

بررسی تأثیر استقلال شغلی کارکنان بر ارتقای عملکرد فردی و سازمانی با میانجی‌گری یادگیری فردی و یادگیری سازمانی

سیروس قنبری^{*۱}

اصغر اسکندری^۲

مهران فرهادی^۳

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۴/۱۲/۱۰؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۰۲/۱۳)

چکیده

هدف از این پژوهش شناسایی رابطه بین استقلال شغلی کارکنان با عملکرد فردی و سازمانی با توجه به نقش میانجی یادگیری فردی و سازمانی است. روش تحقیق توصیفی-همبستگی و از نوع مدل‌یابی معادلات ساختاری است. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان سازمان امور اقتصادی و دارایی استان همدان و اداره کل امور مالیاتی استان همدان به تعداد ۶۰۵ نفر بوده و حجم نمونه بر اساس فرمول کوکران به تعداد ۲۳۵ آزمودنی تعیین گردید. برای گردآوری داده‌ها از پنج پرسش‌نامه استقلال شغلی، یادگیری فردی، یادگیری سازمانی، عملکرد فردی و عملکرد سازمانی استفاده شد. برای تعیین روایی پرسش‌نامه‌ها از تحلیل عاملی تأییدی و جهت سنجش میزان پایایی از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد، که به ترتیب ۰/۸۹، ۰/۹۲، ۰/۹۳، ۰/۸۷ و ۰/۹۱ برآورد گردید. داده‌ها پس از جمع‌آوری با استفاده از نرم‌افزارهای آماری SPSS و LISREL تحلیل شدند. نتایج نشان دادند که: اثر مستقیم استقلال شغلی بر یادگیری فردی، یادگیری سازمانی، عملکرد فردی و عملکرد سازمانی مثبت و معنادار می‌باشد. به علاوه، اثر غیرمستقیم استقلال شغلی بر عملکرد فردی و سازمانی با میانجی‌گری یادگیری فردی مثبت و معنادار است. افزون بر این، اثر غیرمستقیم استقلال شغلی بر عملکرد فردی و سازمانی با میانجی‌گری یادگیری سازمانی مثبت و معنادار می‌باشد. بر اساس یافته‌های تحقیق، مدیران سازمان‌ها می‌توانند در فرایند حمایت از استقلال شغلی کارکنان بر مکانیسم‌های یادگیری فردی و سازمانی تمرکز نمایند و از این طریق عملکردهای فردی و سازمانی را ارتقاء دهند.

واژه‌های کلیدی: استقلال شغلی، یادگیری فردی، یادگیری سازمانی، عملکرد فردی، عملکرد سازمانی

^۱ - دانشیار علوم تربیتی، گرایش مدیریت آموزشی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران، مسئول مکاتبات: siroosghanbari@yahoo.com

^۲ - دانشجوی دکترا

^۳ - استادیار، گرایش روانشناسی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران

۱- مقدمه

سازمان‌ها به طور مداوم در حال تغییر و تحول هستند و به صورت مستمر می‌کوشند تا با محیط پیرامون خود انطباق یابند. در حالی که سازمان‌های دوره کلاسیک بر ثبات، تحقق اهداف سازمانی، عدم توجه به نیازها و احساسات کارکنان، و عدم سازگاری با محیط تأکید داشتند؛ اما سازمان‌های امروز بر یگانگی کارکنان و سازمان، تصمیم‌گیری مشارکتی، توجه به ارزش‌های والای انسانی، کارایی و اثربخشی، آموزش و بهسازی منابع انسانی، بهبود کیفیت و عملکرد، و توسعه سازمانی تمرکز دارند. نظریه‌ها و رویکردهای نوین سازمان و مدیریت علاوه بر نیل به اهداف و توسعه سازمانی، به عواطف، درخواست‌ها و نیازهای کارکنان نیز توجه دارند. این مسأله موجب شده تا عواملی همچون استقلال شغلی^۱ کارکنان، خودمختاری، خودیابی، خود آگاهی و خود شکوفایی کارکنان بیش از پیش مورد تأکید قرار گیرد.

به زعم صاحب‌نظران و پژوهشگران، حمایت مدیران و رهبران سازمان‌ها از استقلال شغلی کارکنان موجب ارتقای کارآمدی، رضایت‌مندی، تعهد، خلاقیت و نوآوری، یادگیری، درگیری شغلی، عملکرد و ... می‌شود. به زعم استون و همکاران (۲۰۰۹) یکی از مهم‌ترین چالش‌های مدیران آن است که آنها از اهمیت رضایت‌مندی کارکنان آگاه هستند، اما نمی‌دانند که چگونه باید استقلال شغلی و خودمختاری را ایجاد کنند (Stone et al., 2009). اعرابی و مقدم (۱۳۸۶) تأکید می‌کنند که در تدوین استراتژی منابع انسانی باید به نیروی کار آزادی و استقلال عمل داد تا از این طریق تعهد، توسعه، نوآوری، تولید محصولات جدید و یادگیری سازمانی حاصل گردد. به علاوه، رفتارهای تسهیم دانش به وسیله حمایت از استقلال کارکنان (رضایت فردی و منافع سازمانی) در محیط کار به وجود می‌آید (Wang & Hou, 2015; Cockrell & Stone, 2010).

صاحب‌نظران و پژوهشگران در پژوهش‌های خود به روابط مثبت و منفی استقلال شغلی با برخی متغیرهای سازمانی دست یافتند که به تعدادی از آنها اشاره می‌شود. به اعتقاد انجی و فیلمن (۲۰۱۴) و نهرگنگ و همکاران (۲۰۱۱) استقلال شغلی کارکنان با عملکرد شغلی و پیامدهای شغلی آنان رابطه مثبت، و با موانع و محدودیت‌های سازمانی رابطه منفی دارد (Ng & Feldman, 2014; Nahrgang et al., 2011). هریسون و همکاران (۲۰۰۶) طی پژوهشی نشان دادند که استقلال شغلی با نگرش‌های شغلی مثبت، رضایت شغلی و تعهد سازمانی رابطه مثبتی داشته، و با ترک سازمان رابطه منفی دارد (Harrison et al., 2006). ولمر و همکاران (۲۰۱۲) در تحقیقات خود آشکار نمودند که سبک رهبری تبادل رهبر-عضو با استقلال شغلی، درگیری و مشارکت شغلی خلاق رابطه دارد (Volmer et al., 2012). ساراگی (۲۰۱۱) در پژوهش خود

^۱-Job Self-determination

دریافت که بین استقلال شغلی کارکنان با رضایت شغلی، خود کارآمدی و عملکرد شغلی رابطه مثبتی وجود دارد، اما با استرس شغلی رابطه منفی برقرار است (Saragih, 2011). به طور کلی استقلال اشاره به عملکردهای اختیاری و ارادی یک فرد دارد تا به عنوان یک عامل علی در زندگی خود رفتار کرده و کیفیت زندگی خود را حفظ نموده و بهبود بخشد. استقلال دارای چهار بعد ضروری است: خودمختاری، خودتنظیمی، توانمندسازی روانی و خودیابی (Wehmeyer, 2005). استقلالی شغلی به میزان آزادی، خودمختاری و صلاحدیدگی اشاره دارد که فرد می‌تواند در زمان‌بندی کار و تعیین رویه‌های انجام آن عمل کند. در واقع اگر مدیری برنامه روزانه خود را تنظیم کند و بهترین روش انجام وظایفش را انتخاب نماید، در شغل خود دارای استقلال و خودمختاری است (Robbins & Judge, 2009). استقلال شغلی مایه شکل‌گیری انعطاف‌پذیری و خلاقیت سازمانی است، که برای انطباق با محیط‌های در حال تغییر ضروری است. بدون استقلال شغلی، سازمان‌ها به پدیده‌هایی خشک و محجور تبدیل می‌شوند. در واقع به اعتقاد گئورگ آنچه در فرایند کنترل باید بررسی شود و بهبود یابد، استقلال شغلی است (دانایی‌فرد، ۱۳۹۱).

استقلال شغلی به احساس داشتن انتخاب و کنترل بر روی کار مربوط می‌باشد. نیاز کارکنان برای استقلال در یک دوره کاری شامل حق انتخاب در کار می‌باشد (Fock, 2011). استقلال شغلی حدی است که مدیریت عالی اتخاذ تصمیمات ویژه را به پایین‌ترین سطح اختیار تفویض می‌کند (رابینز، ۱۳۹۰). به زعم رابینز (۱۳۹۰) استقلال شغلی یکی از ابعاد مهم در طراحی یک شغل است. در واقع کارکنان باید در برنامه‌ریزی زمان کار، در تعیین رویه‌های کاری و در کنترل بیشتر بر کار خود از استقلال و آزادی عمل شغلی برخوردار باشند.

ویژگی‌های اصلی استقلال شغلی عبارت است از: ۱) فرد می‌تواند اعمالش را تعیین کند، ۲) فرد می‌تواند به طور شایسته اعمالی را که تعیین کرده انجام دهد، ۳) اعمال و تصمیمات فرد بر اساس تفکر عمیق است، ۴) اعمال و تصمیمات فرد با مجموعه قوانین درونی فرد که فرد به آن‌ها معتقد است همخوانی دارد، ۵) عوامل بیرونی بر روی تصمیمات فرد محدودیت ایجاد نمی‌کند (تقی‌نژاد و همکاران، ۱۳۹۱).

استقلال شغلی یکی از عوامل اساسی است که موجب توانمندسازی کارکنان می‌شود. استقلال شغلی نوعی احساس کنترل بر امور و جنبه‌های مختلف شغلی و زندگی حرفه‌ای است. این که آیا مدیر یا کارکنان حق انتخاب هدف‌ها و روش‌های شغل خود را دارند و چقدر می‌توانند به طور مستقل تصمیم بگیرند مربوط به استقلال شغلی آنهاست. از نظر اسپریتزر^۱ (۱۹۹۵)

^۱-Spritzer

استقلال شغلی یا خود تعیینی گویای خودگردانی فرد در پیش‌قدمی و استمرار رفتارها و فرایندهایی است که نمونه آن انتخاب روش کار و نوع تلاش برای تحقق اهداف شغلی است (میرکمالی، ۱۳۸۹).

فرض اساسی استقلال شغلی آن است که افراد برای رسیدن به بهزیستی روانی و پیامدهای مثبت باید سه نیاز را برآورده سازند. این سه نیاز عبارتند از: شایستگی، رابطه و خودمختاری. این سه ویژگی به طور همزمان به رضایت‌مندی کارکنان کمک می‌کند (Deci & Ryan, 2000). حمایت از استقلال شغلی به معنای آن است که مدیران، کارکنان و گروه‌های اجتماعی جو خودمختاری را ایجاد می‌نمایند تا مشارکت در کارکردهای مستقل ترغیب و انجام شود (Rodd, 2013).

به اعتقاد رابینز و جاج (۲۰۰۹) شغلی که در آن میزان استقلال شغلی بالا باشد، باعث ایجاد احساس مسئولیت فردی در کارکنان می‌گردد. مضافاً این که در افراد رضایت بیشتری ایجاد کرده و منجر به عملکرد بهتری خواهد شد. استقلال شغلی باعث می‌شود تا تصمیمات و انتخاب‌های فرد اثربخش‌تر گردد، رفتارها و افکارش تنظیم شوند، حل مسأله نماید و بر پایه خود آگاهی و دانش شخصی از نقاط قوت و ضعف خود به اهداف فردی دست یابد (Cho et al., 2013).

استقلال شغلی کارکنان می‌تواند تعهد به اهداف و میزان اهمیت یادگیری را ارتقاء بخشد (Guo, 2007) همچنین حمایت رهبری از استقلال شغلی کارکنان بر یادگیری فردی و تیمی و همکاری علمی آنها تأثیر دارد (Braun et al., 2012). یادگیری فردی عبارت است از تغییراتی که در مهارت‌ها، بینش‌ها، دانش، نگرش‌ها و ارزش‌ها از طریق خودآموزی، آموزش مبتنی بر فناوری و مشاهده حاصل می‌شود (Marquardt, 2002). به علاوه یادگیری فردی منع رشد و تکامل فرد است (Chang & Lee, 2007). ایده دیویی در مورد یادگیری به طور ساده با الگوهای یادگیری فردی در سازمان تناسب دارد. او اعتقاد دارد که یادگیری از طریق تعامل‌های اجتماعی رخ می‌دهد (Easterby-Smith & Lyles, 2011). یادگیری مستمر در سطح فردی ضروری است، اما برای درک تأثیر تغییرات در عملکرد دانشی و مالی کافی نیست (Marsick & Watkins, 2003). فرایند یادگیری فردی تأثیر زیادی را بر فرایندهای یادگیری سازمانی دارد (Song et al., 2011). در واقع یادگیری فردی با یادگیری سازمانی از زمانی که سازمان‌ها به دانش کارکنان خود وابسته شدند، در هم آمیخته شده‌اند. اما به هر حال یادگیری فردی نقطه شروع یادگیری سازمانی است (Smith & Young, 2009: 329). یادگیری در سازمان به معنای آزمون مستمر تجربه‌ها و تبدیل این تجربه‌ها به دانش است، به گونه‌ای که با همه سازمان ارتباط داشته باشد و به هدف اصلی آن مربوط شود (Senge et al., 1998). یادگیری سازمانی نشان‌دهنده افزایش قابلیت فکری و بهره‌وری است که از طریق تعهد و استفاده از فرصت‌ها برای بهبود مستمر در سراسر سازمان به

دست می‌آید (Marquardt, 2002). لین (۲۰۰۸) یادگیری سازمانی را شامل ظرفیت یا فرایندهای یک سازمان در توانمند کردن، اکتساب، دستیابی و بازنگری هوش سازمانی و ارائه دستوراتی برای عملکرد سازمانی تعریف می‌کند (Lin, 2008). یانگ (۲۰۰۷) نیز یادگیری سازمانی را فرایند تغییر و تبدیل مستمر انتقال دانش فردی به سیستم‌های سازمانی می‌داند (Yang, 2007).

به اعتقاد وانگ و هو (۲۰۱۵) عملکردهای کارکنان با سطح استقلال ادراک شده کارکنان همبستگی دارد (Wang & Hou, 2015). افزون بر این حمایت رهبری سازمان از استقلال شغلی کارکنان بر عملکرد فردی و پیامدهای سازمانی تأثیر دارد (Braun et al., 2012). امروزه بسیاری از سازمان‌ها بر اثربخشی و عملکرد فردی و تیمی تمرکز نموده‌اند تا از این طریق عملکرد سازمانی را بهبود بخشند (DeChurch & Mesmer, 2010). نیلی و همکاران (۲۰۰۲) عملکرد را شامل فرایند تبدیل کیفیت اثربخش و کارایی اقدامات گذشته تعریف نموده‌اند (Neely et al., 2002). به زعم هو (۲۰۰۸) عملکرد سازمانی معیاری است که چگونگی تحقق اهداف سازمان را ارزیابی می‌کند (Ho, 2008). منظور از ارزیابی عملکرد فرایندی است که به وسیله آن کار کارکنان در فواصل معین و به طور رسمی مورد بررسی و سنجش قرار می‌گیرد. هدف نهایی از ارزیابی عملکرد افزایش کارایی و اثربخشی سازمان است نه توبیخ و تنبیه کارکنان ضعیف (سعادت، ۱۳۹۰). مدیران و رهبران سازمان‌ها باید سه عامل را در ارزیابی عملکرد مورد بررسی قرار دهند: (۱) نتایج وظایف فردی، (۲) رفتارهای کارکنان و (۳) صفات فردی همچون داشتن نگرش خوب، داشتن اعتماد به نفس، قابل اطمینان بودن و داشتن تجربه زیاد (Robbins & Judge, 2009). به اعتقاد سعادت (۱۳۹۰) نتایج ارزیابی عملکرد را می‌توان در مواردی همچون: برنامه‌ریزی نیروی انسانی، کارمندیابی و انتخاب، تعیین روایی آزمون‌های استخدامی، آموزش و تربیت کارکنان، تعیین مسیر شغلی، تعیین حقوق و مزایا و شناخت استعدادهای بالقوه کارکنان به کار برد.

پیشینه تجربی پژوهش

وانگ و هو (۲۰۱۵) در پژوهشی با موضوع رفتارهای تسهیم دانش کارکنان بر اساس دیدگاه استقلال شغلی به این یافته رسیدند که استقلال شغلی شامل رضایت‌مندی فردی (کمک و یاری همکاران) و منافع سازمانی (نیل به هدف و رشد سازمان) بر رفتارهای تسهیم دانش سازمانی تأثیر دارند (Wang & Hou, 2015). انجی و فیلدمن (۲۰۱۴) طی تحقیقی دریافتند که استقلال شغلی با خود کارآمدی شغلی و عملکرد شغلی رابطه مثبت و معناداری دارد (Ng & Feldman, 2014). رود (۲۰۱۳) در رساله دکتری با موضوع رابطه بین استقلال، پیشرفت هدفمند و

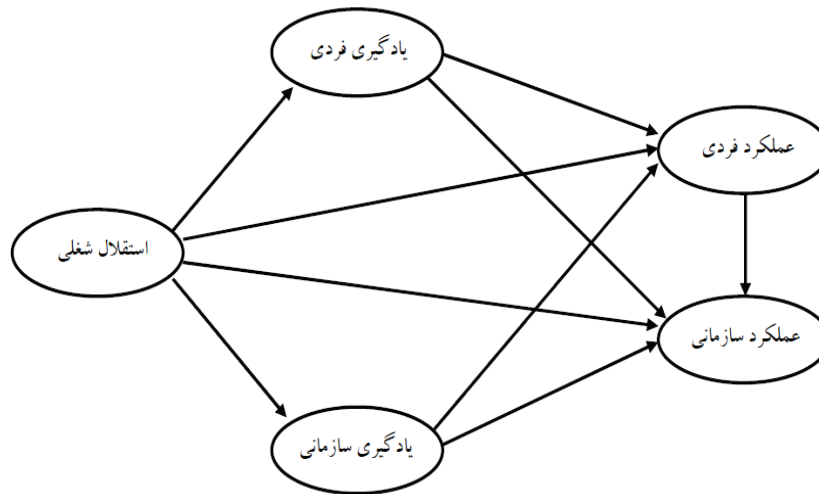
رضایت‌مندی از تجربیات یادگیری نشان داد که استقلال و خودمختاری افراد بر پیشرفت هدفمند، عملکرد، و رضایت‌مندی از تجربیات یادگیری تأثیر دارد (Rodd, 2013). یافته‌های پژوهش فدریسی (۲۰۱۳) بیانگر آن بود که خود کارآمدی مدیران با استقلال شغلی و رضایت شغلی کارکنان رابطه مثبت و معناداری دارد (Federici, 2013). بروان، آویتال و مرتز (۲۰۱۲) طی تحقیقی دریافتند که حمایت رهبری از استقلال شغلی کارکنان با میانجی‌گری یادگیری فردی و تیمی، و همکاری علمی کارکنان بر رضایت شغلی، عملکرد فردی و پیامدهای سازمانی تأثیر دارد (Braun et al., 2012). نتایج پژوهش ناکتا و همکاران (۲۰۱۱) بیانگر آن بود که رضایت‌مندی از ارضای نیازهای اساسی روان‌شناختی (مانند خودمختاری، شایستگی و ارتباط) و محیط یادگیری به طور منظم با شرایط کاری (همچون حمایت از استقلال شغلی کارکنان)، رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد کارکنان رابطه دارد (Nukta et al., 2011). گو (۲۰۰۷) در رساله دکتری خود دریافت که سیستم‌های مدیریت عملکرد بر استقلال کارکنان تأثیر دارد. به علاوه استقلال شغلی کارکنان به پیامدهایی همچون تمایل به کسب دانش و مهارت‌های جدید، تمایل به ارایه عملکرد و بهره‌وری در کار منجر خواهد شد (Guo, 2007). ریو و جانگ (۲۰۰۶) طی تحقیقی نشان دادند که حمایت از استقلال شغلی معلمان بر استقلال ادراک شده دانش‌آموزان، علائق، درگیری، اشتیاق و عملکرد آنها تأثیر دارد (Reeve & Jang, 2006).

ملکی و قربانیان (۱۳۹۳) در تحقیقی با هدف شناسایی رابطه توانمندسازی ساختاری با عملکرد حرفه‌ای دریافتند که بین عملکرد حرفه‌ای کارکنان با ابعاد توانمندسازی و به طور خاص با خودمختاری و استقلال آنها رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. سلاجقه و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهش خود با عنوان تحلیل توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان و رابطه آن با مدیریت دانش به این یافته رسیدند که بین ابعاد توانمندسازی و ابعاد مدیریت دانش رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. به ویژه اینکه عامل استقلال و خودمختاری کارکنان بیشترین رابطه را با ابعاد مدیریت دانش داراست. نصر اصفهانی و همکاران (۱۳۹۲) در تحقیقی پیرامون بررسی رابطه بین رهبری اخلاقی و توانمندسازی کارکنان دریافتند که بین رهبری اخلاقی با بعد خودمختاری و استقلال کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. نوروزی و همکاران (۲۰۱۳)، و عباسی و زمانی (۲۰۱۳) در پژوهش‌های خود نشان دادند که یادگیری سازمانی بر عملکرد سازمانی تأثیر دارد.

به نظر می‌رسد در بسیاری از سازمان‌ها، مؤسسات و شرکت‌های کشور هنوز هم به استقلال شغلی، خودمختاری، ایده‌ها و خلاقیت‌های کارکنان توجه نمی‌شود و این تفکر غالب در مدیران و رهبران وجود دارد که «حمایت از استقلال شغلی کارکنان یعنی تخطی کارکنان از اصول و قواعد سازمانی و یا دخالت همه افراد در امور و تصمیمات سازمانی». بر خلاف این نگرش، بسیاری از

دانشمندان و پژوهشگران علوم سازمانی و مدیریت اعتقاد دارند که رهبران و مدیران از طریق حمایت از استقلال شغلی کارکنان می‌توانند عملکردهای فردی و سازمانی را بهبود بخشند، مشارکت کارکنان را افزایش دهند، کیفیت محصولات و خدمات را ارتقاء دهند، اتخاذ تصمیمات را تسهیل نمایند، مسایل و چالش‌های سازمانی را حل کنند، یادگیری را در بین کارکنان هدفمند نمایند، و کارایی، اثربخشی و بهره‌وری را محقق نمایند. بنابراین از آن جایی که حمایت از استقلال شغلی کارکنان می‌تواند دارای پیامدهای بسیار چشمگیری در حوزه‌های سازمانی، مدیریتی و منابع انسانی باشد، و مدیران و رهبران سازمان‌ها می‌توانند از طریق آن منافع اجتماعی، فکری، کیفی و انگیزشی را بهبود دهند؛ و با توجه به این که احتمالاً پژوهشی در کشور رابطه متغیرهای استقلال شغلی کارکنان را با یادگیری‌های فردی و سازمانی، و عملکردهای فردی و سازمانی مورد بررسی قرار نداده است، لذا ضرورت و اهمیت انجام این پژوهش بیش از پیش احساس گردید. بنابراین، اهداف پژوهش حاضر عبارتند از: ۱) بررسی رابطه بین استقلال شغلی کارکنان با عملکرد فردی و سازمانی، ۲) شناسایی رابطه بین استقلال شغلی کارکنان با یادگیری فردی و سازمانی، ۳) بررسی رابطه بین یادگیری فردی و سازمانی با عملکرد فردی و سازمانی، ۴) شناسایی نقش میانجی یادگیری فردی و سازمانی در رابطه بین استقلال شغلی کارکنان با عملکرد فردی و سازمانی. بر این اساس فرضیه‌های پژوهش عبارت است از:

- ۱) استقلال شغلی کارکنان بر یادگیری فردی و سازمانی اثر مستقیم دارد.
 - ۲) استقلال شغلی کارکنان بر عملکرد فردی و سازمانی اثر مستقیم دارد.
 - ۳) یادگیری فردی و سازمانی بر عملکرد فردی و سازمانی اثر مستقیم دارند.
 - ۴) عملکرد فردی بر عملکرد سازمانی اثر مستقیم دارد.
 - ۵) یادگیری فردی نقش میانجی را در رابطه بین استقلال شغلی کارکنان و عملکرد فردی ایفا می‌کند.
 - ۶) یادگیری فردی نقش میانجی را در رابطه بین استقلال شغلی کارکنان و عملکرد سازمانی ایفا می‌کند.
 - ۷) یادگیری سازمانی نقش میانجی را در رابطه بین استقلال شغلی کارکنان و عملکرد فردی ایفا می‌کند.
 - ۸) یادگیری سازمانی نقش میانجی را در رابطه بین استقلال شغلی کارکنان و عملکرد سازمانی ایفا می‌کند.
- با عنایت به اهداف و فرضیه‌های تدوین شده برای پژوهش، مدل مفهومی به صورت تصویر ۱ مشخص شده است.



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش

منبع: (یافته‌های نگارندگان)

۲- روش تحقیق

روش اجرای این پژوهش توصیفی- همبستگی و از نوع مدل‌یابی معادلات ساختاری است. در این پژوهش پنج متغیر مورد مطالعه قرار گرفته است، که عبارتند از: استقلال شغلی کارکنان به مثابه متغیر مستقل، و متغیرهای یادگیری فردی، یادگیری سازمانی، عملکرد فردی و عملکرد سازمانی به عنوان متغیر وابسته. همچنین یادگیری فردی و یادگیری سازمانی تحت عنوان متغیر مستقل ثانوی یا میانجی برای عملکرد فردی و عملکرد سازمانی است. جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه کارکنان سازمان امور اقتصادی و دارایی استان همدان و اداره کل امور مالیاتی استان همدان به تعداد ۶۰۵ نفر (۱۱۹ نفر زن و ۴۸۶ نفر مرد) بوده است. برای تعیین حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده شد و به تعداد ۲۳۵ آزمودنی برآورد گردید. روش نمونه‌گیری این تحقیق با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای نسبی انجام شد.

ابزار اصلی جمع‌آوری داده‌ها، پرسش‌نامه بود. بر این اساس برای ارزیابی استقلال شغلی کارکنان از پرسش‌نامه بایر و مولدر (Bauer & Mulder, 2006) استفاده شد. پایایی این پرسش‌نامه بر پایه ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۹ برآورد گردید. جهت بررسی روایی سؤالات و ابعاد این پرسش‌نامه از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد و شاخص‌های برازش به این ترتیب به دست

آمد: $X^2/df = 2/39$, $RMSEA = 0/073$, $GFI = 0/91$, $AGFI = 0/90$, $CFI = 0/91$. شاخص‌ها بیانگر روایی مناسب پرسش‌نامه استقلال شغلی است.

جهت سنجش یادگیری فردی و یادگیری سازمانی از پرسش‌نامه‌های چان، لیم و کیسبری^۱ (۲۰۰۳) استفاده شد. پایایی این پرسش‌نامه‌ها بر پایه ضریب آلفای کرونباخ به ترتیب ۰/۹۲ و ۰/۹۳ تعیین گردید. برای سنجش روایی سؤالات از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد و شاخص‌های برازش بدین ترتیب برآورد گردید: $X^2/df = 1/82$, $RMSEA = 0/062$, $GFI = 0/97$, $AGFI = 0/98$, $CFI = 0/98$. شاخص‌ها حاکی از روایی مناسب پرسش‌نامه‌های یادگیری فردی و یادگیری سازمانی است.

برای ارزیابی عملکرد فردی از پرسش‌نامه دسی و رایان^۲ (۲۰۰۰) استفاده شد. پایایی این پرسش‌نامه بر پایه ضریب آلفای کرونباخ ۰/۸۷ برآورد گردید. جهت بررسی روایی این پرسش‌نامه از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد و شاخص‌های برازش به این ترتیب به دست آمد: $X^2/df = 0/59$, $RMSEA = 0/059$, $GFI = 0/91$, $AGFI = 0/90$, $CFI = 0/93$. شاخص‌ها نشان می‌دهد که این پرسش‌نامه دارای روایی مناسبی است.

برای ارزیابی عملکرد سازمانی از پرسش‌نامه بروان و آویتال^۳ (۲۰۱۰) استفاده شد. پایایی این پرسش‌نامه بر پایه ضریب آلفای کرونباخ ۰/۹۱ تعیین گردید. برای سنجش روایی از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد و شاخص‌های برازش بدین ترتیب برآورد گردید: $X^2/df = 2/64$, $RMSEA = 0/078$, $GFI = 0/91$, $AGFI = 0/90$, $CFI = 0/91$. شاخص‌ها روایی مناسب پرسش‌نامه عملکرد سازمانی را تأیید می‌کنند. هر پنج پرسش‌نامه بر اساس طیف پنج گزینه‌ای لیکرت درجه‌بندی شده است. جهت تجزیه و تحلیل متغیرها و داده‌های پژوهش از نرم‌افزارهای SPSS نسخه ۱۸ و LISREL نسخه ۸/۵۳ استفاده شد.

^۱-Chan, Lim & Keasberry

^۲-Deci & Ryan

^۳-Braun & Avital

۳- یافته‌های پژوهش

پیش از آزمون فرضیه‌های پژوهش باید فرض نرمال بودن متغیرهای پژوهش مورد ارزیابی قرار گیرد. لذا در جدول ۱ شاخص‌های توصیفی متغیرها شامل میانگین، انحراف استاندارد، چولگی و کشیدگی ارائه شده است.

جدول ۱: شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیر	میانگین	انحراف استاندارد	چولگی	کشیدگی
استقلال شغلی	۳/۲۹	۰/۸۲	-۰/۳۳	-۰/۵۳
یادگیری فردی	۳/۸۲	۰/۷۹	-۰/۷۷	۰/۸۴
یادگیری سازمانی	۳/۷۶	۰/۷۵	-۰/۷۴	۰/۳۲
عملکرد فردی	۳/۱۱	۰/۶۷	-۰/۶۸	۰/۹۷
عملکرد سازمانی	۳/۹۴	۰/۸۱	-۰/۸۴	۰/۸۸

منبع: (محاسبات نگارندگان)

به زعم کلاین^۱ (۲۰۱۱)، نباید قدر مطلق چولگی (کجی) و کشیدگی متغیرها به ترتیب بیشتر از ۳ و ۱۰ باشد. لذا با توجه به داده‌های جدول ۱، قدر مطلق چولگی و کشیدگی کلیه متغیرها و مؤلفه‌ها کمتر از یک می‌باشد که نشان می‌دهد فرض نرمال بودن متغیرها جهت آزمون متغیرهای پژوهش برقرار است. در جدول ۲ ضرایب همبستگی متغیرهای تحقیق ارائه شده است:

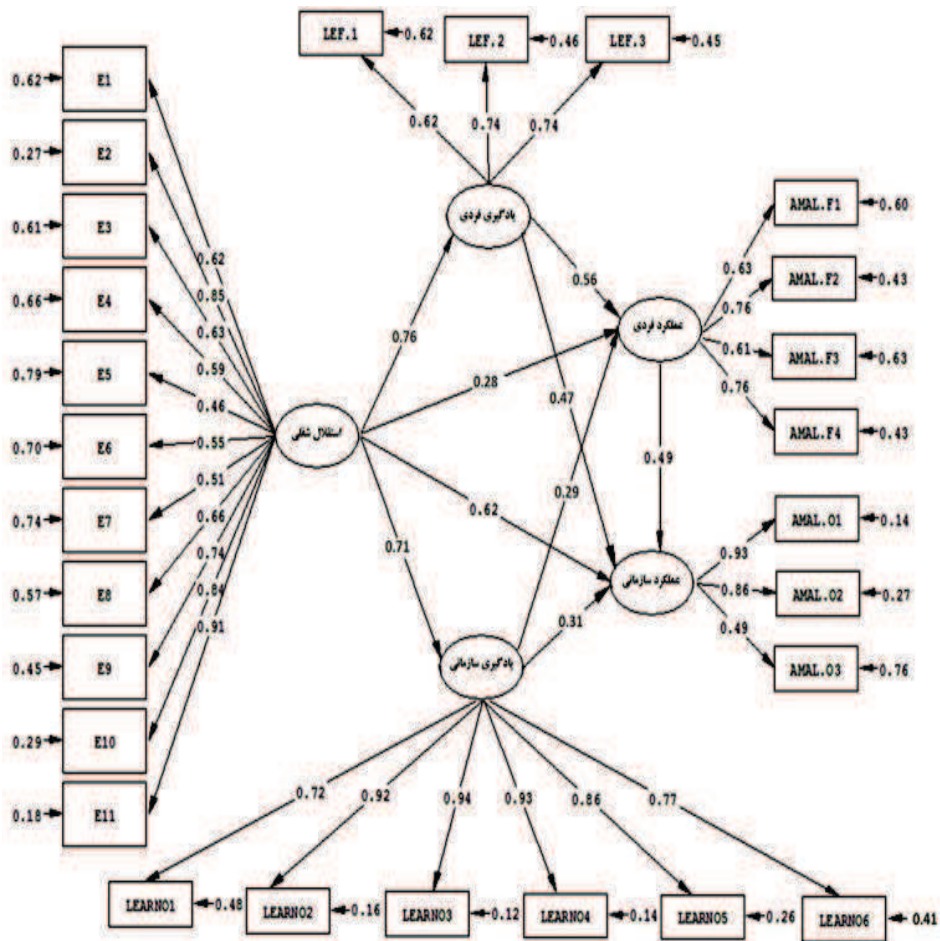
جدول ۲: ماتریس همبستگی متغیرهای پژوهش

متغیر	۱	۲	۳	۴	۵
۱ استقلال شغلی	۱				
۲ یادگیری فردی	۰/۶۹	۱			
۳ یادگیری سازمانی	۰/۶۶	۰/۵۸	۱		
۴ عملکرد فردی	۰/۴۹	۰/۵۵	۰/۵۳	۱	
۵ عملکرد سازمانی	۰/۶۵	۰/۵۳	۰/۵۵	۰/۶۵	۱

منبع: (محاسبات نگارندگان)

^۱-Kline

با توجه به داده‌های جدول ۲، ضریب همبستگی متغیر استقلال شغلی با یادگیری فردی (۰/۶۹)، یادگیری سازمانی (۰/۶۶)، عملکرد فردی (۰/۴۹)، و عملکرد سازمانی (۰/۴۵) در سطح $p < 0.01$ مثبت و معنادار است. در نمودار ۱ مدل آزمون شده پژوهش نشان داده شده است.



نمودار ۱: الگوی آزمون شده پژوهش

منبع: (محاسبات نگارندگان)

فرضیه اول: استقلال شغلی کارکنان بر یادگیری فردی و سازمانی اثر مستقیم دارد. با توجه به نمودار ۱، اثر مستقیم متغیر استقلال شغلی کارکنان بر یادگیری فردی ۰/۷۶ و بر یادگیری سازمانی ۰/۷۱ است که در سطح $p < 0.01$ مثبت و معنادار می‌باشد. بر این اساس فرضیه اول پژوهش تأیید می‌گردد.

فرضیه دوم: استقلال شغلی کارکنان بر عملکرد فردی و سازمانی اثر مستقیم دارد. بر پایه داده‌های نمودار ۱، اثر مستقیم متغیر استقلال شغلی کارکنان بر عملکرد فردی ۰/۲۸، و بر عملکرد سازمانی ۰/۶۲ است که در سطح $p < 0.01$ مثبت و معنادار می‌باشد. بنابراین فرضیه ۲ پژوهش تأیید می‌گردد.

فرضیه سوم: یادگیری فردی و سازمانی بر عملکرد فردی و سازمانی اثر مستقیم دارند. آماره‌های نمودار ۱ بیانگر آن است که اثر مستقیم یادگیری فردی بر عملکرد فردی ۰/۵۶ و بر عملکرد سازمانی ۰/۴۷، و اثر مستقیم یادگیری سازمانی بر عملکرد فردی ۰/۲۹، و بر عملکرد سازمانی ۰/۳۱ می‌باشد که در سطح $p < 0.01$ مثبت و معنادار است. بنابراین فرضیه ۳ پژوهش نیز تأیید می‌گردد.

فرضیه چهارم: عملکرد فردی بر عملکرد سازمانی اثر مستقیم دارد. داده‌های حاصل از آزمون مدل نشان داد که اثر مستقیم عملکرد فردی بر عملکرد سازمانی ۰/۴۹ در سطح $p < 0.01$ مثبت و معنادار است. لذا فرضیه ۴ پژوهش نیز تأیید می‌گردد. در جدول ۳ و بر اساس فرضیه‌های پنجم تا هشتم، اثرات غیرمستقیم و کل متغیرها گزارش شده است. **فرضیه پنجم:** یادگیری فردی نقش میانجی را در رابطه بین استقلال شغلی کارکنان و عملکرد فردی ایفا می‌کند.

فرضیه ششم: یادگیری فردی نقش میانجی را در رابطه بین استقلال شغلی کارکنان و عملکرد سازمانی ایفا می‌کند.

فرضیه هفتم: یادگیری سازمانی نقش میانجی را در رابطه بین استقلال شغلی کارکنان و عملکرد فردی ایفا می‌کند.

فرضیه هشتم: یادگیری سازمانی نقش میانجی را در رابطه بین استقلال شغلی کارکنان و عملکرد سازمانی ایفا می‌کند.

جدول ۳: اثرات غیرمستقیم و کل متغیرها در مدل معادلات ساختاری

اثر	متغیر	اثر غیرمستقیم	اثر کل
استقلال شغلی بر عملکرد فردی	از طریق یادگیری فردی	۰/۴۳**	۰/۷۱**
استقلال شغلی بر عملکرد سازمانی	از طریق یادگیری فردی	۰/۳۶**	۰/۹۸**
استقلال شغلی بر عملکرد فردی	از طریق یادگیری سازمانی	۰/۲۱**	۰/۴۹**
استقلال شغلی بر عملکرد سازمانی	از طریق یادگیری سازمانی	۰/۲۲**	۰/۸۴**
**p<0.01			

منبع: (محاسبات نگارندگان)

بر پایه داده‌های جدول ۳، اثر غیرمستقیم استقلال شغلی با میانجی یادگیری فردی بر عملکرد فردی ۰/۴۳ و بر عملکرد سازمانی ۰/۳۶ می‌باشد که در سطح $p<0.01$ معنادار است. افزون بر این، اثر غیرمستقیم استقلال شغلی با میانجی‌گری یادگیری سازمانی بر عملکرد فردی ۰/۲۱ و بر عملکرد سازمانی ۰/۲۲ می‌باشد که در سطح $p<0.01$ معنادار است. بر پایه این نتایج فرضیه‌های ۵، ۶، ۷ و ۸ پژوهش تأیید می‌گردد.

به منظور بررسی برازندگی مدل پیشنهادی پژوهش از شاخص‌های نیکویی برازش استفاده شد. لذا در این پژوهش از میان شاخص‌های مختلف نیکویی برازش از شاخص‌های برازندگی ذکر شده در جدول ۴ استفاده شد.

جدول ۴: شاخص‌های نیکویی برازش الگوی آزمون شده پژوهش

شاخص	X2/df	RMSEA	GFI	AGFI	CFI	NFI	NNFI	IFI
مقدار	۲/۴۳	۰/۰۵۱	۰/۹۳	۰/۹۱	۰/۹۴	۰/۹۴	۰/۹۵	۰/۹۵

منبع: (محاسبات نگارندگان)

بر اساس شاخص‌های برآورد شده در جدول ۴، نسبت کای اسکوئر به درجه آزادی (X2/df) ۲/۴۳، جذر میانگین مجذورات خطای تقریب (RMSEA) ۰/۰۵۱، شاخص نیکویی برازش (GFI) ۰/۹۳، شاخص نیکویی برازش تعدیل یافته (AGFI) ۰/۹۱، شاخص برازش تطبیقی (CFI) ۰/۹۴، شاخص برازش هنجار یافته (NFI) ۰/۹۴، شاخص برازش هنجار نیافته (NNFI) ۰/۹۵ و شاخص برازش افزایش (IFI) ۰/۹۵ می‌باشد. با توجه به شاخص‌های به دست آمده و بر طبق دیدگاه‌های کلاین (۲۰۰۵ و ۲۰۱۱) الگوی آزمون شده پژوهش از نیکویی برازش مناسبی برخوردار است.

۴- بحث و نتیجه‌گیری

هدف از این پژوهش بررسی تأثیر استقلال شغلی کارکنان بر یادگیری فردی، یادگیری سازمانی، عملکرد فردی و عملکرد سازمانی است. به علاوه دو متغیر یادگیری فردی و یادگیری سازمانی نقش میانجی را در رابطه بین استقلال شغلی با عملکرد فردی و سازمانی ایفا می‌کنند. نتایج بررسی فرضیه‌های اول و دوم پژوهش نشان داد که اثر مستقیم استقلال شغلی کارکنان بر یادگیری فردی، یادگیری سازمانی، عملکرد فردی و عملکرد سازمانی مثبت و معنادار است. بنابراین فرضیه‌های اول و دوم تحقیق تأیید گردید. این نتیجه با یافته‌های (Wang & Hou, 2015; Ng & Feldman, 2014; Federici, 2013; Rodd, 2013; Guo, 2007; Reeve and Jang, 2006) همسویی و مطابقت دارد. مدیران و رهبران سازمان‌ها می‌توانند جهت ایجاد انگیزش و ترغیب کارکنان برای یادگیری مهارت‌ها و تخصص‌های جدید و همچنین بهبود عملکردهای فردی و سازمانی به آنها استقلال و آزادی عمل دهند، تا کارکنان از طریق آن بتوانند آزادانه تفکر کنند، ایده‌ها و نظرات خود را ابراز نمایند، رویه‌های جدیدی را خلق کنند، وظایف خود را زمان‌بندی نمایند، و حداکثر تلاش خود را جهت انجام وظایف به کار گیرند. حمایت مدیران و رهبران سازمان‌ها از استقلال و آزادی عمل کارکنان موجب می‌شود تا کارکنان نسبت به انجام وظایف خود احساس مسئولیت بیشتری نمایند، عملکردهای شغلی خود را با کیفیت بالاتری انجام دهند، و از حداکثر پتانسیل خود برای تحقق اهداف سازمانی بهره گیرند.

یافته‌های بررسی فرضیه سوم تحقیق آشکار نمود که یادگیری فردی و یادگیری سازمانی بر عملکرد فردی و عملکرد سازمانی اثر مستقیم دارند. این یافته با نتایج نوروزی و همکاران (۲۰۱۳)، عباسی و زمانی (۲۰۱۳)، و براون^۱ و همکاران (۲۰۱۲) همخوانی دارد. امروزه سازمان‌ها با تغییرات فزاینده‌ای در محیط‌های درونی و پیرامونی خود مواجه هستند. اگر سازمان‌ها نتوانند خود را با این تغییرات منطبق نمایند دچار آنتروپی و زوال خواهند شد. به نظر می‌رسد یکی از عوامل اساسی که می‌تواند در این شرایط به سازمان‌ها کمک کند فرایند یادگیری است. مدیران و منابع انسانی سازمان‌ها می‌توانند از طریق یادگیری مهارت‌های جدید، دانش نوین و تخصص‌های ضروری، و همچنین ارتقاء روحیه پرسش‌گری و استدلال، توانمندسازی افراد جهت چشم‌اندازهای سازمانی و ترغیب کارکنان به سوی یادگیری‌های فردی، گروهی، تیمی و سازمانی، منجر به بهبود عملکردهای فردی و سازمانی شوند.

از دیگر نتایج پژوهش آن است که اثر مستقیم عملکرد فردی بر عملکرد سازمانی مثبت و معنادار است. این نتیجه بیانگر آن است که هر اندازه مدیران سازمان‌ها تلاش نمایند تا عملکرد فردی کارکنان افزایش یابد، در نهایت به عملکردهای سازمانی منجر خواهد شد. این نتیجه با

^۱-Braun

یافته‌های وانگ و هو (۲۰۱۵) و گو (۲۰۰۷) در یک راستاست. مدیران و رهبران سازمان‌ها می‌توانند برای بهبود عملکرد کارکنان، آنها را در اتخاذ تصمیمات مشارکت داده، ارتباطات مثبت و صمیمانه را توسعه دهند، اعتماد دو سویه را مد نظر قرار داده، و آنها را از نتایج عملکردهای خود مطلع نموده و بازخورد ارائه دهند.

نتایج ارزیابی فرضیه‌های پنجم و ششم حاکی از آن بود که استقلال شغلی کارکنان با میانجی‌گری یادگیری فردی بر عملکرد فردی و عملکرد سازمانی اثر غیرمستقیم دارد. در واقع یادگیری فردی تسهیل‌گر اثر غیر مستقیم استقلال شغلی بر عملکرد فردی و عملکرد سازمانی است. افزون بر این، نتایج بررسی فرضیه‌های هفتم و هشتم نشان داد که استقلال شغلی کارکنان با میانجی‌گری یادگیری سازمانی بر عملکرد فردی و عملکرد سازمانی اثر غیرمستقیم دارد. یعنی یادگیری سازمانی نقش واسطه‌ای را در رابطه بین استقلال شغلی با عملکرد فردی و عملکرد سازمانی ایفا می‌کند. این یافته با نتایج ان جی و فیلدمن (۲۰۱۴)؛ راد (۲۰۱۳)؛ براون و همکاران (۲۰۱۲)؛ و ناکتا و همکاران (۲۰۱۱) همسویی و مطابقت دارد. یکی از عوامل بسیار مهم در ارائه استقلال شغلی و آزادی عمل به کارکنان، توانایی و مهارت مدیران و رهبران در گوش کردن و شنیدن ایده‌ها و نظرات جدید کارکنان است که از عوامل بسیار مهم در بهتر انجام دادن وظایف فردی، تیمی و سازمانی است. اگر کارکنان در کنار مدیران و رهبران باشند و نه در مقابل یا زیر دست آنها، می‌توانند با یادگیری و همکاری علمی نسبت به ابداع، به‌کارگیری و تسهیم دانش و اطلاعات جدید، و همچنین تبادل مهارت‌ها و تخصص‌های خود با سایر کارکنان، و پاسخگویی به مسایل و مشکلات کاری همکاران گام‌های بسیار بلندی در جهت بهبود عملکرد فردی و عملکرد سازمانی و نهایتاً تحقق اهداف سازمانی بردارند. در این خصوص مدیران و رهبران واحدهای سازمانی باید کلیه کارکنان را با به‌کارگیری مکانیسم‌های درونی و بیرونی ترغیب و تشویق کنند تا آنها بتوانند روش‌های جدید انجام کارها و وظایف را ابداع نمایند. به نظر می‌رسد از آن جایی که تحقق اهداف، بهبود کیفیت خدمات و بهسازی منابع انسانی در صدر تلاش‌های سازمانی است، پس مدیران و رهبران باید به کارکنان خود آزادی عمل داده و از این طریق منجر به رشد و توسعه سطح اعتماد گردند. بر این اساس کارکنان نیز از مواضع سازمانی حمایت خواهد نمود و نسبت به انجام وظایف خود همراه با کارایی، سرعت، کیفیت، رضایت و احساس تعلق اقدام خواهند نمود.

جهت تسهیل و توسعه حمایت مدیران و رهبران سازمان‌ها از استقلال شغلی کارکنان به منظور بهبود عملکردهای فردی و سازمانی، و به‌کارگیری یادگیری‌های فردی و سازمانی به عنوان عوامل واسطه‌ای، پیشنهادهایی بدین شرح ارائه می‌گردد: ابتدا مدیران باید با کارکنان

روابط نزدیک و صمیمی برقرار نموده، و جوی ایجاد کنند تا کلیه کارکنان بدون استرس مسایل، مشکلات، ایده‌ها و نیازهای خود را با آنها در میان گذارند. در واقع مدیران باید کارکنان را تحت حمایت خود درآورند. این امر می‌تواند در جلسات انفرادی یا تیمی صورت گیرد. مدیران پس از ایجاد تعلقات اجتماعی در بین کارکنان، باید از شایستگی‌های آنها حمایت کنند. یعنی کارکنان را ترغیب نمایند تا آنها نسبت به کسب دانش و مهارت‌های جدید شغلی اقدام نمایند. ارتقای شایستگی کارکنان را می‌توان از طریق برگزاری کلاس‌ها و دوره‌های ضمن خدمت، بازآموزی و عملی توسعه داد. پس از ایجاد روابط دوستانه و توجه به شایستگی کارکنان، اکنون مدیران باید در زمان‌بندی انجام وظایف، تعیین وظایف مورد علاقه، اتخاذ تصمیمات مرتبط با نقش‌های شغلی، خلق ایده‌های جدید، یادگیری دانش و فناوری نوین، به‌کارگیری مهارت‌ها و تخصص‌های جدید شغلی، تعیین روش‌های جدید انجام وظایف، تفویض اختیار به کارکنان و ارائه مسئولیت‌های بیشتر به کارکنان استقلال و آزادی عمل بدهند. انجام این سه مرحله باعث خواهد شد تا کارکنان انگیزه بیشتری برای کار در سازمان داشته باشند و به طور مستمر عملکرد فردی، کارایی، اثربخشی و عملکرد سازمانی را ارتقاء دهند.

۵- منابع

- اعرابی، سیدمحمد و مقدم، علیرضا. (۱۳۸۶). هماهنگ کردن استراتژی منابع انسانی با استراتژی تجاری و فرهنگ سازمانی. *فصلنامه علوم مدیریت ایران*، دوره دوم، شماره ۸، صص ۱۰۳-۱۳۵.
- تقی‌نژاد، حمید؛ سهرابی، زینب و کیخاونی، ستار. (۱۳۹۱). تحلیل مفهوم استقلال در پرستاری: مطالعه مروری. *مجله دانشگاه علوم پزشکی ایلام*، دوره بیست و دوم، شماره ۲، صص ۳۷-۴۳.
- رابینز، استیفن پی. (۱۳۹۰). *تئوری سازمان، ساختار و طرح سازمانی*. ترجمه: سیدمهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد، تهران: صفار.
- رابینز، استیفن پی و جاج، تیموتی. (۱۳۹۰). *رفتار سازمانی*. جلد دوم، ترجمه: مهدی زارع، تهران: انتشارات نص.
- سعادت، اسفندیار. (۱۳۹۰). *مدیریت منابع انسانی*. تهران: سمت.
- سلاجقه، سنجر؛ پور رشیدی، رستم و موسایی، محمود. (۱۳۹۲). تحلیل توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان و رابطه آن با مدیریت دانش. *مطالعات مدیریت، بهبود و تحول*، ۷۲، ۹۹-۱۱۸.
- سنگه، پیترو و همکاران. (۱۳۸۸). *پنجمین فرمان در میدان عمل، استراتژی‌ها و ابزارهای ایجاد سازمان یادگیرنده*. ترجمه: مهدی خادمی؛ مسعود سلطانی و عباس‌علی رستگار، تهران: آسیا.
- مارکواد، م. جی. (۱۳۸۸). *مبانی سازمان یادگیرنده*. ترجمه: مهدی ایران‌نژاد پاریزی، تهران: مدیران.
- ملکی، محمدرضا و قربانین، عظیمه. (۱۳۹۳). رابطه توانمندسازی ساختاری با عملکرد حرفه‌ای پرستاران در بیمارستان. *فصلنامه طب کار*، دوره ششم، شماره ۳، صص ۳۲-۴۰.
- میرکمالی، سیدمحمد. (۱۳۸۹). *رهبری و مدیریت آموزشی*. تهران: سیطرون.
- نصر اصفهانی، علی؛ غضنفری، احمد و عامری‌نسب، سیامک. (۱۳۹۲). رابطه بین رهبری اخلاقی با توانمندسازی کارکنان. *مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین (ع)*، دوره پنجم، شماره ۱، صص ۱۰۷-۱۲۸.

هچ، ماری جو. (۱۳۹۱). *تئوری سازمان، مدرن، نمادین، تفسیری و پست مدرن*. ترجمه: حسن دانایی فرد، تهران: مهربان نشر.

- Abbasi, E., & Zamani-Miandashti, N. (2013). The role of transformational leadership, organizational culture and organizational learning in improving the performance of Iranian agricultural faculties. *Higher Education*, 1-15.
- Braun, F. C., Avital, M., & Martz, B. (2012). Action-centered team leadership influences more than performance. *Team Performance Management: An International Journal*, 18 (3/4), 176 – 195.
- Chang, S-C., Lee, M-S. (2007). A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction. *The Learning Organization*, 14 (2), 155-185.
- Cho, H-J., Wehmeyer, M., & Kingston, N. (2013). Factors That Predict Elementary Educators' Practice and Practice in Teaching self-determination. *Psychology in the Schools*, 50 (8), 770-780.
- Cockrell, R. C., & Stone, D. N. (2010). Industry culture influences pseudo-knowledge sharing: a multiple mediation analysis. *Journal of Knowledge Management*, 14, 841–857.
- DeChurch, L.A., & Mesmer-Magnus, J. R. (2010). The cognitive underpinnings of effective teamwork: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 32-53.
- Deci, E., & Ryan, R. (2000). The “What” and “Why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 4, 227–268.
- Easterby-Smith, M., & Lyles, M. A. (2011). *Handbook of organizational learning and knowledge management (Second edition)*. United kingdom. A john wiley and sons, ltd, publication.
- Federici, R. A. (2013). Principals' self-efficacy: relations with job autonomy, job satisfaction, and contextual constraints. *European Journal of Psychology of Education*, 28 (1), 73-86.
- Fock, H., Chiang, F., Au, Y. K., & Hui, K. M. (2011). The Moderating Effect of Collectivistic Orientation in Psychological Empowerment and Job Satisfaction Relationship. *International Journal of Hospitality Management*, 30 (2), 319-328.
- Guo, L. (2007). *Self-determination theory of motivation and management control systems*. Unpublished doctoral dissertation, Washington State University, College of Business.
- Harrison, D. A., Newman, D. A., & Roth, P. L. (2006). How important are job attitudes? Meta-analytical comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences. *Academy of Management Journal*, 49, 305–325.
- Ho, L. (2008). What Affects Organizational Performance?. *Industrial Management & Data System*, 108-118.
- Kline, R. B. (2005). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling (2nd Edition ed)*. New York: The Guilford Press.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling (3rd Edition ed)*. New York: The Guilford Press.

- Lin, H. F. (2008). Empirically testing innovation characteristics and organizational learning capabilities in e-business implementation success. *Internet Research*, 18 (1), 60-78.
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5 (2), 132-151.
- Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P., & Hofmann, D. A. (2011). Safety at work: A meta-analytical investigation of the link between job demands, job resources, burnout, engagement, and safety outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 96, 71-94.
- Neely, A. D., Adams, C., & Kennerley, M. (2002). *The Performance Prism: The Scorecard for Measuring and Managing Stakeholder Relationships*. Financial Times/Prentice Hall, London.
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2014). The Moderating Effects of Age in the Relationships of Job Autonomy to Work Outcomes. *Work, Aging and Retirement*, 1-15.
- Noruzy, A., Majazi, D. V., Azhdari, B., Nazari-Shirkouhi, S., & Rezazadeh, A. (2013). Relations between transformational leadership, organizational learning, knowledge management, organizational innovation, and organizational performance. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 64 (5-8), 1073-1085.
- Nukta, A., Haueis, M., Spitzer, M., & Hille, K. (2011). Designing Learning Environments In Assembly Lines Through Self-Determination. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 29, 752 - 757.
- Reeve, J., & Jang, H. (2006). What teachers say and do to support students' autonomy during a learning activity. *Journal of Educational Psychology*, 98 (1), 209 - 218.
- Rodd, J. (2013). *The Relationship between Self-Determination, Achievement Goal Orientation, and Satisfaction with the Learning Experience: Working with adult lifelong learners*. Unpublished doctoral dissertation, the University of New York.
- Saragih, S. (2011). The Effects of Job Autonomy on Work Outcomes: Self Efficacy as an Intervening Variable. *International Research Journal of Business Studies*, 4 (3), 203-215.
- Smith, S., & Young, A. (2009). Adapting to Change: Becoming a Learning Organization as a Relief and Development Agency. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 52 (4), 329-345.
- Song, J. h., Jeong, C-w., & Cho, S. h. (2011). The impact of the learning organization environment on the organizational learning process in the Korean business context. *The Learning Organization*, 18 (3), 468-485.
- Stone, D., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2009). Beyond talk: Creating autonomous motivation through self determination theory. *Journal of General Management*, 34, 75-91.
- Volmer, J., Spurk, D., & Niessen, C. (2012). Leader-member exchange (LMX), job autonomy, and creative work involvement. *The Leadership Quarterly*, 23, 456-465
- Wang, Wei-Tsong., & Hou, Ya-Pei. (2015). Motivations of employees' knowledge sharing behaviors: A self-determination perspective. *Information and Organization*, 25, 1-26.

- Wehmeyer, M. L. (2005). Self-determination and individuals with severe disabilities: Re-examining meanings and misinterpretations. *Research and Practice for Persons with Severe Disabilities*, 30, 113 – 120.
- Yang, Jen-te. (2007). The impact of knowledge sharing on organizational learning and effectiveness. *Journal of Knowledge Management*, 11(2), 83-90.

