

## فرهنگ یادگیری سازمانی، اثربخشی مدیریتی و توانمندسازی روان‌شناختی: پیش‌بینی‌کننده‌های یادگیری در محیط کار

مرتضی طاهری\* ندا نظری\*\* سعید غیائی\*\*\*

دانشگاه علامه طباطبائی

### چکیده

هدف از انجام این پژوهش، بررسی روابط مستقیم و غیرمستقیم فرهنگ یادگیری سازمانی، اثربخشی مدیریتی و توانمندسازی روان‌شناختی با یادگیری کارکنان در محیط کار بود. در این پژوهش همبستگی، داده‌ها با مشارکت ۱۱۷ نفر از کارکنان دو سازمان دولتی در شهر تهران گردآوری شد. برای جمع‌آوری اطلاعات از چهار پرسش‌نامه استاندارد فرهنگ یادگیری سازمانی، اثربخشی مدیریتی، توانمندسازی روان‌شناختی و یادگیری در محیط کار استفاده شد. روایی تمامی ابزارها از طریق بررسی روایی سازه با استفاده از نرم افزار Smart PLS تأیید شد. یافته‌های پژوهش نشان داد متغیر یادگیری در محیط کار به طور مستقیم و غیرمستقیم از متغیرهای فرهنگ یادگیری سازمانی و اثربخشی مدیریتی و به طور مستقیم از متغیر توانمندسازی روان‌شناختی تأثیر می‌پذیرد. همچنین فرهنگ یادگیری سازمانی اثر مستقیم و غیرمستقیم معنی‌داری بر توانمندسازی روان‌شناختی و اثربخشی مدیریتی دارد. اثربخشی مدیریتی تنها اثر مستقیم معنی‌داری بر توانمندسازی روان‌شناختی دارد. با توجه به این یافته‌ها، فرهنگ یادگیری سازمانی بیشترین تأثیر را بر یادگیری کارکنان در محیط کار دارد. این نتایج اهمیت فرهنگ سازمانی را برای مدیران آشکار می‌کند و در ترغیب آن‌ها به ارتقای فرهنگ یادگیری در سازمان و تبدیل آن به یک سازمان یادگیرنده کمک می‌کند.

**واژه‌های کلیدی:** یادگیری در محیط کار، توانمندسازی روان‌شناختی، فرهنگ سازمانی، اثربخشی مدیریتی.

\* استادیار مدیریت آموزشی، دانشگاه علامه طباطبائی (نویسنده مسؤول) m.taheri@atu.ac.ir

\*\* کارشناسی ارشد مدیریت آموزشی، دانشگاه علامه طباطبائی n.nazari.61@gmail.com

\*\*\* استادیار برنامه‌ریزی آموزش عالی، دانشگاه علامه طباطبائی ghiasi.saeed@gmail.com

### مقدمه

یادگیری در محل کار، فراتر از منظر اقتصادی و عملکرد محور، می‌تواند به‌عنوان راهی برای ارتقای فرآیندهای ارتباطی دیده شود. یادگیری نه تنها به پیشرفت عملکرد فردی و سازمانی کمک می‌کند، بلکه موجب افزایش فرآیند یک‌پارچگی می‌شود که مستلزم تعامل افراد و محیط است (دورنباس، بلویز و دنسن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴). این نگاه به یادگیری در محل کار، نشان‌دهنده‌ی این حقیقت است که یادگیری با عملکرد کاری و زمینه اجتماعی آن ادغام شده و کار، خود منبعی غنی برای یادگیری است (کالین<sup>۲</sup>، ۲۰۰۲).

پژوهش‌های پیشین در مورد یادگیری در محل کار بر فرآیند جمعی یادگیری و آگاه شدن از طریق تعاملات اجتماعی و ارتباطات در جامعه‌ی کار، تأکید دارند. درک یادگیری در محل کار به معنی شناسایی پیچیدگی‌ها، و فرآیندهای اجتماعی (جامعه‌پذیری سازمانی)، بافت فردی و سازمانی است که بر این جامعه‌پذیری تأثیر دارد. جامعه‌پذیری سازمانی به‌طور گسترده‌ای تضمین به رسمیت شناخته شده‌ای است که می‌تواند به عنوان کلیدی کارآمد و مؤثر در یکپارچه‌سازی کارمندان در دست‌مدیران قرار گیرد (قلاوندی و امراهی، ۱۳۹۱).

متغیرهای گوناگونی در محیط‌های کاری می‌توانند بر یادگیری افراد، گروه‌ها و سازمان تأثیرگذار باشند؛ به‌طور مثال، فرهنگ اشتراکی پدید آورنده‌ی یادگیری، یکی از عوامل زمینه‌ای مؤثر بر احتمال وقوع یادگیری در سازمان‌هاست و همین فرهنگ است که در ایجاد روحیه‌ی پرسش‌گری، صراحت و اعتماد در محل کار، نقش بسزایی دارد (فریدمن، لپشیتز و اورمیر<sup>۳</sup>، ۲۰۰۱). محیط یادگیری خوب می‌تواند کارمندان را برای یادگیری و ماندن در سازمان برای مدت زمانی طولانی ترغیب کند (قنبرپور نصرتی، ساعت‌چیان و پورسلطانی زرنندی، ۱۳۹۱). یک تفسیر روان‌شناسانه در مورد چگونگی درک و پاسخ‌دهی افراد به موقعیت‌های موفقیت‌آمیز، می‌تواند بر سطح انگیزه‌ی کارکنان برای مشارکت در مرحله‌ی انتقال دانش و مهارت به موقعیت‌های شغلی تأثیر بگذارد. همچنین توانمندسازی روان‌شناختی با یادگیری در محل کار مرتبط است. طبق گفته‌ی سایبران<sup>۴</sup> (۲۰۰۵)، تأمل و بازاندیشی از طریق فعالیت‌های یادگیری، کارکنان را قادر به حفظ احساس توانمندی در سیر تحولات سخت در سازمان می‌کند. توانمندسازی می‌تواند عامل تسهیل‌کننده‌ای در پاسخ‌گویی به تغییرات محیطی باشد (بهارلو، بشلیده، هاشمی شیخ‌شبان‌ی و نعیمی، ۱۳۹۳). رفتار مدیر هم بر یادگیری در محل کار مؤثر است. یادگیری از طریق انجام پروژه‌های سازمانی به طور اثربخش و فعالانه اتفاق می‌افتد، اگر مدیران اختیارات بیشتر و نظارت کمتری را اعمال کنند (مک‌گرت<sup>۵</sup>، ۲۰۰۱).

تعدادی از پژوهش‌گران تلاش کرده‌اند که یادگیری در محیط کار را از یادگیری سازمانی متمایز سازند. یادگیری در محیط کار به یادگیری فردی در فضای کار مربوط بوده و در برگرفته‌ی فعالیت‌های یادگیری آگاهانه و سنجیده به‌منظور انعکاس تجارب واقعی در محیط کار است (رالین<sup>۶</sup>، ۲۰۰۶). پژوهش‌های اخیر در مورد یادگیری در محیط کار بیشتر بر چگونگی یادگیری محیطی در سازمان تمرکز دارد تا این‌که کارکنان چه چیزی را از این طریق کسب کرده‌اند. این مطالعات پژوهش‌گران را به انجام پژوهش با رویکردهای عینی مثل استفاده از ابزار برای اندازه‌گیری وجوه گوناگون یادگیری محیطی یا شناسایی پیامدهای یادگیری محیطی مثل دانش و جامعه‌پذیری سازمانی، ترغیب می‌کنند (بلاکا و فلیستد<sup>۷</sup>، ۲۰۰۷). پژوهش‌های دیگری با رویکرد کیفی صورت گرفته است که اصطلاح یادگیری سازمانی را به‌کار برده‌اند (به‌طور مثال، کالین<sup>۸</sup>، ۲۰۰۲، فولر و همکاران، ۲۰۰۵)، اما این پژوهش‌های برای شفاف‌سازی عوامل مؤثر بر یادگیری ناکافی بوده‌اند. پژوهش اندکی در مورد یادگیری در محل کار وجود دارد که در آن تأکید بر تلفیق یادگیری فردی و جامعه‌پذیری سازمانی است.

پژوهش‌های دیگری بر روی عوامل مؤثر بر یادگیری در محل کار انجام شده است که به‌طور ویژه زمینه‌ی سازمانی (محیط یادگیری یا فرهنگ سازمانی) به عنوان عوامل تسهیل‌کننده‌ی یادگیری و افزایش دهنده‌ی تجربیات مثبت یادگیری در محل کار را بررسی کرده‌اند (اشتون<sup>۹</sup>، ۲۰۰۴؛ اسمیت، وایت و کیندت<sup>۹</sup>، ۲۰۱۵، رایش، رونی و بوت<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۵). پژوهش‌های قبلی، به تأثیرات تعاملی بین یادگیری محیطی و زمینه‌ی سازمانی و عوامل دیگر مثل ویژگی‌های شخصیتی و حمایت مدیران توجه زیادی نکرده‌اند و پژوهش‌های اندکی عوامل زمینه‌ای و فردی مؤثر بر یادگیری محیطی را مورد بررسی قرار داده‌اند (برگ و چانگ<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۸). با توجه به این دو نکته که: (۱) مطالعات قبلی بیشتر روی پیچیدگی‌های یادگیری در محل کار تمرکز داشتند و (۲) پژوهش‌گران توسعه منابع انسانی نیاز جدی به اسناد عینی بیشتر در مورد رابطه بین عوامل سازمانی، مدیریتی و فردی و یادگیری در محل کار کارکنان دارند، در این پژوهش بررسی رابطه بین عوامل سازمانی و مدیریتی و فردی با یادگیری در محل کار در سازمان مد نظر بوده است.

یادگیری برای بقای سازمان، اجتناب‌ناپذیر و ضروری است و از طریق توسعه‌ی قابلیت‌های کارکنان، بر ظرفیت‌های سازمانی تأثیر می‌گذارد (وست بروک و ویل<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۱). یادگیری با پیشرفت عملکرد و سازگاری با تغییرات محیطی مرتبط است و می‌تواند درک کارکنان را نسبت به عملکرد در محل کار افزایش دهد (الکجائر و والگرن<sup>۱۳</sup>، ۲۰۰۶). سازمان‌هایی که اساس‌شان یادگیری است، سعی دارند فعالیت‌ها را بهتر انجام دهند. از دید آن‌ها، یادگیری بهترین راه برای بهبود عملکرد در درازمدت است (گانز به نقل از عباسپور، ۱۳۹۰). یادگیری به سازمان‌ها اجازه

نخواهد داد در مقابل فشارهای ناشی از مهارت‌ها، توانایی‌ها و تکنولوژی‌های رقیب به صورت سنتی اداره شوند (سبحانی نژاد، شهانی و یوزباشی، ۱۳۸۵).

هدف این پژوهش، درک بهتر عوامل مؤثر بر یادگیری محیطی به وسیله‌ی شفاف‌سازی روابط بین این عوامل و یادگیری در محل کار است. به‌نظر سمبروک<sup>۱۴</sup> (۲۰۰۵) عوامل مؤثر بر یادگیری در سه طبقه عوامل سازمانی، مدیریتی و فردی جای می‌گیرند. در این پژوهش عوامل زمینه‌ای (سازمانی و مدیریتی) و عوامل فردی مطالعه شده است. عوامل زمینه‌ای در این پژوهش شامل فرهنگ یادگیری سازمانی و اثربخشی مدیریتی می‌شود و عامل فردی توانمندسازی روان‌شناختی است. در ادامه رابطه این متغیرها با یکدیگر و با یادگیری در محیط کار از منظر پژوهش‌های انجام شده و ادبیات نظری تشریح شده است.

شخصیت، تجربه، توانایی‌های مدیریتی (یادگیری رفتارها و دانش شغلی) و نقش‌های مدیریتی (ارتباطات مدیر، اطلاعات و اقدامات) پیش‌بینی‌کننده‌های اثربخشی مدیریتی هستند. بنابراین ارتباط بین فرهنگ یادگیری سازمانی و اثربخشی مدیریتی را می‌توان در قالب توانایی‌ها و نقش‌های مدیریتی جستجو کرد. یکی از ویژگی‌های فرهنگ یادگیری سازمانی انعطاف‌پذیری در اکتساب و تفسیر اطلاعات است. این ویژگی فرهنگ یادگیری سازمانی بر توانایی‌ها و نقش‌های مدیریتی تأثیرگذار است. به‌طور خلاصه، فرهنگ یادگیری سازمانی ارتباط مثبتی با رفتارهای یادگیری و مدیریت اطلاعات مدیران دارد که قسمتی از اثربخشی مدیر است (لسلی، دالتون، ارنست و دیل<sup>۱۵</sup>، ۲۰۰۲).

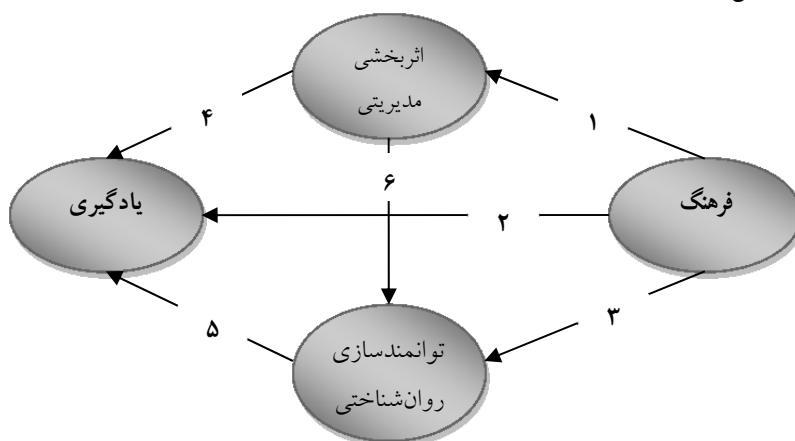
ارتباطات بین ۷ بعد یادگیری سازمانی نشان می‌دهد بین ویژگی‌های فرهنگ یادگیری سازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی ارتباط مثبتی وجود دارد. عوامل فرهنگ یادگیری مؤثر بر توانمندسازی روان‌شناختی شامل کار تیمی (اثربخشی گروه، اعتماد درون گروه، تأثیر دو جانبه و ارزش گروه)، رهبری (برخورد درست و حمایت رهبر)، ساختار ارگانیک، سیستم‌های شبکه‌ای و منابع (دسترسی به اطلاعات و تسهیم اطلاعات) می‌شود. در فرهنگ یادگیری مستمر، مدیران و کارکنان برای دادن و گرفتن بازخورد به یکدیگر احساس راحتی می‌کنند (فلدمن و ان جی<sup>۱۶</sup>، ۲۰۰۸). در نتیجه‌ی چنین فرهنگی کارکنان برای یافتن فرصت‌های بیشتری برای توسعه و پیشرفت، همکاری دو جانبه و فرآیندهای مشارکتی با همکاران برانگیخته می‌شوند (زیمرمن<sup>۱۷</sup>، ۱۹۹۵).

ارتباط بین اثربخشی مدیریتی و یادگیری در محل کار را می‌توان در قالب نقش‌های مدیران برای تقویت یادگیری کارکنان و یا فعالیت‌های مربوط به یادگیری در محل کار، مشاهده کرد. به‌طور مثال الینجر<sup>۱۸</sup> (۲۰۰۵) بر نقش‌های مدیران به‌عنوان عامل زمینه‌ای مثبت مؤثر بر یادگیری غیررسمی کارکنان در محل کار، تأکید دارد. نقش‌های این مدیران شامل: ۱) ایجاد فرصت‌های

یادگیری غیررسمی، ۲) خدمت‌رسانی به‌عنوان رشددهندگان کارکنان (مربیان و یا استادان)، حمایت علنی و ایجاد فضا برای یادگیری، ۳) تشویق کارکنان به ریسک کردن، ۴) فهماندن اهمیت تسهیم دانش و کمک به رشد دیگران، ۵) ایجاد بازخورد مثبت و شناخت و ۶) خدمت کردن به‌عنوان الگوی نقش می‌شود.

به نظر ارات<sup>۱۹</sup> (۲۰۰۷) مدیر نقشی کلیدی در ایجاد جوی دارد که در آن کارکنان به دنبال کمک به یکدیگر برای یادگیری هستند. در خلال دست و پنجه نرم کردن با خواست‌های گوناگون سازمان و کارکنان، مدیران بر اساس اهداف کار، میزان یادگیری و میزان چالش‌های موجود در کار، سازمان را هدایت می‌کنند که بر اعتمادبه‌نفس و انگیزه‌ی کارکنان تأثیر می‌گذارد و نهایتاً بر یادگیری کارکنان در محیط کار مؤثر است.

مطالعات نشان می‌دهد با توجه به تغییرات خارجی، کارمندان باید توانایی‌های خود را آشکار نمایند و در سازمان باید بر نوآوری و یادگیری تأکید شود (عسگری؛ پورسلطانی زرنندی و مشیری، ۱۳۹۳). سازمان یادگیرنده محیطی خلق می‌کند که نتیجه آن پدیدار شدن چندین پیامد روان‌شناختی مؤثر بر یادگیری سازمانی است؛ از جمله اعتماد، تعهد، امنیت و ... اگر کارکنان احساس کنند که سازمان برای آن‌ها سرمایه‌گذاری می‌کند و از آن‌ها حمایت می‌کند، احساس توانمندی و اعتماد به مدیریت خواهند داشت. این وضعیت، شرایطی را در سازمان پدید می‌آورد که امکان بهره‌مندی از سرمایه‌های فکری فراهم می‌شود. یادگیری از عوامل سازمانی مانند ساختار، فرهنگ، سیاست‌ها ارزش‌ها، نظام پاداش همه با هم باعث توانمندسازی کارکنان می‌شود (حاتمی و دستار، ۱۳۹۰). با توجه به مرور پیشینه تجربی، روابط مستقیم و غیرمستقیم بین متغیرهای فرهنگ یادگیری سازمانی، اثربخشی مدیریتی، توانمندسازی روان‌شناختی و یادگیری در محیط کار و فرضیه‌های پژوهش در شکل ۱ منعکس شده است.



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش

- ۱) فرهنگ یادگیری سازمانی اثربخشی مدیریتی را افزایش می‌دهد.
- ۲) فرهنگ یادگیری سازمانی موجب تسهیل یادگیری در محیط کار می‌شود.
- ۳) فرهنگ یادگیری سازمانی، توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان را تسهیل می‌کند.
- ۴) اثربخشی مدیریتی یادگیری در محیط کار را افزایش می‌دهد.
- ۵) توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان یادگیری در محیط کار را بهبود می‌دهد.
- ۶) اثربخشی مدیریتی موجب بهبود توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان می‌شود.

### روش پژوهش

در این پژوهش با توجه به ماهیت فرضیه‌ها می‌توان پژوهش همبستگی را از نوع مدل‌یابی معادلات ساختاری (تحلیل مسیر) دانست که در آن روابط درونی بین سازه‌های نهان برون‌زا و درون‌زای در قالب کشف و تبیین مدل بررسی شده است. اولین دسته از این عوامل فرهنگ یادگیری سازمانی، (متغیرهای یادگیری مستمر، گفتگو و پرسش‌گری، یادگیری تیمی، توانمندسازی، سیستم‌های ثبت شده، سیستم ارتباطات، رهبری راهبردی) و دومین دسته از این عوامل اثربخشی مدیریتی، و توانمندسازی روان‌شناختی (متغیرهای معنی‌دار بودن، شایستگی، حق انتخاب و مؤثر بودن) و در نهایت عوامل یادگیری در محیط کار (دانش شغل، انتقال فرهنگ در سازمان و ایجاد رابطه) را شامل می‌شود.

### شرکت‌کنندگان پژوهش

شرکت‌کنندگان این پژوهش شامل کلیه کارکنان کتابخانه، موزه و مرکز اسناد مجلس شورای اسلامی و اداره کل وزارت ارشاد بوده است، به استثنای افرادی که زیر یک سال سابقه‌ی کاری داشته‌اند. چراکه این افراد از فرصت لازم برای کسب تجربه درباره‌ی بافت سازمان مثل فرهنگ، رهبری و توانمندسازی روان‌شناختی که در این پژوهش مورد توجه هستند، برخوردار نبوده‌اند. کلیه کارکنان این دو سازمان با سابقه‌ی بیش از یک سال ۲۲۰ نفر بود. به دلیل محدود بودن تعداد کارکنان، پرسش‌نامه بین همه‌ی کارکنان توزیع شد که از این تعداد ۱۱۷ پرسش‌نامه (نرخ تکمیل = ۵۳ درصد) دریافت شد. ۱۱/۹۷ درصد (۱۴ نفر) از پاسخ‌گویان بین ۲۰ تا ۲۹ سال، ۴۱/۰۱ درصد (۵۵ نفر) بین ۳۰ تا ۳۹ سال، ۱۷/۹۵ درصد (۲۱ نفر) بین ۴۰ تا ۴۹ سال و ۲/۵۶ درصد (۳ نفر) بین ۵۰ تا ۵۹ سال سن داشته‌اند. بنابراین سن بیش از نیمی از پاسخ‌گویان بین ۳۰ تا ۳۹ بود. ۲۹/۰۶ درصد شرکت‌کنندگان بین ۱ تا ۹ سال سابقه‌ی خدمت داشته‌اند و به همین ترتیب ۴۵/۳۰ درصد از پاسخ‌گویان بین ۱۰ تا ۱۹ سال و ۵/۹۸ درصد بین ۲۰ تا ۲۹ سال سابقه‌ی خدمت داشته‌اند. همچنین ۴۴ درصد پاسخ‌گویان مرد بودند.

## ابزارهای پژوهش

در این پژوهش برای گردآوری داده‌ها از چهار پرسش‌نامه استاندارد، با طیف لیکرت چهار درجه‌ای کاملاً مخالفم (۴)، مخالفم (۳)، موافقم (۲) و کاملاً موافقم (۱) استفاده شد. ویژگی‌های پرسش‌نامه‌ها در ادامه تشریح شده است.

**پرسش‌نامه‌ی یادگیری در محیط کار:** برای سنجش این سازه از پرسش‌نامه‌ی یادگیری در محیط کار (ریو<sup>۳</sup>، ۱۹۹۷) استفاده شد. این پرسش‌نامه دارای ۱۸ گویه است (برای مثال: من منابع در دسترس برای انجام وظایف شغلی‌ام را می‌شناسم.) و در قالب سه مؤلفه: دانش شغل، انتقال فرهنگ در سازمان و ایجاد رابطه، یادگیری در محیط کار را می‌سنجد. برای بررسی روایی پرسش‌نامه، از تحلیل عامل تأییدی استفاده شد. نتایج تحلیل نشان می‌دهد، بار عاملی تمامی گویه‌ها مطلوب است (بین ۰/۴۴ تا ۰/۹۴) که این امر نشان‌دهنده‌ی همگن بودن مدل اندازه‌گیری و روایی سازه پرسش‌نامه است. پایایی پرسش‌نامه از طریق ضریب آلفای کرانباخ و پایایی ترکیبی محاسبه شده است. ضریب آلفای کرانباخ محاسبه شده برابر با (۰/۷۸) و ضریب پایایی ترکیبی یادگیری در محیط کار (۰/۸۳) به دست آمد که نشان‌دهنده‌ی قابلیت اطمینان پرسش‌نامه‌ها و همسانی درونی گویه‌های آن بود.

**پرسش‌نامه‌ی توانمندسازی روان‌شناختی:** این متغیر با استفاده از پرسش‌نامه‌ی توانمندسازی روان‌شناختی (اسپریتزر<sup>۴</sup>، ۱۹۹۵) اندازه‌گیری شد. پرسش‌نامه‌ی توانمندسازی روان‌شناختی با ۱۲ گویه (برای مثال: من نسبت به توانایی‌هایم برای انجام وظایف کاری اطمینان دارم.) چهار مؤلفه معنادار بودن، شایستگی، حق انتخاب و مؤثر بودن را می‌سنجد. روایی پرسش‌نامه، با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی بررسی شد. تحلیل عاملی تأییدی نشان می‌دهد، بار عاملی تمامی گویه‌ها مطلوب است (بین ۰/۵۳ تا ۰/۹۴) و روایی سازه پرسش‌نامه تأیید می‌شود. پایایی پرسش‌نامه از طریق ضریب آلفای کرانباخ و پایایی ترکیبی بررسی شد. ضریب آلفای کرانباخ (۰/۸۵) و ضریب پایایی ترکیبی توانمندسازی روان‌شناختی (۰/۸۱) نشان‌دهنده‌ی قابلیت اطمینان پرسش‌نامه بود.

**پرسش‌نامه‌ی اثربخشی مدیریتی:** با استفاده از ۵ گویه (برای مثال: مدیر من، از مدیران قبلی، مدیر بهتری است.) پرسش‌نامه اثربخشی مدیریتی (دنيسون و همکاران<sup>۲</sup>، ۱۹۹۵) این عامل سنجیده شد. برای بررسی روایی پرسش‌نامه، از تحلیل عاملی تأییدی و آزمون متوسط واریانس استخراج استفاده شده است. تحلیل نشان می‌دهد، بار عاملی تمامی گویه‌ها در حد بسیار مطلوب است (بین ۰/۶۱ تا ۰/۸۸) که این امر نشان‌دهنده‌ی برازش مطلوب داده‌ها با مدل و روایی سازه پرسش‌نامه است. همچنین نتایج آزمون متوسط واریانس استخراج شده ( $AVE = 0.76$ ) این سازه مطلوب بود. پایایی پرسش‌نامه از طریق ضریب آلفای کرانباخ و پایایی ترکیبی محاسبه شد. ضریب آلفای

کرانباخ محاسبه شده برابر با (۰/۹۲) و ضریب پایایی ترکیبی اثربخشی مدیریتی (۰/۹۴) به دست آمد که نشان‌دهنده‌ی همسانی درونی گویه‌های آن بود.

پرسش‌نامه‌ی فرهنگ یادگیری سازمانی: برای سنجش این سازه از ۷ گویه‌ی (برای مثال: مدیران این سازمان همیشه به دنبال فرصتی برای یادگیری هستند.) پرسش‌نامه سازمان یادگیرنده (مارسیک و واتکینز<sup>۲۰</sup>، ۲۰۰۳) استفاده شد. روایی پرسش‌نامه با استفاده از تحلیل عامل تأییدی و آزمون متوسط واریانس استخراج شده بررسی شد. نتایج تحلیل نشان می‌دهد، بار عاملی تمامی گویه‌ها در حد مطلوب است (بین ۰/۵۷ تا ۰/۷۵) که این امر نشان‌دهنده‌ی همسو بودن گویه‌ها با سازه‌ی نظری و روایی سازه پرسش‌نامه است. همچنین نتایج آزمون متوسط واریانس استخراج شده (AVE = ۰/۵۵) این سازه در حد مطلوب گزارش شده است. پایایی پرسش‌نامه از طریق ضریب آلفای کرانباخ و پایایی ترکیبی محاسبه شده است. ضریب آلفای کرانباخ (۰/۷۹) و ضریب پایایی ترکیبی فرهنگ یادگیری سازمانی (۰/۸۵) بیانگر قابلیت اطمینان پرسش‌نامه بود.

#### یافته‌ها

قبل از انجام تحلیل نهایی اقدام به غربالگری و سرند داده‌ها<sup>۲۴</sup> شد. بدین منظور مقادیر پرت برای هر یک از متغیرها کنار گذاشته شد؛ آزمودنی‌های با الگوهای پاسخ مشابه و آزمودنی‌های با الگوهای پاسخ نامتعارف مورد بررسی قرار گرفتند؛ داده‌های بدون پاسخ با استفاده از الگوریتم EM جایگزین شدند؛ و داده‌ها از لحاظ نرمال بودن چندمتغیری و همگنی (پیش‌فرض آزمون‌های چندمتغیری) بررسی شدند. در جدول ۱ شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش مربوط به ۱۱۷ شرکت‌کننده گزارش شده است.



جدول ۱- اطلاعات توصیفی متغیرهای پژوهش و ابعاد آن‌ها

خطای استاندارد میانگین	انحراف استاندارد	واریانس	میانگین	پرسش‌نامه
۰,۰۶	۰,۶۶	۰,۴۴	۲,۶۳	یادگیری مستمر
۰,۰۷	۰,۷۲	۰,۵۲	۲,۶۶	گفتگو و پرسش‌گری
۰,۰۶	۰,۶۱	۰,۳۷	۲,۶۵	یادگیری تیمی
۰,۰۶	۰,۶۷	۰,۴۵	۲,۵۷	توانمندسازی
۰,۰۶	۰,۶۹	۰,۴۸	۲,۶۲	سیستم‌های ثبت شده
۰,۰۶	۰,۶۰	۰,۳۶	۲,۷۱	سیستم ارتباطات
۰,۰۶	۰,۶۵	۰,۴۲	۲,۵۷	رهبری راهبردی
۰,۰۴	۰,۴۴	۰,۴۴	۲,۶۳	فرهنگ یادگیری سازمانی
۰,۰۶	۰,۶۶	۰,۴۴	۳,۱۲	معنادار بودن
۰,۰۵	۰,۵۴	۰,۲۹	۳,۳۲	شایستگی
۰,۰۶	۰,۶۵	۰,۴۲	۲,۷۲	حق انتخاب
۰,۰۶	۰,۶۱	۰,۳۷	۲,۶۶	مؤثر بودن
۰,۰۴	۰,۴۳	۰,۱۸	۲,۹۵	توانمندسازی روان‌شناختی
۰,۰۵	۰,۵۹	۰,۳۵	۲,۸۲	اثربخشی مدیریتی
۰,۰۴	۰,۴۲	۰,۱۸	۳,۱۵	دانش شغل
۰,۰۵	۰,۵۷	۰,۳۲	۲,۷۲	فرهنگ‌سازی
۰,۰۵	۰,۵۶	۰,۳۱	۳,۲۸	ایجاد رابطه
۰,۰۴	۰,۴۳	۰,۱۸	۳,۰۵	یادگیری در محیط کار

جدول بالا گویای آن است که بالاترین میانگین فرهنگ یادگیری سازمانی مربوط به شاخص سیستم ارتباطات (۲/۷۱) و کمترین میانگین مربوط به شاخص‌های «رهبری راهبردی» و «توانمندسازی» است. همچنین بر اساس نتایج گزارش شده در جدول بالا، بالاترین میانگین اثربخشی مدیریتی مربوط به ایجاد رابطه (۳/۲۸) است.

#### یافته‌های حاصل از مدل‌سازی معادلات ساختاری

به منظور بررسی فرضیات پژوهش یا به عبارتی آزمون برازش مدل معادلات ساختاری فرهنگ یادگیری سازمانی، اثربخشی مدیریتی، توانمندسازی روان‌شناختی و یادگیری در محیط کار از

نرم‌افزار Smart PLS استفاده شد. در این بخش ابتدا ضرایب همبستگی تک‌متغیری پیرسون بین متغیرهای پژوهش محاسبه شده و سپس معناداری ضرایب همبستگی محاسبه شده در جامعه آماری مورد آزمون قرار گرفته است. نتایج آزمون همبستگی در جدول ۲ گزارش شده است.

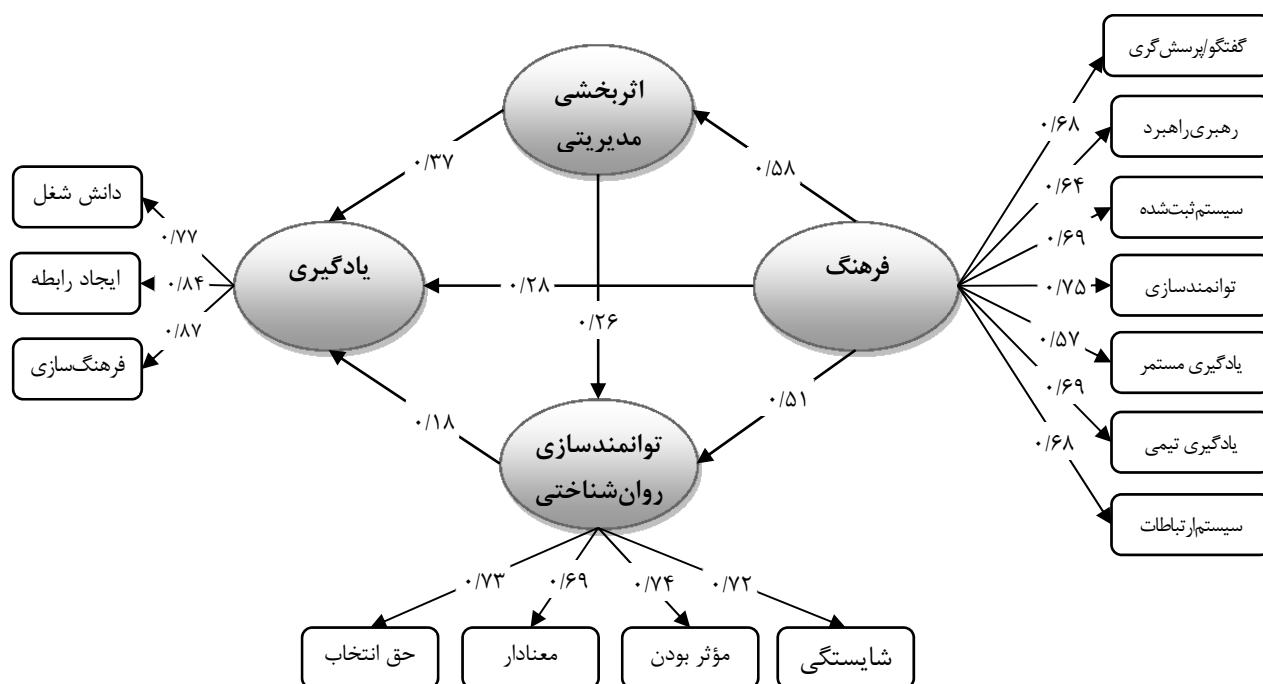
**جدول ۲- همبستگی متغیرهای پژوهش و معناداری آن‌ها**

یادگیری در محیط کار	توانمندسازی روان‌شناختی	اثربخشی مدیریتی
۰/۶۱**	۰/۵۹**	۰/۵۶**
۰/۶۳**	۰/۵۰**	
۰/۵۴**		

**P<۰/۰۱\*\***

بر اساس نتایج گزارش شده در جدول بالا ضریب همبستگی بین تمامی متغیرهای پژوهش در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار است. بیشترین ضریب تعیین گزارش شده بین متغیر «اثربخشی مدیریتی» و متغیر «یادگیری در محیط کار» ( $r^2 = ۰/۳۹$ ) و کم‌ترین ضریب تعیین بین متغیر «اثربخشی مدیریتی» با متغیر «توانمندسازی روان‌شناختی» ( $r^2 = ۰/۲۵$ ) گزارش شده است.

پس از بررسی میزان همبستگی و معناداری ضرایب، در ادامه میزان پیش‌بینی‌پذیری متغیر ملاک از روی متغیر یا متغیرهای پیش‌بین پژوهش بررسی شده است. بدین منظور با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری از نرم‌افزار PLS به روش حداقل مربعات جزئی بهره برده شد. بر اساس مبانی نظری و پژوهش‌های انجام شده مدلی فرضی تدوین شد که شامل متغیر برونزای فرهنگ یادگیری سازمانی و متغیرهای درونزای اثربخشی مدیریتی، توانمندسازی روان‌شناختی و یادگیری در محیط کار بوده است. هریک از سازه‌های مکنون (برونزا و درونزا) خود دارای چندین خرده‌مقیاس (مؤلفه) است که با توجه به نتایج مدل اندازه‌گیری و تحلیل عاملی تأییدی به عنوان متغیرهای مشاهده شده در مدل فرضی پژوهش ارائه شده‌اند. در ادامه ضرایب مسیر استاندارد شده و واریانس تبیین شده متغیرهای مکنون درونزا و بارهای عاملی متغیرهای مشاهده شده در مدل پیش‌بینی یادگیری در محیط کار ارائه شده است.



شکل ۲- ضرایب استاندارد شده‌ی مدل معادلات ساختاری یادگیری در محیط کار

جدول ۳- شاخص‌های برازش مدل ساختاری یادگیری در محیط کار

مقدار شاخص	نام شاخص
۰/۲۶۳	فرهنگ یادگیری سازمانی
۰/۲۹۳	اثربخشی مدیریتی
۰/۲۱۵	توانمندسازی روان‌شناختی
۰/۳۳۲	یادگیری در محیط کار
۰/۲۶۳	فرهنگ یادگیری سازمانی
۰/۱۱۵	اثربخشی مدیریتی
۰/۲۰۶	توانمندسازی روان‌شناختی
۰/۳۶۰	یادگیری در محیط کار

شاخص افزونگی (CV Red)

شاخص اشتراک<sup>۲۵</sup> (CV Com)

در جدول ۳ شاخص‌های کیفیت مدل ساختاری یادگیری در محیط کار گزارش شده است. نتایج جدول بالا حاکی از آن است تمامی شاخص‌ها در حد مطلوب گزارش شده‌اند و مدل دارای توانایی پیش‌بینی و کیفیت است. با توجه به مدل پژوهش در ادامه فرضیه‌های پژوهش یا به عبارتی اثر متغیرهای پژوهش بر یکدیگر به تفکیک تشریح شده است. با توجه به نتایج مدل آزمون شده یادگیری در محیط کار، در جدول زیر اثرات مستقیم، غیرمستقیم و کل متغیر فرهنگ یادگیری

سازمانی، اثربخشی مدیریتی، توانمندسازی روان‌شناختی و یادگیری در محیط کار به همراه آماره  $t$  ارائه شده است.

جدول ۴- نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش، ضرایب و معناداری اثرات

فرضیه	متغیر پیش‌بین	متغیر ملاک	نوع اثر	$\beta$	آماره $t$
اول	فرهنگ یادگیری سازمانی	اثربخشی مدیریتی	مستقیم (کل)	۰/۵۸۳	۷/۹۱**
			مستقیم	۰/۲۸۵	۴/۶۶**
			غیرمستقیم (از طریق اثربخشی مدیریتی)	۰/۲۱۸	۴/۲۲**
دوم	فرهنگ یادگیری سازمانی	یادگیری در محیط کار	غیرمستقیم (از طریق اثربخشی مدیریتی و توانمندسازی روان‌شناختی)	۰/۰۲۷	۲/۷۶**
			غیر مستقیم (از طریق توانمندسازی روان‌شناختی)	۰/۰۹۰	۳/۱۱**
			کل	۰/۶۲۰	۱۲/۵۷**
سوم	فرهنگ یادگیری سازمانی	توانمندسازی روان‌شناختی	مستقیم	۰/۵۰۶	۶/۰۴**
			غیر مستقیم	۰/۵۱۳	۳/۸۱**
			کل	۰/۶۵۹	۹/۵۷**
چهارم	اثر بخشی مدیریتی	یادگیری در محیط کار	مستقیم	۰/۳۷۴	۴/۵۴**
			غیر مستقیم	۰/۰۴۷	۲/۵۳**
			کل	۰/۴۲۱	۸/۱۶**
پنجم	توانمندسازی روان‌شناختی	یادگیری در محیط کار	مستقیم (کل)	۰/۱۷۹	۲/۸۷**
			مستقیم (کل)	۰/۲۶۲	۲/۹۰**

$P < ۰/۰۱$ \*\*

نتایج جدول ۴ نشان‌گر تأیید فرضیه‌های شش‌گانه‌ی پژوهش و اثرات مستقیم، غیرمستقیم و کل متغیر فرهنگ یادگیری سازمانی، اثربخشی مدیریتی، توانمندسازی روان‌شناختی و یادگیری در محیط کار است.

### بحث و نتیجه‌گیری

یادگیری در محیط کار، ابزاری است که با ارتباط دادن پیشرفت‌های فردی و سازمانی به یکدیگر، روابط بین توانایی‌های سازمانی و فردی را معنی می‌کند. در این پژوهش سعی بر شناسایی هر چه بیشتر عوامل مؤثر بر این فرآیند بوده است و از میان عوامل مختلف مؤثر بر یادگیری در محیط کار، فرهنگ یادگیری سازمانی، اثربخشی مدیریتی و توانمندسازی روان‌شناختی مورد بررسی قرار گرفتند.

فرهنگ یادگیری سازمانی: یافته‌های پژوهش نشان داد، فرهنگ یادگیری سازمانی اثر مستقیمی بر اثربخشی مدیریتی دارد. این نتیجه با ویژگی‌های فرهنگ یادگیری سازمانی مرتبط است که شامل

یادگیری مستمر، گفتگو و پژوهش، یادگیری تیمی، سیستم تثبیت شده، توانمندسازی، سیستم ارتباطات و رهبری راهبردی می‌شود (مارسیک و واتکینز، ۲۰۰۳). به‌ویژه رهبری راهبردی به‌عنوان یک بعد از فرهنگ یادگیری سازمانی، ارتباط نزدیکی با اثربخشی مدیریتی دارد بدین معنی که مدل رهبری، زیر مجموعه‌ی رهبری راهبردی و عملکرد به‌عنوان الگوی نقش، زیر مجموعه‌ی اثربخشی مدیریتی، هر دو در قالب مفهوم انتظارات نقش مدیران، قابل درک هستند.

فرهنگ یادگیری سازمانی اثر مستقیمی بر یادگیری در محیط کار دارد. این نتیجه، موافق با مطالعات قبلی است که تأیید کردند فرهنگ یادگیری سازمانی، نقش مهمی در تسهیل و تقویت یادگیری در محل کار دارد (اشتون، ۲۰۰۴). یکی از مؤلفه‌های یادگیری در محیط کار، فرهنگ‌سازی (میزانی که کارکنان هنجارها و ارزش‌های سازمان را فراگرفته‌اند) است. فرهنگ یادگیری سازمانی، کارکنان را به مشارکت در فرآیند فرهنگ‌سازی از طریق پرسش‌گری و گفتگو و سیستم ارتباطی تشویق می‌کند. به‌علاوه، دو بعد از فرهنگ یادگیری سازمانی (یادگیری مستمر و یادگیری تیمی) با دو بعد از یادگیری در محیط کار (کسب دانش و ایجاد رابطه با همکاران برای یادگیری) مرتبط هستند.

*توانمندسازی روان‌شناختی: فرهنگ یادگیری سازمانی، ارتباط مثبتی با توانمندسازی روان‌شناختی دارد.* این یافته با مطالعات قبلی که فرهنگ یادگیری سازمانی را به‌عنوان یکی از عوامل زمینه‌ای مؤثر بر توانمندسازی روان‌شناختی شناخته‌اند، موافق است (سیگال و گاردنر، ۲۰۰۰، ۲۶).

به‌علاوه، ویژگی توانمندسازی فرهنگ یادگیری سازمانی (که کارکنان را به مشارکت در تصمیم‌گیری و مسؤولیت‌پذیری و برانگیخته شدن برای یادگیری آنچه باید انجام دهند، سوق می‌دهد) (مارسیک و واتکینز، ۲۰۰۳)، ارتباط نزدیکی دارد با توانمندسازی روان‌شناختی به‌عنوان انگیزه‌ای وظیفه‌ای درونی که کارکنان در کارشان احساس کنترل می‌کنند (اسپریتزر، ۱۹۹۵).

یافته‌های این پژوهش ارتباط نزدیکی بین توانمندسازی روان‌شناختی و یادگیری در محیط کار نشان داده است. به‌عبارت دیگر کارکنانی که ارزش کار خود را شناخته‌اند، کارشان را با اطمینان و اختیار کافی انجام می‌دهند و بر فرآیند کار تأثیر بیشتری دارند، در فرآیند یادگیری در محیط کار مثل کسب دانش، فهم هنجارهای سازمانی و ایجاد رابطه با همکاران برای کسب اطلاعات و منابع بیشتر مشارکت دارند.

*اثربخشی مدیریتی: نتایج این پژوهش نشان می‌دهد اثربخشی مدیریتی تأثیر مستقیمی بر توانمندسازی روان‌شناختی دارد که این نتیجه موافق با این نظریه است که مدیران و رهبران نقش مهمی بازی می‌کنند در: ۱) خلق سیستم ارزش‌های اخلاقی که مرتبط با بعد معناداری توانمندسازی*

روان‌شناختی است؛ ۲) افزایش احساس خودکارآمدی کارکنان که موافق با بعد شایستگی توانمندسازی روان‌شناختی است و ۳) برانگیختن زیردستان برای عمل بر مبنای تصمیمات فردی که با بعد خودمختاری توانمندسازی روان‌شناختی همسو است. نتایج این پژوهش نشان داد اثربخشی مدیریتی باعث افزایش یادگیری در محیط کار می‌شود. رفتارهای مدیریتی مؤثر عبارتند از: تشویق کارکنان به آموزش، یادگیری و خود بالندگی، تقدیر از زیردستانی که به توسعه دانش کاری خود علاقه نشان می‌دهند، اطلاع رسانی به کارکنان در مورد همه‌ی تغییر سیاست‌ها، اهداف و قوانین سازمانی؛ آگاه کردن آن‌ها از این‌که چگونه این تغییرات بر کارکنان تأثیر می‌گذارد؛ تسهیل تبادل اطلاعات به‌روز در بین تیم‌ها و یا کارکنان (پاتال، هالین و یوراک<sup>۲۷</sup>، ۲۰۱۰). در این پژوهش، تسلط بر وظایف شغلی و دانش کار، یادگیری هنجارها و ارزش‌های سازمانی و ایجاد رابطه برای دریافت اطلاعات مرتبط، رفتارهایی هستند که ارتباط نزدیکی با یادگیری در محیط کار دارند. شرکت‌کنندگان تأثیر اثربخشی مدیریتی بر یادگیری در محل کار را بالاتر می‌دانستند که با مطالعات قبلی که بر مسؤولیت‌پذیری و حمایت مدیران از یادگیری در محیط کار تأکید داشتند، موافق بود (ارات و همکاران، ۲۰۰۲).

در این پژوهش، روابط چندگانه‌ای بین عوامل سازمانی، مدیریتی، شخصی و یادگیری در محیط کار شناسایی شده است. متخصصین منابع انسانی می‌توانند از این عوامل برای تأثیرگذاری بر یادگیری در محیط کار به‌عنوان میانجی برای حل مسائل سازمانی بهره ببرند. همچنین نتایج این پژوهش نشان داد که اثربخشی مدیریتی و توانمندسازی روان‌شناختی اثر مثبتی بر یادگیری در محیط کار دارند. مدیران اثربخش در سازمان، برای کارکنانی که علاقه‌مند به آماده شدن برای شغل آینده و توسعه عملکرد هستند می‌توانند الگوی نقش باشند. متخصصین منابع انسانی می‌توانند برنامه‌هایی برای توسعه کارکنان طراحی کنند و به‌منظور توسعه عملکرد سازمان به آن‌ها پیشنهاد می‌شود، فرصت‌های یادگیری بیشتری برای کارکنان فراهم آورند تا انگیزه و اعتمادبه‌نفس و میزان استقلال برای هدایت کارشان افزایش یابد. آن‌ها باید در کارکنان این باور را ایجاد کنند که فرصت‌های یادگیری می‌توانند وسیله‌ای برای حل مسائل فردی و سازمانی باشند.

در این پژوهش، بیشتر بعد اجتماعی یادگیری در محیط کار مورد توجه قرار گرفته است و تأثیر عوامل روان‌شناسانه و اقتصادی و سایر عوامل مانند قدرت سازمان (کوپمنز، دورنباس و ون‌اکلان<sup>۲۸</sup>، ۲۰۰۶)، استفاده از تکنولوژی (سمبروک، ۲۰۰۵) و ارزش‌های مدیریتی (پاردینگ و آبراهامسون<sup>۲۹</sup>، ۲۰۱۰) مطالعه نشده است. در پژوهش‌های آتی، می‌توان به بررسی این ابعاد پرداخت. به‌طور مثال پژوهش‌هایی می‌توانند بر این‌که چگونه عوامل روان‌شناسانه می‌توانند یادگیری در محیط کار را پویاتر کند، تمرکز داشته باشند و در بعد اقتصادی، چگونه یادگیری در

محل کار به بهره‌وری بلندمدت و نوآوری در سازمان کمک می‌کند. با توجه به این‌که دامنه‌ی پژوهش محدود به دو سازمان دولتی بوده است، تعمیم یافته‌های این پژوهش با محدودیت مواجه است.

### یادداشت‌ها

- |                                     |                              |
|-------------------------------------|------------------------------|
| 1- Doornbos, Bolhuis & Denesse      | 2- Collin                    |
| 3- Friedman, Lipshits & Overmeer    | 4- Cyboran                   |
| 5- McGrath                          | 6- Raelin                    |
| 7- Blaka & Filstad                  | 8- Ashton                    |
| 9- Smet, Witte & Kyndt              | 10- Reich, Rooney & Boud     |
| 11- Berg & Chung                    | 12- westbrook & veal         |
| 13- Elkjaer & Wahlgern              | 14- Sambrook                 |
| 15- Leslie, Dalton, Ernst & Deal    | 16- Feldman & Ng             |
| 17- Zimmerman                       | 18- Ellinger                 |
| 19- Eraut                           | 20- Marsick and Watkins      |
| 21- Spreitzer                       | 22- Denison                  |
| 23- Reio                            | 24- Data Screening           |
| 25- CV Communalilty                 | 26- Siegall & Gardnen        |
| 27- Patal, Halin & Iurac<br>Eekelen | 28- Koopmans, Doornbos & van |
| 29- Parding & Abrahamson            |                              |

### منابع

#### الف. فارسی

- بهارلو، مصطفی، بشلیده، کیومرث، هاشمی شیخ‌شبان، سید اسماعیل و نعمی، عبدالزهرار. (۱۳۹۳). طراحی و آزمون الگویی از پیش‌آیندها و پیامدهای توانمندسازی روان‌شناختی، *مجله علوم رفتاری*، ۴، ۳۹۶-۳۸۳.
- حاتمی، سکینه و دستار، حسین. (۱۳۹۱). تبیین نقش یادگیری در بهره‌وری نیروی انسانی از طریق توانمندسازی، *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین*، ۱، ۲۷-۵۳.
- شمس، غلامرضا و همکاران. (۱۳۹۲). بررسی تأثیر سازمان یادگیرنده بر عملکرد سازمانی با واسطه‌ی یادگیری سازمانی، *مجله اندیشه‌های نوین تربیتی*، ۳، ۲۷-۹.
- سبحانی‌نژاد، مهدی، شهابی، بهنام و یوزباشی، علیرضا. (۱۳۸۵). *سازمان یادگیرنده (مبانی نظری، الگوهای تحقق و سنجش)*، تهران: نشر یسطرون.

عسگری، بهمن، پورسلطانی زرنندی، حسین و مشیری، کیوان. (۱۳۹۳). ارتباط یادگیری سازمانی یا توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان تهران، نشریه‌ی مطالعات مدیریت ورزشی، ۲۳، ۱۷۸-۱۶۳.

عباسپور، عباس و همکاران. (۱۳۹۲). تعهدات سازمانی، یادگیری سازمانی و میزات تحصیلات، مجله‌ی چشم انداز مدیریت دولتی، ۱۳، ۱۷۳-۱۵۹.

قلاوندی، حسن و امراهی، اکبر. (۱۳۹۲). پیش‌بینی مؤلفه‌های یادگیری سازمانی ادراک شده بر اساس ابعاد جامعه‌پذیری سازمانی، فصلنامه فرآیند مدیریت و توسعه، ۲۶، ۱۳۲-۱۱۵.

مصلح، عبدالمجید، بحرین‌زاده، منیجه و دوکوهکی، سید جواد. (۱۳۹۳). تأثیر ابعاد یادگیری سازمانی بر ابعاد هوش رقابتی در شرکت‌های دانش بنیان، فصلنامه علمی- پژوهشی تحقیقات بازاریابی نوین، ۴، ۷۰-۵۷.

قنبرپور نصرتی، امیر، ساعت‌چیان، وحید و پورسلطانی زرنندی، حسین. (۱۳۹۱). ارتباط بین فرهنگ یادگیری سازمانی، انگیزه‌ی یادگیری و کیفیت خدمات داخلی در فدراسیون‌های منتخب، مجله‌ی مدیریت ورزشی، ۱۴، ۱۰۷-۹۱.

#### ب. انگلیسی

- Ashton, D. N. (2004). The impact of organizational structure and practices on learning in the workplace. *International Journal of Training and Development*, 8, 43-53.
- Berg, S. A. & Chyung, S. Y. (2008). Factors that influence informal learning in the workplace. *Journal of Workplace Learning*, 20, 229-244.
- Blaka, G. & Filstad, C. (2007). How does a newcomer construct identity? A socio-cultural approach to workplace learning. *International Journal of Lifelong Education*, 26(1), 59-73.
- Collin, K. (2002). Development engineers' conceptions of learning at work. *Studies in Continuing Education*, 24, 133-152.
- Cyboran, V. L. (2005). The influence of reflection on employee psychological empowerment: Report of an exploratory workplace field study. *Performance Improvement Quarterly*, 18(4), 37-50.
- Denison, D. R., Hooijberg, R. & Quinn, R. E. (1995). Paradox and performance: Toward a theory of behavioral complexity in managerial leadership. *Organization Science*, 6, 524-540.
- Doornbos, A. J., Bolhuis, S. & Denessen, E. (2004). Exploring the relation between work domains and work-related learning: the case of the Dutch police force. *International Journal of Training and Development*, 8(3), 174-190.
- Elkjaer, B. & Wahlgren, B. (2006). Organizational learning and workplace learning—similarities and differences. Learning, working and living. *Mapping the terrain of working life learning*, 15-32.



- Ellinger, A. D. (2005). Contextual factors influencing informal learning in a workplace setting: The case of “reinventing itself company”. *Human Resource Development Quarterly*, 16(3), 389-415.
- Eraut, M. (2007). Learning from other people in the workplace. *Oxford Review of Education*, 33, 403-422.
- Feldman, D. C. & Ng, T. W. H. (2008). Motivation to engage in training and career development. In C. Kanfer, G. Chen, & R. D. Pritchard (Eds.), *Work motivation: Past, present, and future* (pp. 401-431). New York, NY: Routledge.
- Friedman, V. J., Lipshits, R. & Overmeer, W. (2001). Creating conditions for organizational learning. In M. Dierkes, A. B. Antal, J. Child, & I. Nonaka (Eds.), *Organizational learning and knowledge* (pp. 757-774). London, England: Oxford University.
- Fuller, A., Hodkinson, H., Hodkinson, P. & Unwin, L. (2005). Learning as peripheral participation in communities of practice: A reassessment of key concepts in workplace learning. *British Educational Research Journal*, 31, 49-68.
- Leslie, J. B., Dalton, M., Ernst, C. & Deal, J. (2002). Managerial effectiveness in a global context: *Center for Creative Leadership*.
- Koopmans, H., Doornbos, A. J. & van Eekelen, I. M. (2006). Learning in interactive work situations: It takes two to tango; Why not invite both partners to dance? *Human Resource Development Quarterly*, 17, 135-158.
- 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, 132-151.
- McGrath, R. G. (2001). Exploratory learning, innovative capacity and managerial oversight. *Academy of Management Journal*, 44, 118-131.
- Parding, K. & Abrahamsson, L. (2010). Learning gaps in a learning organization: Professionals' values versus management values. *Journal of Workplace Learning*, 22, 292-305.
- Patal, T., Hamlin, R. G. & Iurac, D. (2010, February). *Exploring managerial effectiveness and ineffectiveness: Comparing public sector hospitals from Romania and UK*. Paper presented at Academy of Human Resource Development International Research Conference in the Americas, TN: Knoxville.
- Raelin, J. A. (2000). *Work-based learning: The new frontier of management development*. Addison-Wesley Reading, MA.
- Reich, A., Rooney, D. & Boud, D. (2015). Dilemmas in continuing professional learning: learning inscribed in frameworks or elicited from practice. *Studies in Continuing Education*, 37(2), 131-141.
- Reio, T. G., Jr. (1997). *Effects of curiosity on socialization-related learning and job performance in adults*. Unpublished doctoral dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg.
- Sambrook, S. (2005). Factors influencing the context and process of work-related learning. *Human Resources Development International*, 8, 101-119.
- Siegall, M. & Gardner, S. (2000). Contextual factors of psychological empowerment. *Personnel Review*, 29, 703-722.

- Smet, K., De Witte, H. & Kyndt, E. (2015). Antecedents and outcomes of informal workplace learning: *A systematic review. Status: accepted.*
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38, 1442–1465.
- Westbrook, T. S. & Veale, J. R. (2001). Work-related learning as a core value: An Iowa perspective. *Human Resource Development Quarterly*, 12, 301–318.
- Zimmerman, M. A. (1995). Psychological empowerment: Issues and illustrations. *American Journal of Community Psychology*, 23, 581–599.

## **Organizational learning culture, managerial effectiveness and psychological empowerment: Predictors of workplace learning**

**Morteza Taheri \***    **Neda Nazari \*\***    **Said Ghiyasi \*\*\***

Allameh Tabataba'i University, Iran

### **Introduction**

Learning in the workplace can be seen as a way to improve communication processes. Learning not only helps to improve individual and organizational performance but also enhance the integrity of the process that requires the interaction of people and the environment; environmental learning as a process of formal and informal relationships transfers technical knowledge, culture and norms. Previous research about learning at work insisted on the process of collective learning and social communication at work. Understanding workplace learning means to detect complications and social processes of individual and organizational contexts that have an impact on the socialization. Various variables in the workplace can influence the individuals, groups and organizations learning. Good learning environment can encourage employees to stay in the organization for a long time. The purpose of this study was to investigate the direct and indirect relationships between organizational learning culture, managerial effectiveness, psychological empowerment and workplace learning.

### **Research hypotheses**

According to empirical literature review, direct and indirect relationships between the variables of organizational learning culture, managerial effectiveness, psychological empowerment and the workplace learning, in this study six hypotheses were investigated: 1) organizational learning culture increases managerial effectiveness; 2) organizational learning culture facilitates learning in the workplace; 3) organizational learning culture will facilitate the psychological empowerment; 4) the effectiveness of managerial increases workplace learning; 5) employees' psychological empowerment improve learning in the workplace 6) psychological empowerment is improved by the managerial effectiveness.

### **Methods**

In this correlational study (structural equation modeling), the internal relationship between exogenous construct, organizational learning culture, and endogenous, managerial effectiveness, psychological empowerment and workplace learning were investigated. Data with the participation of 117 employees of two public organizations in Tehran were gathered. The population included all employees of the two organizations excepting

---

\*(Corresponding Author) Faculty member of department of psychology and education, Allameh Tabataba'i University, Iran. Email: mtaheri56@gmail.com

\*\* M.A. in educational administration, Allameh Tabataba'i University, Iran

\*\*\* Faculty member of psychology and Education, Allameh Tabataba'i University, Iran

those who had less than one year of work experience because these staff did not have the opportunity to gain experience on the field. Information in this study was collected by using four standard questionnaires: a) Learning organization questionnaire (Marsick and Watkins, 2003) with 7 items, b) Psychological empowerment questionnaire (Spreitzer, 1995) with 12 items c) Managerial effectiveness inventory (Denison et al. 1995) with 5 items and d) Workplace learning questionnaire (Reio, 1997) with 18 items. The validity of all instruments was investigated by confirmatory factor analysis and testing of the average variance extracted (AVE). The Cronbach's alpha coefficients (between 0.79 and 0.94) verified the reliability of the questionnaires. In order to test the hypotheses or structural equation model of organizational learning culture, managerial effectiveness, psychological empowerment and workplace learning Smart PLS was used.

## **Results**

More than half of the participants were aged between 30 and 39. The work experience of 45.30% of the participants was between 10 and 19 years. Also 44% of respondents were males. According to the results the highest average learning in the workplace related to the relationship (28.3) and the highest mean of organizational learning culture related to the communications system (2.71). The correlations among all variables were significant. The highest significant correlation between "managerial effectiveness" and "learning in the workplace" ( $r = 0.63$ ) and the lowest significant correlation between "managerial effectiveness" and "psychological empowerment" ( $r = 0.50$ ) have been reported. Based on the model of this study, organizational learning culture, managerial effectiveness, psychological empowerment and learning in the workplace were entered into the analysis. The finding of this study determined that organizational learning culture, managerial effectiveness, and psychological empowerment had a significant direct and indirect effect, through managerial effectiveness, and psychological empowerment on workplace learning. In particular, organizational learning culture had a strong impact (Total effect = 0.62) on workplace learning. Organizational learning culture had significant direct and indirect effects on the psychological empowerment and managerial effectiveness. Finally, the results showed that managerial effectiveness had a significant direct effect on the psychological empowerment.

## **Discussion and Conclusion**

Based on these results, organizational learning culture had the greatest role directly and indirectly by improving management effectiveness and psychological empowerment and influenced the employees learning in the workplace. These results revealed the importance of organizational culture for managers who might be encouraged to promote a culture of learning in the organization. In this study, social aspect of learning in the workplace is considered and psychological and economic factors such as the strength of the organization, use of technology, management values and identity have not been studied.

**Keywords:** Workplace learning, Psychological empowerment, Organizational learning culture, Managerial effectiveness.