

## ارائه مدل مفهومی یادگیری کارآفرینانه سازمانی

لیلا فنایی مرحمت\*، محمدرضا زالی\*\*، مهرا ن رضوی\*\*\*، اسداله کردنائیج\*\*\*\*

تاریخ دریافت: ۹۶/۰۳/۳۱

تاریخ پذیرش: ۹۶/۰۷/۱۷

### چکیده

طی دو دهه اخیر مطالعات یادگیری کارآفرینانه با تمرکز بر نحوه یادگیری فرد کارآفرین در فرایند کارآفرینی، مدل‌های متعددی از این پدیده را ارائه نموده‌اند. به دلیل عدم توجه این مدل‌ها به تعاملی بودن یادگیری در بستر جمعی، هیچ‌یک از مدل‌های یادگیری کارآفرینانه، قابلیت به کارگیری در سازمان‌های از پیش تأسیس شده را ندارند. از این رو در این تحقیق در چارچوب روش نظریه برخاسته از داده و با مطالعه کسب و کارهای نوآور شبکه نمایش خانگی، یک مدل نظام‌مند و مفهومی از یادگیری کارآفرینانه سازمانی ارائه شده است که مقوله‌های کلیدی این سازه را نشان می‌دهد. در این مطالعه با بهره‌گیری از روش نمونه‌گیری نظری، تعداد ۲۰ مصاحبه نیمه‌ساخت یافته با مدیران ارشد و کارشناسان حوزه شبکه نمایش خانگی صورت پذیرفت و در نهایت ۳ مصاحبه کنترل متقاطع به منظور واکاوی، استخراج و تأیید یافته‌های حاصل از مرحله اول انجام شد. براساس نتایج حاصله مقوله محوری این سازه، مفهوم یادگیری تعاملی، فرصت-گراست که به قابلیت‌های پویای ترکیبی به‌عنوان پیامد فرایند منتهی می‌شود. همچنین "جو کارآفرینانه و تغییرات بازار" به‌عنوان شرایط علی، "شبکه‌سازی و معماری سازمانی یادگیرنده" به‌عنوان شرایط زمینه‌ای، "عوامل فرهنگی اجتماعی، دولت و دانشگاه" به‌عنوان شرایط محیطی و "راهبرد اثر مطلوب، راهبرد انطباقی و راهبرد اهرمی" به‌عنوان راهبردها در مدل یادگیری کارآفرینانه سازمانی شناخته شدند.

**کلیدواژه:** یادگیری کارآفرینانه؛ یادگیری سازمانی؛ کارآفرینی؛ فرصت‌های کارآفرینانه

\*. دانشجوی دکتری کارآفرینی سازمانی، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران (نویسنده مسئول)،

Fanaee.ent.ut@gmail.com

\*\* . دانشیار، گروه کارآفرینی سازمانی، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

\*\*\* . دانشیار، گروه کارآفرینی سازمانی، دانشکده کارآفرینی، دانشگاه تهران، تهران، ایران

\*\*\*\* . دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

## مقدمه

امروزه درک چگونگی رخداد یادگیری در سازمان‌ها جهت ارائه نوآوری و تبیین فرایندهای آن از اهمیت بسیار زیادی بین محققان برخوردار است. یکی از سازوکارهای اجرایی در سازمان‌های کارآفرین، چگونگی یادگیری جهت تشخیص و بهره‌برداری از فرصت‌های کارآفرینانه است (لایز<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴؛ سمبورک<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵). یادگیری کارآفرینانه در سطح سازمانی می‌تواند توانایی شرکت را برای تشخیص فرصت‌ها تقویت نماید (رای<sup>۳</sup>، ۲۰۰۶) و کمک کند که این توانایی‌ها را به‌نحو مؤثری برای بهره‌برداری از فرصت‌های کارآفرینانه به کار گیرد (وی لیانگ<sup>۴</sup>، ۲۰۰۲). اما سؤال اصلی اینجاست که یک سازمان کارآفرین از چه وجه‌تمایزاتی در سازوکار یادگیری خود برخوردار است که نشان‌دهنده کارآفرینانه‌بودن یادگیری در این سازمان است؟ مرور ادبیات نشان می‌دهد اغلب تعاریف ارائه‌شده برای یادگیری کارآفرینانه بر فرایند یادگیری در عرصه عمل توسط کارآفرین تمرکز دارند و از سطح فردی فراتر نمی‌روند و ابعاد شناخته‌شده<sup>۵</sup> "یادگیری کارآفرینانه"، همگی به فرد کارآفرین مرتبط هستند که بیانگر شکاف نظری مهم در این زمینه و عدم قابلیت کاربردی این مدل‌ها در سطح سازمانی است (ونگ<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۴). در این مطالعه با بررسی سازوکار یادگیری سازمانی در سازمان‌های کارآفرین، یک مدل مفهومی از سازه یادگیری کارآفرینانه سازمانی در شرکت‌های شبکه نمایش خانگی<sup>۶</sup> ارائه شده است. شبکه نمایش خانگی یکی از مهم‌ترین حوزه‌های تولیدی در عرصه سینماست که در آن آثار سینمایی و سریال‌ها برای عرضه در شبکه نمایش خانگی به‌صورت محصولات ویدئویی تولید و عرضه می‌شوند. مزیت رقابتی این شیوه توزیع، سرعت و گستردگی بهره‌برداری از آن توسط مخاطبان می‌باشد. طی سال‌های اخیر به‌دلیل اقبال شرکت‌های تازه تأسیس برای ورود به این صنعت، فشار رقابتی در این شبکه به شکل روزافزونی بالا رفته است. ازسوی دیگر، به‌دلیل تغییرات فناوری، فراگیر شدن تلفن‌های همراه هوشمند و افزایش دسترسی مردم به اینترنت، فرصت‌های جدیدی را

1. Lyles
2. Sambrook
3. Rae
4. Wee-Liang
5. Wang
6. Home Entertainment Channel

برای ارائه خدمات و محصولات به مشتریان این شبکه فراهم آورده است. از این رو، سازمان‌های پیشرو در این صنعت برای کسب و حفظ مزیت رقابتی خود، الزام شدیدی به یادگیری سازمانی از نوع کارآفرینانه داشته‌اند. آنها می‌بایست یاد می‌گرفتند چگونه فرصت‌های کارآفرینانه را شناسایی کنند و چگونه از این فرصت‌ها بهره‌برداری کنند. آنها برای پیروزی در رقابت یاد گرفته‌اند که چگونه خود را تغییر دهند. لذا این حوزه از صنعت، ظرفیت خوبی برای بررسی فرایند یادگیری کارآفرینانه سازمانی دارد.

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

تحقیقات پیرامون یادگیری کارآفرینانه<sup>۱</sup> به‌عنوان قلمرو دانش از تحقیقات در فصل مشترک دو زمینه یادگیری و کارآفرینی ظهور کرده است (رای، ۲۰۰۹؛ لیچ و هریسون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸). تعریف یادگیری کارآفرینانه، گستره‌ای از "یادگیری کسب‌وکار"<sup>۳</sup> (برگلوند<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۰۷)، "یادگیری شناخت فرصت‌ها و تأسیس، سازماندهی و مدیریت یک کسب‌وکار" (رای، ۲۰۰۵) تا "انواع مختلفی از فرایندهای تجربی و شناختی مورد استفاده در کسب، نگهداری و به‌کارگیری دانش کارآفرینی" (یونگ و سکستون<sup>۵</sup>، ۲۰۰۳) را در برمی‌گیرد. طبق تعریف یادگیری کارآفرینانه عبارت است از فرایند مستمر توسعه دانش مورد نیاز برای اثربخشی راه‌اندازی و یا مدیریت کسب‌وکار خطرپذیر جدید<sup>۶</sup> (پولیتیس<sup>۷</sup>، ۲۰۰۵). اکثر نظریات یادگیری کارآفرینانه به بررسی تجربیات نامداوم اما باارزش در طی فرایند یادگیری توجه نشان داده‌اند که تحریک‌کننده رفتارهای کارآفرینانه بوده است (والش<sup>۸</sup>، ۲۰۱۷). ادبیات حوزه کارآفرینی تأکید می‌کند که یادگیری عنصر اصلی در رشد و بقای شرکت‌های کوچک و بزرگ است و از اهمیت بسیار

1. Entrepreneurial Learning
2. Leitch, C. and Harrison
3. Business Learning
4. Berglund
5. Young & Sexton
6. New venture management
7. Politis
8. Walsh

زیادی در مطالعه نحوه عرضه نوآوری در این شرکت‌ها برخوردار است (سوتانتو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷). یادگیری کارآفرینانه را می‌توان فرایند جستجوی دانشی دانست که برای دستیابی به سود کارآفرینانه، الزامی است و ریشه در انباره دانش قبلی و تجربیات پیشینی دارد که محرک خلاقیت و نوآوری است (اسکارموزیو<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷).

هسته یادگیری کارآفرینانه نه تنها به آنچه کارآفرین باید طی فرایند جستجو و بهره‌برداری از فرصت‌های کارآفرینانه<sup>۳</sup> در جهت خلق یک کسب‌وکار مخاطره‌آمیز یا مدیریت یک کسب‌وکار شکل گرفته یاد بگیرد، توجه دارد (دیمو<sup>۴</sup>، ۲۰۰۷)، بلکه به‌طور متمرکزی به فرایندهای خاص یادگیری که طی فرایند کارآفرینی صورت می‌پذیرد نیز اشاره دارد (کوپ<sup>۵</sup>، ۲۰۰۵). به‌عبارت‌دیگر، یادگیری کارآفرینانه به چگونگی رویداد یادگیری و اینکه چه زمانی این پدیده رخ می‌دهد، به‌عنوان بنیان فهم فرایند کارآفرینی نگاه می‌کند (ونگ<sup>۶</sup>، ۲۰۱۴). بایگریو و مینتی<sup>۶</sup> (۲۰۰۱) بر این نکته تأکید داشتند که «کارآفرینی، فرایند یادگیری است و یک نظریه پیرامون پدیده کارآفرینی می‌بایست در بردارنده نظریه یادگیری هم باشد». به‌زعم رای (۲۰۰۳)، یادگیری جزء بنیادین و جدایی‌ناپذیر فرایند کارآفرینی است که در آن انسان و کنش اجتماعی بیش از جنبه‌های اقتصادی اهمیت دارد (مارکوآرت<sup>۷</sup>، ۲۰۰۲) و از سوی دیگر یادگیری فرایند فرآمده معنابخشی<sup>۸</sup> است که طی آن افراد، توانایی کنش متفاوت، خلق دانش، اقدام و فهم چرایی را در خود توسعه می‌دهند (لامپکین و لیختنشتاین<sup>۹</sup>، ۲۰۰۵).

در جدول (۱) بخشی از مشارکت‌های نظری صورت گرفته در حوزه یادگیری کارآفرینانه که توسط ونگ و چو<sup>۱۰</sup> (۲۰۱۴) ارائه شده، آمده است. همچنین تلاش‌هایی نیز برای ارائه مدلی از

1. Soetanto
2. Scarmozzino
3. Entrepreneurial opportunities
4. Dimov
5. Cope
6. Bygarve & Minniti
7. Marquart
8. Emergent process of Sense-making
9. Lumpkin & Lichtenstien
10. Wang & Chugh

یادگیری کارآفرینانه صورت گرفته است که از دیدگاه‌های نظری گسترده‌ای مانند یادگیری تجربی<sup>۱</sup>، یادگیری سازمانی، نظریه شناخت اجتماعی<sup>۲</sup>، اکولوژی جمعیت<sup>۳</sup> و نظریه پیکربندی<sup>۴</sup> منبعث شده‌اند (والش، ۲۰۱۷). از جمله دیوید رای (۲۰۱۱) مدل مفهومی "یادگیری کارآفرینانه" را با توجه به دو عامل «زمان» و «توسعه ظرفیت‌های کارآفرینانه» ارائه کرد. در این مدل عواملی از جمله خودباوری و اعتماد به نفس، ارزش‌ها و انگیزه‌ها، موفقیت، اهداف روشن، نظریه فردی، توانایی‌های شناخته‌شده، ارتباطات و یادگیری فعال، مورد بحث قرار می‌گیرند و اثرات متقابل آنها بر یکدیگر که در نهایت و با گذشت زمان منجر به توسعه ظرفیت کارآفرینانه می‌شود، نشان داده شده است.

پولیتیس (۲۰۰۸) در مدل خود از یادگیری کارآفرینانه به این سؤال پاسخ می‌دهد که کارآفرینان چگونه تجربه کاری خود را به دانش کارآفرینانه تبدیل می‌کنند. با توجه به ارتباط میان تجربه کارآفرینانه و دانش کارآفرینانه که در چارچوب پولیتیس نشان داده شده است، تجربیات کارآفرینانه به کمک فرایند تبدیل که شامل کشف، جستجو و بهره‌گیری از کشفیات است، به دانش کارآفرینانه تبدیل می‌شود. در این میان، عواملی از جمله تجربیات پیشین، گرایش‌های شغلی و منطق و استدلال شناسایی اطلاعات با ارزش نیز وجود دارد که بر اثربخشی اکتشافات و بهره‌گیری در فرایند تبدیل، تأثیر به‌سزایی دارند. جونز<sup>۵</sup> (۲۰۰۶) نیز با اتخاذ رویکرد تکاملی، این پدیده را در سه گام: دگرگونی، انتخاب و ابقا مدل‌سازی کرد. این مدل نشان‌دهنده چگونگی تغییر محیط یادگیری در فرایند یادگیری کارآفرینانه است.

به‌طور کلی، تحقیقات این حوزه نشان داده است که در زمینه رقابتی امروز که پیچیدگی و نوسانات بازار به‌صورت شتاب‌داری روبه‌افزایش است، نگاه استاتیک به یادگیری نمی‌تواند نحوه شکل‌گیری نوآوری و عرضه آن را در سازمان‌های کارآفرین تبیین کند، لذا لزوم مطالعاتی با

---

1. Experiential Learning  
2. Social Cognitive Theory  
3. Population Ecology  
4. Configuration Theory  
5. Jones

تمرکز بر نحوه یادگیری تشخیص و بهره‌برداری از فرصت‌ها در سطح سازمان بیش از همیشه وجود دارد (سکوندو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۷).

**جدول ۱. بخشی از مشارکت‌های نظری در حوزه یادگیری کارآفرینانه (وتگ و جو، ۲۰۱۴)**

صاحب‌نظران	سطح تحلیل	مشارکت نظری
شومپتر <sup>۲</sup> (1934)	فردی و سازمانی	یادگیری نوآوری که نتیجه یادگیری فردی و اجتماعی است
کرزنر <sup>۳</sup> (1973)	فردی	یادگیری کشف فرصت‌ها که نتیجه هوشیاری کارآفرینانه است
یانگ و سکستون (1997)	فردی	انبارش اکتسابی و به کارگیری دانش کارآفرینانه به‌عنوان یک منبع خبرگی است
مینتی <sup>۴</sup> (2001)	فردی	مدل الگوریتمی تصمیم‌گیری بر پایه تجربیات
رای (2001)	فردی	شناخت فردی منابع یادگیری را به موفقیت مرتبط می‌کند
کوپ (2005)	فردی	فرایندهای یادگیری پویا با مراحل و ویژگی‌های منحصر به فرد
پولیتیس (2005)	فردی	چارچوب پویا انتقال دانش و نتایج آن
لامپکین (2005)	فردی	ارتباط میان یادگیری سازمانی، شناخت فرصت، خلاقیت و فرایندهای کارآفرینی
کاوین و اسلوین <sup>۵</sup> (2006)	سازمانی	انواع مختلف یادگیری کارآفرینانه در سازمان به‌عنوان یادگیری از شکست‌های راهبردی
دیمو (2007)	سازمانی	ساختارهای مناسبی که اجازه می‌دهند دانش به‌طور مؤثر درون سازمان خلق و انتقال یابد
رای (2011)	فردی	به کارگیری و توسعه مهارت‌های کارآفرینانه در یادگیری
کرزنر (2012)	سازمانی	افزایش گرایش کارآفرینانه از طریق یادگیری تجربی و یادگیری اکتسابی

1. Secondu
2. Schumpeter
3. Kirzner
4. Minniti
5. Covin & Slevin

## روش‌شناسی پژوهش

منطق اصلی این پژوهش جهت استفاده از طرح تحقیق نظریه برخاسته از داده نظام‌مند، عدم وجود مدل یادگیری کارآفرینانه متناسب با زمینه سازمانی است که پژوهش‌گر برای اولین بار درصدد ارائه آن است. در این پژوهش از مشاهدات میدانی و مصاحبه‌های نیمه‌ساخت یافته به‌عنوان فن‌های جمع‌آوری داده استفاده شده است. جامعه آماری این تحقیق شامل کسب‌وکارهای نوآور در شبکه نمایش خانگی ایران است که بر مبنای تشخیص و شناسایی یک فرصت، ایجاد شده و توسعه یافته‌اند. طبق اطلاعات اخذشده از اداره فرهنگ و ارشاد اسلامی، ۱۰ شرکت شناسایی شد. سپس با استفاده از روش نمونه‌گیری نظری، ۲۰ مصاحبه نیمه‌ساخت یافته با مدیران ارشد و کارشناسان این شرکت‌ها صورت گرفت که روند اشباع داده‌ها از مصاحبه هفدهم آغاز شد.

## یافته‌های پژوهش

پس از انجام ۲۰ مصاحبه، ۵۲۰ گزاره و کد استخراج شد. در جدول شماره ۲ نمونه‌هایی از گزاره‌هایی از کلام مصاحبه‌شوندگان استخراج و استنباط شده و مفهوم اولیه مربوطه به آنها آورده شده است.

همچنین شایان ذکر است، جهت افزایش پایایی مصاحبه‌ها و افزایش اعتبار داده‌های استخراجی شیوه کنترل متقاطع (چک کردن متقابل گزاره‌های استخراجی از متن مصاحبه‌ها با خود افراد مشارکت‌کننده) نیز پیاده‌سازی شده است. در این تحقیق ۳ مصاحبه کنترل متقاطع با مفهوم‌پردازی دقیق پدیده‌ها و داده‌ها و انجام فرایند مقایسه تفاوت‌ها و شباهت‌ها و ادغام، تلخیص و تقلیل داده‌ها صورت گرفت.

جدول ۲. نمونه گزاره‌های کلامی

کد اولیه	گزاره‌های کلامی
قابلیت نوآوری جهت ارائه کالا و خدمات جدید	خلاقیت در تولید تجهیزات پیشرفته صدا و تصویر (برودکست)
	نوآوری در تولید ماژولار برای استریم در بستر شبکه
	نوآوری در ایجاد سامانه پیشرفته مدیریت دسترسی کاربران (Single sign on access server)
	استفاده از Setup Box به‌عنوان ابزاری برای عرضه محصولات نمایشی به مخاطبان تحت پروتکل IPTV
	بهره‌گیری از امکانات تلفن‌های هوشمند برای عرضه محصولات نمایشی با ایجاد اپلیکیشن‌های کاربردی
	ایجاد تنوع در نرم‌افزارهای کلاینت و پشتیبانی از پلتفرم‌های متفاوت (same experience on any device)
	ایجاد نوآوری در مدل کسب‌وکار و طریقه کسب سود به روش‌های (SVOD, AVOD, IVOD, FVOD)
	نوآوری در اکوسیستم با بهره‌گیری از سرویس ابری برای ایجاد سامانه دریافت محتوا <sup>۱</sup> و تبدیل محتوی <sup>۲</sup>
عرضه نوآورانه محصولات نمایشی از طریق همکاری با سایر شرکت‌ها (اپراتورهای ISP، CPها، شرکت‌های پخش)	

### کد گذاری باز:

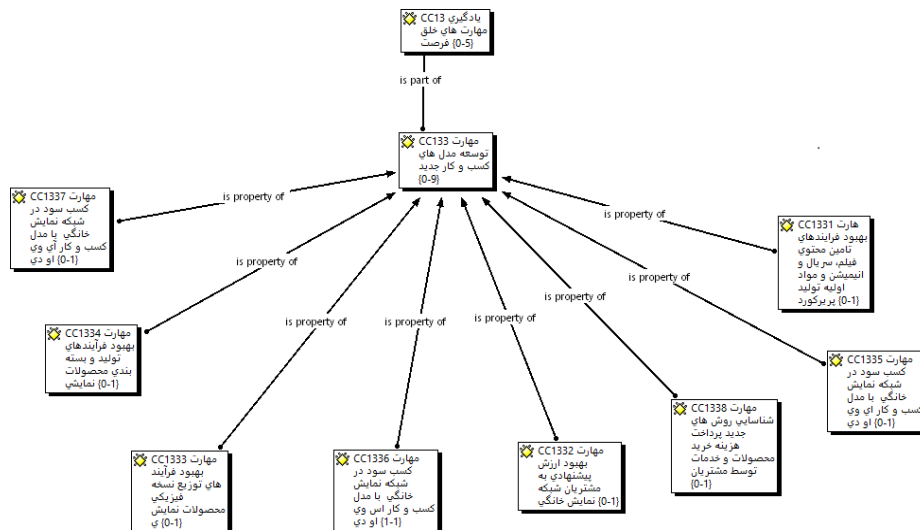
طی مراحل کد گذاری باز با استفاده از نرم‌افزار *AtlasTi* ۴۶۶ گزاره کلامی، ۳۶ کد اولیه و ۱۲ مفهوم شناسایی شد.

در شکل (۱) نمونه شکل‌گیری کدهای اولیه از گزاره‌های کلامی در نرم‌افزار *AtlasTi 8* ارائه شده است که در آن ۷ گزاره کلامی که مصادیق مختلف توسعه مدل‌های کسب‌وکار در شرکت‌های شبکه نمایش خانگی بوده‌اند، گزاره مهارت توسعه مدل کسب‌وکار را شکل داده‌اند و این گزاره خود، زیرمجموعه کد اولیه یادگیری مهارت‌های خلق فرصت قرار گرفته است.

1. Ingest Solution
2. Cloud Transforming Platform



## ارائه مدل مفهومی یادگیری کارآفرینانه سازمانی



شکل ۱. نمونه شکل گیری کدهای اولیه

### کدگذاری محوری:

در این مرحله یک مقوله محوری به عنوان مقوله یا پدیده اصلی «یادگیری تعاملی فرصت گرا» در مرکز فرایند مورد بررسی قرار گرفت و سپس سایر مقولات به آن ارتباط داده شدند.

### جدول ۳. خلاصه کدگذاری محوری

کد	کدهای اولیه	مفاهیم	مقوله ها
CC141	یادگیری مهارت شناسایی یا خلق فرصت	یادگیری	مقوله محوری
CC211	یادگیری تعاملی مهارت بهره برداری از فرصت	تعاملی	
CC231	یادگیری تعاملی مهارت انعطاف پذیری در برابر فرصت ها	فرصتگرا	
CF121	ایجاد انگیزه برای یادگیری کارآفرینانه در کارکنان	جو کارآفرینانه	شرایط علی
CF122	آزادی عمل و استقلال کارکنان در مراحل یادگیری		
CF123	نظام پاداش برای تقویت رفتار یادگیری		
CF124	دسترسی به منابع مورد نیاز برای شناسایی و بهره برداری از فرصت ها		
CF131	تغییرات فناورانه	تغییرات بازار	شرایط علی
CF132	شدت رقابت		
CF133	افزایش انتظارات مشتریان		

راهبردها	یادگیری اثر مطلوب	استفاده از دانش سازمانی موجود به عنوان سکویی برای شناخت فرصت‌ها	ST111	
		بهره‌گیری از منابع اجتماعی به عنوان منبعی برای یادگیری	ST112	
		بهره‌گیری از قابلیت‌های سازمانی که به صورت مؤثر به کار گرفته نشده‌اند	ST113	
	یادگیری انطباقی	توجه به افزایش توانمندی‌های شرکت در ارزیابی شکست	ST121	
		وجود برنامه نظام‌مند برای تشخیص تغییر روند در بازار به منظور افزایش انعطاف‌پذیری شرکت	ST122	
		یادگیری از شکست‌ها و موفقیت‌های پروژه‌های رقبا	ST123	
	یادگیری اهرمی	اهرم‌قراردادن منابع موجود سازمان برای یادگیری گروهی	ST131	
		اهرم‌قراردادن قابلیت‌های سازمان‌های همکار برای یادگیری گروهی	ST132	
		اهرم‌قراردادن روابط اجتماعی بین اعضای سازمان برای یادگیری گروهی	ST133	
		اهرم‌قراردادن روابط اجتماعی بین اعضای سازمان برای یادگیری گروهی	ST134	
	زمینه‌ها	شبکه‌سازی	ایجاد روابط بین سازمانی برای تبادل اطلاعات و خلق دانش جدید	CX111
			یادگیری به کارگیری منابع و قابلیت‌های سایر سازمان‌ها	CX112
			مشارکت در ارائه نوآوری با سایر سازمان‌ها	CX113
			شناسایی و بهره‌برداری فرصت‌ها از طریق شبکه	CX114
معماری سازمانی یادگیرنده		ساختار یادگیرنده	CX211	
		سرمایه اجتماعی یادگیرنده	CX212	
		نظام شناختی سازمان یادگیرنده	CX213	
پیامدها	قابلیت‌های	قابلیت تطبیق با تغییرات محیطی	OT111	
	پویای	قابلیت جذب دانش جدید	OT112	
	ترکیبی	قابلیت نوآوری جهت ارائه کالا و خدمات جدید	OT113	
عوامل محیطی	فرهنگی اجتماعی	تغییر رفتار مصرف‌کننده	EF111	
		رسانه‌های جدید اجتماعی	EF112	
	دولت	فقدان ساختارهای مؤثر برای حمایت از مالکیت فکری	EF113	
		ایجاد قوانین حمایتی و تسهیل‌کننده رشد شبکه نمایش خانگی	EF114	
	دانشگاه	بهره‌گیری از تحقیقات دانشگاهی صنعت شبکه نمایش خانگی	EF115	
		استفاده و بهره‌گیری از مشاوران دانشگاهی	EF116	

### مقوله محوری: یادگیری تعاملی فرصت‌گرا

بر اساس یافته‌های این پژوهش، مقوله محوری در پدیده "یادگیری کارآفرینانه سازمانی" مقوله یادگیری تعاملی فرصت‌گراست. این مقوله به تعاملی‌بودن یادگیری در فرایند کارآفرینی بین اعضای یک سازمان اشاره دارد که نشان‌دهنده ماهیت اجتماعی این نوع از یادگیری پیرامون

فرصت‌ها و وجه‌تمایز یادگیری کارآفرینانه فردی از یادگیری کارآفرینانه سازمانی است. طبق اظهارات مصاحبه‌شوندگان، طی فرایند کارآفرینی ایده‌های جدید افراد سازمان به‌صورت تعاملی و از طریق روابط رسمی و غیررسمی که بین آنها برقرار است به اشتراک گذاشته می‌شود و این تعامل بستر شکل‌گیری دانش جدید با تمرکز بر فرصت‌ها در سازمان و انتقال آن بین اعضا می‌شود. از این‌رو شرط اصلی و الزامی (شرط لازم) برای رویداد یادگیری کارآفرینانه سازمانی وجود تعامل پیرامون فرصت‌های کارآفرینانه است. در مجموع از ۸۱ مفهوم ایجادشده در مرحله کدگذاری باز، ۱۸ مفهوم اولیه در قالب ۳ مقوله فرعی در کدگذاری محوری در دسته پدیده اصلی به شرح زیر قرار گرفته‌اند:

**الف) یادگیری تعاملی مهارت شناسایی و خلق فرصت‌ها:** شرکت‌های نوآور شبکه نمایش خانگی به دنبال شناخت شکاف بازار و نیازهای پاسخ‌داده‌نشده مخاطبان هستند. بدین منظور یاد می‌گیرند که چگونه بین عرضه کالا و خدمات نمایشی و تقاضای آنها تعادل مناسب برقرار نمایند. یادگیری فرصت‌ها در سازمان، در بردارنده فرایند خلق و انتقال دانش توسط اعضای سازمان است که در شناسایی و بهره‌برداری از فرصت‌های کارآفرینانه به کار گرفته می‌شود (رای، ۲۰۱۲).

نقل قول: " امروزه تمام کارهای روزانه ما به وسیله اپلیکیشن‌های موبایل مدیریت می‌شود. این زمینه، فرصت‌های قابل تأملی را برای شبکه نمایش خانگی ایجاد نموده است. برای مخاطبان بسیار آسان است که محصولات نمایشی خود را از طریق موبایل‌های خود تماشا کنند."

**ب) یادگیری تعاملی مهارت بهره‌برداری از فرصت‌ها:** این شرکت‌ها به دنبال فراگیری روش‌های پیاده‌سازی ایده‌های نوآورانه خود هستند. به‌عنوان مثال آنها سعی در یادگیری نحوه بهره‌برداری از ایده‌ها به وسیله ایجاد شبکه و یا از طریق مدل‌های جدید کسب‌وکار به شکل استارت‌آپ‌های دانش‌بنیان در عرصه اینترنت برای راه‌اندازی VOD هستند.

نقل قول: " در چرخه عرضه شبکه درخواستی نمایش هم تولیدکنندگان و هم مؤسسات ویدئورسانه می‌توانند نقش ایفا کنند و سپس با ایجاد روابط همکاری با تجمیع‌کنندگان و اپراتورهای اینترنتی و مخابراتی، فرصت‌های سودآوری را بهره‌برداری کنند."

ج) **یادگیری تعاملی انعطاف‌پذیری در برابر فرصت‌ها:** اثربخشی تشخیص فرصت‌های کارآفرینانه و بهره‌برداری از آنها به میزان تناسب روتین‌های سازمانی با این فرصت‌های تازه شناخته‌شده بستگی دارد (لوزبی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷). یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد این شرکت‌های نوآور یاد گرفته‌اند که از طریق گروه‌های عارضه‌یابی، مشکلات درونی و ضعف‌های سازمانی را که مانع ظهور و رشد ایده‌های جدیدند، پیدا نموده و با مهندسی مجدد فرایندهای سازمانی به صورت مداوم انعطاف‌پذیری روال‌های اساسی شرکت مثل آماده‌سازی محتوی، تولید و پخش را بالا برند. آنها همچنین آموزش‌های ویژه‌ای برای کارکنان جهت اثربخشی تغییرات، در نظر می‌گیرند.

نقل قول: «ساختارهای بوروکراتیک قبلی شرکت ما امکان ورود به عرصه‌های جدید را امکان‌ناپذیر می‌کرد، لذا ما ساختار و فرایندهای کار را به صورت تدریجی تغییر دادیم.»

#### شرایط علی: جو کارآفرینانه و تغییرات بازار

شرایط علی، رویدادهایی است که موقعیت‌های مرتبط با پدیده را خلق می‌کنند و به بروز آن منجر می‌شوند. برای مقوله شرایط علی ۷ کد اولیه در قالب ۲ مفهوم نام‌گذاری شدند:

الف) **جو کارآفرینانه<sup>۲</sup>:** این مقوله از طریق انگیزش کارکنان جهت مشارکت در اقدام‌های کارآفرینانه، بخشی از شرایط لازم جهت یادگیری کارآفرینانه سازمانی را فراهم می‌کند (ویلیانگ، ۲۰۰۹). شرکت‌های نوآور در این صنعت با پرورش روحیه خودانگیختگی در کارمندان جهت عرضه ایده‌های جدید و ارائه بازخورد مناسب به کارکنان برای تقویت رفتار یادگیری در آنها براساس نتیجه یادگیری، انگیزه یادگیری کارآفرینانه در اعضای سازمان را افزایش می‌دهند. ازسوی دیگر، امکان آزادی عمل و استقلال کارکنان در مراحل یادگیری را فراهم می‌آورند و با استفاده از نظام پاداش اثربخش و دراختیار گذاشتن منابع لازم برای یادگیری جو سازمان را مناسب یادگیری کارآفرینانه می‌کنند.

نقل قول: " ما در این شرکت کارکنان را تشویق می‌کنیم که ایده‌های جدید درخصوص نحوه

1. Lozby  
2. Entrepreneurial Climate

انجام فعالیت‌ها در بخش‌های مختلف سازمان (تولید و مسترینگ، توزیع و پخش عناوین، ابزارسازی و چاپ) را ابراز کنند. ما به هر کارمندی به میزان مسئولیت‌هایش در اجرای ایده‌های خود، آزادی عمل می‌دهیم."

**ب) تغییرات بازار:** این شرکت‌های کارآفرین در محیطی سرشار از پیچیدگی و عدم اطمینان حاصل از تغییرات فناورانه‌ای و تغییرات اجتماعی مانند فراگیر شدن شبکه‌های اجتماعی فعالیت می‌کنند و به صورت مستمر با افزایش انتظار مشتریان مواجه هستند (مکفرسون،<sup>۱</sup> ۲۰۰۹). این تغییرات، شرکت‌های این شبکه را ملزم به یادگیری دانش جدید و یا خلق آن می‌کند. به‌عنوان مثال آنها یادگرفته که چگونه از سامانه‌های VAS<sup>۲</sup> برای مدیریت ارتباط با مشتریان خود و پاسخ به نیازهای جدید آنها استفاده کنند.

نقل قول: "امروزه مشتریان ما انتظار دارند، به‌ازای تمام گجت‌هایی که در اختیار دارند، راه برای تماشای محصولات ما داشته باشند" و یا اینکه چطور از بسترهای OTT<sup>۳</sup> برای ارائه محصولات نمایش بهره بگیرند.

نقل قول: «افزایش ضریب نفوذ اینترنت، فرصت قابل‌ملاحظه‌ای را پیش روی ما گذاشت تا بتوانیم فیلم‌ها و سریال‌هایمان را از طریق VOD و به‌صورت آبونمان ماهانه عرضه کنیم.»

### شرایط زمینه‌ای: شبکه سازمانی و معماری سازمانی یادگیرنده

شرایط زمینه‌ای، شرایطی است که راهبردها و اقدامات را به شکل هم‌بافتی تحت تأثیر قرار می‌دهند. در مرحله کدگذاری ۷ کد اولیه در قالب ۳ مفهوم به‌عنوان عوامل زمینه‌ای شناخته و دسته‌بندی شدند که عبارتند از:

**الف) شبکه سازمانی<sup>۴</sup>:** مشارکت سازمان در شبکه همکاری یکی از مهم‌ترین محرک‌های یادگیری کارآفرینانه است؛ زیرا از این طریق سازمان‌ها قادر به دسترسی به اطلاعاتی پیرامون

---

1. Macpherson  
2. Value Added System  
3. Over the Top  
4. Organizational network

فرصت‌های کارآفرینانه می‌شوند و توانایی و مهارت‌های خود را در بهره‌برداری از آنها افزایش می‌دهند (دیمو، ۲۰۰۷؛ کاوین و اسلوین، ۲۰۰۶). به‌عنوان مثال بعضی از این شرکت‌ها اقدام به سرمایه‌گذاری مشترک با شرکت‌های پخش بزرگ به‌منظور راه‌اندازی شبکه توزیع سراسری کرده‌اند. همچنین بعضی از رقبای در شبکه نمایش خانگی به‌منظور کاهش شدت رقابت و هیجان‌ات کاذب در بازار خرید عنوان و تأمین محتوی و ارزش‌گذاری واقعی روی عنوان، با هم مشارکت‌هایی در پروژه‌های ریسک‌آور دارند.

نقل قول: " «نماوا» به‌عنوان یکی از مراجع ارائه فیلم و سریال به دارندگان اینترنت پرسرعت «شاتل» تسهیلات خوبی را ارائه داده است تا محصولات مؤسسه «سینما ۲۴» و دیگر عناوین متفرقه را با هزینه بسیار کم و دوبله اختصاصی «نماوا» تماشا کنند."

**ب) معماری سازمانی یادگیرنده<sup>۱</sup>:** در حوزه یادگیری کارآفرینانه سازمانی این مدیران ارشد شرایطی را فراهم می‌کنند که امکان تشخیص و بهره‌برداری از فرصت برای سایر اعضای سازمان فراهم شود (کریزر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱). ساختار این شرکت‌ها به شکلی است که قدرت و عمق روابط بین کارکنان و مدیران را به‌منظور تسهیل یادگیری افزایش دهد. همچنین با ایجاد جو اعتماد بین اعضا، سرمایه اجتماعی خوبی برای یادگیری خلق می‌کنند. نظام شناختی اعضای این شرکت‌ها با استقبال از دیدگاه‌های متفاوت و گاه متضاد و نیز تغییر ذهنیت درباره شکست و ابعاد و نتایج بلندمدت آن به‌نحوی شکل گرفته است که یادگیری را در بستر سازمانی میسر نماید.

نقل قول: " این فرهنگ در شرکت ما جا افتاده است که به ایده‌های متضاد احترام بگذاریم."

### **شرایط محیطی: عوامل فرهنگی اجتماعی، دولت و دانشگاه**

شرایط محیطی به‌عنوان تسهیل‌کننده یا محدودکننده راهبردها عمل می‌کنند. عوامل محیطی در ۶ کد اولیه تحت ۳ مفهوم شناسایی شدند که عبارتند از:

**الف) عوامل فرهنگی اجتماعی:** تغییرات در روندهای اجتماعی و خرده‌فرهنگ‌ها از مهم‌ترین

---

1. Learning Organizational Architecture  
2. Kraizer

بسترهای ایجاد فرصت‌های کارآفرینانه محسوب می‌شوند (لامپکین و لیختنشتاین، ۲۰۰۵). تغییر در رفتار مخاطبان شبکه نمایش خانگی در خرید و تماشای آثار نمایشی، تأثیر زیادی بر نحوه عرضه و توزیع محصولات جدید داشته است. از این رو، شرکت‌های کارآفرین این صنعت با بررسی دقیق تغییر در روندهای اجتماعی مثلاً رشد ضریب نفوذ اینترنت در کشور و تغییرات فرهنگی مثل فراگیر شدن رسانه‌های جدید اجتماعی است مانند اپلیکیشن‌های جدید تلفن همراه که جایگزین وسیله‌های ارتباطی قدیمی در ارتباطات اجتماعی شده‌اند، محصولات و خدمات جدید خود را مطابق با خواسته‌های جدید منطبق می‌کنند.

نقل قول: «اقبال همه گیر مردم به استفاده از تلفن همراه و در دسترس بودن اینترنت، رژیم مصرفی مخاطبان به کلی عوض شده است و آنها به جای خرید نسخه اورجینال، تمایل به خرید اینترنتی دیتای فیلم دارند.»

**ب) دولت:** در این مطالعه شرکت‌های شبکه نمایش خانگی فقدان ساختارهای مؤثر برای حمایت از مالکیت فکری و عدم شفاف‌سازی قوانین مرتبط با کسب و کارهای جدید در حوزه شبکه نمایش خانگی را به عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل بازدارنده یادگیری کارآفرینانه دانسته‌اند و از این رو وضع قوانین کارآمد از سوی دولت به همراه ایجاد پشتوانه اجرایی مناسب می‌تواند الزامات اثربخشی یادگیری کارآفرینانه سازمانی را فراهم آورد.

نقل قول: "در حوزه کسب و کارهای جدید، شبکه نمایش خانگی متولی قانون‌گذاری به هیچ وجه مشخص نیست؛ از یک طرف سازمان سینمایی خود را متولی معرفی می‌کند و از طرفی صداوسیما براساس برداشتی از قانون اساسی، خود را متولی اعطای مجوز می‌داند."

**ج) دانشگاه:** رابطه کسب و کارهای نوآور و حوزه‌های تولید علم و دانش، همواره پشتوانه خلاقیت و توسعه بازار بوده است (سکوندو، ۲۰۱۷). در شرکت‌های مورد بررسی همکاری‌هایی جهت برخورداری از تازه‌ترین تحقیقات پیرامون فناوری‌های نوین در عرصه رسانه و نیز تحقیقات بازار با دانشگاه‌ها صورت می‌گیرد. همچنین این شرکت‌ها از مشاوران دانشگاهی برای پیشبرد پروژه‌های نوآورانه خود استفاده می‌کنند.

نقل قول: "ما هم در عرصه آموزش مدیران و کارشناسان و هم در عرصه مشاوره راهبردی از

اساتید دانشگاه کمک می‌گیریم."

### راهبردهای یادگیری کارآفرینانه سازمانی

راهبردها، طرح‌ها و کنش‌هایی هستند که به اجرا و انجام فرایند یادگیری کارآفرینانه سازمانی کمک می‌نمایند. در این پژوهش ۱۰ کد اولیه در قالب ۳ مفهوم به‌عنوان راهبردهای یادگیری کارآفرینانه سازمانی شناسایی شدند.

**الف) راهبرد یادگیری مؤثر<sup>۱</sup>** که در آن شرکت‌های شبکه نمایش خانگی از دانش موجود خود به‌عنوان پله‌ای برای یادگیری کارآفرینانه استفاده می‌کنند و از آنچه در اختیار دارند، به‌عنوان ابزار یادگیری و خلق روابط ابزار-هدف جدید برای خلق فرصت‌ها بهره می‌گیرند. در این راهبرد، به‌جای تمرکز بر اهداف یادگیری، تمرکز بر ابزار یادگیری است و هیچ‌گونه برنامه‌ریزی دقیق و غیرقابل‌انعطاف برای آینده و فرصت‌های شناسایی‌شده، ندارد. از آنجاکه این راهبرد یادگیری شرکت‌های شبکه نمایش خانگی تشابه زیادی به نظریه اثرگذاری<sup>۲</sup> بر فرصت‌ها دارد، راهبرد یادگیری مؤثر نامیده شد.

نقل قول: «ما برنامه از پیش تعیین‌شده‌ای در پیگیری فرصت‌های جدید نداریم. به‌محض اینکه با امکان سودآوری جدید مواجه می‌شویم، توانمندی‌های خود را تحلیل می‌کنیم و اگر امکان بهره‌برداری وجود داشته باشد، به‌اندازه توانمان وارد گود می‌شویم. حقیقتاً برنامه‌ریزی مدونی وجود ندارد.»

**ب) راهبرد یادگیری انطباقی؛** راهبردی است که شرکت‌ها سعی دارند از طریق انعطاف‌پذیری نسبت به تغییرات محیطی و یادگیری روش انطباق‌روتین‌ها، دانش جدیدی پیرامون فرصت‌ها خلق کنند. در این راهبرد، فرصت‌ها از دل مشکلات پدید می‌آیند. شرکت‌های مورد‌مطالعه در این راهبرد از موفقیت‌ها و شکست‌های قبلی خود انطباق‌پذیری را یاد می‌گیرند. برخلاف راهبرد قبلی، یادگیری در این راهبرد با برنامه مدون برای تشخیص تغییر روند در بازار

1. Effectual Learning Strategy  
2. Effectuation Theory



به منظور افزایش انعطاف پذیری شرکت صورت می گیرد و تدریجی است.

نقل قول: «به مرور زمان شرکت ما روش هایی را برای انطباق بیشتر با خواسته های مشتریان پیدا کرد. در واقع یک فرایند تکوین را در این یادگیری طی کرده ایم».

**ج) راهبرد اهرمی:** با پیروی از این راهبرد، شرکت های مورد مطالعه علاوه بر اهرم کردن داشته های خود، از ایده ها، شکست ها، موفقیت ها و دانش سایر سازمان ها به صورت اهرمی استفاده نموده اند تا دانش جدیدی برای خود خلق کنند. براساس دیدگاه منبع محور، سازمان تلاش می کند با اهرم قرارداد تمام توانایی ها، قابلیت ها و منابع خود به یادگیری مهارت شناسایی و بهره برداری از فرصت، اقدام کند (پیریس<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۵). از این رو این راهبرد، راهبرد اهرمی نامیده شده است.

نقل قول: «ما از امکان عرضه کالا در فروشگاه های زنجیره ای هلدینگمان استفاده خوبی کردیم و با اهرم قرارداد دادن شبکه درون سازمانی هلدینگ، طرح های نوینی برای عرضه محصولات جدید فرهنگی ارائه دادیم».

### پیامدهای یادگیری کارآفرینانه سازمانی

پیامدها و نتایج، شامل عوامل مشهود و نامشهودی هستند که بعد از انجام فعالیت های یادگیری کارآفرینانه سازمانی برای شرکت ایجاد می شود. در فرایند کدگذاری، ۳ کد در قالب مفهوم قابلیت های پویای ترکیبی<sup>۲</sup> شناسایی شدند. یادگیری کارآفرینانه سازمانی، این توانایی را به شرکت می دهد که قابلیت های خود را به نحوی افزایش و گسترش دهد که امکان دستیابی به مزیت رقابتی را فراهم کند (ونگ و احمد<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷). این قابلیت ها عبارتند از:

**الف) قابلیت انطباق پذیری<sup>۴</sup>** که موجب انعطاف پذیری راهبردی در منابع و نحوه به کارگیری آنها می شود و از طریق تطبیق سریع با خواسته ها و نیازهای پنهان باعث پیشروی شرکت می شود.

1. Peiris
2. Combinative Dynamic Capability
3. Wang Ahmed
4. Adaptive Capability

نقل قول: «یادگیری فرصت‌های جدید این امکان را به ما داد که خود را با خواسته‌های مخاطبان بیشتر منطبق کنیم و گستره وسیعی از انواع مدیوم‌ها را پوشش دهیم و از این نظر نسبت به رقبای خود پیشی بگیریم.»

(ب) **قابلیت جذب دانش جدید**<sup>۱</sup> در عرصه فناوری و روش‌های جدید انجام فعالیت‌های سازمانی این شرکت‌ها را قادر ساخته است از فرصت‌های جدید استفاده بهینه‌ای داشته باشند. به‌عنوان مثال جذب دانش، آنها را در راه‌اندازی واحدهای جدید کسب‌وکار توانمند کرده است. نقل قول: «ما سه واحد کسب‌وکار جدید در شرکت راه‌اندازی کردیم که هر کدام فرصت‌های سودآوری جدیدی را پیگیری می‌کنند.»

(ج) **قابلیت نوآوری**<sup>۲</sup> این شرکت‌ها را قادر به ارائه کالاها و خدمات جدید و باارزش کرده است. آنها با کسب و خلق دانش، شایستگی‌های جدیدی برای عرضه محصولات نمایشی چه به‌صورت نسخه فیزیکی (DVD) چه به‌صورت دیجیتالی در بستر OTT به دست آورده‌اند. همچنین این قابلیت زمینه را برای ایجاد فرصت‌های جدید فراهم می‌کند.

نقل قول: «قطعاً نتیجه تمام برنامه‌های یادگیری در آثار نمایشی تولیدشده و نحوه عرضه آنها به مخاطب ظاهر می‌شود. آنچه که این میان مهم است این است که اگر یک‌بار فرصت درست تشخیص داده شود، سودآور باشد، همین راه را برای یادگیری‌های بعدی باز می‌کند و به‌صورت دایره‌وار مسیر یادگیری گسترده‌تر می‌شود. هرچند که این یادگیری‌ها همیشه موفقیت‌آمیز نخواهند بود.»

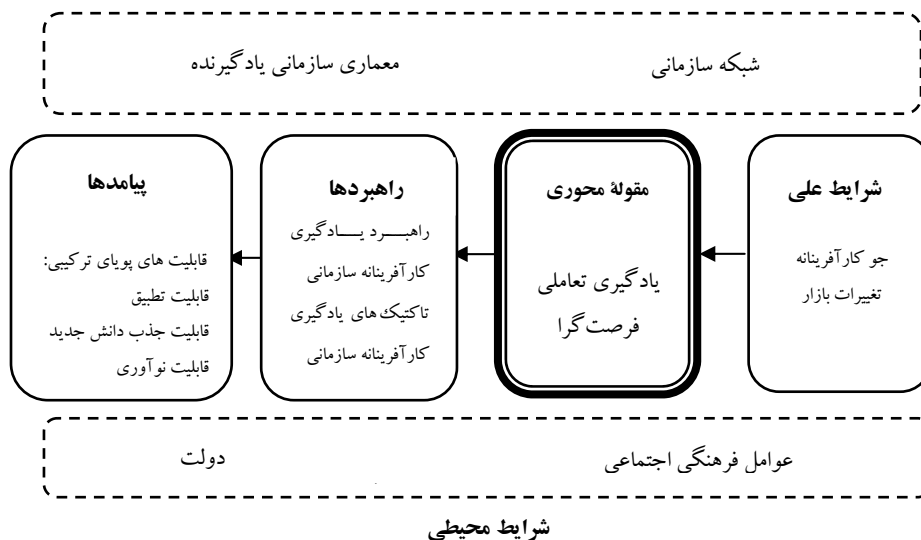
## خلق نظریه

محققین این پژوهش با مطالعه رفتار شرکت‌های نوآور شبکه نمایش خانگی و مصاحبه با مدیران این شرکت‌ها پیرامون چگونگی یادگیری پیرامون فرصت‌ها مدلی را ارائه داده‌اند که دربردارند، مقوله محوری پدیده یادگیری کارآفرینانه سازمانی و همچنین شرایط علی، راهبردها و عوامل

1. Absorptive Capability  
2. Innovative Capability

زمینه‌ای و محیطی آن است. تلفیق شش مقوله‌های برخاسته از داده‌های جمع‌آوری شده به شکل مدل مفهومی یادگیری کارآفرینانه سازمانی در شکل (۳) آورده شده است. نتایج حاصل از مدل به دست آمده نشان می‌دهد مقوله اصلی و محوری یادگیری کارآفرینانه سازمانی، "یادگیری تعاملی فرصت‌گرا" است. این مقوله منبث از شرایط علی "جو کارآفرینانه و تغییرات بازار" است که بدون این دو شرط، یادگیری کارآفرینانه در سازمان محقق نمی‌شود. سازمان‌های کارآفرین براساس راهبردهای سه‌گانه یادگیری کارآفرینانه سازمانی که عبارتند از "راهبرد یادگیری مؤثر، راهبرد یادگیری انطباقی و راهبرد یادگیری اهرمی" اهداف یادگیری کارآفرینانه را پیگیری می‌کنند و در نهایت به قابلیت‌های پویای ترکیبی "قابلیت انطباق‌پذیری، قابلیت جذب دانش جدید و قابلیت نوآوری" به‌عنوان پیامد فرایند دست پیدا می‌کنند. از سوی دیگر، شرایط زمینه‌ای همچون "شبکه‌سازی و معماری سازمانی یادگیرنده" به همراه شرایط محیطی از جمله عوامل "فرهنگی اجتماعی، دولت و دانشگاه" عوامل مؤثر در مدل یادگیری کارآفرینانه سازمانی و زمینه‌ساز یادگیری کارآفرینانه در سازمان می‌شوند.

عوامل زمینه‌ای



شکل ۳. مدل مفهومی یادگیری کارآفرینانه سازمانی

## نتیجه گیری و پیشنهادها

محققان متعددی اظهار داشته‌اند که درک چگونگی فرایند یادگیری توسط کارآفرینان جهت کشف و بهره‌برداری از فرصت، نقش بنیادین در فهم فرایند کارآفرینی دارد (ونگ، ۲۰۱۴). علی‌رغم اهمیت یادگیری در سازمان‌های کارآفرین، کانون توجه تحقیقات یادگیری کارآفرینانه معطوف به یادگیری کارآفرینان مستقل و (نه کارآفرینان سازمانی) در طی فرایند جستجو و بهره‌برداری از فرصت‌های کارآفرینانه است (رای، ۲۰۱۱). از این رو مدل‌های ارائه‌شده قبلی در ادبیات قابلیت به‌کارگیری در سطح سازمانی را ندارند (لایز، ۲۰۱۴). در این مطالعه سعی شد با بهره‌گیری از روش نظریه برخاسته از داده یک مدل نظام‌مند و مفهومی از یادگیری کارآفرینانه سازمانی ارائه شود.

همان‌طور که دیده می‌شود مدل ارائه‌شده در این تحقیق با تمرکز بر سطح سازمانی، قابلیت به‌کارگیری در برنامه‌های رشد و توسعه سازمان را دارد. از این رو به مدیران پیشنهاد می‌شود برای پیاده‌سازی یادگیری کارآفرینانه سازمانی و دستیابی به پیامدهای آن، ابتدا جو کارآفرینانه را در سازمان ایجاد نمایند تا فضای مناسب برای ایده پردازی و انتقال دانش و اطلاعات پیرامون فرصت‌ها بین اعضای سازمان فراهم شود. همچنین پیشنهاد می‌شود با ایجاد ساختار سازمانی یادگیرنده و بهره‌گیری از شبکه همکاری بین‌سازمانی، جذب و خلق دانش جدید کارآفرینانه را تسهیل نمایند.

از سوی دیگر، به دلیل اینکه این مدل در یک جامعه محدود و با روش کیفی به دست آمده است، به محققان آتی پیشنهاد می‌شود در تحقیقات خود این سازه را در صنایع دیگری که از نرخ نوآوری بالایی برخوردارند، مطالعه نمایند. همچنین پیشنهاد می‌شود روابط بین متغیرهای این مدل مثلاً رابطه بین راهبردهای یادگیری کارآفرینانه سازمانی و پیامدهای اشاره‌شده در مدل را مورد تحقیق قرار دهند.

- Berglund, H., Hellström, T. & Sjölander, S. (2007). 'Entrepreneurial Learning and the Role of Venture Capitalists'. **Venture capital**, 9 (3), 165-182.
- Cannavacciuolo, L., Iandoli, L., Ponsiglione, C. & Zollo, G. (2017). Learning by failure vs learning by habits: Entrepreneurial learning micro-strategies as determinants of the emergence of co-located entrepreneurial networks. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, 23 (3), 524-546.
- Cope, J. (2005). Toward a dynamic learning perspective of entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 29 (4), 373-397.
- Covin, J. G., Green, K. M. & Slevin, D. P. (2006). Strategic process effects on the entrepreneurial orientation - sales growth rate relationships. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 30(1), 57-81.
- Dimov, D. (2007). From opportunity insight to opportunity intention: The importance of person-situation learning match. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 31(4), 561-583.
- Jones, O. (2006). Developing absorptive capacity in mature organizations: the change agent's role. **Management Learning**, 37 (3), 355-376.
- Kirzner, I. M. (1973). **Competition and Entrepreneurship**. Chicago: University of Chicago Press.
- Kreiser, P. M. (2011). Entrepreneurial orientation and organizational learning: the impact of network range and network closure. **Entrepreneurship Theory & Practice**, 35, 1025-1050.
- Leitch, C. & Harrison, R. T. (2008). 'Entrepreneurial Learning: A Review and Research Agenda'. **Entrepreneurial Learning: Conceptual Frameworks and Applications**. London: Routledge. 3-23.
- Lindsay, V., Ashill, N. & Victorio, A. (2007). An institutional view of local entrepreneurial climate. **Journal of Asia entrepreneurship and sustainability**, 3 (1), 1.
- Loasby, B. J. (2007). 'A cognitive perspective on entrepreneurship and the firm'. **Journal of Management Studies**, 44, 1078-106.
- Lumpkin, G. T. & Lichtenstein, B. B. (2005). The role of entrepreneurial learning in the opportunity-recognition. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 29 (4), 451-472.
- Lyles M. A. (2014). Organizational Learning, knowledge creation, problem formulation in messy problems. **European Management Journal**, 32, 132-136.
- Macpherson, A. (2009). Book Review: Entrepreneurial Learning: Conceptual frameworks. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour**, 15 (6), 622-628.
- Marquardt, M. J. (2002). **Building the learning organization: Mastering the 5 elements for corporate learning**. Palo Alto, CA: Davies-Black Publishing, Inc.
- Minniti, M. & Bygrave, W. (2001). A dynamic model of entrepreneurial learning. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 25 (3), 5-16.
- Peiris, I. K., Akoorie, M. & Sinha, P. (2015). **Conceptualizing the Process of Opportunity Identification in International Entrepreneurship Research**.
- Politis, D. (2005). The process of entrepreneurial learning: A conceptual framework. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 29 (4), 399-424.
- Politis, D. (2008). Does prior start-up experience matter for entrepreneurs' learning?. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, 15 (3), 472-489.
- Rae, D. (2011). Entrepreneurial learning: Practice, experience and theory. Paper presented at Entrepreneurial learning and education: From theory to practice. **British Academy of Management**, 27th May, London.
- Rae, D. (2012). "Action learning in new creative ventures". **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, 18 (5), 603 - 623.
- Rae, D. & Rae, D. (2017). Entrepreneurial learning: peripherality and connectedness. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, 23 (3), 486-503.
- Rae, D. (2006). "Entrepreneurial learning: A conceptual framework". **Technology Analysis and**

- Strategic Management**, 18, 39-56.
- Sambrook, S. & Roberts, C. (2005). 'The inter-relationships between corporate entrepreneurship and organisational learning'. **Journal of Strategic Change**, 5 (1), 14-36.
- Scarmozzino, E., Corvello, V. & Grimaldi, M. (2017). Entrepreneurial learning through online social networking in high-tech startups. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, 23 (3), 406-425.
- Schumpeter, J. A. (1934). "**Depressions: Can we learn from past experience?**". Chamberlin, Edward, The economics of the recovery program. New York, New York London: McGraw-Hill.
- Soetanto, D. & Soetanto, D. (2017). Networks and entrepreneurial learning: coping with difficulties. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, 23 (3), 547-565.
- Teng, B. S. & Cummings, J. L. (2002). Trade-offs in managing resources and capabilities. **Academy of Management Executive**, 16 (2), 81-91.
- Walsh, G. S. & Cunningham, J. A. (2017). Regenerative failure and attribution: Examining the underlying processes affecting entrepreneurial learning. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, 23 (4), 688-707.
- Wang, C. L. & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: a review and research agenda. **The International Journal of Management Reviews**, 9 (1), 31-51.
- Wang, C. L. & Chugh, H. (2014). "Entrepreneurial Learning: Past Research and Future Challenges". **International Journal of Management review**, 16, 24-61.
- Wee-Liang, T. & Teck-Meng, T. (2002). "**The Antecedents of Value Creation in Singapore Corporations**". Singapore Management University.
- Young, J. E. & Sexton, D. L. (2003). What makes entrepreneurs learn and how do they do it?. **Journal of Entrepreneurship**, 12 (2), 155-182.
- Zozimo, R. G., Jack, S. L. & Hamilton, E. (2017). Entrepreneurial learning from observing role models. **Entrepreneurship and Regional Development**, 29, 889-911.