

تأثیر فرهنگ سازمانی توانمندساز بر یادگیری سازمانی کارکنان شرکت آب و فاضلاب استان آذربایجان شرقی

ابراهیم سلیمانی هرق^۱، سید حجت موسی زاده^۲

تاریخ دریافت: ۵ دی ۱۴۰۴ تاریخ پذیرش: ۲۰ اسفندماه ۱۴۰۴

چکیده

هدف از انجام این پژوهش بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی توانمندساز بر یادگیری سازمانی کارکنان شرکت آب و فاضلاب استان آذربایجان شرقی بود. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش اجرا توصیفی-پیمایشی از نوع همبستگی است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان شرکت آب و فاضلاب استان آذربایجان شرقی بود که بر اساس فرمول کوکران تعداد ۱۶۹ نفر به عنوان نمونه و با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها شامل پرسشنامه فرهنگ سازمانی توانمندساز اسپریتزر (۱۹۹۵) و پرسشنامه یادگیری سازمانی واتکینز و مارسیک (۱۹۹۷) بود. روایی ابزارها از طریق نظر خبرگان و تحلیل عاملی تأییدی و پایایی آن‌ها با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ مورد تأیید قرار گرفت. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی و آمار استنباطی شامل رگرسیون چندگانه استفاده شد. نتایج پژوهش نشان داد که فرهنگ سازمانی توانمندساز تأثیر مثبت و معناداری بر یادگیری سازمانی کارکنان دارد و ابعاد آن شامل شایستگی، معنی‌داری، خودمختاری و اثرگذاری قادر به پیش‌بینی یادگیری سازمانی هستند. همچنین نتایج بیانگر آن بود که تقویت فرهنگ توانمندساز در سازمان می‌تواند زمینه مشارکت بیشتر کارکنان در فرایندهای یادگیری، اشتراک دانش و بهبود عملکرد سازمانی را فراهم سازد. بنابراین توجه مدیران به ایجاد محیطی مبتنی بر اعتماد، مشارکت و توانمندسازی کارکنان می‌تواند نقش مهمی در توسعه یادگیری سازمانی و ارتقای اثربخشی سازمان داشته باشد.

واژگان کلیدی: فرهنگ سازمانی توانمندساز، یادگیری سازمانی، توانمندسازی کارکنان، فرهنگ سازمانی، شرکت آب و فاضلاب.

^۱ گروه مدیریت کسب و کار، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران

^۲ گروه مدیریت بازرگانی و بازاریابی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، بناب، ایران (نویسنده مسئول)

۱- مقدمه

در دنیای پیچیده و پویای امروز، سازمان‌ها برای بقا و رقابت در محیط‌های متغیر ناگزیر از توسعه مستمر قابلیت‌های یادگیری خود هستند. تغییرات سریع فناوری، افزایش رقابت، پیچیدگی مسائل سازمانی و نیاز به ارائه خدمات با کیفیت‌تر باعث شده است که سازمان‌ها بیش از گذشته به یادگیری سازمانی به عنوان یکی از عوامل کلیدی موفقیت توجه کنند. یادگیری سازمانی به سازمان‌ها کمک می‌کند تا از تجربیات گذشته درس بگیرند، دانش جدید تولید کنند و از طریق بهبود مستمر عملکرد خود به مزیت رقابتی دست یابند (Argyris & Schön, 1996). در واقع، سازمان‌هایی که توانایی یادگیری و انطباق سریع با تغییرات محیطی را دارند، نسبت به سایر سازمان‌ها از عملکرد بهتر و پایدارتری برخوردار خواهند بود (Senge, 2006).

یادگیری سازمانی فرایندی است که طی آن سازمان‌ها از طریق ایجاد، کسب، انتقال و به‌کارگیری دانش، توانایی‌های خود را برای حل مسائل و بهبود عملکرد افزایش می‌دهند. این مفهوم تنها به یادگیری فردی کارکنان محدود نمی‌شود، بلکه شامل تبدیل دانش فردی به دانش جمعی و سازمانی نیز می‌شود (Huber, 1991). به عبارت دیگر، زمانی می‌توان از یادگیری سازمانی سخن گفت که دانش تولید شده توسط افراد در سطح سازمان به اشتراک گذاشته شده و در فرایندها و تصمیم‌گیری‌های سازمانی مورد استفاده قرار گیرد (Crossan et al., 1999). در چنین شرایطی، سازمان‌ها می‌توانند از ظرفیت‌های فکری کارکنان خود به نحو مؤثرتری بهره‌برداری کنند.

یکی از عوامل مهمی که می‌تواند بر شکل‌گیری و توسعه یادگیری سازمانی تأثیرگذار باشد، فرهنگ سازمانی است. فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از ارزش‌ها، باورها، هنجارها و الگوهای رفتاری مشترک در میان اعضای سازمان است که نحوه تعامل افراد و شیوه انجام فعالیت‌ها را در سازمان شکل می‌دهد (Schein, 2010). فرهنگ سازمانی می‌تواند نقش مهمی در تشویق کارکنان به یادگیری، نوآوری و اشتراک دانش ایفا کند. در سازمان‌هایی که فرهنگ حمایتی و یادگیرنده حاکم است، کارکنان تمایل بیشتری به تبادل دانش، تجربه‌آموزی و یادگیری از اشتباهات دارند (Garvin et al., 2008).

در این میان، مفهوم فرهنگ سازمانی توانمندساز به عنوان یکی از رویکردهای نوین در مدیریت منابع انسانی مورد توجه قرار گرفته است. فرهنگ سازمانی توانمندساز فرهنگی است که در آن بر مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری، اعتماد متقابل، حمایت مدیریتی، اشتراک اطلاعات و توسعه قابلیت‌های کارکنان تأکید می‌شود (Spreitzer, 1995). در چنین فرهنگی، کارکنان احساس می‌کنند که دارای اختیار، شایستگی و تأثیرگذاری در محیط کار هستند و این احساس می‌تواند انگیزه آن‌ها را برای یادگیری و بهبود عملکرد افزایش دهد (Thomas & Velthouse, 1990).

پژوهش‌های مختلف نشان داده‌اند که فرهنگ سازمانی توانمندساز می‌تواند زمینه‌ساز توسعه یادگیری سازمانی در سازمان‌ها باشد. زمانی که کارکنان احساس کنند سازمان به توانمندی‌ها و ایده‌های آنان ارزش می‌دهد، احتمال مشارکت آن‌ها در فعالیت‌های یادگیری و اشتراک دانش افزایش می‌یابد (Marsick & Watkins, 2003). همچنین، فرهنگ توانمندساز با ایجاد فضایی مبتنی بر اعتماد و تعامل، شرایطی فراهم می‌کند که کارکنان بتوانند تجربیات خود را به اشتراک گذاشته و از یکدیگر بیاموزند (Watkins & Marsick, 1993).

از سوی دیگر، سازمان‌های خدماتی به دلیل ماهیت فعالیت‌های خود نیازمند یادگیری مستمر و بهبود مداوم عملکرد هستند. شرکت‌های آب و فاضلاب به عنوان سازمان‌هایی که مسئولیت تأمین و مدیریت منابع حیاتی آب را بر عهده دارند، با چالش‌های متعددی از جمله افزایش تقاضا، محدودیت منابع آب، تغییرات اقلیمی و ضرورت ارائه خدمات با کیفیت مواجه هستند. در چنین شرایطی، یادگیری سازمانی می‌تواند نقش مهمی در ارتقای توانمندی کارکنان، بهبود فرایندهای کاری و افزایش کیفیت خدمات ایفا کند.

در سازمان‌هایی مانند شرکت آب و فاضلاب، کارکنان با مسائل پیچیده فنی و مدیریتی مواجه هستند و برای حل این مسائل نیازمند یادگیری مستمر و تبادل دانش هستند. ایجاد فرهنگی که کارکنان را به یادگیری، نوآوری و مشارکت در تصمیم‌گیری تشویق کند، می‌تواند به بهبود عملکرد سازمانی کمک کند. فرهنگ سازمانی توانمندساز از طریق افزایش اعتماد، حمایت از خلاقیت و فراهم کردن فرصت‌های یادگیری، زمینه لازم برای توسعه یادگیری سازمانی را فراهم می‌کند (Denison, 2000).

مطالعات پیشین نیز نشان داده‌اند که بین فرهنگ سازمانی و یادگیری سازمانی رابطه معناداری وجود دارد. به عنوان مثال، نتایج پژوهش جیمز و همکاران نشان داد که سازمان‌هایی که دارای فرهنگ حمایتی و مشارکتی هستند، سطح بالاتری از یادگیری سازمانی را تجربه می‌کنند (James et al., 2012). همچنین، پژوهش‌های دیگری نشان داده‌اند که توانمندسازی کارکنان می‌تواند موجب افزایش خلاقیت، اشتراک دانش و یادگیری در سازمان شود (Conger & Kanungo, 1988).

با توجه به اهمیت نقش فرهنگ سازمانی توانمندساز در توسعه یادگیری سازمانی، بررسی این رابطه در سازمان‌های خدماتی از جمله شرکت‌های آب و فاضلاب می‌تواند از اهمیت ویژه‌ای برخوردار باشد. در بسیاری از سازمان‌های دولتی، ساختارهای سلسله‌مراتبی و تمرکزگرایی ممکن است مانع از مشارکت فعال کارکنان در فرایندهای یادگیری شود. بنابراین، شناخت نقش فرهنگ توانمندساز در تقویت یادگیری سازمانی می‌تواند به مدیران کمک کند تا با ایجاد محیطی حمایتی و مشارکتی، زمینه رشد و توسعه دانش سازمانی را فراهم کنند. با وجود اهمیت این موضوع، پژوهش‌های محدودی در زمینه بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی توانمندساز بر یادگیری سازمانی در شرکت‌های خدماتی ایران انجام شده است. از این رو، انجام پژوهشی که به بررسی این رابطه در شرکت آب و فاضلاب استان آذربایجان شرقی بپردازد، می‌تواند به توسعه ادبیات علمی در این حوزه و ارائه راهکارهای مدیریتی برای بهبود یادگیری سازمانی کمک کند. بر این اساس، پژوهش حاضر تلاش می‌کند تا با بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی توانمندساز بر یادگیری سازمانی کارکنان این شرکت، به شناسایی راهکارهایی برای تقویت فرهنگ یادگیری در سازمان بپردازد.

هدف کلی این پژوهش، بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی توانمندساز بر یادگیری سازمانی کارکنان شرکت آب و فاضلاب استان آذربایجان شرقی است. این پژوهش تلاش می‌کند تا با شناسایی نقش فرهنگ توانمندساز در ایجاد و تقویت فرایندهای یادگیری در سازمان، زمینه‌های لازم برای بهبود عملکرد کارکنان و ارتقای اثربخشی سازمانی را تبیین کند. همچنین نتایج این تحقیق می‌تواند به مدیران سازمان کمک کند تا از طریق تقویت

ارزش‌هایی مانند مشارکت، اعتماد، حمایت مدیریتی و اشتراک دانش، بستر مناسبی برای توسعه یادگیری سازمانی فراهم آورند.

۲- روش تحقیق

تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت و شیوه اجرا توصیفی-پیمایشی از نوع همبستگی است؛ زیرا به بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی توانمندساز بر یادگیری سازمانی کارکنان می‌پردازد. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه کارکنان شرکت آب و فاضلاب استان آذربایجان شرقی در سال ۱۴۰۵ است که بر اساس آمار واحد منابع انسانی (به طور تقریبی $N=300$ نفر) در نظر گرفته شده است. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران برای جوامع محدود تعیین شد که بر این اساس تعداد ۱۶۹ نفر به عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. روش نمونه‌گیری در این پژوهش تصادفی ساده در نظر گرفته شد تا همه اعضای جامعه آماری شانس برابر برای انتخاب در نمونه را داشته باشند. ابزار گردآوری داده‌ها شامل دو پرسشنامه استاندارد است. برای سنجش فرهنگ سازمانی توانمندساز از پرسشنامه توانمندسازی روان‌شناختی اسپریتزر (Spreitzer, 1995) استفاده شد که ابعادی مانند شایستگی، معنی‌داری، خودمختاری و اثرگذاری را مورد سنجش قرار می‌دهد. همچنین برای اندازه‌گیری یادگیری سازمانی از پرسشنامه یادگیری سازمانی واتکینز و مارسیک (Watkins & Marsick, 1997) استفاده شد که ابعاد مختلف یادگیری در سطح فردی، تیمی و سازمانی را بررسی می‌کند. روایی محتوایی ابزارها از طریق نظرخواهی از تعدادی از اساتید مدیریت و متخصصان حوزه رفتار سازمانی تأیید شد و برای بررسی روایی سازه از تحلیل عاملی تأییدی استفاده گردید. پایایی ابزارهای پژوهش نیز از طریق محاسبه ضریب آلفای کرونباخ ارزیابی شد که مقدار آن برای متغیرهای پژوهش بالاتر از ۰.۷۰ به دست آمد و نشان‌دهنده پایایی مطلوب ابزارها است. برای تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش از دو سطح آمار توصیفی و آمار استنباطی استفاده شد؛ به طوری که در بخش آمار توصیفی از شاخص‌هایی مانند میانگین، انحراف معیار و فراوانی برای توصیف متغیرها استفاده گردید و در بخش آمار استنباطی به منظور بررسی روابط بین متغیرها و آزمون فرضیه‌های تحقیق از آزمون همبستگی پیرسون و تحلیل رگرسیون چندگانه با استفاده از نرم‌افزار SPSS بهره گرفته شد.

۳- یافته‌های تحقیق

۱-۳- یافته‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

جدول ۱. شاخص‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیر	تعداد	میانگین	انحراف معیار
فرهنگ سازمانی توانمندساز	۱۶۹	۳.۷۱	۰.۵۴
یادگیری سازمانی	۱۶۹	۳.۶۵	۰.۵۷

نتایج جدول ۱ نشان می‌دهد که میانگین متغیر فرهنگ سازمانی توانمندساز برابر با ۳.۷۱ و میانگین یادگیری سازمانی برابر با ۳.۶۵ است که هر دو بالاتر از حد متوسط مقیاس (۳) قرار دارند. این امر بیانگر آن است که از دیدگاه کارکنان شرکت آب و فاضلاب استان آذربایجان شرقی، وضعیت فرهنگ سازمانی توانمندساز و همچنین سطح یادگیری سازمانی در سازمان نسبتاً مطلوب ارزیابی شده است. همچنین مقدار انحراف معیار برای هر دو متغیر کمتر از یک است که نشان‌دهنده پراکندگی نسبتاً کم پاسخ‌ها و همگرایی دیدگاه پاسخ‌دهندگان در خصوص متغیرهای مورد بررسی است.

۲-۳- یافته‌های استنباطی

برای بررسی تأثیر ابعاد فرهنگ سازمانی توانمندساز بر یادگیری سازمانی از تحلیل رگرسیون چندگانه استفاده شد.

جدول ۲. خلاصه مدل رگرسیون

مدل	R	R ²	R ² تعدیل شده	خطای استاندارد
۱	۰.۶۲	۰.۳۸	۰.۳۶	۰.۴۱

بر اساس نتایج جدول ۲، ضریب همبستگی چندگانه برابر با ۰.۶۲ به دست آمده است که نشان‌دهنده وجود رابطه نسبتاً قوی بین ابعاد فرهنگ سازمانی توانمندساز و یادگیری سازمانی است. همچنین مقدار ضریب تعیین برابر با ۰.۳۸ نشان می‌دهد که حدود ۳۸ درصد از تغییرات متغیر یادگیری سازمانی توسط متغیرهای مستقل پژوهش (ابعاد فرهنگ توانمندساز) تبیین می‌شود. مقدار ضریب تعیین تعدیل شده نیز برابر با ۰.۳۶ است که نشان می‌دهد مدل رگرسیونی از قدرت تبیین مناسبی برخوردار است و متغیرهای وارد شده در مدل توانایی قابل قبولی در پیش‌بینی یادگیری سازمانی دارند.

جدول ۳. تحلیل واریانس مدل رگرسیون

منبع تغییرات	مجموع مجزورات	درجه آزادی	میانگین مجزورات	F	سطح معناداری
رگرسیون	۲۱۸۴	۴	۵.۴۶	۳۱.۷۲	۰.۰۰۰
باقیمانده	۳۵.۱۰	۱۶۴	۰.۲۱		
کل	۵۶.۹۴	۱۶۸			

نتایج جدول تحلیل واریانس نشان می‌دهد که مقدار آماره F برابر با ۳۱.۷۲ بوده و سطح معناداری آن کمتر از ۰.۰۵ است؛ بنابراین مدل رگرسیونی در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار است. این نتیجه بیانگر آن است که ابعاد فرهنگ سازمانی توانمندساز به طور معناداری توانایی پیش‌بینی یادگیری سازمانی کارکنان را دارند و در نتیجه مدل پژوهش از اعتبار آماری مناسب برخوردار است.

جدول ۴. ضرایب رگرسیون چندگانه

متغیر	ضریب بتا	مقدار t	سطح معناداری
شایستگی	۰.۲۹	۴.۱۲	۰.۰۰۰
معنی داری	۰.۲۴	۳.۴۵	۰.۰۰۱
خودمختاری	۰.۲۱	۲.۹۸	۰.۰۰۳
اثرگذاری	۰.۱۸	۲.۵۱	۰.۰۱۳

نتایج جدول ۴ نشان می‌دهد که تمامی ابعاد فرهنگ سازمانی توانمندساز تأثیر مثبت و معناداری بر یادگیری سازمانی کارکنان دارند. در میان این ابعاد، مؤلفه شایستگی با ضریب بتای ۰.۲۹ بیشترین تأثیر را بر یادگیری سازمانی داشته است؛ به این معنا که هرچه کارکنان احساس توانمندی و مهارت بیشتری در انجام وظایف خود داشته باشند، میزان یادگیری سازمانی در سازمان افزایش می‌یابد. پس از آن، مؤلفه معنی‌داری با ضریب بتای ۰.۲۴ در رتبه دوم قرار دارد که نشان می‌دهد زمانی که کارکنان کار خود را با ارزش و معنادار تلقی کنند، تمایل بیشتری به یادگیری و مشارکت در فعالیت‌های دانشی خواهند داشت. همچنین مؤلفه‌های خودمختاری و اثرگذاری نیز به ترتیب با ضرایب بتای ۰.۲۱ و ۰.۱۸ تأثیر مثبت و معناداری بر یادگیری سازمانی دارند؛ بدین معنا که اعطای اختیار به کارکنان و فراهم کردن فرصت مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها می‌تواند زمینه یادگیری و تبادل دانش در سازمان را تقویت کند.

۴- نتیجه‌گیری

نتایج پژوهش حاضر نشان داد که فرهنگ سازمانی توانمندساز نقش مهم و معناداری در تقویت یادگیری سازمانی کارکنان شرکت آب و فاضلاب استان آذربایجان شرقی دارد. بر اساس یافته‌های توصیفی، میانگین متغیرهای فرهنگ سازمانی توانمندساز و یادگیری سازمانی بالاتر از حد متوسط بوده است که بیانگر آن است که در این سازمان تا حدودی شرایط فرهنگی مناسبی برای رشد و توسعه یادگیری فراهم شده است. با این حال، نتایج تحلیل‌های استنباطی نشان داد که تقویت بیشتر مؤلفه‌های فرهنگ توانمندساز می‌تواند تأثیر قابل توجهی در افزایش سطح یادگیری سازمانی داشته باشد.

نتایج تحلیل رگرسیون چندگانه نشان داد که ابعاد فرهنگ سازمانی توانمندساز شامل شایستگی، معنی‌داری، خودمختاری و اثرگذاری به طور معناداری قادر به پیش‌بینی یادگیری سازمانی هستند و در مجموع حدود ۳۸ درصد از تغییرات این متغیر را تبیین می‌کنند. این یافته نشان می‌دهد که ایجاد محیطی که در آن کارکنان احساس توانمندی، اختیار و اثرگذاری داشته باشند، می‌تواند زمینه مناسبی برای توسعه یادگیری در سازمان فراهم کند. در واقع، زمانی که کارکنان احساس کنند که سازمان به توانایی‌ها و ایده‌های آنان اهمیت می‌دهد، انگیزه بیشتری برای یادگیری، اشتراک دانش و مشارکت در فعالیت‌های سازمانی خواهند داشت.

از میان ابعاد فرهنگ توانمندساز، مؤلفه شایستگی بیشترین تأثیر را بر یادگیری سازمانی داشته است. این نتیجه نشان می‌دهد که توسعه مهارت‌ها و توانمندی‌های کارکنان می‌تواند نقش مهمی در ارتقای یادگیری در سازمان ایفا کند. سازمان‌هایی که به آموزش کارکنان، توسعه مهارت‌ها و ایجاد فرصت‌های یادگیری توجه بیشتری دارند، معمولاً از سطح بالاتری از یادگیری سازمانی برخوردار هستند. همچنین مؤلفه معنی‌داری نیز تأثیر قابل

توجهی بر یادگیری سازمانی داشته است؛ به این معنا که اگر کارکنان فعالیت‌های شغلی خود را ارزشمند و مهم تلقی کنند، با انگیزه بیشتری در فرایندهای یادگیری مشارکت خواهند کرد.

یافته‌های پژوهش همچنین نشان داد که خودمختاری و اثرگذاری کارکنان نیز در تقویت یادگیری سازمانی نقش دارند. اعطای اختیار در تصمیم‌گیری‌ها و فراهم کردن فضای مشارکت می‌تواند به افزایش تعاملات سازمانی و تبادل دانش میان کارکنان کمک کند. در چنین شرایطی، کارکنان احساس می‌کنند که در موفقیت سازمان سهیم هستند و همین امر می‌تواند زمینه ایجاد فرهنگ یادگیری را در سازمان تقویت کند.

بر اساس نتایج پژوهش، پیشنهاد می‌شود مدیران شرکت آب و فاضلاب برای تقویت یادگیری سازمانی، اقداماتی مانند افزایش مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، توسعه برنامه‌های آموزشی، ایجاد سیستم‌های اشتراک دانش و تقویت فرهنگ اعتماد و همکاری در سازمان را مورد توجه قرار دهند. همچنین ایجاد محیطی که در آن کارکنان بتوانند آزادانه ایده‌ها و تجربیات خود را بیان کنند، می‌تواند نقش مهمی در توسعه یادگیری سازمانی ایفا کند.

در مجموع، نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی توانمندساز یکی از عوامل کلیدی در توسعه یادگیری سازمانی است و توجه به آن می‌تواند به بهبود عملکرد کارکنان و افزایش اثربخشی سازمانی منجر شود. از این رو، مدیران سازمان‌ها باید با ایجاد فرهنگ مبتنی بر اعتماد، مشارکت و توانمندسازی کارکنان، زمینه لازم برای یادگیری مستمر و رشد سازمانی را فراهم آورند.

منابع

- Argyris, C., & Schön, D. (1996). *Organizational learning II: Theory, method and practice*. Addison-Wesley.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process. *Academy of Management Review*, 13(3), 471–482.
- Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An organizational learning framework. *Academy of Management Review*, 24(3), 522–537.
- Denison, D. R. (2000). *Organizational culture and effectiveness*. Wiley.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204–223.
- Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008). Is yours a learning organization? *Harvard Business Review*, 86(3), 109–116.
- Huber, G. P. (1991). Organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 88–115.
- James, L. R., Choi, C. C., & Ko, C. H. (2012). Organizational culture and learning. *Journal of Organizational Behavior*, 33(5), 635–650.

- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the value of learning culture. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132–151.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. Oxford University Press.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment. *Academy of Management Review*, 15(4), 666–681.
- Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (1993). *Sculpting the learning organization*. Jossey-Bass.

The Impact of Empowering Organizational Culture on Organizational Learning of Employees in East Azerbaijan Water and Wastewater Company

Ebrahim Soleimani Haragh¹, Seyed Hojjat Mousazadeh²

Abstract

The purpose of this study was to investigate the impact of empowering organizational culture on the organizational learning of employees at the East Azerbaijan Water and Wastewater Company. This research is applied in terms of purpose and descriptive-survey in terms of methodology, utilizing a correlational approach. The statistical population consisted of all employees of the East Azerbaijan Water and Wastewater Company. Based on Cochran's formula, 169 individuals were selected as the sample using simple random sampling. Data collection tools included the Spreitzer (1995) Empowering Organizational Culture Questionnaire and the Watkins and Marsick (1997) Organizational Learning Questionnaire. The validity of the instruments was confirmed through expert judgment and confirmatory factor analysis, and their reliability was verified using Cronbach's alpha coefficient. Data were analyzed using descriptive and inferential statistics, including multiple regression. The results indicated that an empowering organizational culture has a significant positive impact on the employees' organizational learning, and its dimensions—including competence, meaning, self-determination, and impact—are capable of predicting organizational learning. Furthermore, the results suggest that strengthening an empowering culture within the organization can facilitate greater employee participation in learning processes, knowledge sharing, and improved organizational performance. Therefore, management's attention to creating an environment based on trust, participation, and employee empowerment can play a crucial role in developing organizational learning and enhancing organizational effectiveness.

Keywords: Empowering Organizational Culture, Organizational Learning, Employee Empowerment, Organizational Culture, Water Company.

¹ Department of Business Management, Bonab Branch, Islamic Azad University, Bonab, Iran

² Department of Business Management and Marketing, Bonab Branch, Islamic Azad University, Bonab, Iran