

ساختاری برای یادگیری: تحلیل نقش واسطه‌گری اعتماد در پیوند بین محیط کار فرحبخش و یادگیری غیررسمی

تاریخ ارسال: ۱۴۰۳/۱۲/۲۰
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۵/۲۸

ناهید رادمنش*
جعفر مرادی**
نوشین رزمی**

چکیده

این پژوهش با هدف بررسی نقش میانجی اعتمادسازمانی در رابطه میان فرحبخشی در محیط کار و یادگیری غیررسمی در سازمانهای دولتی شهرستان شیراز صورت گرفته است. تحقیق حاضر به لحاظ هدف کاربردی می باشد، پژوهش از نوع پیمایشی-تحلیلی و مبتنی بر تحلیل ماتریس کوواریانس با استفاده از الگوی مدل‌یابی معادلات ساختاری (SEM) است. با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای، تعداد ۱۷۱ نفر مدیر و معاون سازمان‌های مختلف به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. در بررسی روابط میان متغیرها با وجود نقش میانجی بایستی اثرات مستقیم، غیرمستقیم و اثر کل مورد بررسی قرار گیرد، در صورتیکه رابطه میان فرحبخش در محیط کار و اعتماد یا رابطه بین اعتماد و یادگیری غیررسمی معنادار نباشد آنگاه میانجی‌گری کامل خواهد بود و در صورتیکه تمامی روابط معنادار باشند، آنگاه میانجی‌گری جزئی خواهد بود که با توجه به مقدار بدست آمده، اعتمادسازمانی در رابطه میان فرحبخشی در محیط کار و یادگیری غیررسمی میانجی‌گری جزئی دارد. نتایج حاصل از پژوهش نشان می‌دهد تمامی اثرات مستقیم و غیر مستقیم بین متغیرها یعنی اثر فرحبخشی در محیط کار بر اعتمادسازمانی، فرحبخشی در محیط کار بر یادگیری غیررسمی و اعتمادسازمانی بر یادگیری غیررسمی همگی مورد تایید واقع شد. لازم به ذکر است قویترین ضریب اثر، مربوط به ضریب اثر فرحبخشی در محیط کار بر اعتمادسازمانی است و ضعیف‌ترین ضریب نیز به ضریب اعتماد سازمانی بر یادگیری غیررسمی است.

واژگان کلیدی: اعتماد سازمانی، فرحبخشی در محیط کار، یادگیری غیر رسمی

مقدمه

* استادیار، گروه مدیریت، واحد مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، کازرون، ایران (نویسنده مسئول): E-Mail: radmaneshnahid1354@gmail.com

** دانشجوی دکتری، مدیریت دولتی، گرایش رفتار سازمانی، دانشگاه تهران، مرکز، ایران

*** مربی، گروه مدیریت، واحد مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، کازرون، ایران.

تحولات عمیق اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی در بازار کار دهه‌های اخیر، نقش محوری فرآیند یادگیری را در توسعه شغلی افراد و موفقیت سازمان‌ها پررنگ کرده است. در جهانی که با شتابی فزاینده در حال تغییر است، مهارت‌ها و شایستگی‌ها به سرعت اعتبار خود را از دست می‌دهند و تداوم حیات در فضای رقابتی، مستلزم یادگیری مستمر و کسب دانش جدید است.

در این میان، ایجاد فضای یادگیری غیررسمی از طریق مشارکت فعال در فعالیت‌های فرحبخش محیط کار، به ویژه تعاملات اجتماعی با همکاران و سرپرستان، به افراد کمک می‌کند تا در محیط کار روابط دوستانه برقرار کرده و مهارت‌های یادگیری خود را تقویت نمایند. به عبارت دیگر، فرحبخشی در محیط کار می‌تواند انگیزه کاری و دستاوردهای ارزشمندی مانند کار تیمی و یادگیری فعال را برای سازمان‌ها به ارمغان آورد. این موضوع به ویژه در فرهنگ کاری ایرانی که بر روابط بین‌فردی تأکید فراوان دارد، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. حفظ تعاملات میان‌فردی هماهنگ و کیفیت روابط سازمانی از طریق فرحبخشی محیط کار می‌تواند کلید تحقق رضایت شغلی و رضایت از زندگی شخصی کارکنان باشد.

جورجانتا و مونتگومری^۱ (۲۰۲۲) تأکید می‌کنند که نگرش کارکنان نسبت به مناسب بودن و برجستگی فرحبخشی در محیط کار با اعتماد سازمانی مرتبط است. با در نظر گرفتن این یافته، اعتماد می‌تواند نقش تعیین‌کننده‌ای در نحوه درک فرحبخشی محیط کار ایفا کند. پلستر و هاچیسون^۲ (۲۰۱۶) نیز دریافته‌اند که فرحبخشی در کار می‌تواند با افزایش احساس امنیت روانی از طریق رفاقت، به بهبود روابط کاری کمک نماید. همچنین مطالعه لی و همکاران^۳ (۲۰۲۲) تأثیر مثبت فرحبخشی در کار بر یادگیری غیررسمی کارکنان را تأیید کرده است.

با توجه به پژوهش‌های مذکور، پژوهش حاضر در پی پاسخ به این پرسش است که آیا فرحبخشی در محیط کار با میانجی‌گری اعتماد سازمانی منجر به افزایش یادگیری

¹ Georganta & Montgomery

² Plester & Hutchison

³ Lee & Chang

غیررسمی کارکنان می‌شود یا خیر؟ به عبارت دقیق‌تر، این تحقیق بر آن است تا تأثیر فرحبخشی در محیط کار بر یادگیری غیررسمی کارکنان و اعتماد سازمانی را مورد بررسی قرار داده و همچنین نقش اعتماد سازمانی بر یادگیری غیررسمی را واکاوی نماید.

ادبیات تحقیق

فرحبخشی در کار

مک داوول^۱ (۲۰۰۴، ص ۹) جو فرحبخش در سازمان را شامل فعالیت‌هایی نظیر معاشرت با همکاران، برگزاری مراسم جشن و برخورداری از آزادی‌های شخصی در محیط کار تعریف می‌کند و تأکید می‌نماید که تحقق چنین فعالیت‌هایی مستلزم حمایت مدیران سازمان است. میشل و همکاران^۲ (۲۰۱۹) نیز فرحبخشی در محیط کار را با ویژگی‌هایی چون ماهیت اجتماعی، بازیگوشی و شوخ‌طبعی توصیف می‌کنند که قابلیت ایجاد احساسات مثبت از قبیل شادی و لذت را در کارکنان دارا می‌باشد. این تعاریف متعدد نشانگر آن است که فرحبخشی در محیط کار دارای ساختاری چندبعدی بوده و شبکه گسترده‌ای از مؤلفه‌ها را در بر می‌گیرد.

بر اساس تئوری منابع شغلی دمرانتی و همکاران^۳ (۲۰۰۱) که به توصیف متغیرهای مؤثر بر رفاه در محیط کار می‌پردازد، محیط کار فرحبخش به عنوان یکی از متغیرهای رفاه اجتماعی در محیط کار شناخته می‌شود که بر جنبه‌های فیزیکی، روانی، اجتماعی و سازمانی شغل تأثیرگذار است. این محیط از طریق تسهیل مشارکت کاری در دستیابی به اهداف شغلی، کاهش بار کاری و تحریک فرآیندهای رشد، یادگیری و توسعه شخصی عمل می‌نماید (شاوفلی و باکر^۴، ۲۰۰۴).

استرومبرگ و همکاران^۵ (۲۰۰۹) در پژوهش خود اشاره کردند که کارکنان از فرحبخشی به عنوان ابزاری برای خلق محیط کاری شاد استفاده می‌کنند و سه رویکرد اصلی را برای مطالعه این مفهوم معرفی نمودند: نخست، فرحبخشی مدیریت شده که

¹ McDowell

² Michel et al

³ Demerouti et al

⁴ Schaufeli & Bakker

⁵ Stromberg et al

شامل فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده توسط مدیریت سازمان است. این رویکرد، اقدامات لذت‌بخشی مانند برگزاری جشن‌های مناسبتی و آیین‌های سازمانی (مک داوول^۱، ۲۰۰۴) و نیز برنامه‌های تفریحی از جمله سفرهای دسته‌جمعی و مسابقات ورزشی را در بر می‌گیرد. دوم، فرحبخشی ارگانیک که به فعالیت‌های خودجوش و نشأت‌گرفته از کارکنان مربوط می‌شود. این شکل از فرحبخشی شامل رفتارهای بازیگوشانه، شوخی‌های بین همکاران و تعاملات غیررسمی است. مطالعات جورجانتا و مونتگومری (۲۰۱۹) نشان می‌دهد که حتی شایعه‌پراکنی نیز می‌تواند از دید کارکنان سرگرم‌کننده تلقی شود. شایعات به عنوان گفت‌وگوهای غیررسمی همراه با طنز، می‌توانند در ایجاد محیط فرحبخش مؤثر واقع شوند (تان و همکاران^۲، ۲۰۲۱). سوم، آزادی‌های شخصی که به فعالیت‌های فردی کارکنان در حین کار اشاره دارد. این قبیل فعالیت‌ها به طور غیرمستقیم به ایجاد فضای فرحبخش در محیط کار کمک می‌کنند. بر اساس این سه رویکرد، پژوهش حاضر با الهام از مطالعه جورجانتا و مونتگومری (۲۰۱۹) ابعاد پنجگانه فرحبخشی در محیط کار را شامل موارد زیر در نظر گرفته است: (۱) تعاملات اجتماعی (۲) رویدادهای خاص (۳) پشتیبانی مدیریت (۴) شوخ‌طبعی و شایعات (۵) آزادی‌های شخصی.

یادگیری غیر رسمی

بر اساس نظریه یادگیری اجتماعی (بندورا^۳، ۲۰۰۶)، رفتار انسان تحت تأثیر تقویت و تقلید شکل می‌گیرد و یادگیری غیررسمی به عنوان شکلی از یادگیری اجتماعی، از طریق تغییر در رفتار فردی و مشاهده تجربیات دیگران محقق می‌شود (کاتلر و همکاران^۴، ۲۰۱۲). این نوع یادگیری که پیش‌بینیکننده رفتار فردی است، بر کسب دانش و مهارت‌هایی تأکید دارد که خارج از چارچوب برنامه‌های آموزشی رسمی قرار می‌گیرند. یادگیری غیررسمی با ساختاری ساده و خودهدایت‌شونده، عمدتاً در بستر تعاملات

1 McDowell

2 Tan et al

3 Bandura

4 Kotler et al

اجتماعی بین همکاران و همسالان صورت می‌پذیرد (تیوز و همکاران^۱، ۲۰۱۷). همانند مدل ویژگی‌های شغلی که در آن طرح‌های کاری مختلف از طریق مکانیسم‌های روان‌شناختی متفاوت، تأثیرات مثبتی بر نگرش و رفتارهای کاری کارکنان بر جای می‌گذارند، تأثیر فرحبخشی محیط کار بر یادگیری غیررسمی نیز ممکن است از درجات و مکانیسم‌های متفاوتی برخوردار باشد. برای مثال، هنگامی که کارکنان در فعالیت‌های فرحبخش مشارکت می‌کنند، ممکن است تعاملات بین آنان حالت رسمی و محتاطانه‌ای به خود بگیرد و حتی برخی از کارکنان این فعالیت‌ها را مصنوعی و اجباری تلقی کنند که این امر می‌تواند به مقاومت در برابر مشارکت و نتایج کمتر مطلوب بینجامد (لی و همکاران، ۲۰۲۲). مطالعه پلستر و هاجیسون (۲۰۱۶) شواهد دیگری ارائه می‌دهد که نشان می‌دهد هر نوع فعالیت فرحبخش در محیط کار، سطح یکسانی از لذت و رضایت را به همراه ندارد و حتی ممکن است برای برخی از کارکنان به بروز احساسات منفی یا استرس منجر شود. بنابراین، اگرچه فعالیت‌های فرحبخش در محیط کار به طور کلی می‌توانند یادگیری غیررسمی را تشویق کنند، اما میزان تأثیرگذاری آن‌ها در ترویج یادگیری غیررسمی ممکن است متفاوت باشد و در نتیجه پیامدهای متفاوتی را به دنبال داشته باشد.

اعتماد سازمانی

با توجه به دیدگاه نظریه وابستگی متقابل اجتماعی، فرحبخشی در محیط کار می‌تواند با تقویت احساس امنیت روانی از طریق توسعه روابط دوستانه، به بهبود کیفیت تعاملات کاری بینجامد. به باور کرامر^۲ (۲۰۱۰)، اعتماد به دیگران موجب شکل‌گیری رفتارهای مثبت در هنگام تعامل شده و به صورت چرخه‌ای، به ایجاد انتظارات مثبت متقابل منجر می‌شود. این فرآیند، چرخه‌ای از انتظارات و اقدامات سازنده را در سازمان تقویت می‌کند. بر این اساس، معاشرت و تعاملات غیررسمی بین همکاران، بستر اعتمادسازی در درون

^۱ Tevez et al

^۲ Kramer

سازمان را فراهم می‌سازد. چنین تعاملاتی می‌تواند محیطی آرام‌بخش و قابل اطمینان برای اعضای سازمان ایجاد کند تا در مواقعی که مشغول انجام وظایف رسمی نیستند، بتوانند با یکدیگر تبادل نظر کرده و از یکدیگر بیاموزند (تیوز و نو، ۲۰۱۷). این فضای تعاملی، نه تنها کیفیت روابط کاری را ارتقا می‌بخشد، بلکه زمینه را برای یادگیری غیررسمی و خودانگیخته فراهم می‌سازد.

رابطه فرحبخشی در محیط کار، یادگیری غیررسمی و اعتماد سازمانی

وجود محیط کاری فرحبخش در سازمان می‌تواند منجر به بهبود خلق و خو، افزایش تعلق عاطفی، ارتقای مشارکت فعال و تقویت یادگیری غیررسمی کارکنان شود (جورجانا و مونتگومری، ۲۰۲۲). پیش‌نیاز تحقق یادگیری غیررسمی در سازمان، حمایت مدیران از ایجاد و تشویق چنین فضایی است که کارکنان را به کسب دانش و مهارت‌های جدید ترغیب می‌کند (تیوز و همکاران، ۲۰۱۳). مطالعه جورجانا و مونتگومری (۲۰۲۲) به نقش متغیر اعتماد به عنوان تعدیل‌کننده رابطه بین فرحبخشی محیط کار با نیاز به بهبود عملکرد و مشارکت کاری اشاره دارد. با توجه به این یافته، فرحبخشی در محیط کار می‌تواند در صورت عدم مدیریت مناسب، به پیامدهای نامطلوب بینجامد؛ چرا که ممکن است به عنوان بار اضافی به جای منبع انرژی توسط کارکنان تصور شود. بر این اساس، اعتماد سازمانی نقش تعیین‌کننده‌ای در چگونگی درک فرحبخشی محیط کار ایفا می‌کند. همچنین باید توجه داشت که فرحبخشی در محیط کار در صورتی که با ارزش‌های سازمانی همسو نباشد، فاقد احترام و کرامت‌انسانی باشد (اولر و همکاران، ۲۰۱۰)، نیازهای کارکنان را در نظر نگیرد (اورت، ۲۰۱۱)، یا مدیران به عنوان افرادی خیرخواه و قابل اعتماد تلقی نشوند، می‌تواند به بروز نتایج منفی در سازمان بینجامد. علاوه بر این، یادگیری غیررسمی عمدتاً در شرایطی محقق می‌شود که اعضای سازمان احساس امنیت،

1 Tevez & Noe

2 Oller et al

3 Everett

اعتماد و معنا داری فعالیت‌ها را تجربه کنند. فضای سازمانی حامی اعتماد می‌تواند به کارکنان کمک کند تا ریسک‌های مرتبط با مشارکت در فرآیندهای یادگیری را بپذیرند و انگیزه خود را برای آموزش و توسعه مستمر حفظ و تقویت نمایند (واندر کلینک و همکاران، ۲۰۱۴).

مطالعات پیشین

در مطالعات پیشین به طور گسترده‌ای به تاثیر عوامل مختلف بر یادگیری غیررسمی پرداخته شده است؛ اما در این بین، پژوهش‌های اندکی به تاثیر فرحبخشی در محیط کار بر یادگیری غیررسمی کارکنان اشاره داشته‌اند، به ویژه در پژوهش‌های داخلی تا آنجایی که پژوهشگران جستجو کرده‌اند، تاثیر دو عامل فرحبخشی در کار و اعتماد بر یادگیری غیررسمی صورت نگرفته است. در ادامه بحث، تعدادی از پژوهش‌های انجام گرفته مرتبط با موضوع پژوهش در جدول (۱) به طور مختصر ارائه شده است.

جدول (۱): مروری بر پژوهش‌های داخلی و خارجی انجام شده

پژوهشگران	عنوان پژوهش	نتایج پژوهش
باقری و همکاران (۱۴۰۱)	تبیین رابطه فرحبخشی در محیط کار و اشتیاق شغلی با میزان خلاقیت کاری معلمان مقطع ابتدایی شهر ایلام	فرحبخشی در کار و اشتیاق شغلی با میزان خلاقیت کاری معلمان مقطع ابتدایی شهر ایلام رابطه وجود دارد.
ایری (۱۳۹۹)	ارزیابی نقش گرایش به یادگیری، اعتماد و تعهد کارکنان بر اثربخشی خدمات لجستیک	تاثیر مثبت و معنی‌داری گرایش به یادگیری بر اثربخشی خدمات لجستیک، اعتماد و تعهد کارکنان بوده و اینکه گرایش به یادگیری هم بطور مستقیم و هم بطور غیرمستقیم از طریق متغیرهای واسطه اعتماد و تعهد بر اثربخشی خدمات لجستیک تاثیر مثبت و معنی‌داری دارد.
رحیم‌نیا و راهنما (۱۳۹۶)	نقش میانجی مسرت کارکنان در رابطه میان فرحبخشی در محیط کار و رفتار	فرحبخشی در کار بر مسرت تاثیر مثبت و معناداری دارد، همچنین تاثیر نقش میانجی مسرت کارکنان در رابطه میان

فرحبخشی در محیط کار و رفتار شهروندی سازمانی مورد تأیید قرار گرفت.	شهروندی سازمانی	
انگیزه یادگیری به یادگیری غیررسمی کمک می‌کند. فرحبخشی در محیط کار با فراهم کردن فرصت‌های متنوع برای یادگیری، تأثیر غیرمستقیم مثبت و معناداری بر یادگیری غیررسمی دارد.	فرحبخشی در محیط کار و یادگیری غیررسمی در کار: نقش میانجی انگیزه برای یادگیری، فرصت‌های یادگیری و پشتیبانی مدیریت	طاهری و همکاران ¹ (۲۰۲۲)
ابعاد تعلق شغلی (نشاط، فداکاری و جذب)، متغیر میانجی رابطه فرحبخشی ارگانیک محل کار با اهداف ترک‌شغل، استرس‌های مزمن اجتماعی و نیاز به بهبودی در کار است. همچنین اعتماد نقش تعدیل‌کنندگی بین انواع مختلف فرحبخشی در محیط کار و ترک‌شغل، استرس‌های مزمن اجتماعی و نیاز به بهبودی کار دارد	فرحبخشی در محیط کار کافی نیست: نقش تعلق کاری و اعتماد	جورجاننا، موننگومری (۲۰۲۲)
از سه شکل فرحبخشی در محیط کار، تنها دو مورد «پشتیبانی مدیر برای فرح بخشی و معاشرت با همکاران» از فرضیه‌ها پشتیبانی کردند	مطالعه ارتباط بین فرحبخشی در محیط کار، جو تیمی، دوستی در کار و یادگیری غیررسمی	لی و همکاران، (۲۰۲۲)

مدل مفهومی پژوهش

با توجه به آنچه که در بالا گفته شد، پژوهش حاضر بر رابطه میان فرحبخشی در محیط کار و یادگیری غیررسمی که به روابط فردی میان کارکنان توجه دارد و اینکه اعتماد سازمانی بعنوان یک نشانه موقعیتی ضروری، تعامل و ارتباط مثبت بین اعضای سازمان را تسهیل می‌کند و در نتیجه به یادگیری غیررسمی کمک خواهد کرد بعنوان متغیر میانجی در نظر گرفته شده است. این مدل مفهومی در شکل (۱) نشان داده شده

است.

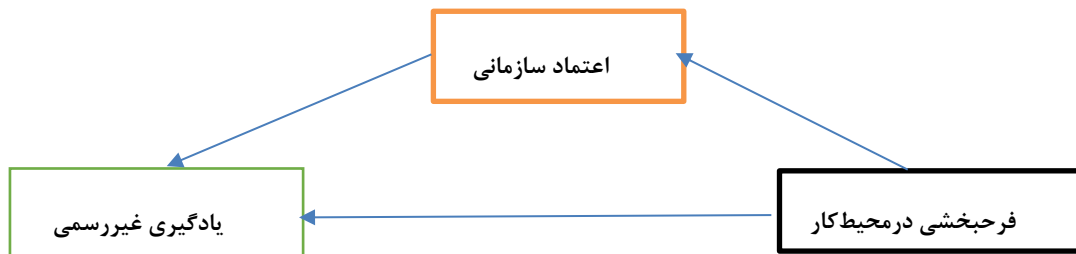
بر این اساس فرضیه‌های پژوهش به شکل زیر ارائه می‌گردد:

فرضیه ۱: فعالیت های فرحبخش تأثیر مثبتی بر یادگیری غیررسمی دارد.

فرضیه ۲: فعالیت های فرحبخش تأثیر مثبتی بر اعتماد سازمانی دارد.

فرضیه ۳: اعتماد در کار تأثیر مثبتی بر یادگیری غیررسمی دارد.

فرضیه ۴: اعتماد سازمانی در رابطه میان فرحبخشی در محیط کار و یادگیری غیررسمی نقش میانجی‌گری دارد.



شکل (۱): مدل مفهومی پژوهش

روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی بوده و با توجه به بررسی زمینه موجود و روابط بین متغیرهای مورد مطالعه، از نوع پژوهش‌های پیمایشی-تحلیلی محسوب می‌شود. این مطالعه با به‌کارگیری تحلیل ماتریس کوواریانس و استفاده از الگوی مدل‌یابی معادلات ساختاری (SEM) انجام شده است. جامعه آماری پژوهش را مدیران و متخصصان منابع انسانی سازمان‌های دولتی استان فارس به تعداد تقریبی ۲۴۰ نفر تشکیل می‌دهند. با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای، تعداد ۱۷۱ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند. با در نظر گرفتن احتمال عدم بازگشت برخی پرسشنامه‌ها، تعداد ۲۰۰ پرسشنامه توزیع گردید که در نهایت ۱۷۴ پرسشنامه قابل تحلیل و استفاده در پژوهش شناسایی شد.

ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه‌ای شامل ۳۴ سنجه بود که پاسخ‌ها در قالب طیف

لیکرت پنج‌درجه‌ای طراحی شده است. برای سنجش متغیر فرحبخشی در محیط کار، پنج بعد شوخ‌طبعی، تعاملات اجتماعی، رویدادهای خاص، آزادی فردی و حمایت مدیران با ۱۹ گویه از پژوهش جورجانتا و مونتگومری (۲۰۲۲) اقتباس شده است. همچنین اعتماد سازمانی با ۸ گویه از پژوهش یو و کاناواتاناچای^۱ (۲۰۰۲) و یادگیری غیررسمی با ۸ گویه از مطالعه لومان^۲ (۲۰۰۶) اندازه‌گیری شده است.

برای اطمینان از روایی پرسشنامه، از روش روایی محتوایی با بهره‌گیری از نظرات متخصصان استفاده شد. همچنین به منظور بررسی پایایی ابزار پژوهش، ضریب آلفای کرونباخ محاسبه گردید. معیار قابل قبول برای این شاخص مقدار ۰/۷ در نظر گرفته شد، اگرچه موس و همکاران^۳ (۱۹۹۸) برای متغیرهای با تعداد گویه محدود، مقدار ۰/۵ را نیز به عنوان حداقل سطح قابل قبول ذکر کرده‌اند. برای تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌های پژوهش، از روش تحلیل مسیر استفاده شد. تجزیه و تحلیل آماری در قالب آمار استنباطی و با به کارگیری نرم‌افزارهای SPSS24 و SmartPLS انجام پذیرفت.

جدول (۲): آلفای کرونباخ متغیرهای مدل مفهومی

پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ	متغیر مکنون
0.896	0.871	اعتماد سازمانی
0.944	0.934	فرحبخشی در کار
0.908	0.883	یادگیری غیررسمی

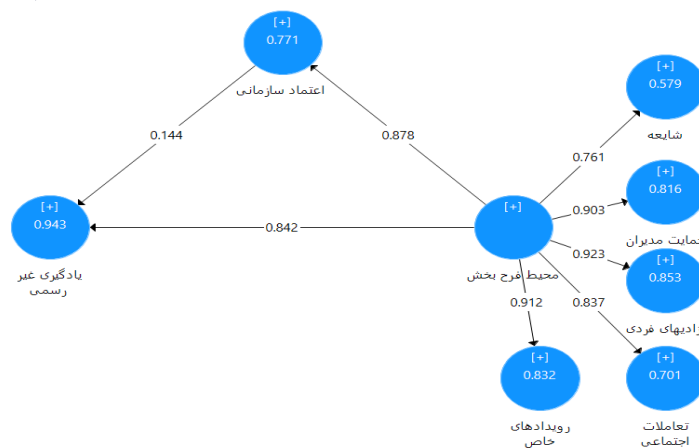
تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

¹ Yu & Kanavatanachai

² Luman

³ Mous et al

برای بررسی و آزمون فرضیه‌های پژوهش نیاز به اندازه‌گیری در حالت تخمین استاندارد است. بارهای عاملی مدل در حالت تخمین استاندارد میزان تاثیر هر کدام از متغیرها و یا گویه‌ها را توضیح و تبیین واریانس نمرات متغیر یا عامل اصلی را نشان می‌دهد. مطابق شکل (۲)، بارهای عاملی نشان‌دهنده میزان همبستگی هر متغیر مشاهده‌گر (سوال پرسشنامه) با متغیر مکنون (عامل‌ها) می‌باشد. شکل (۲) مدل مفهومی در حالت تخمین استاندارد (ضرایب مسیر و بارهای عاملی) را نشان می‌دهد.

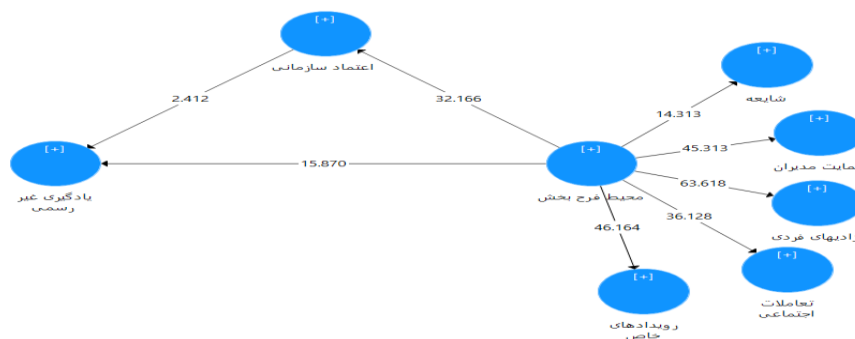


شکل (۲): پردازش مدل مفهومی در حالت تخمین استاندارد (ضرایب مسیر و بارهای عاملی)

شکل (۳) مدل اندازه‌گیری تحقیق را در حالت معناداری نشان می‌دهد. برای آزمون فرضیه اصلی با توجه به مطلوب بودن شاخص‌های برازش مدل با استفاده از خروجی آزمون Bootstrapping خلاصه نتایج به شرح زیر است: در مورد معناداری ضرایب مسیر باید T آماری محاسبه و معنی‌داری ضرایب مسیر مشخص گردد. این اعداد هرگاه بیشتر از ۱.۹۶ نشان‌دهنده اثر مثبت و معنادار در سطح ۵ درصد هستند. اگر بین $+1/96$ تا $-1/96$ باشند بیانگر این است که اثر معناداری وجود ندارد و اگر کوچکتر از $-1/96$ باشند نشان‌دهنده اثر منفی ولی معنادار هستند. همان‌طور که در شکل (۲) مشخص شده است، همه روابط با بزرگتر بودن ارزش T از عدد $1/96$ ، در سطح ۵ درصد معنی‌دار می‌باشند. مطابق با شکل بالا، تمامی ضرایب سؤالات از $1/96$ بیشتر هستند و به این معناست که

روابط مؤلفه‌ها با سؤالات معنادار با سطح اطمینان ۹۵٪ است، و همچنین تمام روابط بین مؤلفه‌ها بالاتر از ۱/۹۶ هستند.

در شکل (۳) اعداد نوشته شده بر روی خطوط در اشکال فوق در واقع ضرایب بتای استاندارد شده در رگرسیون‌های کمترین مربعات معمولی است که همان ضرایب مسیر در مدل درونی PLS است. ضرایب مسیر باید از لحاظ علامت، بزرگی و معناداری مورد بررسی قرار گیرند. ضرایب مسیر مثبت نشان‌دهنده اثرات مثبت (روابط مستقیم بین دوسازه) یک سازه بر سازه دیگر است، در صورتی که علامت منفی نشان‌دهنده اثرات منفی (روابط معکوس) یک سازه بر سازه دیگر است. از نظر بزرگی، ضریب تأثیر یک سازه بر سازه دیگر با افزایش تعداد مسیرهای غیرمستقیم کاهش می‌یابد. در مدل برازش‌یافته تمامی اثرات مستقیم بین متغیرها یعنی اثر فرحبشی در محیط کار بر اعتماد سازمانی، فرحبشی در محیط کار بر یادگیری غیررسمی و اعتماد سازمانی بر یادگیری غیررسمی و نقش میانجی اعتماد سازمانی در رابطه میان فرحبشی در



شکل (۳): برازش مدل مفهومی در حالت معناداری

محیط کار، همگی از لحاظ آماری معنادار بوده ($p < 0.05$, $t > 1.96$) و فرضیه‌های یک تا سه تأیید می‌شوند. همچنین در این مدل قوی‌ترین ضریب اثر، مربوط به ضریب مسیر فرحبشی در محیط کار بر اعتماد سازمانی و به میزان ۰/۸۷ است و ضعیف‌ترین ضریب نیز به ضریب اثر اعتماد سازمانی بر یادگیری غیررسمی ۰/۱۴ مربوط می‌شود. در جدول (۳) خلاصه‌ای از نتایج آماری فرضیه‌های ۱ تا ۳ نشان داده شده است.

همچنین با توجه به تأیید هر سه فرضیه تحقیق می‌توان برای آزمون فرضیه (۴) پژوهش "اعتماد سازمانی در رابطه بین محیط کار فرحبخش و یادگیری غیررسمی میانجی‌گری می‌کند" معناداری آن را محاسبه نمود.

در مدل‌هایی که متغیر میانجی یا واسطه وجود دارد اثرات غیرمستقیم نیز بوجود می‌آید. در بررسی روابط میان متغیرها با وجود نقش میانجی بایستی اثرات مستقیم، غیرمستقیم و اثر کل مورد بررسی قرار گیرد. که در صورتیکه رابطه بین فرحبخش در محیط کار و یادگیری غیررسمی معنادار باشد آنگاه، روابط میان فرحبخش در محیط کار و اعتماد سازمانی و اعتماد سازمانی و یادگیری غیررسمی را نیز بررسی می‌شود. میانجی‌گری کامل، یک میانجی به طور کامل رابطه بین متغیر مستقل و وابسته را توضیح می‌دهد. در میانجی‌گری جزئی، حتی زمانی که میانجی از یک مدل خارج می‌شود، هنوز یک رابطه آماری بین متغیر مستقل و وابسته وجود دارد: متغیر میانجی یا واسطه ای فقط تا حدی رابطه را توضیح می‌دهد و مطابق با نتایج پیش رو (۰/۱۴)، اعتماد سازمانی در رابطه میان فرحبخش در محیط کار و یادگیری غیررسمی میانجی‌گری جزئی است.

جدول (۳): نتایج ضریب مسیر و مقدار t فرضیه‌های تحقیق

نتیجه	T- Statistics	ضریب مسیر	فرضیه‌ها	فرضیه
تأیید	۱۵/۸۷۰	.۸۴	فرحبخشی در کار -< یادگیری غیررسمی	اول
تأیید	۳۲/۱۶۶	.۸۷	فرحبخشی در کار -< اعتماد سازمانی	دوم
تأیید	۲/۴۱۲	.۱۴۴	اعتماد سازمانی -< یادگیری غیررسمی	سوم

نتیجه‌گیری

با توجه به اینکه سازمان‌های دولتی امروزه با افزایش هزینه‌های آموزش و محدودیت

بودجه مواجه هستند، یادگیری غیررسمی می‌تواند به عنوان راهکاری مقرون‌به‌صرفه مورد توجه مدیران قرار گیرد و سازمان‌ها با هزینه‌ای نسبتاً کم، آموزش کارکنان خود را پیاده‌سازی کنند. این پژوهش با هدف بررسی نقش میانجی اعتماد سازمانی در رابطه بین فرحبخشی محیط کار و یادگیری غیررسمی انجام شده است. نتایج نشان می‌دهد که تمامی اثرات مستقیم بین متغیرها شامل اثر فرحبخشی محیط کار بر اعتماد سازمانی، اثر فرحبخشی محیط کار بر یادگیری غیررسمی و اثر اعتماد سازمانی بر یادگیری غیررسمی از نظر آماری معنادار بوده و فرضیه‌های یک تا سه تأیید شده‌اند. بر اساس یافته‌ها، حدود ۸۷ درصد از واریانس اعتماد سازمانی تحت تأثیر فرحبخشی محیط کار قرار دارد، در حالی که حدود ۸۴ درصد از واریانس یادگیری غیررسمی توسط فرحبخشی محیط کار تبیین می‌شود. همچنین تأثیر مستقیم و غیرمستقیم فرحبخشی محیط کار بر یادگیری غیررسمی مورد تأیید قرار گرفته است. علاوه بر این، حدود ۱۴ درصد از واریانس یادگیری غیررسمی تحت تأثیر اعتماد سازمانی است. لازم به ذکر است که قوی‌ترین ضریب اثر مربوط به فرحبخشی محیط کار بر اعتماد سازمانی و ضعیف‌ترین ضریب مربوط به اثر اعتماد سازمانی بر یادگیری غیررسمی است. در ادامه، هر یک از فرضیه‌ها به تفصیل بررسی شده و در پایان پیشنهادات کاربردی ارائه خواهد شد.

با توجه به فرضیه (۱)، فرحبخشی در محیط کار موجب افزایش یادگیری غیررسمی می‌شود. این یافته با نتایج پژوهش‌های پیشین از جمله مطالعات میشل و همکاران (۲۰۱۹) و لی و همکاران (۲۰۲۲) همسو است. در تایید این فرضیه می‌توان استدلال کرد که فرحبخشی در محیط کار با هدف افزایش لذت، ایجاد فضای آرام‌تر و تقویت روابط دوستانه میان کارکنان طراحی شده است. یک فضای کاری شاد و دلگرم‌کننده، اثرات مثبت متعددی مانند تقویت کار تیمی و یادگیری فعال را به همراه دارد که از نیازهای اساسی سازمان‌های مدرن محسوب می‌شود. از آنجایی که در محیط‌های کاری امروزی، فعالیت‌ها بر پایه همکاری بین اعضای سازمان استوار است، مدیران و متخصصان منابع انسانی باید توجه ویژه‌ای به فرحبخشی در محیط کار داشته باشند، چرا که این امر منجر به بهبود و ایجاد روابط میان‌فردی نزدیک‌تر و دوستی‌های کاری مؤثر می‌شود.

بر اساس فرضیه (۲)، فرحبخشی در محیط کار تأثیر مثبت و معناداری بر اعتماد

سازمانی کارکنان دارد. این یافته با نتایج پژوهش‌های پیشین از جمله مطالعات لی و همکاران (۲۰۲۲)، جورجان‌تا و مون‌گومری (۲۰۲۲) و تاننباوم و همکاران^۱ (۲۰۱۰) همسو است. در تبیین این رابطه می‌توان استدلال کرد که ایجاد یک محیط فرحبخش، پیش‌شرط‌های ضروری برای شکل‌گیری و تقویت اعتماد سازمانی را فراهم می‌آورد. محیط کاری شاد و مثبت، با ایجاد فضایی امن و آزاد، این امکان را برای کارکنان فراهم می‌سازد که بدون ترس از قضاوت یا توبیخ، نظرات و ایده‌های خود را بیان نمایند. این احساس امنیت روانی، بستری مناسب برای رشد اعتماد متقابل بین کارکنان و مدیریت ایجاد می‌کند. همچنین، فرحبخشی محیط کار با تقویت روابط مثبت بین فردی و بهبود کیفیت تعاملات سازمانی، زمینه‌ساز افزایش سرمایه اجتماعی می‌گردد. هنگامی که کارکنان در محیطی دوستانه و حمایتگر مشغول به کار باشند، تمایل بیشتری برای مشارکت فعال، صداقت در ارتباطات و اعتماد به نیت و عملکرد همکاران و مدیران خود پیدا می‌کنند. این فرآیند در نهایت به تقویت اعتماد عمودی (بین کارکنان و مدیریت) و اعتماد افقی (بین خود کارکنان) در سراسر سازمان منجر می‌شود. بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که سرمایه‌گذاری در ایجاد و حفظ محیطی فرحبخش، نه تنها به بهبود روحیه کارکنان می‌انجامد، بلکه به عنوان راهبردی مؤثر برای تقویت اعتماد سازمانی - که سنگ بنای بسیاری از موفقیت‌های سازمانی است - محسوب می‌شود.

بر اساس فرضیه (۳)، تأثیر اعتماد سازمانی بر یادگیری غیررسمی مورد تأیید قرار گرفت که این نتیجه با یافته‌های پژوهشی اکبر و همکاران (۲۰۲۲)، شاو^۲ (۲۰۱۴) و مونتی و همکاران^۳ (۲۰۱۵) همسو است. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که جو سازمانی مبتنی بر اعتماد بالا می‌تواند فرآیندهای یادگیری سازمانی را به طور معناداری تقویت کند. در محیط‌های کاری دارای سطح بالای اعتماد، کارکنان با اطمینان خاطر بیشتری به تبادل دانش و تجربیات می‌پردازند و روابط یادگیری طبیعی و خودجوش بین افراد شکل می‌گیرد. این پویایی، مسیری مؤثر برای پیشرفت و موفقیت سازمانی فراهم می‌آورد. در چنین بستری، کارکنان به جای تکیه صرف بر دستورالعمل‌های رسمی، در مواجهه با

¹ Tannenbaum et al

² Shaw

³ Manuti et al

چالش‌ها به گفتگوی فعال با سرپرستان و همکاران برای یافتن راه‌حل‌های نوآورانه روی می‌آورند. از این رو، مدیران سازمانی باید با اجرای سیاست‌های حمایتی، ویژگی‌های کلیدی مانند توسعه فرهنگ اعتماد، تشویق به مشارکت داوطلبانه کارکنان و ترویج یادگیری متقابل را در محیط کار نهادینه سازند تا زمینه لازم برای تحقق یادگیری غیررسمی مؤثر فراهم شود.

در نهایت، بر اساس فرضیه (۴)، نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد که اعتماد سازمانی در رابطه بین فرحبخشی محیط کار و یادگیری غیررسمی دارای نقش میانجی جزئی است. با بررسی پیشینه پژوهش‌های مرتبط در حوزه فرحبخشی محیط کار، به نظر می‌رسد تاکنون مطالعه‌ای به طور مستقیم به بررسی نقش میانجی اعتماد سازمانی بین این دو متغیر نپرداخته است؛ بنابراین امکان مقایسه مستقیم نتایج این پژوهش با یافته‌های پیشین وجود ندارد. با این حال، پژوهش‌هایی با مضامین مشابه از جمله مطالعات طاهری و همکاران (۱۴۰۱)، جورجانتا و مونتگومری (۲۰۲۲) و لی و همکاران (۲۰۲۲) انجام شده است.

با تلفیق یافته‌های مربوط به فرضیه‌های اول و سوم - که به ترتیب تأثیر فرحبخشی محیط کار بر اعتماد سازمانی و تأثیر اعتماد سازمانی بر یادگیری غیررسمی را تأیید می‌کند - می‌توان نقش میانجی جزئی اعتماد سازمانی را اینگونه تبیین کرد: فرحبخشی محیط کار از یک سو به صورت مستقیم و از سوی دیگر به صورت غیرمستقیم و از طریق تقویت اعتماد سازمانی، زمینه را برای تحقق یادگیری غیررسمی فراهم می‌سازد. به عبارت دیگر، محیط کاری فرحبخش هم مستقیماً بسترهای لازم برای یادگیری غیررسمی را ایجاد می‌کند و هم با افزایش سطح اعتماد متقابل بین کارکنان و مدیران، به طور غیرمستقیم بر تقویت و تسهیل یادگیری غیررسمی تأثیر می‌گذارد. این یافته نشان می‌دهد که اعتماد سازمانی به عنوان یک مکانیسم مهم، بخشی از تأثیر محیط کاری فرحبخش بر یادگیری غیررسمی را انتقال می‌دهد.

نخست، یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که میانگین امتیاز فعالیت‌های فرحبخش در محیط کار در نمونه مورد مطالعه در سطح نسبتاً پایینی (کمتر از ۳) قرار دارد. این امر

حاکمی از آن است که سازمان‌های دولتی در شهر شیراز ممکن است به صورت محدود به اجرای فعالیت‌های شاد و سرگرم‌کننده بپردازند. چنین شرایطی نشان می‌دهد که فعالیت‌های فرحبخش موجود، تنها به صورت جزئی توانسته‌اند اعتماد سازمانی را تقویت کنند و در نتیجه تأثیر محدودی بر تشویق رفتارهای یادگیری غیررسمی در بین اعضای تیم داشته‌اند.

دوم، فعالیت‌های فرحبخش سازمان‌یافته عموماً در ایجاد پیوندهای اجتماعی عمیق و پایدار میان اعضای سازمان ناتوان هستند. هرچه این فعالیت‌ها از سطح رسمیت بیشتری برخوردار باشند، تأثیر آن‌ها بر افزایش اعتماد در محیط کار کاهش یافته و در نتیجه احتمال کمتری وجود دارد که بتوانند از طریق تقویت روابط میان‌فردی، به یادگیری غیررسمی کارکنان کمک نمایند.

سوم، بسیاری از فعالیت‌های فرحبخش در قالب مسابقاتی ارائه می‌شوند که در آن کارکنان برای دریافت پاداش با یکدیگر به رقابت می‌پردازند. این رویکرد ممکن است به تجربه‌ای گسسته از فرحبخشی منجر شود که پیامدهای آن کم‌دوام بوده (توس و همکاران^۱، ۲۰۱۷) و حتی ممکن است موجب بروز رفتارهای مخالفت‌جویانه فعال among کارکنان گردد. در چنین شرایطی، کارکنان ممکن است این فعالیت‌ها را به عنوان اقداماتی تحمیلی و غیراصیل از سوی مدیریت یا سازمان تلقی کرده و در برابر مشارکت در آن‌ها مقاومت نشان دهند، چه رسد به اینکه این فعالیت‌ها بتوانند به ایجاد دوستی و اعتماد در بین اعضای سازمان بینجامد.

بر این اساس، یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد اگرچه فرحبخشی محیط کار می‌تواند به یادگیری غیررسمی بینجامد، اما مسیر دستیابی به این مهم عمدتاً از طریق تقویت اعتماد سازمانی میسر می‌شود. سازمان‌های امروزی از فرحبخشی محیط کار به عنوان ابزاری برای ارتقای عملکرد و تسهیل یادگیری غیررسمی بهره می‌برند. با این حال، مدیران باید در اجرای فعالیت‌های فرحبخش، ملاحظات سازمانی را با دقت در نظر گیرند، چرا که اگر این فعالیت‌ها با نیازها و علایق کارکنان همسو نباشد، ممکن است به بدبینی و مقاومت منجر شود. شایان ذکر است که اعتماد به عنوان پیش‌نیاز ضروری برای پذیرش

¹ Tews et al

اثربخش برنامه‌های فرحبخش عمل می‌کند و همزمان، خود فرحبخشی نیز می‌تواند به تقویت اعتماد کارکنان نسبت به همکاران، سرپرستان و سازمان بینجامد. بنابراین، ایجاد چرخه‌ای virtuous از تعامل بین فرحبخشی و اعتماد، برای دستیابی به یادگیری غیررسمی پایدار ضروری به نظر می‌رسد.

این پژوهش با محدودیت‌هایی روبرو بوده که زمینه را برای تحقیقات آتی فراهم می‌سازد. نخست، طراحی مقطعی مطالعه حاضر، استنباط روابط علی بین متغیرها را با چالش مواجه ساخته است. پیشنهاد می‌شود مطالعات آینده با به کارگیری طرح‌های طولی، به بررسی دقیق‌تر تأثیرات علی مکانیسم فرحبخشی در محیط کار بپردازند. دوم، تمرکز این مطالعه بر سازمان‌های دولتی در شهر شیراز، امکان تعمیم یافته‌ها به سایر سازمان‌ها و صنایع را محدود ساخته است. با توجه به اینکه داده‌ها صرفاً از بخش دولتی این شهر جمع‌آوری شده و سایر بخش‌های اقتصادی (خصوصی و تعاونی) در نمونه‌گیری لحاظ نشده‌اند، شناسایی تأثیر عوامل زمینه‌ای مختلف در پیاده‌سازی مفهوم فرحبخشی در محیط‌های کاری متفاوت میسر نبوده است. همچنین، همانگونه که در مطالعه مروری میشل و همکاران (۲۰۱۹) اشاره شده، می‌توان پیامدهای فرحبخشی در محیط کار را به آثار کوتاه‌مدت و بلندمدت تقسیم‌بندی نمود. بر این اساس، به محققان آتی پیشنهاد می‌شود به بررسی پیامدهای احتمالی اجرای برنامه‌های فرحبخشی در سطوح تیمی و سازمانی بپردازند. در خاتمه، پیشنهاد می‌گردد مطالعات آینده با در نظر گرفتن عوامل زمینه‌ای و متغیرهای واسطه و تعدیلگر اضافی، به توسعه دانش موجود در حوزه فرحبخشی در محیط کار کمک نمایند.

منابع

۱. ایری، قربان (۲۰۲۲)، ارزیابی نقش گرایش به یادگیری، اعتماد و تعهد کارکنان بر اثربخشی خدمات لجستیک. نشریه علمی رویکردهای پژوهشی نوین مدیریت و حسابداری، ۴(۱۴)، ۱۵۷-۱۷۵.
۲. باقری، سجاد؛ غفارینا، رضا؛ صدر، آمنه؛ طاهر زاده، سجاد. (۲۰۲۲). تبیین رابطه فرحبخشی در کار و اشتیاق شغلی با میزان خلاقیت کاری معلمان مقطع ابتدایی شهر ایلام. پژوهش در آموزش ابتدایی، ۴(۷)، ۴۷-۶۰.

۳. رحیم نیا، فریبرز؛ راهنما، سیده نرگس. (۲۰۱۷). نقش میانجی مسرت کارکنان در رابطه میان فرح بخشی در کار و رفتار شهروندی سازمانی. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*, ۲۶(۸۴), ۱-۳۲.
4. Akbar, M. A., Nursyamsi, I., & Budiman, E. (2019). *Role Analysis: Trust in Mediating Informal Learning towards Customer Behavior to use Electronic Banking*. In Journal of Physics: Conference Series (Vol. 1230, No. 1, p. 012057). IOP Publishing.
 5. Bandura, A. (2006). *Guide for constructing self-efficacy scales. Self-efficacy beliefs of adolescents*, 5(1), 307-33
 6. Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). *The job demands-resources model of burnout. Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
 7. De Jong, B. A., Dirks, K. T., & Gillespie, N. (2016). *Trust and team performance: A meta-analysis of main effects, moderators, and covariates. Journal of Applied Psychology*, 101(8), 1134-1150. <https://doi.org/10.1037/apl0000110>
 8. Everett, A. (2011). *Benefits and challenges of fun in the workplace. Library Leadership and Management* 25(1), 1-10
 9. Georganta, K., & Montgomery, A. (2022). *Workplace fun is not enough: the role of work engagement and trust. Cogent Psychology*, 9(1), 2060603.
 10. Karl, K., Peluchette, J., Hall-Indiana, L., & Harland, L. (2005). Attitudes toward workplace fun: A three sector comparison. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 12(2), 1-17.
 11. Kotler, P., Armstrong, G., Ang, S. H., Leong, S. M., Tan, C. T., & Ho-Ming, O. (2012). *Principles of marketing: an Asian perspective*. Pearson/Prentice-Hall.
 12. Kramer, R. M. (2010). *Collective trust within organizations: Conceptual foundations and empirical insights. Corporate Reputation Review*, 13(2), 82-97. <https://doi.org/10.1057/crr.2010.9>
 13. Lesener, T., Gus, B., & Wolter, C. (2019). *The job demands-resources model: A meta-analytic review of longitudinal studies. Work and Stress*. 33(1), 76-103. <https://doi.org/10.1080/02678373.2018.1529065>
 14. Jyoti, J., Dimple, & Dimple, D. (2022). *Fun at workplace and intention to leave: Role of work engagement and group cohesion. International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(2), 782-807. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2021-0704>
 15. McDowell, T. (2004), "Fun at work: Scale development, confirmatory factor analysis, and links to organizational outcomes", Unpublished doctoral dissertation, Alliant International University
 16. Muceldili, B, Erdil, O. (2016). *Finding fun in work: The effect of workplace fun on taking charge and job engagement. Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 304-312

17. Noe, R. A., Tews, M. J., & Marand, A. D. (2013). *Individual differences and informal learning in the workplace*. *Journal of vocational behavior*, 83(3), 327-335.
18. Owler, K., Morrison, R., & Plester, B. (2010). Does fun work? The complexity of promoting fun at work. *Journal of Management and Organization*, 16(3), 338-352. <https://doi.org/10.5172/jmo.16.3.338>
19. Plester, B., & Hutchison, A. (2016). *Fun times: The relationship between fun and workplace engagement*. *Employee Relations*. 38(3), 332-350. <https://doi.org/10.1108/ER-03-2014-027>
20. Plester, B., Cooper-Thomas, H & Winqvist, J. (2015). *The fun paradox*. *Employee Relations*, 37(3), 380-398 <https://doi.org/10.1108/ER-04-2013-0037>
21. Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). *Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study*. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
22. Shaw, N. (2014). *The mediating influence of trust in the adoption of the mobile wallet*. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21(4), 449-459.
23. Stromberg, S., Karlsson, J. C., & Bolton, S. (2009). *Rituals of fun and mischief: The case of the Swedish meatpackers*. *Employee Relations*, 31(6), 632-647. <https://doi.org/10.1108/01425450910991776>
24. Taheri, M., Motealleh, S., & Younesi, J. (2022). *Workplace fun and informal learning: the mediating role of motivation to learn, learning opportunities and management support*. *Journal of Workplace Learning*, 34(3), 229-241.
25. Tannenbaum, S. I., Beard, R. L., McNall, L. A., & Salas, E. (2010). *Informal learning and development in organizations*. In S. W. J. Kozlowski & E. Salas (Eds.), *Learning, training, and development in organizations* (pp. 303-332). New York: Routledge
26. Tan, N., Yam, K. C., Zhang, P., & Brown, D. J. (2021). *Are you gossiping about me? The costs and benefits of high workplace gossip prevalence*. *Journal of Business and Psychology*, 36(3), 417-434. <https://doi.org/10.1007/s10869-020-09683-7>
27. Tews, M. J., Michel, J. W., & Noe, R. A. (2017). *Does fun promote learning? The relationship between fun in the workplace and informal learning*. *Journal of Vocational Behavior*, 98, 46-55.
28. Tews, M., Michel, J. W., & Allen, D. (2014). *Fun and friends: The impact of workplace fun and constituent attachment on turnover in a hospitality context*. *Human Relations*, 67(8), 923-946. <https://doi.org/10.1177/0018726713508143>
29. Van der Klink, M., IJM Van der Heijden, B., Boon, J., & Williams van Rooij, S. (2014). *Exploring the contribution of formal and informal learning to academic staff member employability: A Dutch perspective*. *Career Development International*, 19(3), 337-356.

A Structure for Learning: Analyzing the Mediating Role of Trust in the Link Between a Fun Workplace and Informal Learning

Nahid Radmanesh¹

Jafar Moradi²

Nooshin Razmi³

Abstract

This research was conducted with the aim of investigating the mediating role of organizational trust in the relationship between fun at work and informal learning in public organizations in Shiraz. The current research is practical in terms of its purpose, the research is survey-analytical and based on covariance matrix analysis using structural equation modeling (SEM). Using stratified random sampling method, 171 managers and vice presidents of different organizations were selected as samples. In examining the relationships between variables, despite the mediating role, direct, indirect and total effects should be examined. If the relationship between fun at work and trust or the relationship between trust and informal learning is not significant, then the mediation will be complete and if all relationships are significant, then there

¹ Assistant professor, Department of Management, Government Management Branch, Islamic Azad university, kazerun, iran.

² PhD student, Public Administration, Organizational Behavior, University of Tehran, Center, Iran. (Corresponding author). E-Mail: radmaneshnahid1354@gmail.com

³ insructor, Department of Management, Government Management Branch, Islamic Azad university, kazerun, Iran

will be a partial mediation, which according to the obtained value, organizational trust has a partial mediation in the relationship between fun at work and informal learning. The results of the research show that all the direct and indirect effects between the variables, that is the effect of fun at work on organizational trust, fun at work on informal learning and organizational trust on informal learning were all confirmed. It should be noted that the strongest effect coefficient is related to the effect coefficient of fun at work on organizational trust, and the weakest coefficient is related to the coefficient of organizational trust on informal learning.

Keywords: Organizational Trust, fun at work, Informal Learning