

The effect of coaching culture on intrapreneurship: the role of intra-organizational Behavioral factors

Houria Asl Fallah¹ - Baitullah Akbari Moghadam² - Mohammad Dostar³

1. Department of Entrepreneurship (Organizational), Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran. Email: h.aslefallah64@gmail.com

2. Department of Economic Sciences, Qazvin Branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran. Email: akbari.beitollah@gmail.com

3. Department of Management, Faculty of Literature and Humanities, Guilan University, Guilan, Iran. Email: m_dostar@yahoo.com

Article Info

Article type:
Research Paper

Article history:

Received: March 14, 2022

Received in revised form: April 21, 2022

Accepted: June 20, 2022

Keywords:

Coaching culture, Intrapreneurship, Intra-organizational behavioral factors

ABSTRACT

Coaching culture in organizations is a transformational process in which coaches as an organizational catalyst facilitate the development of leaders, managers and employees. The purpose of this study is to analyzing the impact intra-organizational Behavioral factors on coaching culture and intrapreneurship. This research is applied in terms of purpose and is descriptive-correlational in terms of data collection. The statistical population of this study is all managers and experts of Dana Insurance Company in Tehran, the sample size of which calculated to be 280 people. A standard questionnaire used to collect information, the validity of which defined by confirmatory factor analysis. Data collected during the fall and winter of 1400. Pearson correlation used to analyze the data and structural equation approach through AMOS software version 23 used to confirm the model. The software output shows that the direct relationships between the variables are significant. In addition, intra-organizational behavioral factors such as organizational transparency, trust, entrepreneurial attitude of managers and employees and entrepreneurial leadership style simultaneously influenced by the coaching culture and affect the emergence of entrepreneurial behaviors and implementation of entrepreneurial ideas in the organization (intrapreneurship).

Cite this article: Asl Fallah, H; AkbariMoghadam, B and Dostar, M(2022). The effect of coaching culture on intrapreneurship: the role of intra-organizational Behavioral factors. *Journal of Entrepreneurship Development*, 15(3), 403-418

Published by University of Tehran, Faculty of Entrepreneurship

DOI: 10.22059/JED.2022.339269.653906

Article Type: Research Paper

© Authors



تأثیر فرهنگ مربیگری بر کارآفرینی سازمانی:

تبیین جایگاه عوامل رفتاری درون سازمانی

هوریا اصل فلاح^۱ | بیت الله اکبری مقدم^۲ | محمد دوستار^۳

۱. گروه کارآفرینی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران. Email: h.asfollah64@gmail.com

۲. گروه علوم اقتصادی، واحد قزوین، دانشگاه آزاد اسلامی، قزوین، ایران. رایانامه: akbari.beitollah@gmail.com

۳. گروه مدیریت، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه گیلان، گیلان، ایران. Email: m_dostar@yahoo.com

اطلاعات مقاله	چکیده
نوع مقاله: مقاله پژوهشی	
تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۲/۲۳	فرهنگ مربیگری در سازمان‌ها فرایندی تحول‌آفرین است که در آن مربیان به عنوان کاتالیزور سازمانی توسعه رهبران، مدیران و کارکنان را تسهیل می‌بخشند. هدف این پژوهش، تاثیر عوامل رفتاری در سازمان بر فرهنگ مربیگری و کارآفرینی سازمانی است. این پژوهش از نظر هدف کاربردی بوده و از نظر گردآوری داده‌ها توصیفی-همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش کلیه مدیران و کارشناسان شرکت بیمه دانا در شهر تهران هستند که حجم نمونه ۲۸۰ نفر محاسبه شد. برای گردآوری اطلاعات از پرسش‌نامه استاندارد استفاده شد که روایی آن با تحلیل عاملی تاییدی، تعریف شده است. گردآوری اطلاعات در پاییز و زمستان سال ۱۴۰۰، صورت گرفت. برای تحلیل داده‌ها از همبستگی پیرسون و برای تایید مدل از رویکرد معادلات ساختاری از طریق نرم‌افزار AMOS نسخه ۲۳ استفاده گردید. خروجی نرم‌افزار نشان می‌دهد که روابط مستقیم بین متغیرها معنادار است. همچنین عوامل رفتاری درون سازمانی مانند شفافیت سازمانی، اعتماد، نگرش کارآفرینانه مدیران و کارکنان و سبک رهبری کارآفرینانه همزمان که از فرهنگ مربیگری تاثیر مثبت می‌پذیرند و زمینه بروز رفتارهای کارآفرینانه و اجرای ایده‌های کارآفرینانه در سازمان (کارآفرینی سازمانی) را تحت تاثیر قرار می‌دهند.
تاریخ ویرایش: ۱۴۰۱/۲/۱	
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۳/۳۰	
واژه‌های کلیدی: فرهنگ مربیگری، کارآفرینی سازمانی، عوامل رفتاری درون‌سازمانی	

استناد: اصل فلاح، هوریا؛ اکبری مقدم، بیت الله و دوستار، محمد (۱۴۰۱). تاثیر فرهنگ مربیگری بر کارآفرینی سازمانی:

تبیین جایگاه عوامل رفتاری درون سازمانی. توسعه کارآفرینی، ۱۵(۳): ۴۰۳-۴۱۸

ناشر: دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران

©نویسندگان

DOI: 10.22059/JED.2022.339269.653906

مقدمه

فرهنگ مربیگری در سازمان‌ها شرایطی را فراهم می‌آورند که رهبران و مدیران بتوانند به انتقال یادگیری به محل کار، برقراری پیوند بین تئوری و عمل و همچنین شخصی‌سازی موضوعات پردازند (Passmore 2010). مربیگری ابزاری جهت کمک به توسعه دانش، فرصت‌ها و ابزارهای مورد نیاز برای رشد کافی (Feldman and Lankau 2005) و همچنین ساختاری پشتیبان است که یادگیری و توسعه توانایی‌های بالقوه افراد سازمان را تسهیل می‌کند (Audet and Couteret 2012). بطور کلی مربیگری نوعی حمایت است که یادگیری و توسعه را ترغیب می‌نماید و در زمینه‌ای از تغییر رخ می‌دهد و کشف فرصت‌ها و ایجاد فرهنگی از توسعه را جهت گسترش کارایی و عملکرد در سازمان‌ها ایجاد می‌نماید (Cox, Bachkirova, and Clutterbuck 2014b). بکارگیری استراتژی مربیگری به رشد و نهادینه‌سازی فرهنگ مربیگری در سازمان منجر می‌شود که از جمله ابزارهای محبوب برای کارآفرینان سازمانی است، چرا که کارآفرینان را تشویق می‌کند تا دیدگاه استراتژیک خود را عملی نمایند (Rosha, 2014). مطالعات موجود نشان داده‌اند که پس از آموزش و توسعه فرهنگ مربیگری در سازمان، کارکنانی که سطح بالایی از حمایت را در محیط کاری خود گزارش نموده‌اند، احتمالاً دانش و مهارت‌های کسب شده در سازمان را در شغل خود به کار می‌گیرند (Baron, Morin, and Morin 2011). لذا توجه به تأثیر فرهنگ مربیگری در تشویق تغییر رفتار در مسیر دستیابی به اهداف تعیین شده در سازمان اهمیت زیادی دارد (Janse van Rensburg 2013). حمایت و پشتیبانی از افراد اهمیت زیادی در زمینه اقدامات کارآفرینانه و نوآورانه اعضای یک سازمان دارد و فرهنگ مربیگری با ایجاد بستری چابک در سازمان زمینه لازم جهت چنین اقداماتی را بهبود می‌بخشد (Saadaoui and Affess 2015). سالم و لاکا (۲۰۱۸)، معتقدند که روش‌های مربیگری و ایجاد همدلی بین مربی و متربی، می‌تواند به عملکرد کارآفرینانه سازمان‌ها منجر شود. شاید وقتی فرهنگ مربیگری در سازمان توسعه می‌یابد، نتیجه به طور مستقیم با واحد

1 Coaching Culture

2 Coaching

3 Salem & Lakhali

پولی برای سازمان قابل اندازه گیری نباشد، اما محققان معتقدند که هنوز سازمانی را نیافته‌اند که نتواند از صراحت بیشتر، عدم پذیرش کمتر، ارتباطات غنی تر، توسعه آگاهانه استعدادها و وجود هبران منضبط، بهره‌مند شود (Summanen 2018). در شرایط رقابتی امروز به ویژه در صنعت بیمه، سازمان‌ها درصددند به مزیت‌های رقابتی بیشتری دست یابند، بنظر می‌رسد فرهنگ مریگیری به عنوان مداخله‌ای توسعه‌ای بتواند در حل مشکلات سازمانی موثر عمل و به دغدغه توسعه کارآفرینی سازمانی در سازمان‌ها پاسخی مناسب ارائه نماید. صنعت بیمه یکی از صناعی است که رقابت چشمگیر و روزافزونی در آن مشاهده می‌شود. اغلب شرکت‌های بیمه، خدمات نسبتاً مشابهی عرضه می‌کنند که نمی‌تواند برای آن‌ها مزیت رقابتی به همراه داشته باشد؛ به این دلیل این شرکت‌ها توجه خاصی به مولفه‌های خلاقیت و نوآوری دارند که عمدتاً ضمن توجه به کارآفرینی سازمانی و کارکردهای آن قابل تحقق است (زمانی و همکاران، ۱۳۹۳). موفقیت‌های سازمانی همانند عملکرد برتر، حفظ استعدادها و تحول سازمانی در نتیجه توسعه فرهنگ مریگیری در سازمان رخ می‌دهند (Bozer and Jones 2018). سازمانهایی که به دنبال تقویت روح کارآفرینانه هستند، بایستی در مرحله اول، فرهنگ مریگیری که اثراتی بر محیط سازمانی به همراه دارد را تقویت و توسعه نماید (De Valk, 2011). با این وجود توجه به توسعه فرهنگ مریگیری در بسیاری از صنایع مورد غفلت قرار گرفته است (Brinkley and Le Roux 2018). عمده تمرکز مطالعات موجود در ادبیات پیشین مربوط به بررسی مبانی نظری مفهوم فرهنگ مریگیری است و بررسی زمینه تجربی تا حد زیادی از سوی محققان مغفول مانده است (Brinkley and Le Roux 2018). همچنین بر اساس منابع موجود و مشاهده نویسندگان، مطالعه‌ای که نقش میانجی عوامل رفتاری درون‌سازمانی در رابطه بین متغیرهای مستقل و وابسته را مورد آزمون قرار نداده است، بر همین اساس پژوهش حاضر با این پرسش آغاز می‌شود که: فرهنگ مریگیری چه تاثیری بر کارآفرینی سازمانی دارد؟ در این رابطه عوامل رفتاری در سازمان چه نقشی را ایفا می‌کنند؟

مروری بر مبانی نظری و پیشینه پژوهش

فرهنگ مربیگری

فرهنگ مربیگری را می‌توان به عنوان استفاده مداوم از انواع مختلف مربیگری در سراسر و در تمام سطوح یک سازمان، از طریق فرایندی رسمی که شامل ارائه آموزش و منابع مناسب، مشارکت مدیران ارشد و همسویی با ارزش‌های سازمانی مانند مالکیت، توانمندسازی، همکاری، احترام، نوآوری و یادگیری است (Ahrens, Milner, and McCarthy 2020). حرکت به سمت فرهنگ مربیگری دلالت بر تغییر رفتار مدیریتی دارد، به دور از تاکتیک‌های سنتی فرمان و کنترل به سمت شیوه‌ای قدرتمندتر، حمایتی و مشورتی (Nieminen et al. 2018). در فرهنگ مربیگری، یادگیری به عنوان یک مهم، اگر همیشه به صراحت مورد بحث قرار نگیرد، از عناصر توسعه شخصی و عملکرد کسب و کار است (Hunt and Weintraub 2016). فرهنگ مربیگری دارای مشخصه‌هایی همچون آزادی عمل، انعطاف‌پذیری، باز بودن و اعتماد می‌باشد. این فرهنگ همانند سازمان‌های دارای فرهنگ نوآوری از ایده‌های کارکنان در سازمانها حمایت می‌کند (McCarthy 2014) و به عنوان فرهنگی که در آن افراد توانمند شده‌اند و مربیگری در هر سطحی اتفاق می‌افتد، توصیف می‌شود (Jones and Gorell 2014). این فرهنگ به احساس مالکیت متقابل، شبکه‌سازی بهتر، شیوه‌های موثرتر رهبری و تعهد بیشتر کمک می‌کند و نتایج بهتری را در سازمان ایجاد می‌کند. شرکت‌هایی که دارای فرهنگ مربیگری موفق هستند، گردش کارکنان را به میزان قابل توجهی کاهش می‌دهند، بهره‌وری را افزایش می‌دهند و رضایت شغلی بیشتری دارند و دارای هویتی کارآفرینانه تر هستند (Vesso and Alas 2016). در این پژوهش فرهنگ مربیگری با استفاده از دو شاخص یادگیری مشارکتی و مداومت در بهبود و توسعه مورد سنجش قرار گرفته است (Ahrens, Milner, and McCarthy 2020; Garvey et al. 2017).

کارآفرینی سازمانی^۱

کارآفرینی سازمانی نوعی کارآفرینی است که در درون یک سازمان صورت می‌گیرد و آن را می‌توان به عنوان فرایندی در نظر گرفت که اشخاص درون سازمان، فرصت‌ها را بدون توجه به منابعی که در حال حاضر در اختیار دارند، دنبال می‌نمایند (Antoncic 2007). شکوفایی کارآفرینی در هر سازمانی وابسته به وجود محیط مطلوب داخلی است تا با وجود چنین محیطی، مدیریت عالی درصدد هدایت کارکنان برآیند (Miao et al. 2019). در این پژوهش فرهنگ مربیگری با استفاده از دو شاخص رفتار کارآفرینانه کارکنان و اجرای ایده کارآفرینانه مورد سنجش قرار گرفته است (Antoncic 2007).

عوامل رفتاری درون سازمانی^۲

در ادبیات موجود به تاثیر عوامل درون سازمانی همانند شفافیت سازمانی، اعتماد، نگرش کارآفرینانه کارکنان و مدیران و سبک رهبری کارآفرینانه مدیران اشاره شده است. به عنوان مثال رندک-جزیرسکا^۳ (۲۰۱۵)، به نقش اعتماد در ایجاد رابطه مشارکتی در سازمان یادگیری و توسعه ظرفیت در سازمان اشاره نمودند. همچنین از آنجائیکه مربیگری در سازمان به کارکنان در گسترش افق شخصی کمک می‌نماید، نگرش کارآفرینانه کارکنان و مدیران در تاثیر مربیگری در سطح خرد سازمان یعنی رفتار و عملکرد و نتایج کلان سازمانی مانند استراتژی نقش مهمی دارند (De Meuse, Dai, and Lee 2009). در این رابطه آرنز و همکاران (۲۰۲۰)، نیز به اهمیت نگرش مدیران در ایجاد موفقیت آمیز فرهنگ مربیگری در سازمان اشاره نمودند. همچنین آرنز و همکاران (۲۰۲۰)، به نقش شفافیت سازمانی در ایجاد فرهنگ مربیگری در سازمان پرداخته‌اند. یکی دیگر از عوامل اثرگذار بر توسعه کارآفرینی سازمانی، سبک رهبری کارآفرینانه مدیران است. مدیران در سازمان از ایده‌پردازی‌ها، سازماندهی مجدد نیروی کار و نوآوری حمایت می‌کنند و این به رشد کارآفرینی سازمانی در سازمان یاری می‌رساند (حیدری و همکاران، ۱۴۰۰). از آنجا که علاقه به نهادینه‌سازی فرهنگ مربیگری در سازمان

1 Intrapreneurship

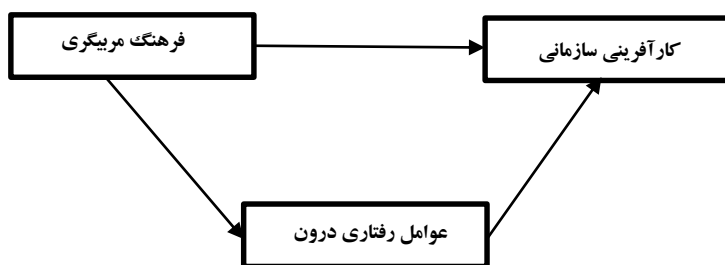
2 Intra-organizational Behavioral factors

3 Randak-Jeizierska

در سال‌های اخیر افزایش یافته است، سازمان‌ها برنامه‌های توسعه رهبری داخلی خود را حول فرهنگ مریگیری ایجاد نموده‌اند (McDermott, Kidney, and Flood 2011). نقش مهم رهبری در توسعه فرهنگ‌های مریگیری توسط لیندبوم^۱ (۲۰۰۷)، نیز مورد تأکید قرار گرفته است، زمانیکه وی اصرار دارد که «فرهنگ مریگیری نیاز به تعهد، ثبات و فداکاری از سوی رهبری دارد». بر اساس مطالب مطرح شده فرضیه‌های پژوهش به شکل زیر مطرح می‌شوند:

فرضیه ۱: فرهنگ مریگیری، کارآفرینی سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

فرضیه ۲: عوامل رفتاری درون سازمانی، ارتباط بین فرهنگ مریگیری و کارآفرینی سازمانی را تحت تأثیر قرار می‌دهد.



شکل ۱. چارچوب نظری پژوهش

روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر گردآوری داده‌ها، توصیفی-همبستگی محسوب می‌شود. جامعه آماری این پژوهش شامل کارکنان و مدیران شاغل در شرکت بیمه دانا در شهر تهران است. گردآوری اطلاعات از نمونه آماری در بازه زمانی پاییز و زمستان سال ۱۴۰۰ انجام پذیرفت. در این پژوهش از روش نمونه‌گیری طبقه‌ای متناسب در دو مرحله مقدماتی و اصلی استفاده شد. سنجش مفاهیم به شرح جدول ۱ انجام یافته است.

جدول ۱. سنجش متغیرها

منبع	تعریف عملیاتی و سنجش	عنوان سازه
Ahrens, Milner, and) McCarthy 2020; Garvey et al. 2017	<ul style="list-style-type: none"> ▪ یادگیری مشارکتی در سازمان شامل: ✓ ارائه پیشنهادات و انتقادات در سازمان ✓ دعوت از مربیان با تجربه جهت اشتراک گذاری تجربیاتشان ✓ استقبال از برنامه‌های داستان‌سرایی، مشاوره و استاد-شاگردی. ▪ مداومت در بهبود و توسعه شامل: ✓ توجه به خلاقیت و نوآوری در اجرای فعالیت‌های کاری ✓ بروزرسانی محتوای دوره‌های آموزشی سازمانی ✓ ارزش‌گذاری دانش تخصصی کارکنان 	فرهنگ مربیگری
(Antoncic 2007)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ رفتار کارآفرینانه کارکنان و اجرای ایده کارآفرینانه در سازمان 	کارآفرینی سازمانی
اصل فلاح (۱۴۰۰)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ اهداف سازمانی روشن ✓ اعلام صریح انتظارات از کارکنان در اجرای فرهنگ مربیگری در سازمان ✓ پافشاری در جلوگیری از چاپلوسی و فضای سوء استفاده در محیط کار 	شفافیت سازمانی
Ellonen, Blomqvist, and) Puumalainen 2008; Tsai (2011	<ul style="list-style-type: none"> ✓ اعتماد بین کارکنان در شرکت ✓ اعتماد بین کارکنان و مدیران شرکت ✓ اعتماد کارکنان به استراتژی و چشم‌انداز و فرایندها و سیاست‌های منابع انسانی 	اعتماد
De Meuse, Dai, and Lee) 2009; Ahrens, Milner, and (McCarthy 2020	<ul style="list-style-type: none"> ✓ استقبال از موفق پنداشتن خود در اجرای فعالیت‌های کاری ✓ اعتماد به خود در اجرای ایده‌های جدید ✓ مسئولیت‌پذیری ✓ خوشبینی در اجرای موفق امور 	نگرش کارآفرینانه کارکنان و مدیران
McDermott, Kidney, and) (Flood 2011	<ul style="list-style-type: none"> ✓ مدیران حامی مشارکت و همراهی و تفکر نقادانه ✓ اولویت‌دهی مدیران به فعالیت‌های تیمی در سازمان ✓ کنترل آشنفنگی توسط مدیران ✓ رفتار صمیمانه مدیران با کارکنان 	سبک رهبری کارآفرینانه مدیران

عوامل رفتاری درون سازمانی

روایی محتوایی ابزار پژوهش از طریق بررسی نظرات خبرگان برخوردار از سابقه مرتبط با موضوع مورد تایید قرار گرفت. همچنین روایی سازه نیز از طریق تحلیل تاییدی ارزیابی شد و بدین ترتیب موارد دارای بار عاملی کمتر از ۰/۴ از مدل حذف شدند تا نتایج قابل قبول کسب شود. پایایی ابزار پژوهش نیز با استفاده از آلفای کرونباخ مورد سنجش قرار گرفت. آلفای کرونباخ برای تمامی سازه‌ها بیش از حداقل مقدار قابل قبول یعنی ۰/۷ بود که حاکی از تایید پایایی پرسشنامه بود. با توجه به نوع پژوهش، آزمون همبستگی پیرسون و مدل‌سازی معادلات ساختاری جهت آزمون فرضیه‌ها و تحلیل داده‌ها استفاده شد. تحلیل داده‌ها با رویکرد کمی در دو بخش ویژگی‌های جمعیت‌شناختی از طریق نرم‌افزار اسپاس و تحلیل سازه‌ها و روابط بیان شده در چارچوب نظری با استفاده از نرم‌افزار ایموس نسخه ۲۳، صورت گرفت.

یافته‌ها

الف) توصیف ویژگی‌های جمعیت‌شناختی

داده‌های حاصل از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها نشان داد که ۱۰۹ نفر (۳۸/۹ درصد) از پاسخگویان زن و ۱۷۱ نفر (۶۱/۱ درصد) از آنان مرد هستند. ۵۱ نفر (۱۸/۲ درصد) از پاسخگویان در رده سنی زیر ۳۰ سال، ۱۵۰ نفر (۵۳/۶ درصد) بین ۳۰ تا ۵۰ سال و ۷۹ نفر (۲۸/۲ درصد) بالای ۵۰ سال سن هستند. ۱۷۵ نفر (۶۲/۵ درصد) از پاسخگویان دارای تحصیلات کارشناسی ارشد و ۱۰۵ نفر (۳۷/۵ درصد) دارای تحصیلات دکتری و بالاتر هستند.

ب) آزمون فرضیه‌ها

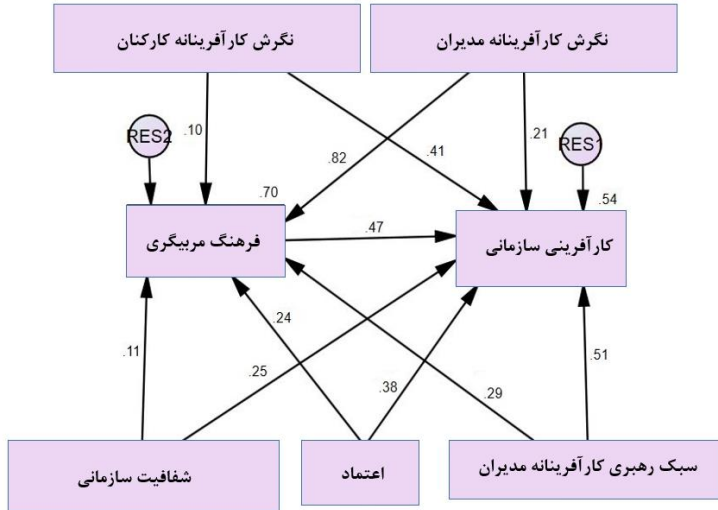
برای آزمون رابطه بین متغیرهای مستقل و وابسته از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شده است.

جدول ۲. آزمون رابطه همبستگی بین متغیرهای مستقل و وابسته

متغیر وابسته	متغیرهای مستقل	میانگین	همبستگی	معناداری
فرهنگ مریگری	شفافیت سازمانی	۱۱/۵۳	۰/۳۰۴	۰/۰۰۰
	اعتماد	۱۱/۵۱	۰/۳۰۲	۰/۰۰۰

متغیر وابسته	متغیرهای مستقل	میانگین	همبستگی	معناداری
	نگرش کارآفرینانه کارکنان	۱۹/۰۴	۰/۳۷۲	۰/۰۰۰
	نگرش کارآفرینانه مدیران	۱۱/۶۱	۰/۸۱۶	۰/۰۰۰
	سبک رهبری کارآفرینانه مدیران	۱۹/۵۹	۰/۸۱۰	۰/۰۰۰
کارآفرینی سازمانی	شفافیت سازمانی	۱۱/۵۳	۰/۲۹۸	۰/۰۰۰
	اعتماد	۱۱/۵۱	۰/۲۹۷	۰/۰۰۰
	نگرش کارآفرینانه کارکنان	۱۹/۰۴	۰/۴۰۱	۰/۰۰۰
	نگرش کارآفرینانه مدیران	۱۱/۶۱	۰/۷۴۶	۰/۰۰۰
	سبک رهبری کارآفرینانه مدیران	۱۱/۵۹	۰/۷۴۷	۰/۰۰۰
	فرهنگ مربیگری	۲۳/۹۱	۰/۶۵۱	۰/۰۰۰

همانطور که در جدول فوق نمایان است سطح معناداری حاصل از آزمون پیرسون حاکی از آن است که بین متغیرهای شفافیت سازمانی (۰/۳۰۴)، اعتماد (۰/۳۰۲)، نگرش کارآفرینانه کارکنان (۰/۳۷۲)، نگرش کارآفرینانه مدیران (۰/۸۱۶) و سبک رهبری کارآفرینانه مدیران (۰/۸۱۰)، با متغیر فرهنگ مربیگری رابطه معناداری وجود دارد. همچنین بین متغیرهایی شفافیت سازمانی (۰/۲۹۸)، اعتماد (۰/۲۹۷)، نگرش کارآفرینانه کارکنان (۰/۴۰۱)، نگرش کارآفرینانه مدیران (۰/۷۴۶) و سبک رهبری کارآفرینانه مدیران (۰/۷۴۷)، و فرهنگ مربیگری (۰/۶۵۱) با متغیر کارآفرینی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد، چرا که سطح معناداری حاصل از آزمون پیرسون کمتر از ۰/۰۵ می باشد. جهت سنجش برآزش مدل ساختاری تحقیق ابتدا با استفاده از شاخص های پراکندگی چولگی و کشیدگی جهت فرض نرمال بودن داده ها مورد بررسی قرار گرفت. نتایج نشان داد که توزیع داده ها نرمال می باشد. پس از مشخص شدن نرمال بودن توزیع داده ها با استفاده از نرم افزار ایموس تمامی متغیرهای تحقیق وارد مدل گردید.



شکل ۲. مدل برازش یافته اندازه گیری در حالت استاندارد

شاخص‌های برازش مدل فوق در جدول زیر مشاهده می‌شود:

جدول ۳. شاخص‌های نیکویی برازش

IFI	CFI	NFI	RMSEA	CMIN/DF	p-Value	df	Chi-square
۰/۹۱	۰/۹۲	۰/۹۵	۰/۰۳۸	۱/۶۲۴	/۰۰۰	۱۰	۳۱۷۸/۴۱۱

همان‌طور که مشاهده می‌شود مقدار کای اسکوئر بدست آمده و سطح معناداری حاصل از آن که کمتر از ۰/۰۵ است. همچنین حاصل تقسیم مقدار خی دو بر درجه آزادی (CMIN/DF) برابر با ۱/۶۲۴ است. همچنین مقدار RMSEA برابر با ۰/۰۳۸ است. شاخص برازش تعدیل شده (NFI) برابر با ۰/۹۵، شاخص برازش مقایسه‌ای (CFI) برابر با ۰/۹۲ و شاخص برازش افزایشی (IFI) برابر با ۰/۹۱ می‌باشد، که از نقطه برش تعیین شده کمتر است. در کل می‌توان گفت که شاخص‌های برازش حاکی از آن است که مدل بدست آمده قابل انطباق با جامعه آماری هست.

جدول ۴. اندازه‌گیری شاخص‌ها در حالت استاندارد

متغیر وابسته	متغیرهای مستقل	برآورد غیراستاندارد	برآورد استاندارد	شدت اثر	خطای معیار	نسبت بحرانی	سطح معناداری	نتیجه	ضریب تبیین
فرهنگ مریبگری	شفافیت سازمانی	۰/۱۱۲	۰/۱۱۱	ضعیف	۰/۰۳۳	۳/۳۶۰	***	تأیید	۰/۶۹۵
	اعتماد	۰/۵۳۵	۰/۲۳۵	ضعیف	۰/۰۳۳	۲/۰۵۹	***	تأیید	
	نگرش کارآفرینانه کارکنان	۰/۳۶۲	۰/۱۰۱	ضعیف	۰/۰۲۰	۳/۰۴۴	۰/۰۰۲	تأیید	
	نگرش کارآفرینانه مدیران	۱/۴۵۳	۰/۸۱۸	خیلی قوی	۰/۰۵۹	۲۴/۷۶۴	***	تأیید	
	سبک رهبری کارآفرینانه مدیران	۰/۵۷۶	۰/۲۹۱	متوسط	۰/۰۵۹	۲/۲۹۹	***	تأیید	
کارآفرینی سازمانی	شفافیت سازمانی	۰/۲۹۱	۰/۲۴۸	متوسط	۰/۰۴۹	۵/۹۹۰	***	تأیید	۰/۵۴۱
	اعتماد	۰/۶۷۷	۰/۳۸۴	متوسط	۰/۰۴۸	۲/۶۱۰	***	تأیید	
	نگرش کارآفرینانه کارکنان	۰/۲۹۰	۰/۴۰۶	متوسط	۰/۰۲۹	۹/۸۴۶	***	تأیید	
	نگرش کارآفرینانه مدیران	۰/۴۳۳	۰/۲۰۹	ضعیف	۰/۱۵۰	۲/۸۷۶	***	تأیید	
	سبک رهبری کارآفرینانه مدیران	۱/۰۵۴	۰/۵۰۷	قوی	۰/۰۸۵	۱/۴۶۲	***	تأیید	
	فرهنگ مریبگری	۰/۹۳۴	۰/۴۷۳	متوسط	۰/۰۸۶	۴/۴۰۱	***	تأیید	

بر اساس داده‌های حاصل از ترسیم مدل با استفاده از معادلات ساختاری یازده مسیر مستقیم و غیرمستقیم بین متغیرهای تحقیق در قالب مدل نهایی پژوهش ترسیم گردید. ضرایب استاندارد اثرگذاری این متغیرها حاکی از آن است که متغیر شفافیت سازمانی (۰/۱۱۱)، اعتماد (۰/۲۳۵)، نگرش کارآفرینانه کارکنان (۰/۱۰۱)، نگرش کارآفرینانه مدیران (۰/۸۱۸) و سبک رهبری کارآفرینانه مدیران (۰/۲۹۱) بر فرهنگ مریگیری اثر مستقیم دارند و فرهنگ مریگیری (۰/۴۷۳)، شفافیت سازمانی (۰/۲۴۸)، اعتماد (۰/۳۸۴)، نگرش کارآفرینانه کارکنان (۰/۴۰۶)، نگرش کارآفرینانه مدیران (۰/۲۰۹) و سبک رهبری کارآفرینانه مدیران (۰/۵۰۷) بر کارآفرینی سازمانی اثر مستقیم دارند. با توجه به اینکه نسبت بحرانی برای تمامی متغیرها بیشتر ۱/۹۶ است و همچنین با توجه به اینکه سطح معناداری اثرگذاری تمامی متغیرهای مدل کمتر از ۰/۰۵ است می‌توان گفت که تمامی این اثرات بالحاظ آماري معنادار و قابل قبول می‌باشد. واریانس تبیین شده متغیر فرهنگ مریگیری که در واقع ضریب تعیین تعدیل شده را نشان می‌دهد، برابر ۰/۶۹۵ می‌باشد، که حاکی از آن است که متغیرهای اثرگذار بر این متغیر در مدل توانسته‌اند تقریباً به میزان ۰/۷۰ درصد فرهنگ مریگیری را تبیین کنند. همچنین تمامی متغیرهای وارد شده در مدل از طریق اثرات مستقیم و غیرمستقیم توانسته‌اند حدود ۰/۵۴ متغیر کارآفرینی سازمانی را تبیین نمایند.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر، شناسایی تاثیر فرهنگ مریگیری بر کارآفرینی سازمانی و سازو کار وقوع این تاثیر بوده است. نتایج مشخص نمود که فرهنگ مریگیری در سازمان تاثیر مثبتی بر کارآفرینی سازمانی دارد. برای هر سازمانی در هر صنعتی مهم است که فرهنگ مریگیری را به دلیل حمایت از رفتارهای نوآورانه به عنوان بخشی از فرهنگ سازمانی خود اجرا و نهادینه‌سازی نماید (Alias et al. 2020). علاوه بر تاثیر مستقیم ذکر شده، کارآفرینی سازمانی، بیشترین تاثیر غیر مستقیم (از طریق عوامل رفتاری درون سازمانی) را از فرهنگ مریگیری در سازمان می‌گیرد. لذا انتظار می‌رود در صنعت بیمه، شرکت‌هایی که دارای شفافیت سازمانی، اعتماد سازمانی، کارکنان و مدیران با نگرش کارآفرینانه و سبک رهبری کارآفرینانه مدیران هستند،

نتایج بهتری کسب نمایند. همانطور که بر اساس نتایج چنین موضوعی در شرکت بیمه دانا تصدیق گردید. یافته‌های مذکور در مورد متغیر فرهنگ مریگیری نیز بخوبی در مطالعات پیشین مورد پشتیبانی قرار می‌گیرد (Mansor, Mohamed, and Idris 2012; Vesso 2014; Nieminen et al. 2018; Hawkins 2012; Vesso and Alas 2016). فرهنگ مریگیری از طریق عوامل رفتاری درون سازمانی بر عملکرد تاثیر می‌گذارد. مطالعات پیشین نشان داد که فرهنگ مریگیری به رفتار کارآفرینانه در سازمان به افزایش رضایت شغلی و بهره‌وری علاقمندی از شغل کمک می‌کند (Vesso and Alas 2016). مطالعات موجود در ادبیات، تاثیر مثبت فرهنگ مریگیری بر توسعه نوآوری در سازمان را مورد پشتیبانی قرار داده‌اند (Hawkins 2012; Vesso 2014; Nieminen et al. 2018). همچنین ادبیات موجود به نقش مهم فرهنگ مریگیری در توسعه و رشد افراد و بهبود عملکرد و بهره‌وری در سازمان اشاره داشته‌اند (Mansor, Mohamed, and Idris 2012; Anderson, Frankovelgia, and Hernez-Broome 2009; Kalkavan and Katrinli 2014). نتایج مطالعه حاضر نیز از تاثیر مثبت و در حد متوسط فرهنگ مریگیری بر کارآفرینی سازمانی شرکت بیمه دانا خبر داد. کارآفرینی سازمانی به عنوان یکی از راهبردهای مواجهه با تغییرات و پیچیدگی‌های فزاینده و افزایش سطح رقابت است که موجب کسب مزیت رقابتی و تعالی سازمانی می‌گردد (Antoncic 2007). از آنجائیکه وقوع کارآفرینی در سازمان بیش از هر چیزی نیازمند جو نوآوری است، فضایی که در آن اعتماد و صداقت در سازمان وجود داشته باشد تا رفتارهای کارآفرینانه امکان بروز پیدا نمایند (Tsai 2011)، فرهنگ مریگیری می‌تواند با توسعه نوآوری در سازمان به رشد کارآفرینی سازمانی نیز بیانجامد (Ahrens, Milner, and McCarthy 2020).

بطور خلاصه، فرهنگ مریگیری بهبود شفافیت سازمانی، اعتماد سازمانی، کارکنان و مدیران با نگرش کارآفرینانه و سبک رهبری کارآفرینانه مدیران را تحت تاثیر قرار می‌دهد و نتیجه این تاثیر در فعالیت‌های کارآفرینانه سازمانی منعکس می‌شود. در ادامه، پیشنهاداتی برای مطالعات آتی پیشنهاد می‌گردد. با توجه به تاثیر مثبت عوامل رفتاری درون سازمانی بر کارآفرینی سازمانی، پیشنهاد می‌شود فعالیت‌هایی جهت رشد و توسعه نگرش کارآفرینانه مدیران و کارکنان مدنظر قرار بگیرد. همچنین با توجه به تاثیر مثبت اعتماد سازمانی بر کارآفرینی سازمانی در

شرکت بیمه دانا، پیشنهاد می‌شود با ایجاد و حفظ شبکه‌های قوی روابط بین افراد در سطوح مختلف سازمانی، توسعه رفتار کارآفرینانه در شرکت‌های فعال در صنعت بیمه حاصل گردد. در مطالعه حاضر، سبک رهبری کارآفرینانه مدیران مورد بررسی قرار گرفت، اما مطالعات از تبیین این متغیر در کارآفرینی سازمانی حمایت می‌نماید. نتایج مطالعه حاضر نیز از ارتباط مثبت و قوی سبک رهبری کارآفرینانه مدیران بر کارآفرینی سازمانی حمایت نمود. همچنین، مطالعه حاضر تنها بر شرکت بیمه دانا تمرکز داشت، پیشنهاد می‌شود با بررسی زمینه سایر شرکت‌های بیمه فعال در تبیین نتایج تاثیرات خوبی بر جای خواهد گذاشت. در نهایت اینکه متغیرهایی همانند نقش میانجی شفافیت سازمانی و اعتماد در بین متغیرهای فرهنگ مریبگری و کارآفرینی سازمانی در ادبیات موجود بررسی نشده است لذا، امکان مقایسه نتایج حاصل با سایر مطالعات مقدور نگردید.

منابع

- اصل فلاح، حوریا (۱۴۰۰). ارائه مدل نهادینه‌سازی فرهنگ مربیگری در راستای توسعه کارآفرینی سازمانی. پایان نامه دکترا. دانشگاه آزاد اسلامی.
- حیدری، زهرا، رحیمی اقدم، صمد، حسینی، سید صمد (۱۴۰۰). تأثیر حمایت مدیران ارشد بر کارآفرینی سازمانی با نقش میانجی تعهد عاطفی اعضای هیئت علمی دانشگاه تبریز. فصلنامه علمی پژوهشی توسعه کارآفرینی. ۱۴ (۱). ۶۰-۴۱.
- زمانی، محمود، حقیقی، محمد، رزمجو، شراره (۱۳۹۳). رابطه رضایت شغلی کارکنان، کارآفرینی سازمانی و رشد سازمانی در شرکت‌های بیمه. مجله علمی مدیریت فرهنگ سازمانی. ۱۲ (۴). ۶۵۳-۶۳۵.
- Alias, M., Rahim, N. S. A., Hassan, M. A., Kassim, R., Salleh, F. I. M., & Jie, S. W. (2020). LEADERSHIP ROLES TOWARDS COACHING CULTURE: A REVIEW OF 1ST LINE MANAGERS AT HIGHER EDUCATIONAL INSTITUTION. *Journal of Critical Reviews*, 7(8), 22-34.
- Anderson, M. C., Frankovelgia, C., & Hernez-Broome, G. (2009). Creating coaching cultures: What business leaders expect and strategies to get there. 1 (1). Retrieved June, 9, 2010. 2-23. <http://cclinovation.org/wpcontent/uploads/2020/03/creatingcoachingcultures.pdf>.
- Antonicic, B. (2007). Intrapreneurship: a comparative structural equation modeling study. *Industrial Management & Data Systems*.
- Audet, J., & Couteret, P. (2012). Coaching the entrepreneur: features and success factors. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 19 (3). 515-531.
- Baron, L., Morin, L., & Morin, D. (2011). Executive coaching: The effect of working alliance discrepancy on the development of coachees' self-efficacy. *Journal of Management Development*. 30 (9). 847-864.
- Bozer, G., & Jones, R. J. (2018). Understanding the factors that determine workplace coaching effectiveness: A systematic literature review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(3), 342-361.
- Brinkley, M. L., & Le Roux, I. L. (2018). Coaching as a support function for potential entrepreneurs. *The Southern African Journal of Entrepreneurship and Small Business Management*, 10(1), 1-12.
- Cox, E., Bachkirova, T., & Clutterbuck, D. (2014). Theoretical traditions and coaching genres: Mapping the territory. *Advances in developing human resources*, 16(2), 139-160.
- Cox, E., Bachkirova, T., & Clutterbuck, D. A. (Eds.). (2014). *The complete handbook of coaching*. Sage.

- De Meuse, K. P., Dai, G., & Lee, R. J. (2009). Evaluating the effectiveness of executive coaching: Beyond ROI?. *Coaching: An international journal of theory, research and practice*, 2(2), 117-134.
- De Valk, P. (2011). Creating a Coaching Culture. *Institute of Leadership & Management*.1(1).1-12.
- Ellonen, R., Blomqvist, K., & Puumalainen, K. (2008). The role of trust in organisational innovativeness. *European Journal of Innovation Management*.11(2).160-181
- Feldman, D. C., & Lankau, M. J. (2005). Executive coaching: A review and agenda for future research. *Journal of management*, 31(6), 829-848.
- Garvey, R., Strokes, P., & Megginson, D. (2010). *Coaching and mentoring Theory and practice*. Coaching and Mentoring: Theory and Practice. NHRD Network Journal, 3(2), 79–81. doi:10.1177/0974173920100214
- Hawkins, P. (2012). *Creating a coaching culture: Developing a coaching strategy for your organization*. McGraw-Hill Education (UK).
- Hunt, J. M., & Weintraub, J. R. (2016). *The coaching manager: Developing top talent in business*. SAGE publications.
- Janse van Rensburg, L. (2013). *The influence of coaching on entrepreneurial goal-setting behaviour* (,Doctoral dissertation. University of South Africa.
- Jones, G., & Gorell, R. (2014). *How to create a Coaching Culture* (Vol. 3). Kogan Page Publishers.
- Kalkavan, S., & Katrinli, A. (2014). The effects of managerial coaching behaviors on the employees' perception of job satisfaction, organisational commitment, and job performance: Case study on insurance industry in Turkey. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 1137-1147.
- Lindbom, D. (2007). A culture of coaching: the challenge of managing performance for long-term results. *Organization Development Journal*, 25(2), P101-106.
- Mansor, N. A., Mohamed, A., & Idris, N. (2012). Determinates of coaching culture development: A case study. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 40, 485-489.
- McCarthy, G. (2014). *Coaching and mentoring for business*. Sage.
- McDermott, A., Kidney, R., & Flood, P. (2011). Understanding leader development: Learning from leaders. *Leadership & Organization Development Journal*.32 (4).358-378.
- Miao, Q., Eva, N., Newman, A., & Cooper, B. (2019). CEO entrepreneurial leadership and performance outcomes of top management teams in entrepreneurial ventures: The mediating effects of psychological safety. *Journal of Small Business Management*, 57(3), 1119-1135.
- Milner, J., Milner, T., & McCarthy, G. (2020). A coaching culture definition: An industry-based perspective from managers as coaches. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56(2), 237-254.
- Nieminen, L. R., Denison, D. R., Biermeier-Hanson, B., & Heinz-Oehler, K. (2018). Organizational culture and coaching. In *Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching* (pp. 433-440). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Passmore, J. (2010). A grounded theory study of the coachee experience: The implications for training and practice in coaching psychology. *International Coaching Psychology Review*, 5(1), 48-62.

- Randak-Jeziarska, M. (2015 June). Coaching in Managerial Work. Proceedings of the 5th International Conference on Management 2015. Management, Leadership and Strategy for SME's Competitiveness. ICM 2015. 18-19th June 2015, Godollo, Hungary.(231-234).
- Rosha, A. (2014). External and internal conditions to promote coaching in organisation. *KSI Transactions on knowledge society*, 7(4), 30-37.
- Saadaoui, S., & Affess, H. (2015). Evaluating the role of coaching on developing entrepreneurial self-efficacy. *European Journal of Business and Social Sciences*, 3(11), 54-61.
- Salem, A. B., & Lakhali, L. (2018). Entrepreneurial coaching: how to be modeled and measured?. *Journal of Management Development*.37 (1).88- 100.
- Summanen, V. (2018). *Creating a coaching culture: evaluation and development of leadership training programs* (Master's thesis, Itä-Suomen yliopisto).
- Tsai, Y. (2011). Relationship between organizational culture, leadership behavior and job satisfaction. *BMC health services research*, 11(1), 1-9.
- Vesso, S. (2014). Coaching Culture Characteristics in Estonian Companies. *Journal of Management & Change*.32(33).109-131
- Vesso, S., & Alas, R. (2016). Characteristics of a coaching culture in leadership style the leader's impact on culture. *Problems and Perspectives in Management*, 14(2), 306-318.