AEL.2024.16119.1495

*نویسنده مسئول: فرهاد علی پور

نشانی: گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه فرهنگیان، تهران، ایران

تلفن: ۰۹۱۲۰۱۲۷۰۴۳

پست الکترونیکی: f.alipoor@cfu.ac.ir

مقدمه

اگرچه سازمان ها همواره تمایل دارند بالاترین عملکرد خود را داشته و به سوی تعالی حرکت کنند (Chen et al., 2005)، اما در عمل این فرآیند پیچیده و دشوار است. برای آنکه سازمان ها بتوانند فعال تر و تهاجمی تر به سوی اهداف خود حرکت کنند، ناچارند استراتژی ها و فرصت های جدید را در این شرایط رقابتی بشناسند و زمینه را برای تسهیل شرایط و به حداکثر رساندن عملکرد شغلی کارکنان خود فراهم نمایند (Choudhury, 2010; Barak & Sharma, 2023). یک رویکرد استراتژیک که برای حفظ این مزیت رقابتی و گام به سوی سازمان کارآفرین با کارکنان کارآفرین شناخته شده است، ایجاد سازمان یادگیرنده^۱ است. سازمان های یادگیرنده در این دنیای رقابتی، امتیاز بزرگی برای سازمانهای نوظهور و به ویژه دانشگاهها محسوب می شوند. یادگیری در چنین سازمان هایی بیشتر اجتماعی است، یعنی اعضا از طریق همکاری با یکدیگر برای دستیابی به اهداف و ماموریت ها یاد می گیرند (Watkins & Marsick, 1996). مدیران منابع انسانی در سازمان یادگیرنده با ایجاد ساختارهای متناسب و استفاده از ظرفیت های موجود کارکنان، به طور فعال فرهنگ یادگیری مستمر، سازگاری و اشتراک دانش را در میان اعضای خود پرورش می دهد. این نوع از سازمان بر اهمیت پرورش فرهنگی تاکید می کند که یادگیری را به عنوان یک ارزش اصلی تلقی می کند (C. Molina & J. L. Halmaghi & Todăriță, 2023). Callahan, 2009). سازمان های یادگیرنده آموزش منظم و توسعه حرفه ای را در اولویت قرار می دهند و به کارکنان اجازه می دهند مهارت های خود را ارتقا دهند و با روندهای صنعت به روز بمانند. فرهنگ مشارکتی ارتباطات بهتر و به اشتراک گذاری بهترین شیوه ها را تقویت می کند و منجر به نتایج و نوآوری بهتر می شود. کوچینگ انتقال دانش را تسهیل می کند و کارمندان کم تجربه را قادر می سازد تا از متخصصان با تجربه یاد بگیرند (Budhiraja et al., 2024). کارکنان در چنین محیط هایی اغلب احساس قدرت بیشتری می کنند تا مالکیت کار خود را بر عهده بگیرند و در نتیجه رضایت شغلی و انگیزه آنها افزایش می یابد. با توجه به فرهنگ یادگیری مستمر، این سازمان ها برای سازگاری با تغییرات بازار، فناوری و خواسته های مشتریان مجهزتر هستند. کارمندان آموزش می بینند که انتقاد و خلاقانه فکر کنند و توانایی آنها را برای حل مؤثر و مستقل مشکلات افزایش دهند. سازمان های یادگیرنده محیطی را پرورش می دهند که در آن کارکنان برای آزمایش، ریسک کردن و نوآوری احساس امنیت می کنند که منجر به بهبود محصولات، خدمات و فرایندها می شود. بازخورد منظم چرخه ای از بهبود و آزمایش، پرورش خلاقیت و ایده های جدید را ترویج می کند (Nurhayati & Pitaloka, 2024). فرهنگ یادگیری در سازمان اعتماد و احترام را در بین اعضای تیم تقویت می کند و همکاری و عملکرد کلی را افزایش می دهد. چنین سازمان هایی کارکنان را به مهارت های حل تعارض و ارتباط مجهز می کنند که به پویایی تیم سالم تر و نتایج بهتر کمک می کند. کارکنانی که درگیر یادگیری مستمر هستند در به کارگیری مؤثر دانش خود مهارت بیشتری دارند و در نتیجه بهره وری و کیفیت کار برتر را افزایش می دهند. علاوه بر این، سازمان های یادگیرنده فرصت های پیشرفت شغلی را ارائه می دهند و کارکنان را برای برتری و دستیابی به اهداف حرفه ای خود تشویق می کنند.

از آنجا که نسل نو دانشگاه های امروزی در حال تجربه یک محیط دائماً در حال تغییر با شرایط نامشخص کسب و کار و رقابتی است، دانشگاهها ناگزیرند برای مقابله با موقعیت های جدید خود را تغییر و تطبیق دهند. سازمان های یادگیرنده با پرورش خلاقیت و نوآوری کارکنان (Meshari et al., 2021)، باعث افزایش بازدهی و تسهیل انتقال و به اشتراک گذاری دانش در محیط دانشگاه می شوند (Budhiraja et al., 2024)، که در فرآیند عملکرد شغلی کارکنان و اعضا هیات علمی بسیار مهم است. از سوی دیگر همسویی اهداف فردی کارکنان با فرهنگ یادگیری دانشگاه می تواند یک اثر هم افزایی ایجاد کند که منجر به افزایش عملکرد، نوآوری و اثربخشی کلی دانشگاه می شود.

از سوی دیگر کار آفرینی درون سازمانی^۲ به عنوان یک مفهوم نسبتاً جدید (C. Molina & J. Callahan, 2009)، که اخیراً در بسیاری از متون مدیریتی مورد توجه جدی قرار گرفته است (Ballesteros et al., 2023)، نقش عمده ای در بهبود عملکرد سازمانی و شغلی دارد (Ekingen et al., 2018; Safari et al., 2016; Ashal et al., 2023). با این وجود بدون ایجاد مولفه های سازمان یادگیرنده در یک سازمان، کارآفرینی اتفاق نخواهد افتاد، زیرا کسب و بهبود مهارت ها، دانش، عادات و نگرش های تجاری به شدت تحت تاثیر سازمان یادگیرنده است (Halmaghi & Todăriță, 2023). در واقع، بدون درک دانش کارآفرینی که یک سازمان

¹ Learning Organization

² Intrapreneurship

یادگیرنده می‌تواند ایجاد کند، تبدیل شدن کارکنان یک سازمان به کارآفرین غیرممکن خواهد بود (Aktan & Bulut, 2008). کارآفرینی درون سازمانی شامل ابتکارات کارکنان در سازمان‌ها به منظور ایجاد ارزشی جدید است. در واقع کارآفرینی درون سازمانی در یک سازمان موجود و مستقر اتفاق می‌افتد (Antoncic & Hisrich, 2003, 2004; Antoncic & Prodan, 2008) که هدف آن کشف و توسعه فرصت‌ها برای ایجاد ارزش از طریق نوآوری و استفاده از آن به عنوان یک فرصت بدون توجه به منابع یا موقعیت کارآفرین در یک سازمان است (Antoncic & Hisrich, 2004). به کارآفرینی درون سازمانی «کارآفرینی شرکتی»³ نیز گفته می‌شود. بنابراین، کارآفرینی شرکتی یا کارآفرینی درون سازمانی یک فرآیند ریسک‌پذیری در سازمان است که در آن کارکنان از درون سازمان مانند یک کسب‌وکار مستقل با استفاده از تحقیق و توسعه، نوآوری یا فناوری سازمان خود را به سمت تعالی، ایجاد ارزش افزوده و مزیت رقابتی سوق می‌دهند (Aktan & Bulut, 2008; Hosseini et al., 2020). در واقع می‌توان گفت کارآفرینی درون سازمانی نوع خاصی از کارآفرینی با ابعادی مانند فعال بودن، نوآوری، تهاجمی رقابتی و ریسک‌پذیری است (Alipour & Karimi, 2018; Ashal et al., 2023; Song et al., 2018). بنابراین کارآفرینی درون سازمانی شباهت‌های زیادی با ویژگی‌های کارآفرینی مانند فعال بودن، بهره‌گیری از فرصت‌ها و دنبال کردن نوآوری و تازگی دارد.

به منظور ایجاد روحیه کارآفرینی و حفظ مزیت رقابتی خود، دانشگاه‌ها باید سریعاً از اشتباهات و دستاوردهای خود در داخل و خارج از محیط سازمانی خود درس بگیرند (Halmaghi & Todăriță, 2023). دانشگاه‌های یادگیرنده به اعضای خود کمک می‌کنند تا رفتارهای کارآفرینانه‌ای را بیاموزند و بتوانند ایده‌های جدیدی را برای تولید دانش جدید در مرزهای دانش خلق کنند و همچنین آنها را تشویق کنند که به عنوان یک گروه نوآور عمل کنند. علاوه بر این، یادگیری، کارآفرین را تشویق می‌کند تا اطلاعات جدید را ترکیب و توسعه دهد (Watkins, 1993; Farrukh & Waheed, 2015). شایستگی کلیدی برای کارآفرین دانشگاه، نحوه استفاده از دانش کارآفرینی و یادگیری سازمانی توأمان است. این امر از طریق فرهنگی که یادگیری فردی و سازمانی و همچنین انتقال دانش ضمنی به دانش صریح را تشویق کند، حاصل می‌شود. البته دانشگاه‌ها باید سیستم‌های کارآمدی برای ذخیره و انتقال دانش صریح به روشی روان، مرتبط و متمرکز داشته باشند، تا یادگیری اعضا تسهیل شود و به طور مداوم خود را اصلاح کند و همچنین مشارکت و نوآوری را با و در میان اعضا و سازمان‌ها به روشی تجاری، فناوری و اجتماعی توسعه دهند (Cárdenas-Muñoz et al., 2024). در مجموع، با توجه به استدلال‌های قبلی، می‌توان گفت سازمان‌ها و به ویژه دانشگاه‌ها برای تشویق به کارآفرینی درون سازمانی، باید به سازمان‌های یادگیرنده تبدیل شوند.

شواهد تجربی و مدل‌ها و نظریه‌های گوناگون نیز این موضوع را تایید کرده‌اند. آنها اذعان دارند ایجاد سازمان یادگیرنده می‌تواند عملکرد شغلی کارکنان بویژه در محیط‌های دانشگاهی را تحت تاثیر قرار دهد (Cárdenas-Muñoz et al., 2023; Nurhayati & Pitaloka, 2024; al., 2024). نوریاتی و پیتالوکا معتقدند، ابعاد سازمان یادگیرنده و عملکرد شغلی ارتباط تنگاتنگی با یکدیگر دارند (Nurhayati & Pitaloka, 2024). آنان و همکاران نیز معتقدند معتقدند که ابعاد سازمان یادگیرنده به طور قابل توجهی با عملکرد شغلی و سازمانی مرتبط است (Annan-Prah et al., 2023; Meshari et al., 2021). در مجموع محققان زیادی تاثیر ابعاد سازمان یادگیرنده بر عملکرد شغلی کارکنان را تایید کرده‌اند. آنها معتقدند که تبدیل شدن یک دانشگاه به سازمان یادگیرنده و تاکید بر روی مولفه‌های مهم آن از جمله کار گروهی، یادگیری فردی، یادگیری مداوم، رهبری، ایجاد سیستم‌های لازم و توانمندسازی کارکنان نقش عمده‌ای در بهبود عملکرد شغلی کارکنان و در نتیجه عملکرد کلی (Annan-Prah et al., 2023; Ballesteros et al., 2023; Khamis Ali, 2012; Khan et al., 2019; Meshari et al., 2021) دانشگاه دارد.

همچنانکه گفته شد اگر چه مطالعات نشان می‌دهد توسعه سازمان‌های یادگیرنده و کارآفرینی درون سازمانی از استراتژی‌های اصلی اتخاذ شده برای پایدار ماندن در شرایط رقابتی است (Chrisanty et al., 2021; Zhu et al., 2019; Watkins, 1993)، و در دانشگاه‌های مختلف موجب بهبود عملکرد سازمانی و شغلی شده است (Örtenblad & Halmaghi & Todăriță, 2023). اما این مطالعات عمدتاً یا مربوط به بررسی عملکرد سازمانی و شغلی سایر سازمان‌ها بوده و آنها که در دانشگاه‌ها بوده یا در مورد عملکرد کلی دانشگاه‌ها و یا مدرسان و اعضا هیات علمی دانشگاه‌ها صورت گرفته و تاثیر این متغیرها بر روی کارکنان دانشگاه که نقش عمده‌ای در بهبود عملکرد سازمانی دارند، کمتر مورد مطالعه قرار گرفته است.

³ Corporate entrepreneurship

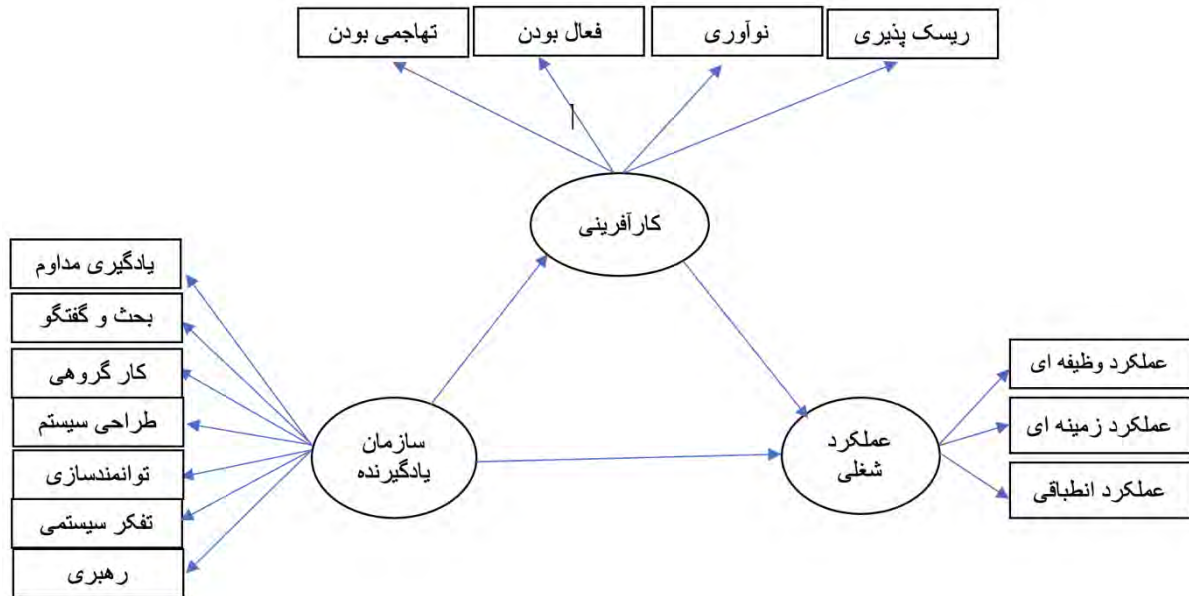
از سوی دیگر این نوع مطالعات، به ندرت در دانشگاه‌های تربیت معلم و به ویژه کارکنان این نوع دانشگاه‌ها انجام شده است. در ایران نیز به دلیل تازه تاسیس بودن دانشگاه فرهنگیان و علیرغم نقش کلیدی این دانشگاه در توسعه کشور، مطالعات اندکی در حوزه های سازمانی صورت گرفته و تقریباً هیچ مطالعه جامعی در این موضوع مهم انجام نشده است.

از سوی دیگر، اگر چه سازمان ها اهمیت کارآفرینی درون سازمانی را به عنوان یک استراتژی مهم جهت بهبود عملکرد شغلی کارکنان را کشف کرده اند (Tseng & Tseng, 2019) و مطالعات مختلف نیز شهادی بر این مدعا است (Alipour & Karimi, 2018)؛ اما تاکنون تلاشی موثر برای بررسی اثر میانجی کارآفرینی درون سازمانی در رابطه سازمان یادگیرنده با عملکرد شغلی کارکنان در محیط های دانشگاهی به ویژه دانشگاه های تربیت معلم صورت نگرفته است. بنابراین لازم است این خلأها در حوزه توسعه منابع انسانی از منظر نظریه و از بعد کاربردی جهت کمک به سیاست‌گذاران و مدیران برطرف شود. بنابراین سوال اصلی این است سازمان یادگیرنده و کارآفرینی درون سازمانی چه نقشی در عملکرد شغلی کارکنان یک دانشگاه تربیت معلم دارند؟ و آیا کارآفرینی درون سازمانی نقش واسطه ای در رابطه بین سازمان یادگیرنده و عملکرد شغلی کارکنان دارد؟

مدل مفهومی پژوهش

شکل ۱ چارچوب تحقیق پیشنهادی را با توجه به نظریات و پیشینه مطالعاتی در این پژوهش ارائه می کند. بر اساس این چارچوب، سازمان یادگیرنده با عملکرد شغلی ارتباط مستقیم و غیرمستقیم دارد. این مدل پیشنهاد می کند که سازمان یادگیرنده یک عنصر کلیدی و وسیله ای ارزشمند برای تسهیل یادگیری در ابعاد مختلف است و به عنوان یک استراتژی مهم برای بهبود عملکرد شغلی در نظر گرفته شده است (Ballesteros et al., 2023). علاوه بر این، سازمان های یادگیرنده، نوآوری، خلاقیت کارکنان و سایر رفتارهای کارآفرینی را ترویج می کند (Ekingen et al., 2018; Hosseini et al., 2020)؛ که به نوبه خود به بهبود عملکرد شغلی کمک می کند. محققان معتقدند کارآفرینی درون سازمانی در دانشگاه ها شامل پرورش ذهنیت کارآفرینی در محیط دانشگاهی، تشویق اساتید و دانشجویان به خلاقیت و نوآوری و توسعه پروژه هایی است که تاثیر قابل توجهی بر عملکرد دانشگاه ها دارند (Ballesteros et al., 2023). دانشگاه ها می توانند برنامه هایی ایجاد کنند و منابع را برای حمایت از پروژه های نوآورانه و تحقیقات تخصیص دهند. بخش ها، صنایع و سایر دانشگاه ها می توانند به ایده های پیشگامانه منتهی شوند. مطالعات قبلی نشان می دهد که از یک سو، سازمان یادگیرنده و کارآفرینی درون سازمانی به طور قابل توجهی با هم مرتبط هستند (Ashal et al., 2023; Safari et al., 2016)؛ و از سوی دیگر، رابطه ای بین کارآفرینی درونی و عملکرد شغلی وجود دارد (Hosseini et al., 2020). بنابراین انتظار می رود که کارآفرینی درون سازمانی با الهام و تحت تاثیر قرار گرفتن از مولفه هایی که از فرهنگی که سازمان یادگیرنده در روح و کالبد سازمان ایجاد می کند به عنوان یک متغیر میانجی بین ابعاد سازمان یادگیرنده و عملکرد شغلی عمل کند (Ashal et al., 2023; Alipour & Karimi, 2018)؛ (Ballesteros et al., 2023; Chen et al., 2005)

بر اساس مطالعات پیش گفته، مدل فرض می کند که رفتارهای کارآفرینی مانند ریسک پذیری، نوآوری، فعال بودن و پیشرو بودن می تواند واسطه بین ابعاد سازمان یادگیرنده و عملکرد شغلی باشد. مدل تحقیق پیشنهادی با استفاده از روش مدل سازی معادلات ساختاری مورد بررسی قرار گرفته است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

با توجه به مباحث فوق، و مدل مفهومی پژوهش، فرضیه های زیر مطرح شده است:
فرضیه اول: بین سازمان یادگیرنده و کارآفرینی درون سازمانی رابطه خطی و مثبت وجود دارد.
فرضیه دوم: بین سازمان یادگیرنده و عملکرد شغلی رابطه خطی و مثبت وجود دارد.
فرضیه سوم: بین کارآفرینی درون سازمانی و عملکرد شغلی رابطه خطی و مثبت وجود دارد.
فرضیه چهارم: کارآفرینی درون سازمانی رابطه بین ابعاد سازمان یادگیرنده و عملکرد شغلی را میانجی می کند.

روش شناسی پژوهش

هدف از پژوهش حاضر بررسی اثر واسطه ای کارآفرینی درون سازمانی در رابطه بین سازمان یادگیرنده و عملکرد شغلی کارکنان دانشگاه فرهنگیان بود. روش تحقیق، توصیفی- همبستگی و مبتنی بر مدل سازی معادلات ساختاری بود. جامعه آماری، شامل کلیه کارکنان ستاد مرکزی دانشگاه فرهنگیان در سال ۱۴۰۱ و به تعداد ۲۸۵ نفر بود. برای این مطالعه، بر اساس جدول کرجسی و مورگان (Krejcie, 1970)، نمونه ۱۶۵ نفر یک نمونه استاندارد و بر اساس معیارهای استفاده از مدل سازی معادلات ساختاری^۴ (SEM) نمونه ۱۰۰ تا ۲۰۰ نفر قابل قبول و در حد متوسط ارزیابی می شود (Kline, 2023). برای اینکه نمونه ای مناسب برای تحلیل به دست آید، با استفاده از شیوه نمونه گیری تصادفی ۱۸۵ نفر از کارکنان به عنوان نمونه انتخاب، و برای آنها پرسشنامه ها به شکل الکترونیکی ارسال شد. بعد از حدود دو هفته و پیگیریهای متعدد ۱۵۳ نفر پرسشنامه را تکمیل و ارسال کردند که بعد از بررسی و حذف داده های پرت و پرسشنامه های ناقص، ۱۴۴ پرسشنامه (۸۵ نفر مرد و ۵۹ نفر زن) که به شکل صحیح و کامل پرسشنامه ها را تکمیل کرده بودند مورد تحلیل قرار گرفت. برای اندازه گیری متغیر سازمان یادگیرنده، پرسشنامه استاندارد واتکینز و مارسیک (Marsick & Watkins, 2003) با هفت بعد یادگیری مداوم، بحث و گفتگو، کار گروهی، سیستم های تعبیه شده، توانمندسازی، تفکر سیستمی و رهبری و ۴۳ گویه اندازه گیری شد. میزان پایایی این پرسشنامه در پژوهش صفری و همکاران (Safari et al., 2016) ۰/۸۴، و در رساله دکتری تسنگ (Tseng, 2010) ۰/۸۲ گزارش شده است. در این پژوهش میزان پایایی این پرسشنامه بر اساس آلفای کراباخ، ۰/۹۲ به دست آمد. میزان روایی همگرا نیز با استفاده از آزمون میانگین واریانس استخراج شده (AVE) ۰/۶۱ و میزان روایی واگرا (CR) نیز ۰/۹۱ به دست آمده است، که در مجموع حاکی از آن است داده های به دست آمده از روایی و پایایی لازم برای اندازه گیری این متغیر برخوردار بوده است.

⁴ . Structural Equation Modeling

این پرسشنامه بر اساس مقیاس لیکرت از ۱ = کاملاً مخالف تا ۵ = کاملاً موافق طراحی شد. برای اندازه گیری متغیر کارآفرینی درون سازمانی با چهار بعد (نوآوری، کنش پذیری، ریسک پذیری و پیشرو بودن) و ۱۸ گویه از پرسشنامه اکتان و بلت (Aktan & Bulut, 2008) استفاده شد. میزان پایایی این پرسشنامه در مطالعه ایشان در مجموع ابعاد ۰/۸۶ و در رساله دکتری علی پور (Alipour, 2012) گزارش شده است. همچنین در این پژوهش میزان پایایی این پرسشنامه بر مبنای آلفای کراباخ، ۰/۸۷ به دست آمد. میزان روایی همگرا نیز با استفاده از آزمون میانگین واریانس استخراج شده (AVE) ۰/۷۹ و میزان روایی واگرا (CR) نیز ۰/۸۷ به دست آمده است، که در مجموع حاکی از آن است داده های به دست آمده از روایی و پایایی لازم برای اندازه گیری این متغیر برخوردار بوده است. این پرسشنامه بر اساس مقیاس لیکرت از ۱ = کاملاً مخالف تا ۵ = کاملاً موافق طراحی شد. برای اندازه گیری متغیر وابسته یعنی عملکرد شغلی با سه بعد (عملکرد زمینه ای، عملکرد وظیفه ای، عملکرد انطباقی و رفتارهای ضد بهره وری) و ۱۸ گویه از پرسشنامه کاپ منز و همکاران (Koopmans et al., 2016)، استفاده شد. میزان پایایی این پرسشنامه در پژوهش جاکادا و همکاران (Jakada et al., 2020) برای هر سه مولفه ۰/۹۱ و میزان (AVE) ۰/۶۵ و میزان (CR) ۰/۹۰ گزارش شده است. همچنین در این پژوهش میزان پایایی این پرسشنامه بر مبنای آلفای کراباخ، ۰/۸۸ به دست آمد. میزان روایی همگرا نیز با استفاده از آزمون میانگین واریانس استخراج شده (AVE) ۰/۶۴ و میزان روایی واگرا (CR) نیز ۰/۸۶ به دست آمده است، که در مجموع نشان از آن است داده های به دست آمده از روایی و پایایی لازم برای اندازه گیری این متغیر برخوردار بوده است. این پرسشنامه نیز بر اساس مقیاس لیکرت از ۱ = کاملاً مخالف تا ۵ = کاملاً موافق طراحی شد.

برای تجزیه و تحلیل داده ها از تحلیل های توصیفی مانند میانگین، انحراف معیار، و تحلیل های استنباطی همبستگی گشتاور پیرسون و مدل سازی معادلات ساختاری استفاده شده است. همه متغیرها برای نقاط پرت، داده های از دست رفته و نرمال بودن تست شدند. برای ارزیابی روابط مستقیم و غیرمستقیم بین متغیرها و بررسی اثر میانجی کارآفرینی درون سازمانی، از مدل سازی معادلات ساختاری شامل تحلیل عاملی تاییدی و مدل ساختاری ارائه شده است. داده ها از طریق نرم افزار SPSS 24 و AMOS 24 مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند.

یافته ها

از آنجا که استفاده از آمار استنباطی و به ویژه مدل معادلات اختاری مستلزم نرمال بودن داده ها است بنابراین لازم است ابتدا نرمال بودن داده ها مورد بررسی قرار گیرد. جدول زیر وضعیت نرمال بودن داده ها را نشان می دهد.

جدول ۱: آزمون بررسی نرمال بودن متغیرها

متغیرها	کولموگروف اسمیرنوف			شیپرو ویلک		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
سازمان یادگیرنده	.۰۴۸	۱۴۳	.۰۹۹	.۹۹۱	۱۴۳	.۰۷۸
کارآفرینی	.۰۷۹	۱۴۳	.۰۶۹	.۷۹۱	۱۴۳	.۰۸۸
عملکرد شغلی	.۰۵۹	۱۴۳	.۰۱۴	.۹۹۳	۱۴۳	.۱۵۵

میزان سطح معنی داری برای سازمان یادگیرنده، در آزمون کولموگروف اسمیرنوف برابر با ۰.۰۹۹ و در آزمون شیپرو ویلک برابر ۰.۰۷۸ بوده است که هر دو در ۰.۰۵ ($p > 0.05$) معنی دار نیستند. میزان سطح معنی داری برای کارآفرینی درون سازمانی، در آزمون کولموگروف اسمیرنوف برابر با ۰.۰۶۹ و در آزمون شیپرو ویلک برابر ۰.۰۸۸ بوده است که هر دو در ۰.۰۵ ($p > 0.05$) معنی دار نیستند. علاوه بر این، میزان سطح معنی داری برای عملکرد شغلی در آزمون شایپرو-ویلک برابر با ۰.۱۵۵ به دست آمد که در ۰.۰۵ نیز معنی دار نبود. بنابراین، داده ها را می توان به طور معمول برای هر سه متغیر نرمال دانست.

بررسی اعتبار مدل اندازه گیری

به طور کلی، تعیین مدل دقیق برای بررسی مجموعه ای از فرضیه ها در مورد تأثیر متغیرهای برون زا بر متغیرهای درون زا به طور همزمان بسیار مهم است. مدل سازی معادلات ساختاری (SEM) یک روش آماری است که رویکردی تأییدی برای تحلیل یک نظریه ساختاری بر اساس شرایط خاص دارد (Byrne, 2013). مدل پایه SEM شامل دو مدل فرعی است: یک مدل اندازه گیری و یک مدل ساختاری. مدل های اندازه گیری و ساختاری در پژوهش حاضر بر اساس تئوری و بررسی ادبیات مناسب شناسایی شدند. قبل از ارزیابی تناسب مدل پیشنهادی، باید یک مدل اندازه گیری تعریف شود تا تمام متغیرهای مشاهده شده را برای منعکس کردن سازه های مشاهده نشده (متغیرهای پنهان) منعکس کند. مدل اندازه گیری نشان داد که تمام ضرایب همبستگی بین سازه ها کمتر از ۰/۹۰ و همچنین تمام بارهای عاملی بیش از ۰/۵ است. علاوه بر این، شاخص های برازش برای همه اندازه گیری ها نشان دهنده یک مدل اندازه گیری مناسب است (جدول ۲).

جدول ۲: شاخص های برازش مدل اندازه گیری متغیرها

M-model	R χ^2	CFI	IFI	GFI	RMR	SRMR	RMSEA
سازمان یادگیرنده	۱.۸۱	.۹۱۱	.۹۱۲	.۸۳۱	.۰۲۷	.۰۵۴	.۰۵۵
کارآفرینی	۲.۱۹	.۹۳۴	.۹۳۵	.۸۹۵	.۰۱۶	.۰۵۵	.۰۶۷
عملکرد شغلی	۲.۰۴	.۹۳۴	.۹۳۵	.۸۸۴	.۰۴۱	.۰۵۲	.۰۶۱

AVE همچنین برای آزمون اعتبار تفکیک استفاده شد. بر اساس جدول ۳، AVE تمام سازه ها از ۰/۶۱ تا ۰/۷۹ متغیر است. از آنجایی که همه AVE در بین تمام سازه ها بزرگتر از مجذور همبستگی تخمینی بین سازه ها هستند، روایی افتراقی برآورده می شود. پایایی ترکیبی (CR) همچنین نشان می دهد که تمام سازه ها معتبر هستند (محدوده بین ۰/۸۶ و ۰/۹۱).

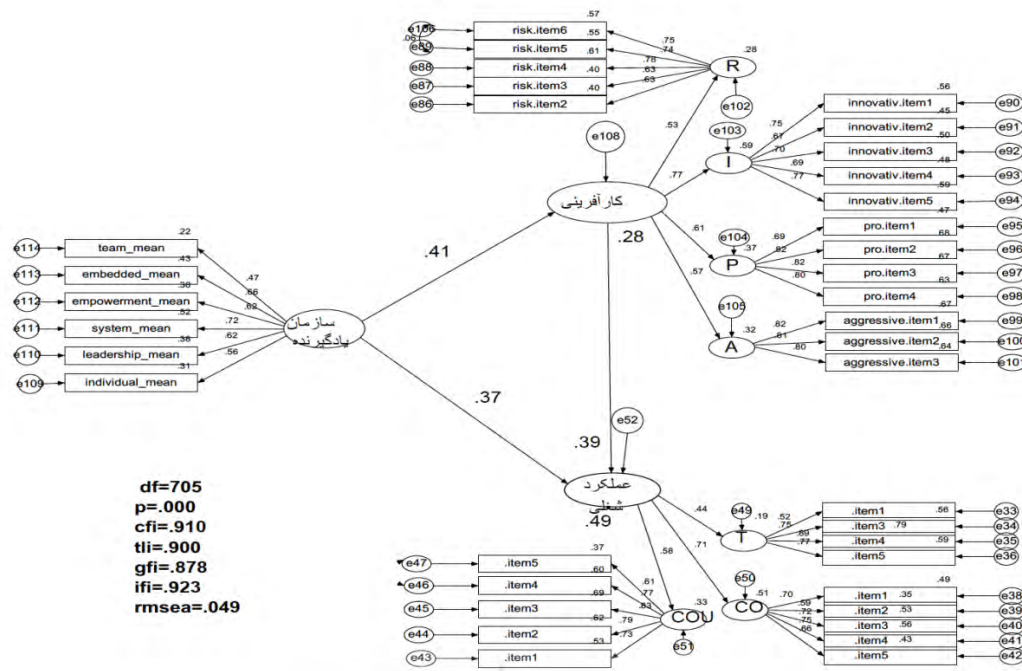
جدول ۳: شاخص های آزمون اعتبار متغیرها

متغیر	α	CR	AVE	r^2
۱- سازمان یادگیرنده	.۹۲	.۰۹۱	.۰۶۱۴	۱
۲- کارآفرینی	.۸۷	.۰۸۷	.۰۷۹۳	۱
۳- عملکرد شغلی	.۸۸	.۰۸۶	.۰۶۴۰	۱

بررسی مدل ساختاری

بر اساس شاخص های برازش مدل سازه ای (جدول ۴)، می توان نتیجه گرفت که مدل سازه ای پیشنهادی (شکل ۲) دارای برازش مناسبی است ($R \chi^2 = 1.59$ ، $CFI = .910$ ، $IFI = .923$ ، $GFI = 0.878$ ، $SRMR = 0.067$ ، $RMR = 0.034$ ، $RMSEA = 0.049$). این مدل شواهدی را ارائه می دهد که نشان می دهد بین سازمان یادگیرنده، کارآفرینی درون سازمانی و عملکرد شغلی رابطه معنادار و مثبت وجود دارد. واریانس کل در عملکرد شغلی که توسط متغیرهای برونزا (سازمان یادگیرنده و کارآفرینی درونی) توضیح داده شد $0.49 = 0.37 + 0.16 = 0.53$ بود. همچنین تأثیر مستقیم سازمان یادگیرنده بر عملکرد شغلی 0.37 بود. اثر غیر مستقیم $0.41 \times 0.37 = 0.16$ بود. بنابراین اثر کل $0.53 = 0.37 + 0.16$ بود. بر اساس نتایج حاصله در شکل ۲، و ضریب معناداری منعکس شده در جدول ۶، رابطه سازمان یادگیرنده با کارآفرینی درون سازمانی ($\beta = .41$ ، $p = .001 < .01$)، کارآفرینی درون سازمانی و عملکرد شغلی ($\beta = .39$)، رابطه سازمان یادگیرنده و عملکرد شغلی ($\beta = .37$ ، $p = .002 < .01$) و سازمان یادگیرنده و عملکرد شغلی ($\beta = .37$ ، $p = .018 < .01$) معنادار است.

نقش واسطه ای کارآفرینی درون سازمانی در رابطه بین ابعاد سازمان یادگیرنده و عملکرد شغلی:
شواهد تجربی از یک دانشگاه تربیت معلم



شکل ۲: مدل ساختاری

جدول ۴: شاخص های برازش مدل ساختاری

S-Model	R χ^2	CFI	IFI	GFI	RMR	SRMR	RMSEA
Mediation Model	۱.۵۹	.۹۱۰	.۹۲۳	.۸۷۸	.۰۳۴	.۰۶۷	.۰۴۹

رابطه بین سازمان یادگیرنده و کارآفرینی درون سازمانی با استفاده از تحلیل مسیر بررسی شد. بر اساس یافته های بدست آمده در مدل ساختاری (شکل ۲) و جدول ۶ نتایج از فرضیه اول حمایت می کند و می توان نتیجه گرفت که بین سازمان یادگیرنده و کارآفرینی درون سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد ($p=.001 < .01$, $\beta=.41$) علاوه بر این، بر اساس ضریب همبستگی ارائه شده در جدول ۵ ($p=.001 < .01$, $r=0.42$) قدرت رابطه بر اساس کوهن (Cohen, 2013) متوسط بود.

نتایج تحلیل مسیر نشان داد که سازمان یادگیرنده و عملکرد شغلی رابطه مثبت و معناداری ($p=.018 < .01$, $\beta=.37$) دارد. بنابراین نتایج از فرضیه (H2) حمایت می کند و می توان نتیجه گرفت که بین سازمان یادگیرنده و عملکرد شغلی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. علاوه بر این، بر اساس ضریب همبستگی که در جدول ۵ ارائه شده است ($p=.001 < .01$, $r=0.65$) قدرت رابطه بر اساس کوهن (Cohen, 2013) زیاد بود. این نشان می دهد که ایجاد ویژگی های سازمان یادگیرنده عملکرد بهتری را برای سازمان ها ایجاد می کند.

نتایج تحلیل مسیر نشان داد که کارآفرینی درون سازمانی و عملکرد شغلی رابطه مثبت و معناداری ($p=.002 < .01$, $\beta=.39$) دارد. بنابراین نتایج فرضیه (H3) را تایید می کند و می توان نتیجه گرفت که بین کارآفرینی درون سازمانی و عملکرد شغلی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. علاوه بر این، قدرت رابطه ضریب همبستگی همانطور که در جدول ۵ ارائه شده است ($p=.001 < .01$, $r=0.60$) بر اساس کوهن (Cohen, 2013) زیاد بود.

جدول ۵: ضریب همبستگی بین متغیرها

متغیرها	میانگین	انحراف معیار	۱	۲	۳
۱- سازمان یادگیرنده	۳.۳۴	۰.۳۵۴	۱		
۲- کارآفرینی درون سازمانی	۳.۱۹	۰.۳۲۱	۰.۴۱۸**	۱	

۱	۰۰۵۹۸**	۰۰۶۴۷**	۰۰۴۳۹	۳،۲۶	۳- عملکرد شغلی
---	---------	---------	-------	------	----------------

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

جدول ۶: وزن رگرسیون استاندارد در مدل

سطح معنی داری	ضریب استاندارد رگرسیون	متغیر مستقل	مسیر	متغیر وابسته
۰۰۰	۰۰۴۱	سازمان یادگیرنده	---	کارآفرینی درون سازمانی
۰۰۲	۰۰۳۹	کارآفرینی درون سازمانی	---	عملکرد شغلی
۰۰۱۸	۰۰۳۷	سازمان یادگیرنده	---	عملکرد شغلی

اثر میانجی کارآفرینی درون سازمانی

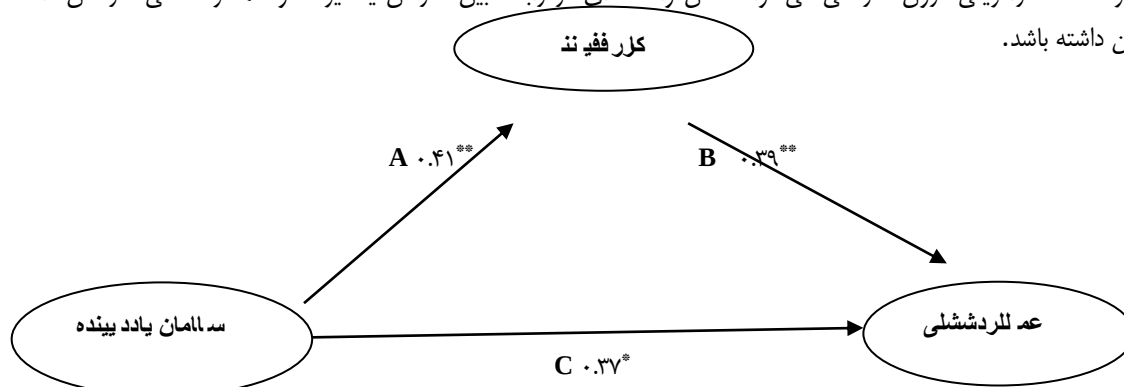
یکی از روش‌های آماری مهم برای بررسی سطح معناداری اثرات میانجی در مدل‌های معادلات ساختاری آزمون بارون و کنی (Baron & Kenny, 1986) است که مورد استفاده بسیاری از محققان قرار می‌گیرد (Mehmetoglu, Gelfand et al., 2009)؛ (2018). این آزمون به محققان کمک می‌کند تا تأثیر یک متغیر میانجی را در رابطه بین یک متغیر مستقل و وابسته بررسی کنند. بر اساس این آزمون، برای مشخص شدن تأثیر متغیر میانجی در رابطه بین دو متغیر در مدل معادلات ساختاری سه شرط اصلی لازم است. اول، اینکه رابطه معنی دار میان متغیر مستقل با متغیر وابسته (مسیر C) محرز شود. دوم اینکه رابطه معنی دار میان متغیر مستقل با متغیر میانجی گر (مسیر A) محرز شود. سومین شرط آن است که، رابطه معنی دار میان متغیر میانجی با متغیر وابسته، وقتی که متغیر مستقل و میانجی به طور همزمان برای پیش بینی متغیر وابسته در معادله رگرسیون وارد شده باشند، (مسیر B) تایید شود (Fiedler & Sivo, 2007; Hopwood, 2015).

شکل ۳ مسیر بین سازمان یادگیرنده و عملکرد شغلی را بر اساس مدل مستقیم نشان می‌دهد. بر اساس مقادیر بتا و P متناظر ($\beta=0.39$ ، $p=0.002 < 0.01$) سازمان یادگیرنده و عملکرد شغلی به طور معنادار و مثبت مرتبط هستند.



شکل ۳: نمودار مسیر معادله ساختاری بین سازمان یادگیرنده و عملکرد شغلی بر اساس مدل مستقیم

همانطور که در مدل میانجی (شکل ۲) و نمودار مسیر (شکل ۴) ارائه شده است، سازمان یادگیرنده و کارآفرینی درون سازمانی ارتباط معنی داری داشتند ($\beta=0.41$ ، $p=0.002 < 0.01$) همچنین بین کارآفرینی درون سازمانی و عملکرد شغلی رابطه معنی داری وجود داشت ($\beta=0.39$ ، $p=0.002 < 0.01$) بین سازمان یادگیرنده و عملکرد شغلی نیز رابطه معنی داری وجود داشت ($\beta=0.37$ ، $p=0.002 < 0.01$) بنابراین بر اساس رویکرد بارون و کنی (Baron & Kenny, 1986) نتایج به دست آمده فرضیه سوم را تایید می‌کند و می‌توان نتیجه گرفت که کارآفرینی درون سازمانی می‌تواند نقش واسطه ای در رابطه بین سازمان یادگیرنده و عملکرد شغلی کارکنان دانشگاه فرهنگیان داشته باشد.



شکل ۴: نمودار مسیر معادله ساختاری بین سازمان یادگیرنده، کارآفرینی و عملکرد شغلی

بحث و نتیجه گیری

این مطالعه به بررسی نقش میانجی کارآفرینی درون سازمانی در رابطه بین ابعاد سازمان یادگیرنده و عملکرد شغلی در دانشگاه تربیت معلم فرهنگیان می پردازد. نتایج حاکی از وجود روابط معنادار بین این متغیرها، حمایت از فرضیه های پیشنهادی و همسویی با تحقیقات قبلی است.

بر اساس تحلیل های معادلات ساختاری، مدل پیشنهادی توانست توضیح دهد که سازمان یادگیرنده چگونه به عملکرد شغلی منجر می شود و چگونه کارآفرینی درون سازمانی رابطه بین سازمان یادگیرنده و عملکرد شغلی را واسطه می کند. بر اساس مدل ساختاری، ابعاد سازمان یادگیرنده و کارآفرینی درون سازمانی سهم خوبی در پیش بینی عملکرد شغلی کارکنان دانشگاه داشتند. بنابراین می توان نتیجه گرفت که این عوامل نقش مهمی در ارتقای عملکرد شغلی کارکنان دانشگاه فرهنگیان دارند.

رابطه مثبت بین سازمان یادگیرنده و کارآفرینی درون سازمانی ($\beta=.41$ ، $p=.001 < .01$) از فرضیه سوم پشتیبانی می کند، که نشان می دهد سازمان هایی که فرهنگ یادگیری را ترویج می کنند می توانند رفتارهای کارآفرینانه را تقویت کنند. این یافته با مطالعه سیدانی و ریس (Sidani & Reese, 2018) مطابقت دارد، که خاطرنشان کردند سازمان های یادگیرنده خلاقیت و نوآوری را پرورش می دهند که برای کارآفرینی درون سازمانی ضروری است. قدرت متوسط این رابطه ($r=0.42$) بر اهمیت محیط های یادگیری در توسعه ذهنیت های کارآفرینانه در بین کارکنان تاکید می کند.

فرضیه دوم، که ارتباط مثبتی بین سازمان یادگیرنده و عملکرد شغلی ایجاد می کند، نیز پشتیبانی می شود ($\beta=.37$ ، $p=.018 < .01$) این یافته ها با مطالعات الینگر و الینگر (Ellinger & Ellinger, 2021) مطابقت دارد، که استدلال کردند سازمان های یادگیرنده سازگارتر و رقابتی تر هستند و منجر به بهبود عملکرد شغلی می شوند. همبستگی قوی ($r=0.65$) نشان می دهد که افزایش ویژگی های سازمان یادگیرنده می تواند به طور قابل توجهی عملکرد را تقویت کند و ارزش یادگیری و توسعه مستمر را برجسته کند. این یافته ها با مطالعات دیگر محققانی که فرض کردند مدل سازمان یادگیرنده می تواند عملکرد شغلی و سازمانی را بهبود بخشد، سازگار است (Aktan, 2008; Bulut, 2019; Song et al., 2018; Cárdenas-Muñoz et al., 2024). به عبارت دیگر، هر چه یک دانشگاه بیشتر یاد بگیرد و ساختار یک سازمان یادگیرنده را در خود استقرار دهد، کارکنان عملکرد بهتری خواهد داشت نکته قابل توجه این است که این مطالعه نشان داد که مدل سازمان یادگیرنده نه صرفاً در سازمان ها و شرکت های صنعتی باعث بهبود عملکرد شغلی و سازمانی میشود بلکه در محیط های تربیتی و دانشگاهی نیز این مدل کارایی خاص خود را دارد.

علاوه بر این، رابطه مثبت معنادار بین کارآفرینی درون سازمانی و عملکرد شغلی ($\beta=.39$ ، $p=.002 < .01$) همانطور که در H3 پیشنهاد شد، با ضریب همبستگی بالا ($r=0.60$ ، $p=.001 < .01$) پشتیبانی می شود. این یافته با مارسیک و همکاران (Marsick, 2015) همسو است، که تأکید کردند فعالیت های کارآفرینانه عملکرد را از طریق نوآوری و تجدید استراتژیک هدایت می کنند، که نشان می دهد تشویق ابتکارات کارآفرینی برای افزایش عملکرد کلی حیاتی است.

مدل میانجی نشان می دهد که کارآفرینی درون سازمانی به طور قابل توجهی رابطه بین سازمان یادگیرنده و عملکرد شغلی را واسطه می کند. با پیروی از رویکرد بارون و کنی (Baron & Kenny, 1986)، مسیرهای معنادار بین سازمان یادگیرنده و کارآفرینی درون سازمانی ($\beta=.41$ ، $p=.001 < .01$)، کارآفرینی درون سازمانی و عملکرد شغلی ($\beta=.39$ ، $p=.002 < .01$) و سازمان یادگیرنده و عملکرد شغلی ($\beta=.37$ ، $p=.002 < .01$) به طور جمعی از فرضیه چهارم پشتیبانی می کنند. این نشان می دهد که پرورش فرهنگ یادگیری به طور مستقیم بر عملکرد شغلی تأثیر می گذارد و به طور غیرمستقیم آن را با ترویج کارآفرینی درون سازمانی افزایش می دهد. یکی از مهم ترین یافته های حاصل از این مطالعه این است که کارآفرینی درون سازمانی رابطه بین سازمان یادگیرنده و عملکرد شغلی را واسطه کرده است. به این معنی که کارآفرینی درون سازمانی می تواند رابطه بین سازمان یادگیرنده و عملکرد شغلی را اصلاح کند. بنابراین، دانشگاهها باید رفتارهای کارآفرینی را به عنوان جایگزینی برای افزایش عملکرد شغلی تقویت کنند. بر اساس یافته ها، برای افزایش رفتارهای کارآفرینانه، دانشگاهها باید به ویژه بر ویژگی های سازمان یادگیرنده تمرکز کنند. این یافته ها با مطالعات محققانی که فرض کردند سازمان یادگیرنده می تواند از طریق کارآفرینی عملکرد سازمانی را بهبود بخشد، سازگار است (Ekingen et al., 2018; Zhu et al., 2019). برازش داشتن مدل تحقیق پیشنهادی این ظرفیت را دارد که به مدیران و دست اندرکاران مدیریت منابع انسانی دانشگاه کمک کند تا از اهمیت کارآفرینی درون سازمانی در بهبود عملکرد شغلی کارکنان بیشتر مطلع شوند.

در مجموع، این مطالعه نقش حیاتی سازمان های یادگیرنده و کارآفرینی درون سازمانی را در بهبود عملکرد شغلی برجسته می کند. این نشان می دهد که سازمان های یادگیرنده می توانند به طور موثر رفتار کارآفرینی را تقویت کنند و منجر به افزایش عملکرد شغلی شوند. این امر بر مسیر دوگانه ای تأکید می کند که از طریق آن محیط های یادگیری به موفقیت سازمانی کمک می کنند: مستقیماً از طریق بهبود عملکرد کارکنان و به طور غیرمستقیم با پرورش فرهنگ کارآفرینی.

این یافته ها پیامدهای مهمی برای رهبران سازمانی و متخصصان منابع انسانی دارد. برای دستیابی به عملکرد شغلی برتر، پرورش فرهنگ یادگیری که توسعه و نوآوری مستمر را تشویق می کند ضروری است. علاوه بر این، ترویج کارآفرینی درون سازمانی می تواند نتایج عملکرد را بیشتر افزایش دهد و سازمان ها را به سمت سازگاری و رقابت بیشتر سوق دهد.

این پژوهش، یک مطالعه مقطعی است که بر روی نمونه ای از کارکنان دانشگاه فرهنگیان در تهران، انجام شده است. بنابراین، نتایج مطالعه را نمی توان به دانشگاه های دیگر تعمیم داد. تحقیقات تجربی بیشتری برای ایجاد رابطه بین سازمان یادگیرنده و عملکرد شغلی با واسطه کارآفرینی درون سازمانی در دانشگاه های دیگر مورد نیاز است. این مطالعه بر اساس روش کمی و مبتنی بر ادراک کارکنان دانشگاه در یک مقطع زمانی مشخص انجام شده است. مطالعات آتی باید برای به دست آوردن یافته های عمیق تر و جامع تر روش های دیگر مانند تحقیقات طولی و کیفی را نیز در نظر بگیرند. روش تحلیل در این تحقیق مبتنی بر مدل سازی معادلات ساختاری (SEM) بود و نمی توان از این مطالعه نتیجه گیری علی گرفت.

پیشنهادهای کاربردی

در این مطالعه تأثیر کلی سازمان یادگیرنده بر عملکرد شغلی زیاد بود. بنابراین، مدیران و بخش های منابع انسانی باید از نقش ابعاد سازمان یادگیرنده در بهبود عملکرد شغلی آگاه باشند. آنها باید تلاش کنند تا به یک سازمان یادگیرنده تبدیل شوند. برای این منظور، ابتدا باید چشم اندازهای خود را تعریف کنند، مأموریت های خود را مشخص کنند، استراتژی های خود را مشخص کنند و به منظور افزایش ظرفیت یادگیری سازمانی، روی یادگیری سطح عمیق تر سرمایه گذاری کنند. این در راستای مشاهداتی است که اغلب انجام می شود که سازمان های یادگیرنده موفق سازمان هایی هستند که می توانند سیستم هایی تولید کنند که می توانند توانایی سازمان را برای یادگیری و بهبود مستمر توسعه دهند.

مدیران و بخش های منابع انسانی دانشگاه، باید ظرفیت یادگیری که یک جنبه حیاتی از سازمان یادگیرنده است (Marsick, 2015; Marsick & Watkins, 2003) را در فضای دانشگاه ایجاد کنند. آنها می توانند از برنامه هایی مانند آموزش و برنامه ریزی سناریو استفاده کرده و امکانات ضروری را فراهم کنند. شاغلین توسعه منابع انسانی باید به اعضای سازمان کمک کنند تا به صورت گروهی کار کنند، از عهده وظایف خود برآیند و دانش و تجربیات خود را با دیگران به اشتراک بگذارند. آنها همچنین باید به کارکنان کمک کنند تا وظایف شغلی خود را شناسایی، مدیریت و ارزیابی کنند و آنها را تشویق کنند تا راه حل هایی را از سراسر محل کار از طریق ارتباط باز و حل مشکل به دست آورند. علاوه بر این، یافته ها پیشنهاد می کنند که مدیران باید بر ویژگی های سازمان یادگیرنده تمرکز کنند تا رفتارهای کارآفرینانه را در دانشگاه افزایش دهند.

دانشگاه های یادگیرنده نیاز به ایجاد سیستم های تعبیه شده برای جذب دانش جدید، اشتراک گذاری و انتقال آن به همه کارکنان سازمان دارند. بنابراین، مدیران توسعه منابع انسانی باید شرایطی را فراهم آورند تا کارکنان قادر و انگیزه داشته باشند از طریق بحث، گفتگو، کار تیمی و تجربیات به اشتراک گذاشته شده در دانشگاه ها، دانش ضمنی را به به دانش صریح تبدیل کنند. آنها باید به طور منظم ارتباطات باز را در قالب سیستم های بازخورد، خبرنامه های الکترونیکی و بحث های آزاد برقرار کنند.

ملاحظات اخلاقی

تمامی اصول اخلاقی در این مقاله در نظر گرفته شده است. شرکت کنندگان در جریان هدف پژوهش و مراحل اجرای آن قرار گرفتند. آن ها همچنین از محرمانه بودن اطلاعات خود اطمینان داشتند.

حامی مالی

این مقاله هیچگونه حامی مالی نداشته است.

تعارض منافع

بنابر اظهار نویسندگان مقاله حاضر فاقد هرگونه تعارض منافع بوده است.

References

- Aktan, B., & Bulut, C. (2008). Financial performance impacts of corporate entrepreneurship in emerging markets: A case of Turkey. *European journal of economics, finance and administrative sciences*, 12(8), 1530-2275.
- Alipour, F. (2012). *Relationships Among Learning Organizations, Capital Factors and Organizational Performance Mediated by Intrapreneurship in Iran Insurance Companies* [Universiti Putra Malaysia].
- Alipour, F., Idris, K., Ismail, I. A., Anak Uli, J., & Karimi, R. (2011). Learning Organization and Organizational Performance: Mediation Role of Intrapreneurship. *European Journal of Social Sciences* 21(4).
- Alipour, F., & Karimi, R. (2018). Creating and Developing Learning Organization Dimensions in Educational Settings; Role of Human Resource Development Practitioners. *International Journal of Management, Accounting & Economics*, 5(4). https://www.ijmae.com/issue_15603_15772.html
- Annan-Prah, E. C., Baffoe, F., & Andoh, R. P. K. (2023). People aspect of learning organisation and performance of administrative staff in a public university context. *The Learning Organization*, 30(5), 590-606. <https://doi.org/10.1108/TLO-12-2022-0162>
- Antoncic, B., & Hisrich, R. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of small business and enterprise development*, 10(1), 7-24.
- Antoncic, B., & Hisrich, R. (2004). Corporate entrepreneurship contingencies and organizational wealth creation. *Journal of Management Development*, 23(6), 518-550.
- Antoncic, B., & Prodan, I. (2008). Alliances, corporate technological entrepreneurship and firm performance: Testing a model on manufacturing firms. *Technovation*, 28(5), 257-265.
- Ashal, N., Masa'deh, R. e., & Twaissi, N. M. (2023). The impact of learning organization on intrapreneurship: The case of Jordanian pharmaceuticals. *Sustainability*, 15(16), 12211. <https://doi.org/10.3390/su151612211>
- Ballesteros, L. A. A., Esquivel, F. A., Moreno, S. E. R., García, S. J. A., & Cerrillo, M. A. R. (2023). University entrepreneurship. *South Florida Journal of Development*, 4(6), 2504-2516. <https://doi.org/10.46932/sfjdv4n6-023>
- Barak, M., & Sharma, R. K. (2023). Investigating the impact of intellectual capital on the sustainable financial performance of private sector banks in India. *Sustainability*, 15(2), 1451. <https://doi.org/10.3390/su15021451>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.

Budhiraja, S., Yadav, M., & Rathi, N. (2024). Multi-level outcomes of learning organisation: a bibliometric analysis and future research agenda. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 11(2), 282-306. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-02-2023-0039>

Byrne, B. M. (2013). *Structural equation modeling with EQS: Basic concepts, applications, and programming*. Routledge.

Cárdenas-Muñoz, M., Rubio-Andrada, L., & Segovia-Pérez, M. (2024). Exploratory analysis on learning behaviours that favour job crafting. *Management Decision*. <https://doi.org/10.1108/MD-06-2023-0982>

Chen, J., Zhu, Z., & Anquan, W. (2005). A system model for corporate entrepreneurship. *International Journal of manpower*, 26(6), 529-543.

Choudhury, J. (2010). Performance impact of intellectual capital: a study of Indian IT sector. *International journal of business and management*, 5(9), 72.

Chrisanty, F. N., Gunawan, M. S., Wijayanti, R. W., & Soetjipto, B. W. (2021). The role of transformational entrepreneurship, readiness to change and counterproductive work behavior in enhancing employee performance. *Organizacija*, 54(1), 63-81. <https://doi.org/10.2478/orga-2021-0005>

Cohen, J. (2013). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. routledge.

Ekingen, E., Ekemen, M. A., Yildiz, A., & Korkmazer, F. (2018). The effect of intrapreneurship and organizational factors on the innovation performance in hospital. *Revista de Cercetare si Interventie Sociala*, 62, 196.

Ellinger, A. D., & Ellinger, A. E. (2021). Providing strategic leadership for learning: optimizing managerial coaching to build learning organizations. *The Learning Organization*, 28(4), 337-351. <https://doi.org/10.1108/TLO-05-2020-0070>

Farrukh, M., & Waheed, A. (2015). Learning organization and competitive advantage-An integrated approach. *Journal of Asian Business Strategy*, 5(4), 73.

Fiedler, B. A., & Sivo, S. A. (2015). Testing Baron and Kenny's preliminary conditions for mediating or moderating variables in structural equation modeling. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 2(8), 23-42.

Gelfand, L. A., Mensinger, J. L., & Tenhave, T. (2009). Mediation analysis: A retrospective snapshot of practice and more recent directions. *The Journal of general psychology*, 136(2), 153-178.

Halmaghi, E.-E., & Todăriță, E.-T. (2023). Creating a learning culture in the organisation. *Scientific Bulletin*, 28(2), 210-214. <https://doi.org/10.2478/bsaft-2023-0021>

Hopwood, C. J. (2007). Moderation and mediation in structural equation modeling: Applications for early intervention research. *Journal of early intervention*, 29(3), 262-272.

Hosseini, E., Tajpour, M., & Lashkarbooluki, M. (2020). The impact of entrepreneurial skills on manager's job performance. *International Journal of Human Capital in Urban Management*, 5(4). <https://doi.org/10.22034/IJHCUM.2020.04.08>

Jakada, M. B., Kassim, S. I., Hussaini, A., Mohammed, A. I., & Rabi'u, A. (2020). Construct validity and reliability of individual work performance questionnaire. *Ilorin Journal of Human Resource Management*, 4(2), 155-164.

Khamis Ali, A. (2012). Academic staff's perceptions of characteristics of learning organization in a higher learning institution. *International Journal of Educational Management*, 26(1), 55-82.

Khan, M. A., Md Yusoff, R., Hussain, A., & Binti Ismail, F. (2019). The mediating effect of job satisfaction on the relationship of HR practices and employee job performance: Empirical evidence from higher education sector. *International Journal of Organizational Leadership*, 8, 78-94.

- Kline, R. B. (2023). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford publications. <https://www.guilford.com/books>
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Lerner, D., de Vet, H. C., & van der Beek, A. J. (2016). Cross-cultural adaptation of the individual work performance questionnaire. *Work*, 53(3), 609-619.
- Krejcie, R. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational Psychol Meas.*
- Marsick, V. J. (2015). New paradigms for learning in the workplace. In *Learning in the Workplace (Routledge Revivals)* (pp. 11-30). Routledge.
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: the dimensions of the learning organization questionnaire. *Advances in developing human resources*, 5(2), 132-151.
- Mehmetoglu, M. (2018). Medsem: A Stata package for statistical mediation analysis. *International Journal of Computational Economics and Econometrics*, 8(1), 63-78.
- Meshari, A. Z., Othayman, M. B., Boy, F., & Doneddu, D. (2021). The impact of learning organizations dimensions on the organisational performance: An exploring study of Saudi Universities. *International Business Research*, 14(2), 1-54. <https://doi.org/10.5539/ibr.v14n2p54>
- Molina, C., & Callahan, J. (2009). Fostering organizational performance. *Training*, 33(5), 388-400.
- Molina, C., & Callahan, J. L. (2009). Fostering organizational performance: The role of learning and intrapreneurship. *Journal of European Industrial Training*, 33(5), 388-400.
- Nurhayati, T., & Pitaloka, W. D. (2024). The role of knowledge management on learning organization capacity and job performance. *INDONESIAN JOURNAL OF SUSTAINABILITY*, 1(1), 73-90. <https://doi.org/10.30659/ijsunissula.1.1.73-90>
- Örtenblad, A., & Koris, R. (2014). Is the learning organization idea relevant to higher educational institutions? A literature review and a “multi-stakeholder contingency approach”. *International Journal of Educational Management*, 28(2), 173-214.
- Ponnuswamy, I., & Manohar, H. L. (2016). Impact of learning organization culture on performance in higher education institutions. *Studies in Higher Education*, 41(1), 21-36.
- Rupčić, N. (2018). Complexities of learning organizations—addressing key methodological and content issues. *The Learning Organization*, 25(6), 443-454.
- Safari, S., Azizi, S. M., & Ziapour, A. (2016). Investigation of relationship between learning university dimensions and intrapreneurship. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 7(3), 27-31.
- Sidani, Y., & Reese, S. (2018). A journey of collaborative learning organization research: Interview with Victoria Marsick and Karen Watkins. *The Learning Organization*, 25(3), 199-209.
- Song, J. H., Chai, D. S., Kim, J., & Bae, S. H. (2018). Job performance in the learning organization: The mediating impacts of self- efficacy and work engagement. *Performance Improvement Quarterly*, 30(4), 249-271.
- Tseng, C.-C. (2010). *The effects of learning organization practices on organizational commitment and effectiveness for small and medium-sized enterprises in Taiwan*. University of Minnesota.
- Tseng, C., & Tseng, C.-C. (2019). Corporate entrepreneurship as a strategic approach for internal innovation performance. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 13(1), 108-120.
- Watkins, K., & Marsick, V. (1993). *Sculpting the learning organization*. Jossey-Bass San Francisco.

Watkins, K., & Marsick, V. (1996). In action: Creating the learning organization. *American Society for Training and Development, Alexandria, VA.*

Watkins, K. E. (1993). Sculpting the learning organization: Lessons in the art and science of systemic change. *CA: JosseyBass.*

Zhu, C., Liu, A., & Wang, Y. (2019). Integrating organizational learning with high-performance work system and entrepreneurial orientation: a moderated mediation framework. *Frontiers of business research in China, 13*, 1-24.

