

الگوی علی ارتباط توانمندسازی شناختی کارکنان با کیفیت زندگی کاری و جامعه‌پذیری سازمانی با نقش میانجی یادگیری سازمانی

اکبر امراهی^{۱*}

داود قرونه^۲

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۷/۱۸؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۱۱/۲۸)

چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه علی بین توانمندسازی شناختی با کیفیت زندگی کاری و جامعه‌پذیری سازمانی با توجه به نقش میانجی یادگیری سازمانی در میان کارکنان دانشگاه ارومیه انجام شد. با استفاده از روش تحقیق توصیفی از نوع همبستگی، ۱۲۳ نفر از کارکنان دانشگاه با توجه به دانشکده محل خدمت به صورت طبقه‌ای متناسب با حجم هر یک از دانشکده‌ها به‌طور تصادفی انتخاب شدند. برای گردآوری داده‌های پژوهش از چهار پرسشنامه استاندارد کیفیت زندگی کاری بر پایه مدل ریچارد والتون (۱۹۷۳) و جامعه‌پذیری سازمانی بر اساس مدل تائورمینا (۱۹۹۷) و توانمندسازی شناختی بر اساس مدل توماس و ولتهوس (۱۹۹۲) و یادگیری سازمانی بر اساس مدل نیف (۲۰۰۱)، استفاده شد. داده‌های تحقیق با استفاده از الگویابی معادلات ساختاری (PLS) تحلیل شدند. تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد اثر مستقیم یادگیری سازمانی بر توانمندسازی شناختی در سطح $0/001$ مثبت و معنادار است. ($\beta = 0/68$) اثر مستقیم کیفیت زندگی کاری بر یادگیری سازمانی در سطح $0/01$ معنادار است. ($\beta = 0/23$) هم‌چنین اثر مستقیم جامعه‌پذیری سازمانی بر یادگیری سازمانی نیز در سطح $0/001$ مثبت و معنادار است. ($\beta = 0/54$) به علاوه، تحلیل اثرات غیر مستقیم نشان داد که یادگیری سازمانی بین کیفیت زندگی کاری و توانمندسازی شناختی ($\beta = 0/15$)، هم‌چنین بین جامعه‌پذیری سازمانی و توانمندسازی شناختی ($\beta = 0/37$)، دارای نقش واسطه‌ای است. بر اساس نتایج این پژوهش، توجه به کیفیت زندگی کاری و جامعه‌پذیری سازمانی با تمرکز بر نقش واسطه‌ای یادگیری سازمانی امری مهم و مؤثر در افزایش توانمندسازی کارکنان در سازمان‌ها می‌باشد.

کلمات کلیدی: توانمندسازی شناختی، جامعه‌پذیری سازمانی، کیفیت زندگی کاری، یادگیری سازمانی.

^۱- دانشجوی دکتری دانشگاه فردوسی مشهد، خراسان رضوی، ایران. مسئول مکاتبات ak.amrahi@um.ac.ir
^۲- استادیار دانشگاه فردوسی مشهد، خراسان رضوی، ایران.

۱. مقدمه

امروزه سازمان‌ها برای بقا و رشد و افزایش بهره‌وری شغلی نیازمند توجه به ابعاد انسانی محیط کار هستند. یکی از مهم‌ترین چالش‌های سازمان‌ها به‌طور اعم و سازمان‌های آموزشی به‌طور اخص، عدم استفاده‌ی کافی از منابع فکری، توان ذهنی و ظرفیت‌های بالقوه سرمایه‌ی انسانی است (۱). در این راستا اندیشمندان مدیریت تحول و بهسازی سازمان، توانمندسازی منابع انسانی را به‌عنوان راهبردی اثرگذار بر عملکرد و بهسازی نیروی انسانی معرفی کرده‌اند و معتقدند، توانمندسازی شناختی به سبب تأثیری که بر افراد و عملکرد سازمان دارد، راه‌حل جدیدی برای مواجهه با شرایط کنونی است (۲). توانمندسازی مفهومی است که به‌منظور بهبود روش استفاده سازمان از افراد خود، به‌کار می‌رود (۳). کانگر و کانگو^۱ (۱۹۸۸) توانمندسازی را فرایند ارتقای احساس خودیابی و انگیزش درونی در بین کارکنان می‌داند که به موجب آن اطلاعات کارآمد به سازمان عرضه می‌شود و نیز ناتوانی و درماندگی را از سازمان برطرف می‌کند (۴). هم‌چنین توانمندسازی شناختی یکی از راهکارهای مهم برای توسعه سازمان‌ها و انطباق با تغییرات خاص است. محیط کار امروز به افرادی نیاز دارد که بتوانند تصمیمات جدید بگیرند و راه‌حل ارائه نمایند و به‌گونه‌ای رفتار کنند که اهداف سازمان برآورده شود که این امر از طریق توانمندسازی نیروی انسانی محقق می‌شود و در صورت بهره‌گیری از آن، نه تنها تعهد و وفاداری کارکنان نسبت به سازمان بلکه احساس اعتماد و اهمیت نیز بیشتر می‌شود و در نتیجه یک محیط کاری مطلوب ایجاد می‌گردد (۵). توماس و ولتهوس (۱۹۹۰)، تئوری شناختی پیچیده‌ای از توانمندسازی ارائه کرده‌اند که هسته محوری آن را چهار متغیر شناختی شکل می‌دهد که انگیزش درونی کارکنان را تعیین می‌کنند، که عبارتند از: شایستگی، خودمختاری، مؤثر بودن، معنی‌داری.

بنابر اهمیت تربیت نیروی انسانی توانمند در سازمان‌های پیچیده کنونی توجه به عوامل تاثیرگذار بر روی توانمندسازی کارکنان از نیازهای ضروری می‌باشد. در همین راستا بررسی مطالعات صورت گرفته نشان می‌دهد که ازجمله مهم‌ترین متغیرهای تأثیرگذار بر توانمندسازی شناختی کارکنان، کیفیت زندگی کاری (۷، ۸، ۹) می‌باشد. هم‌چنین، بررسی پژوهش‌های زیادی از جمله (۱۰، ۱۱، ۱۲) نشان داد که بین مؤلفه‌های کیفیت زندگی کاری و ابعاد توانمندسازی کارکنان رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد.

نتایج پژوهش‌های انجام شده (۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶)، نشان داد که رابطه مثبت و معنی‌داری بین توانمندسازی شناختی با جامعه‌پذیری سازمانی دارد. هم‌چنین نتایج پژوهش‌های^۲ انجام شده (۷، ۱۷، ۱۸)، نشان داد که رابطه مثبت و معنی‌داری بین توانمندسازی شناختی و یادگیری سازمانی وجود دارد.

۱. Conger & Kanungo..

1. adequate and fair compensation.

2. safe and healthy work conditions

با این حال مطالعه‌ای که تأثیر کیفیت زندگی کاری و جامعه‌پذیری سازمانی را با میانجی‌گری یادگیری سازمانی به‌طور همزمان در چنین جامعه آماری بررسی کند، یافت نشد که این خلاء پژوهشی، ضرورت مطالعه حاضر را آشکار می‌سازد.

به‌زعم نظریه‌پردازان، یکی از راهکارها و اقدامات مهم، به جهت بهبود توانمندسازی کارکنان و افزایش بهره‌وری، کارایی و اثربخشی سازمانی، برنامه‌های کیفیت زندگی کاری می‌باشد. در واقع کیفیت زندگی کاری موجب توسعه و پیشرفت شغلی، امکانات رفاهی، درمانی، امنیت شغلی، آموزش و بهسازی و بهبود شرایط محیط کار و فراهم آوردن زمینه‌های رشد و بالندگی و شکوفایی استعداد و در نهایت سبب توانمند ساختن کارکنان می‌شود (۱۹). در بسیاری از برنامه‌های کیفیت زندگی کاری، تلاش بر آن بوده‌است که عملکرد کارکنان از طریق ارتقای سطح انگیزش درونی و ارتقای توانمندی‌ها افزایش یابد (۲۰).

والتون (۱۹۷۳)، در تجزیه و تحلیل کیفیت زندگی کاری به هشت عامل توجه کرد. این عوامل شامل پرداخت منصفانه و کافی^۱، محیط کار ایمن و بهداشتی^۲، تأمین فرصت رشد و امنیت مداوم^۳، قانون-گرایی در سازمان کار، وابستگی اجتماعی زندگی کاری^۴، فضای کلی زندگی^۵، یکپارچگی و انسجام اجتماعی در سازمان کار^۶، توسعه قابلیت‌های انسانی^۷ هستند.

از طرفی دیگر، یکی از مسائل مهم توانمندسازی کارکنان در هر سازمانی وجود قابل توجهی از کارکنان تازه وارد و یا تغییرات جدید در سازمان‌ها می‌باشد. در نتیجه فراهم سازی بستری به‌جهت فهم نقش خود و سازمان، چگونگی ارزیابی مهارت‌های ارائه شده از سوی سازمان و نیز آگاهی از چشم-اندازهای شغل خود و پذیرش آن از عوامل ضروری می‌باشد که توسط فرایند جامعه‌پذیری سازمانی این مهم تأمین می‌شود (۲۲، ۲۳). به‌عبارتی، جامعه‌پذیری سازمانی فرآیندی است که در آن نگرش‌ها و رفتارها و هنجارهای سازمانی توسط تازه واردان پذیرش و توسعه می‌یابند تا به عنوان عضو تکامل-یافته سازمان مورد پذیرش قرار بگیرند (۲۴). هم‌چنین، جامعه‌پذیری سازمانی شامل: تغییرمهارت‌های نوین، دانش، توانایی‌ها، نگرش‌ها، ارزش‌ها و روابط و درک صحیح و چارچوب‌های کاری می‌باشد (۲۴، ۲۵) تاوورمینا (۱۹۹۷)، جامعه‌پذیری سازمانی را در چهار سازه تعمیم یافته و بزرگ دریافت آموزش، تفاهم، حمایت کارکنان و چشم‌انداز از آینده سازمان، جای می‌دهد.

-
3. opportunity for continued growth and security
 4. the social relevance of work life
 5. total life settings
 6. social integration in the work organization
 7. development of human capabilities

توجه به این‌که، هماهنگ شدن با شغل و وظیفه جدید می‌تواند یک گزاره دلهره‌آور باشد، تازه-واردین در سازمان نیاز به یادگیری چگونگی انجام وظایف و همچنین دست‌یابی به رفتار نرمال و قابل قبول از سوی همکاران دارند (۲۷). در واقع افراد تازه وارد باید یاد بگیرند که چگونه محیط جدید را درک کنند و با آن سازگار شوند (۲۸). به عبارتی جامعه‌پذیر نمودن کارکنان توسط یادگیری سازمانی نه تنها موجب فهم نقش خود و نیز آگاهی از چشم انداز سازمان می‌شود، بلکه از عوامل مهم و حیاتی توانمندسازی کارکنان نیز به‌شمار می‌آید. امروزه در سازمان‌ها یادگیری به قلب مدیریت و جوهر فعالیت‌ها تبدیل شده است (۲۹). به طوری که با نادیده گرفتن یادگیری در سازمان‌ها می‌توان شاهد پذیرش مرگ آن سازمان‌ها بود (۳۰). در همین جهت، در سال‌های اخیر یادگیری سازمانی جزء توانایی‌های سازمانی برای پاسخگویی مناسب به تغییرات محیط خارجی تلقی شده است (۳۰).

به‌زعم یو و همکاران (۲۰۱۷)، یادگیری سازمانی ترکیبی از نظریات درباره کارهای جدید و اجرای برنامه با روش‌های جدید می‌باشد، که سازمان را با محیط‌های در حال تغییر متعددی از نظر بهبود ثبات در رقابت سازگاری و تطبیق می‌دهد. در واقع، یادگیری سازمانی مفهومی همبسته با توانمندسازی شناختی است و آن فرایندی است پویا که سازمان را قادر می‌سازد که به سرعت با تغییر سازگاری یابد (۳۲). مطالعات لیائو و همکاران (۲۰۱۵)، نشان می‌دهد سازمان‌هایی که سریعتر یاد می‌گیرند، توان راهبردی خود را ارتقا می‌دهند و به تقویت مزیت رقابتی و بهبود نتایج خواهند رسید. نگرش‌ها، رفتارها و راهبردهای یادگیری سازمانی، خطوط راهنمای عملکرد بلندمدت و ممتاز سازمان‌ها خواهد بود. نیف^۱ (۲۰۰۱) برای یادگیری سازمانی پنج بعد را ارائه کرده است که شامل چشم‌انداز مشترک^۲، فرهنگ یادگیری سازمانی^۳، کار و یادگیری گروهی^۴، به اشتراک گذاشتن دانش^۵، تفکر سیستمی^۶ است.

با توجه به مطالب مذکور، پرداختن به توانمندسازی شناختی کارکنان می‌تواند از مسائل مهمی باشد که سازمان‌ها باید برای آن ساز و کارهای مناسبی اتخاذ کنند. در این راستا مطالعه متغیرهای مرتبط و اثرگذار بر توانمندسازی کارکنان ضرورت می‌یابد. با توجه به مطالب فوق این پژوهش با هدف

1-Nife.

2. shred vision

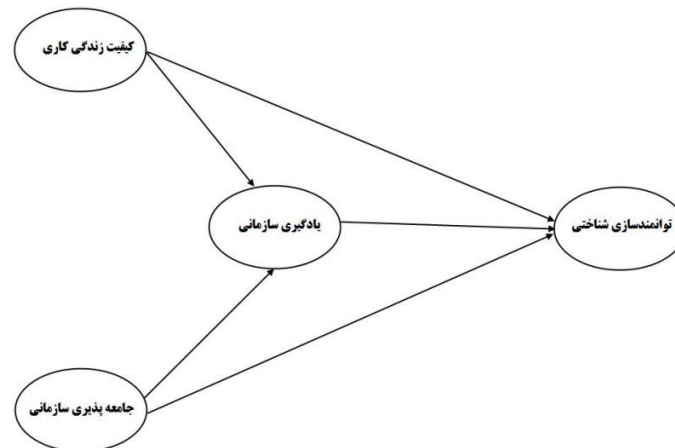
3. organizational learning culture

4. team learning

5. knowledge distribution

6. system thinking

تحلیل روابط علی توانمندسازی شناختی، کیفیت زندگی کاری، جامعه‌پذیری سازمانی و یادگیری سازمانی در بین کارکنان دانشگاه ارومیه انجام گرفت. برای نیل به هدف اصلی پژوهش مدل مفهومی پژوهش حاضر در شکل ۱ نمایش داده شده است.



شکل ۱: الگوی نظری پژوهش

فرضیه‌های پژوهش

۱. کیفیت زندگی کاری بر یادگیری سازمانی اثر مستقیم دارد.
۲. جامعه‌پذیری سازمانی بر یادگیری سازمانی اثر مستقیم دارد.
۳. یادگیری سازمانی بر توانمندسازی شناختی اثر مستقیم دارد.
۴. کیفیت زندگی کاری بر توانمندسازی شناختی اثر مستقیم دارد.
۵. جامعه‌پذیری سازمانی بر توانمندسازی شناختی اثر مستقیم دارد.
۶. کیفیت زندگی کاری و جامعه‌پذیری سازمانی با میانجی‌گری یادگیری سازمانی بر توانمندسازی شناختی اثر غیر مستقیم دارد.

۲. روش پژوهش

پژوهش حاضر از نوع پژوهش‌های همبستگی با استفاده از روش "الگویابی معادلات ساختاری" می‌باشد. برای آزمون الگوی اندازه‌گیری و فرضیه‌های پژوهش از نسل دوم روش‌های الگوی معادلات ساختاری یعنی روش "کمترین مجذورات جزئی"^۱ استفاده شده است. روش PLS به خاطر وابستگی کمتر به حجم نمونه و نرمال بودن توزیع متغیرها به عنوان روش نیرومند الگویابی معادلات ساختاری شناخته می‌شود (۳۵). در این پژوهش به علت پایین بودن نمونه پژوهش (۱۲۳ نفر) از این روش برای آزمون مدل نظری استفاده شد. جامعه آماری این پژوهش، کلیه کارکنان دانشگاه ارومیه که به صورت تمام‌وقت در استخدام این دانشگاه بوده‌اند که شامل ۱۰۴۴ نفر است. با استفاده از روش نمونه‌گیری

طبقه‌ای متناسب با حجم هر یک از دانشکده‌ها، ۱۲۳ نفر به‌عنوان نمونه انتخاب شدند. برای تعیین حجم نمونه مورد نظر با توجه به حجم جامعه آماری از فرمول کوکران استفاده شد. در نهایت هر چهار پرسشنامه را متخصصان و استادان علوم تربیتی و مدیریت تأیید کردند؛ و برای سنجش میزان پایایی از ضریب آلفای کرونباخ در یک مطالعه مقدماتی نمونه ۳۰ نفری استفاده شد. پایایی پرسشنامه‌ها به روش آلفای کرونباخ برای کیفیت زندگی کاری ۰/۸۸، جامعه‌پذیری سازمانی ۰/۹۳، یادگیری سازمانی ۰/۸۹ و برای توانمندسازی شناختی ۰/۸۷ به‌دست آمد.

برای اندازه‌گیری داده‌های مورد نیاز در این پژوهش از طریق چهار پرسشنامه استاندارد به شرح زیر جمع‌آوری شده است.

الف: پرسشنامه کیفیت زندگی کاری^۱: این پرسشنامه بر اساس مؤلفه‌های کیفیت زندگی کاری والتون (۱۹۷۳)، طراحی شده است که شامل مؤلفه‌های پرداخت منصفانه و کافی، محیط کار ایمن و بهداشتی، تأمین فرصت رشد و امنیت مداوم، قانون‌گرایی در سازمان کار، وابستگی اجتماعی زندگی کاری، فضای کلی زندگی، یکپارچگی و انسجام اجتماعی در سازمان کاری و توسعه قابلیت‌های انسانی می‌باشد. پرسشنامه کیفیت زندگی کاری شامل ۳۴ گویه بسته‌پاسخ می‌باشد، و به‌گونه تفکیکی و با استفاده از مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت طراحی شده است. این پرسشنامه توسط قلاوندی (۱۳۸۹) اعتباریابی شده است. ضرایب پایایی برای هر یک از زیرمقیاس‌های پرسشنامه کیفیت زندگی کاری (پرداخت منصفانه و کافی ۰/۸۱، محیط کار ایمن و بهداشتی ۰/۸۰، تأمین فرصت رشد و امنیت مداوم ۰/۷۹، قانون‌گرایی در سازمان کار ۰/۸۲، وابستگی اجتماعی زندگی کاری، فضای کلی زندگی ۰/۷۶، یکپارچگی و انسجام اجتماعی ۰/۸۷، توسعه قابلیت‌های انسانی ۰/۸۴) بدست آمد.

ب: پرسشنامه جامعه‌پذیری سازمانی^۲: پرسشنامه جامعه‌پذیری سازمانی بر پایه مدل تائورمینا (۱۹۹۷)، تدوین شده است که شامل مؤلفه‌های دریافت آموزش، تفاهم، حمایت کارکنان و چشم‌انداز از آینده سازمان است. پرسشنامه جامعه‌پذیری سازمانی شامل ۲۰ گویه بسته‌پاسخ می‌باشد، و به‌گونه تفکیکی و با استفاده از مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت طراحی شده است. این پرسشنامه توسط (نادی و همکاران، ۱۳۸۹) اعتباریابی شده است. ضرایب پایایی برای هر یک از زیرمقیاس‌های پرسشنامه جامعه‌پذیری سازمانی (دریافت آموزش ۰/۸۸، تفاهم ۰/۸۳، حمایت کارکنان ۰/۸۶، چشم‌انداز از آینده سازمان ۰/۸۷) بدست آمد.

^۱ quality of work life Questionnaire

^۲ organizational socialization Questionnaire

ج: پرسشنامه یادگیری سازمانی^۱: پرسشنامه مذکور بر پایه مدل نیف (۲۰۰۱)، طراحی شده است. این پرسشنامه شامل مؤلفه‌های چشم‌انداز مشترک، فرهنگ سازمانی، کار و یادگیری گروهی، اشتراک دانش و تفکر سیستمی می‌باشد. پرسشنامه یادگیری سازمانی در قالب ۱۵ گویه به گونه تفکیکی و با استفاده از مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت طراحی شده است. این پرسشنامه توسط (خانعلیزاده و همکاران، ۱۳۸۹) اعتباریابی شده است. ضرایب پایایی برای هر یک از زیرمقیاس‌های پرسشنامه یادگیری سازمانی (چشم‌انداز مشترک ۰/۸۳، کار و یادگیری گروهی ۰/۸۸، تفکر سیستمی ۰/۸۷، اشتراک دانش ۰/۸۸، فرهنگ یادگیری سازمانی ۰/۸۶) بدست آمد.

د: پرسشنامه توانمندسازی شناختی^۲: این پرسشنامه که بر اساس مؤلفه‌های شناختی توماس و ولتهوس (۱۹۹۲)، ساخته شده است. این پرسشنامه شامل مؤلفه‌های احساس شایستگی، احساس مؤثر بودن و احساس معنی‌دار بودن است. پرسشنامه توانمندسازی شناختی ۱۶ گویه بسته پاسخ می‌باشد و به گونه تفکیکی و با استفاده از مقیاس پنج درجه‌ای لیکرت ابعاد شناختی توانمندسازی را مورد سنجش قرار می‌دهد. این پرسشنامه توسط (ابراهیمی، ۱۳۹۰) اعتباریابی شده است. ضرایب پایایی برای هر یک از زیرمقیاس‌های پرسشنامه یادگیری سازمانی (احساس معنی‌دار بودن ۰/۸۸، احساس شایستگی ۰/۸۹، احساس استقلال ۰/۹۴، احساس مؤثر بودن ۰/۸۴، احساس اعتماد میان همکاران ۰/۸۹) بدست آمد.

۳. یافته‌های پژوهش

روش PLS نیز همانند روش لیزرل از دو بخش تشکیل شده است. در بخش اول به بررسی الگوی اندازه‌گیری یعنی اعتبار (همسانی درونی) و روایی (اعتبار واگرا) سازه‌ها و ابزارهای پژوهش پرداخته می‌شود. جهت بررسی اعتبار سازه‌ها فنل و لاکر^۳ (۱۹۸۱)، سه ملاک را پیشنهاد می‌کنند که شامل: ۱- بار عاملی هر گویه بیشتر از ۰/۷۰ باشد، ۲- "اعتبار ترکیبی" (ρ_c) هر یک از سازه‌ها بیشتر از ۰/۷۰ باشد و ۳- متوسط "واریانس استخراج شده"^۴ هر سازه بیشتر از ۰/۵۰ باشد. در جدول ۱ بارهای عاملی، ρ_c و AVE هر یک از سازه‌ها ارائه شده‌اند.

^۱ Organizational learning Questionnaire

^۲ Cognitive empowerment, Questionnaire

^۳ - Fornell & Larcker

^۴. Average Variance Extracted

جدول ۱: بررسی پایایی سازه‌های پژوهش

توانمندسازی شناختی		یادگیری سازمانی		جامعه‌پذیری سازمانی		کیفیت زندگی کاری	
بارعاملی	مؤلفه	بارعاملی	مؤلفه	بارعاملی	مؤلفه	بارعاملی	مؤلفه
۰/۷۹	احساس شایستگی	۰/۷۳	چشم‌انداز مشترک	۰/۸۳	دریافت آموزش	۰/۷۱	پرداخت منصفانه و کافی
۰/۸۵	احساس استقلال	۰/۸۶	فرهنگ سازمانی	۰/۷۷	تفاهم	۰/۵۷	محیط کار ایمن و بهداشتی
۰/۸۸	احساس موثر بودن	۰/۸۰	کار و یادگیری گروهی	۰/۷۰	حمایت کارکنان	۰/۷۹	تامین فرصت رشد و امنیت مداوم
۰/۷۶	احساس معنی دار بودن	۰/۸۲	اشتراک دانش	۰/۷۱	چشم‌انداز از آینده سازمان	۰/۷۴	قانون‌گرایی در سازمان کار
		۰/۷۴	تفکر سیستمی			۰/۷۱	وابستگی اجتماعی زندگی کاری
						۰/۶۳	فضای کلی زندگی
						۰/۷۵	یکپارچگی و انسجام اجتماعی در سازمان کار
						۰/۷۵	توسعه قابلیت‌های انسانی
۰/۶۷		۰/۶۳		۰/۵۷		۰/۵۰	متوسط واریانس استخراج شده
۰/۸۹		۰/۸۹		۰/۸۴		۰/۸۹	اعتبار ترکیبی (R ²)

منبع: (محاسبات نگارندگان)

با توجه به جدول شماره ۱، بارهای عاملی مؤلفه‌های تمامی متغیرها به جز مؤلفه‌های محیط کار ایمن و بهداشتی و فضای کلی زندگی که مربوط به کیفیت زندگی کاری می‌باشد، بالاتر از ۰/۷۰ می‌باشند. متوسط واریانس استخراج شده و اعتبار ترکیبی تمامی متغیرها نیز در وضعیت مناسبی هستند. با توجه به این که متوسط واریانس استخراج شده و اعتبار ترکیبی متغیر کیفیت زندگی کاری در حد قابل قبولی قرار دارند، مؤلفه‌های محیط کار ایمن و بهداشتی و فضای کلی زندگی حذف نشدند. هم‌چنین با توجه به جدول ۲ جذر AVE سازه‌های پژوهش بیشتر از همبستگی آن سازه با سازه‌های دیگر هستند که نشانگر روایی مناسب سازه‌ها هستند.

جدول ۲: ماتریس همبستگی و بررسی روایی متغیرهای پژوهش

شماره	متغیر	میانگین	انحراف استاندارد	۱	۲	۳	۴
۱	کیفیت زندگی کاری	۳/۰۱	۰/۷۰	۰/۷۱			
۲	جامعه پذیری سازمانی	۳/۲۹	۰/۷۱	۰/۶۱**	۰/۷۵		
۳	یادگیری سازمانی	۲/۹۰	۰/۸۵	۰/۵۴**	۰/۶۷**	۰/۷۹	
۴	توانمندسازی شناختی	۳/۰۹	۰/۸۳	۰/۴۴**	۰/۵۵**	۰/۷۴**	۰/۸۲

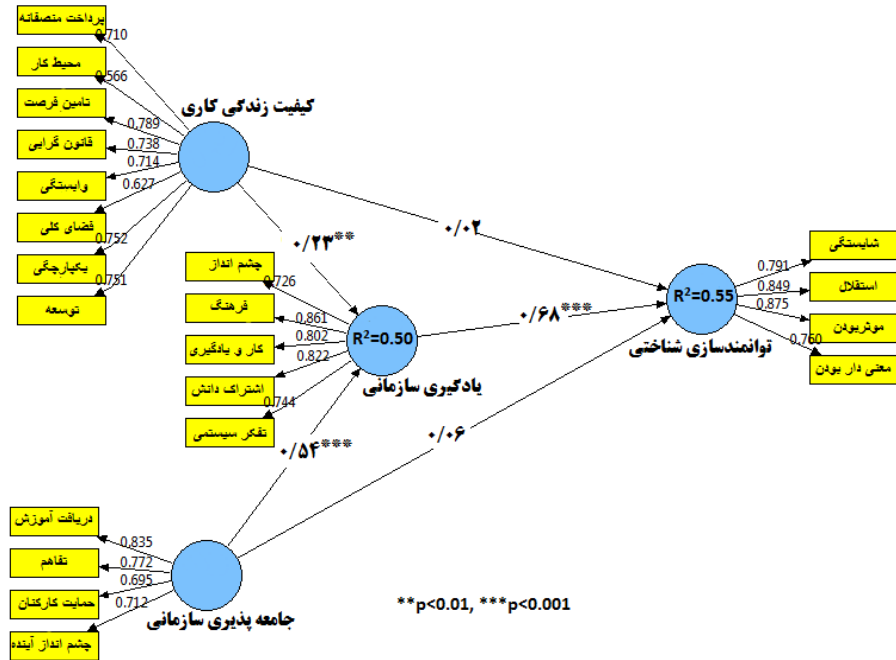
توجه: اعداد روی قطر ماتریس همبستگی جذر میانگین واریانس استخراج شده می‌باشند. ** $p < 0.01$, * $p < 0.05$

منبع: (محاسبات نگارندگان)

با توجه به جدول ۲، رابطه کیفیت زندگی کاری با یادگیری سازمانی (۰/۵۴) و توانمندسازی شناختی (۰/۴۴) که در سطح $p < 0.01$ مثبت و معنادار می‌باشد. رابطه جامعه‌پذیری سازمانی با یادگیری سازمانی ۰/۶۷ و توانمندسازی شناختی ۰/۵۵ است، که در سطح $p < 0.01$ مثبت و معنادار می‌باشد. هم‌چنین رابطه یادگیری سازمانی با توانمندسازی شناختی ۰/۷۴ در سطح $p < 0.01$ معنادار می‌باشد.

الگوی ساختاری PLS و فرضیه‌های پژوهش از طریق بررسی ضرایب مسیر و مقادیر واریانس تبیین شده R^2 امکان‌پذیر است (۴۰). ضرایب مسیر برای تعیین سهم هر یک از متغیرهای پیش‌بین در تبیین واریانس متغیر ملاک مورد استفاده قرار می‌گیرند و مقادیر R^2 نشانگر واریانس تبیین شده متغیر ملاک توسط متغیرهای پیش‌بین است. علاوه بر آن ضریب Q^2 استون-گیسر^۱ برای بررسی توانایی پیش‌بینی متغیرهای وابسته از روی متغیرهای مستقل استفاده می‌شود. مقادیر مثبت این ضریب نشانگر توانایی پیش‌بینی است (۴۱).

^۱. Stone – Giesser



شکل ۲: مدل آزمون شده پژوهش

فرضیه اول: کیفیت زندگی کاری بر یادگیری سازمانی اثر مستقیم دارد. با توجه به شکل ۲، اثر مستقیم متغیر کیفیت زندگی کاری بر یادگیری سازمانی 0.23 می باشد که در سطح $p < 0.01$ معنادار می باشد. بر این اساس فرضیه اول پژوهش تأیید می گردد.

فرضیه دوم: اثر مستقیم جامعه پذیری سازمانی بر یادگیری سازمانی 0.54 می باشد که در سطح $p < 0.001$ مثبت و معنادار است. بنابراین فرضیه ۲ پژوهش تأیید می شود.

فرضیه سوم: اثر مستقیم یادگیری سازمانی بر توانمندسازی شناختی 0.68 می باشد که در سطح $p < 0.001$ مثبت و معنادار است. بنابراین فرضیه ۳ پژوهش نیز تأیید می گردد.

فرضیه چهارم: اثر مستقیم کیفیت زندگی کاری بر توانمندسازی شناختی معنادار نیست. بنابراین فرضیه ۴ رد می شود.

فرضیه پنجم: اثر جامعه پذیری سازمانی بر توانمندسازی شناختی معنادار نیست. فرضیه ۵ نیز رد می شود. در جدول ۳ بر اساس فرضیه ششم، ضرایب اثر مستقیم، غیرمستقیم، کل، واریانس تبیین شده و شاخص Q^2 متغیرهای پژوهش گزارش شده است.

فرضیه ششم: کیفیت زندگی کاری و جامعه‌پذیری سازمانی با میانجی‌گری یادگیری سازمانی بر توانمندسازی شناختی اثر غیر مستقیم دارد.

جدول ۳: اثرات مستقیم، غیرمستقیم، کل و واریانس تبیین شده متغیرهای پژوهش

مسیرها	اثر مستقیم	اثر غیرمستقیم	اثر کل	واریانس تبیین شده	Q ²
به روی توانمندسازی شناختی از:				۰/۵۵	۰/۳۶
کیفیت زندگی کاری	۰/۰۲	۰/۱۵**	۰/۱۷*		
جامعه‌پذیری سازمانی	۰/۰۶	۰/۳۷***	۰/۴۳***		
یادگیری سازمانی	۰/۶۸***	-	۰/۶۸***		
به روی یادگیری سازمانی از:				۰/۵۰	۰/۳۱
کیفیت زندگی کاری	۰/۲۳**	-	۰/۲۳**		
جامعه‌پذیری سازمانی	۰/۵۴***	-	۰/۵۴***		

p<0.01, *p<0.001

منبع: (محاسبات نگارندگان)

همان‌طور که در جدول ۳ مشاهده می‌شود اثر غیرمستقیم کیفیت زندگی کاری بر توانمندسازی شناختی ۰/۱۵ می‌باشد که در سطح $p < 0.01$ معنادار است. از آنجایی که این اثر طریق از یادگیری سازمانی بر توانمندسازی شناختی وارد می‌شود، بنابراین نقش واسطه‌ای یادگیری سازمانی در ارتباط کیفیت زندگی کاری و توانمندسازی شناختی تأیید می‌شود. هم‌چنین اثر غیرمستقیم جامعه‌پذیری سازمانی بر توانمندسازی شناختی ۰/۳۷ که در سطح $p < 0.01$ معنادار است. بنابراین نقش واسطه‌ای یادگیری سازمانی در ارتباط با جامعه‌پذیری سازمانی و توانمندسازی شناختی نیز تأیید می‌شود. بر پایه این نتایج فرضیه ۶ پژوهش تأیید می‌گردد. علاوه بر آن شاخص‌های Q² نیز برای تمامی متغیرهای ملاک مثبت می‌باشند، که نشان می‌دهند متغیرهای پیش‌بین به صورت معنی‌داری قادر به پیش‌بینی متغیرهای ملاک هستند.

شاخص برازش کلی الگو در PLS شاخص GOF^۱ می‌باشد و از آن می‌توان برای بررسی اعتبار یا کیفیت الگو PLS به صورت کلی استفاده کرد. این شاخص نیز همانند شاخص‌های برازش الگوی لیزرل بوده و بین صفر تا یک قرار دارد و مقادیر نزدیک به یک نشانگر کیفیت مناسب الگو هستند (۴۰). در پژوهش حاضر برای الگوی آزمون شده شاخص برازش ۰/۹۷ به‌دست آمد که نشانگر برازش مناسب الگوی آزمون شده است.

^۱. Goodness Of Fit

۴. بحث و نتیجه‌گیری

در عصر جهانی شدن برای پاسخ سریع به هر تغییری در محیط کلان نیاز است که کارکنان توانمند شوند. نتایج حاصل از بررسی ادبیات تحقیق نشان می‌دهد که در این عصر، توانمندسازی کارکنان دانشگاه جهت پاسخگویی سریع به تغییرات محیط ضروری است. توانمندسازی یک روش انگیزشی است که برای بهبود عملکرد کارکنان طراحی شده است و مستلزم فراهم سازی زمینه‌هایی به جهت بروز و توسعه‌ی آن است. با توجه به نقش متغیرهای اثرگذار در توانمندسازی شناختی کارکنان و به تبع آن دستیابی به اصل بهره‌وری سازمانی که توسط توانمند کردن کارکنان در سازمان‌های امروزی اتخاذ می‌شود، پژوهش حاضر با هدف تحلیل روابط توانمندسازی شناختی، یادگیری سازمانی، کیفیت زندگی کاری و جامعه‌پذیری انجام گرفت. تجزیه و تحلیل فرضیه اول پژوهش نشان داد که اثر مستقیم کیفیت زندگی کاری بر روی یادگیری سازمانی مثبت و معنادار است. این یافته با نتایج پژوهش‌های (۳۶،۱۴؛ ۴۱-۴۳) همسو می‌باشد. با توجه به این یافته می‌توان بیان کرد که هنگامی که کارکنان از شرایط فیزیکی در محیط کار خود رضایت داشته باشند، در سازمان امنیت شغلی وجود داشته باشد، مسئولان سازمان بر قوانین حاکم بر جامعه ارج می‌نهند و در نهایت شغل و وظیفه‌کاری، امکان یادگیری مهارت‌های جانبی را فراهم می‌آورد. در نتیجه شاهد افزایش یادگیری در سازمان می‌توان بود. یافته‌های فرضیه دوم تحقیق آشکار نمود که جامعه‌پذیری سازمانی بر روی یادگیری سازمانی اثر مثبت و معنادار دارد. این یافته با نتایج پژوهش‌های (۴۴-۴۸) همسو می‌باشد. با توجه به این یافته، می‌توان بیان کرد که جامعه‌پذیری سازمانی در دانشگاه بستر و محیطی را فراهم می‌کند که افراد با چگونگی انجام دادن کارها و امور در سازمان آشنایی پیدا می‌کنند؛ روابط همکارانه بین افراد در سازمان برقرار می‌شود؛ فرصت برای پیشرفت و ترقی در سازمان بوجود می‌آید؛ در نتیجه می‌توان شاهد افزایش یادگیری سازمانی در میان کارکنان بود.

نتایج تجزیه و تحلیل فرضیه سوم پژوهش مشخص شد که اثر مستقیم یادگیری سازمانی بر توانمندسازی شناختی مثبت و معنی‌دار است. این یافته با مبانی نظری موضوع به‌ویژه با نظریات کن و مردیت (۲۰۰۴)، ادوارد (۲۰۰۲)، دی و لی (۲۰۰۱) هماهنگ است. در تبیین این یافته می‌توان با تکیه بر ریشه‌ها و بنیادهای استراتژی یادگیری سازمانی گفت که ایجاد گفتمان کارهای گروهی، اشتراک تجربیات کارکنان در حین فعالیت‌های گروهی، ترسیم چشم‌انداز برای کارکنان و در نهایت ایجاد سازوکارهای تفکر سیستمی در مجموعه، فعالیت‌های کارکنان دانشگاه موجب خودآگاهی و حس مفید بودن خواهد شد. در این صورت افراد نسبت به خلاءهای دانشی، نگرشی و مهارتی خود، آگاه شده و درصدد توسعه فردی و در نهایت به تواناسازی خویش تمایل خواهند داشت. هم‌چنین، به لحاظ روان-شناختی بروز احساساتی چون مؤثر بودن و خودآگاهی در افراد موجب اشتیاق افراد به آموختن دانش و

تلاش بی‌وقفه و حرکت در مسیر شغلی حرفه‌ای که خود این باعث به وجود آمدن بستر یادگیری در سطوح فردی، گروهی و سازمانی خواهد شد.

بررسی فرضیه‌های چهارم و پنجم پژوهش نشان داد که اثر مستقیم کیفیت زندگی کاری و نیز جامعه‌پذیری سازمانی بر روی توانمندسازی شناختی مثبت و معنی‌دار نیست، ولی در نهایت بر اساس فرضیه ششم، مشخص شد که نقش واسطه‌ای یادگیری سازمانی در راستای توانمندسازی شناختی با کیفیت زندگی کاری و جامعه‌پذیری سازمانی مثبت و معنی‌دار است. به‌همین جهت، در پژوهش حاضر نقش یادگیری سازمانی به عنوان حلقه واسطه بین متغیرهای کیفیت زندگی کاری و جامعه‌پذیری سازمانی با توانمندسازی شناختی، بسیار مهم می‌باشد. در بررسی پژوهش‌های گذشته، پژوهشی که با این ساختار کار شده باشد، مشاهده نشد و این امر امکان مقایسه با پژوهش‌های گذشته را مشکل می‌کند، با این حال می‌توان نتایج پژوهش حاضر را با یافته‌های پژوهش‌های (۵۲-۵۴) مکمل و همسو دانست. بر این اساس می‌توان بیان کرد که کیفیت زندگی کاری برنامه‌جامعی است که نیازها و منافع کارکنان، و جامعه را هم‌زمان مد نظر قرار می‌دهد. وقتی در سازمانی کیفیت زندگی کاری بالاست، یک آرامش نسبی برای انجام امور و وظایف وجود دارد و شغل مانع انجام مسئولیت خانوادگی فرد نمی‌شود و این امر باعث افزایش یادگیری سازمانی کارکنان می‌شود. در همین راستا در رابطه با جامعه‌پذیری کارکنان لزوم وجود بستر و شرایطی در دانشگاه که کارکنان با اهداف، جایگاه، وظایف و نقش‌های دانشگاه آشنا شوند، پذیرش روابط و تعاملات سازنده و زمینه‌نمساعد پرداخت‌ها و مواردی از این دست که به‌موجب آن جامعه‌پذیری کارکنان به‌طور شایسته انجام می‌گردد. آنچنان که جامعه‌پذیری سازمانی در دانشگاه، محیطی را فراهم می‌کند که افراد با چگونگی انجام دادن کارها و امور در سازمان آشنایی پیدا می‌کنند؛ روابط همکارانه بین افراد در سازمان برقرار می‌شود؛ فرصت برای پیشرفت و ترقی در سازمان بوجود می‌آید؛ بنابراین می‌توان شاهد افزایش یادگیری سازمانی در میان کارکنان بود. و در نهایت با مطلوبیت شرایط سازمانی در ابعاد چشم‌انداز مشترک (حرکت به سمت شدن به سازمان یادگیرنده از طریق ایجاد تمرکز و انرژی و سوق دادن کارکنان به عمل)، فرهنگ سازمانی (تلاش در جهت انطباق با محیط و حل مشکلات داخلی در جهت ایجاد یکپارچگی سازمانی)، کار و یادگیری-گروهی (هم‌راستایی نیروها در مقابله با هدر رفت انرژی و توسعه ظرفیت اعضا)، اشتراک دانش (انتقال و توزیع دانش، انتقال سازمانی و فن‌آورانه داده‌ها) و تفکر سیستمی (استفاده از روش سیستمی در تحلیل و اداره امور سازمان و توجه به تأثیر عوامل سازمان بر یکدیگر با تفکری کلی‌نگرانه) زمینه برای توانمندسازی شناختی بیشتر فراهم می‌شود.

برای کاربردی نمودن نتایج تحقیق حاضر پیشنهاد می‌شود اقدامات فعلی دانشگاه، کارکنان را به حل مسائل به‌طور جمعی تشویق کند؛ گروه‌های حل‌مسأله در دانشگاه مرکب از کارکنان بخش‌های مختلف تشکیل شوند، در بحث و تبادل نظر میان کارکنان درباره برنامه‌ها یا فعالیت‌های کاری،

کارکنان به شناخت چرایی امور بپردازند و در سطح دانشگاه بستری فراهم می شود که کارکنان مسائل را نه تنها به وسیله شناسایی راه حل ها، بلکه از طریق تشخیص علل و نحوه جلوگیری از بروز مجدد آن حل کنند؛ افراد و گروه ها به ارزیابی اقداماتی که منجر به موفقیت یا شکست شده اند، تشویق شوند. دانشگاه ها با ایجاد فضایی که کارکنان بتوانند به طور مداوم در راستای خودآگاهی و توسعه استعدادهاى خود و بروز خلاقیت فعال باشند، فرصت و شرایط برای خودارزیابی در راستای دستیابی به اهداف سازمانی ایجاد شود، ایده های خلاق توسط رهبران دانشگاه پاداش داده شود، آموزش در گروه های کاری مورد حمایت قرار گیرد و در نتیجه ای این شرایط با توسعه یادگیری سازمانی، افراد نوآور و خلاق در سازمان ها حفظ می شوند و با انگیزش و تلاش بیشتری در جهت حل مشکلات درونی و بیرونی سازمان تلاش خواهند کرد.

۵. منابع

1. Jamshidi, R. Boshehri, N. khatibi, A. The Relationship between Intellectual Capital and Cognitive Empowerment and Professional Commitment of Selected and Successful Sports Federation Experts. *Journal of Sport Management Studies*. (2020); 11 (57): 177-196.
2. Ibrahim, H. I., Isa, A., & Shahbudin, A. S. M. Organizational support and creativity: the role of developmental experiences as a moderator. *Procedia Economics and Finance*. (2016); 35: 509-514.
3. Samadi Miarkelai, H.; Aghajani, H.A., & Samadi Miarkelai, H. Exploring the relationship between transformational leadership and employee's psychological empowerment (case study: Babolsar' department of education), *Quarterly Journal of Educational Leadership & Administration*. (2013); 7(1): 117-138.
4. Javed, B., Khan, A. A., Bashir, S., & Arjoon, S. Impact of ethical leadership on creativity: the role of psychological empowerment. *Current Issues in Tourism*. (2017); 20(8): 839-851.
5. Yadav, M., & Rangnekar, S. Supervisory support and organizational citizenship behavior: Mediating role of participation in decision making and job satisfaction. in *evidence-based HRM: a global forum for Empirical scholarship*. (2015); 3 (3): 258-278.
6. Thomas, Kenneth. W & betty A. Velhouse. Cognitive Elements of empowerment: An interpretive model of intrinsic task motivation. *Academy of management journal*.(1990); 15(4): 666-681.
7. Mirkamali, S. And Nastiizaie, N. A survey on the relationship between psychological empowerment and job satisfaction in nursing staff. *Urmia Faculty of Nursing and Obstetrics*. (2011).
8. Beheshtifar, M.; Rashidi, M. and Nekoie-Moghadam, M. Study of organizational socialization and its relationship on employees' performance. *African Journal of Business Management*. (2011); 5(26): 10540-10544.
9. Khanalizadeh, R., Kordnanich, A., Fani, A., Moshabaki, A. The Relationship between Empowerment and Organizational Learning. *Transformation Management Journal*. (2011); 2(3).
10. Taleb Nezhad, Ahmad, Tabe Bordbar, Fariba & Sarrafpour, Mehran. The relationship between psychological empowerment and quality of work life. *Quarterly journal of human capital management*. (2012); 1(1):93- 117.

11. Doayie, H, Yaghubi, N, Firozbakht, Z, Sheykhepour, M and Sheykhypour, Z. Empowerment of employees as a mediating link between intellectual capital and quality of work life. *The Journal of Quantitative studies in management*. (2016); 2 (5): 89-104.
12. Nayak, T.; , Chandan,S.K. & Mohanty,P.K. quality of work life plays the mediating role in between workplace empowerment and employee Commitment: A Study on Healthcare Employees of an Indian State. National institute of technology Rourkela – 769008,(odisha), india sahooc. (2014); 3(11):11-33.
13. Hoveyda, R. Jamshidian, A.R. & Mokhtari Far, h.a.. The Relationship between Organizational Socialization and Organizational Commitment among high School Teachers of Hamadan, *Applied Sociolog*. (2012); 2(3):43-56.
14. Soltanzadeh, V; & Galvandi, H. The Relationship between Occupational Support and Organizational Socialization Among the Employees of Urmia University, *Quarterly Journal of Educational Thoughts*. (2014);19(2).
15. Gao J. A Model of Organizational Socialization and Turnover Intention *International Journal of E-Business Development*. (2011); 1: 22-25.
16. Afsanepurak, S. A.; Seyfari, M. K. and Mohamadali Nasab, z. The Relationship between Organizational Socialization and Organizational Commitment in Physical Education Departments `Employees in Mazandaran-Iran, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. (2012); 2(1): 187-195.
17. Ahmadi, P; Safari Kahre, M;, The management of employee empowerment. Tehran: Office of Cultural Research. (2012).
18. Fry LW, Vitucci S, Cedillo M. Spiritual leadership and army transformation: Theory measurement and estblishing a baseline. *Leadersh Q*. 2005; 16(5):835-62.
19. Pardakhtchi, M; Ahmadi, Q & Arezomandi, F. A Study on the Relationship Between Quality of Work Life and Burnout among Teachers and School Teachers in Takestan. *Leadership & Management Quarterly*. (2010); 3(3): 25-50.
20. Mirkamali, M. & Narenji Sani, F. Study of the relationship between the quality of work life and job satisfaction among faculty members of Tehran University and Sharif University of Technology. *Quarterly Journal of Research and Planning in Higher Education*. (2009);14(2):
21. Walton, R.E. Quality of Work life: what is it? *Sloan management Review Journal*. (1973); 15 (1):11-
22. Nadi, A. Golparvar, M. & Sayadat, A. Organizational Socialization and Employee's Ambitions in Workplaces, *Applied Sociology*. (2010); 21(37): 159-176.
23. Taormina, R.J. Organizational socialization: the missing link between employee needs and organizational culture. *Journal of Managerial Psychology*. (2009); 24(7): 650-676.
24. Antonacopoulou,E.P. and Guttel,W.H. Staff induction practices and organizational socialization: A review and extension of the debate, *Society and Business Review*. (2010); 5 (1):22-47.
25. Cooper- Thomas,H.D and Anderson, N. Organizational socialization A new theoretical model and recommendations for future research and HRM practices in organizations, *Journal of managerial Psychology*.(2006); 21(5): 492-516.
26. Taormina,R.J. Organization:a multidomain,continuous process model, *International of Selection and Assessment*. (1997). 5(1): 29-47.
27. Wong CA. Laschinger HKs. Authentic Leadership,performance and Job Satisfaction: the Mediating Role of Empowerment. *Journal of Advanced Nursing Blachwell, Publishing Ltd*. (2012); 69 (4): 959-974.
28. Sendjaya S. Pekerti A. H.rtel. C. Hirst G. Butarbutar I. Are Authentic Leaders Always Moral. The Role of Machiavellianism in the Relationship Between Authentic Leadership and Morality. *Journal of Business Ethics*. (2014);1: 125-139.
29. Ellonen R., Blomqvist K., Puumalainen K. The Role of Trust in Organational Innovativeness. *European Journal of Innovativeness*. (2008); 11: 160-181.
30. Ngodo O. E. Procedural justice and trust: The link in the transformational leadership-organational outcomes relationship. *International Journal of Leadership Studies*. (2008); 4: 82-100.

31. Yu, C. P., Zhang, Z. G., & Shen, H. The effect of organizational learning and knowledge management innovation on SMEs' technological capability. *Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education*. (2017); 13(8): 5475-5487.
32. Zhang. Li, Tian. Yezhuang, Zhongying Qi.A. A conceptual model of organizational learning based on knowledge sharing, School of Management, Harbin Institute of technology,China. (2009).
33. Liao, C.C., Wang, H.Y., Chuang, S.H., Shih, M.L., and Liu, C.C. Enhancing knowledge management for Rand D innovation and firm performance: An integrative view. *African Journal of Business Management*. (2015); 4: 3026-3038.
34. Neefe "Comparing levels of Organizational learning maturity of collages and universities participating traditional and non- traditional (academic Quality Improvement Project) accreditation Processes" (2001).
35. Chin W, Marcolin B, Newsted P. A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: results from a Monte Carlo simulation study and voice mail emotion/adoption study. *Proceedings of the 17th International Conference on Information Systems*. Cleveland, Ohio. Available from: disc-nt.cba.uh.edu/chin/icis96.pdf. (1996).
36. Ghavandi, h. Analysis of the Relationship between Quality of Work Life and Career Anchors with Organizational Performance Perspective of Universities, Ph.D. in Educational Management, Faculty of Education and Psychology, Isfahan University. (2009).
37. Ebrahimi, A. Investigating the Relationship between Intellectual Capital and Cognitive Empowerment with Organizational Learning among Faculty Members of Urmia University, MSc in Educational Management, Faculty of Literature and Human Sciences, Urmia University. (2011).
38. Fornell C, Larcker DF. Evaluating structural equations models with unobservable variables and measurement Error. *Journal of Market Res*. (1981); 18(1): 39-50.
39. Vinzi VE, Chin WW, Henseler J, Wang H. *Handbook of Partial Least Squares*. Berlin: Springer. (2010).
40. Seyed Abbaszadeh, M., M., Amani, Sari Begloo, J., Khazri Azar, H., & Pashavi, AH Introduction On a Modeling of Structural Equations by PLS and its Application in the Behavioral Sciences. Urmia University Press. (2013).
41. Davoodi, S. Investigating the Quality of Work Life on Job Satisfaction and Occupational Accidents Among Operating Personnel Working at Mobarakeh Steel Complex, MSc Thesis, Tehran: Islamic Azad University. (1999).
42. Robert, R. An Analysis of the Relationship between Quality of Work Life and Motivation for Correctional Service Officers in the Montreal Area, phd. Dissertation, McGill University (Canada). (2002).
43. Etebarian, A; Khalili, M. The Relationship between Quality of Work Life and Its Dimensions with Organizational Socialization: a Case Study of Employees of Social Security Organization of Isfahan, Knowledge and research in psychology. (2009); 35(36):81-106.
44. Shaemi, B, & Asghari, J. The Relationship between Organizational Socialization and Organizational Commitment in Kurdistan Gas Company, Transformation Management Research Journal. (2011);. 2(2):110-127.
45. Raisi, Z. Salimian, F. Carpenter, R, & Amirkhani, A. The Relationship between Organizational Cohesion Society and Organizational Commitment of Nurses in Shariati Hospital of Isfahan, Health Information Management. (2012); 2: 104-114.
46. Hoveyda, R. Jamshidian, A.R. & Mokhtari Far, h.a. The Relationship between Organizational Socialization and Organizational Commitment among high School Teachers of Hamadan, Applied Sociology.(2012); 2(3):43-56.
47. Yalabik, Z. Y. Organizational socialization approach to mergers and acquisition integration: Helpfulness to organizational commitment. Doctoral Dissertation, University of Illinois. Proquest. (2008).

48. Ge,J.; Su,X.; Zhou,Y. Organizational socialization,organizational identification and organizational citizenship behavior, Nankai Business Review International(2010); 1 (2): 166-179.
49. Kan, M & Meredith, M. Discussion on guide empowerment Employees: A brief case book. Retieved on Doc. 2004. Available at www.briefasebooks.com. (2004).
50. Edwards, J. I, Kathy E. Green, cheric A. Lyons Personal empowerment, efficacy and environmental characteristics. Journal of Educational Administration. (2002); 40(1): 67-86.
51. Dee, J. R & Lee Dummer. Structural antecedent and psychological correlates of teacher empowerment. University of Massachusta. (2001); 41.
52. Shafi, A. The Relationship between Organizational Learning and Empowerment of National Petroleum Product Distribution Company Employees M.Sc. Thesis, University of Tehran. (2007).
53. Dastgerdi, K. et al. The Relationship between Organizational Learning and Empowerment. Journal of Sport Management. (2011); 7: 111-124.
54. Khaksar, H and Khodad Hosseini, H. Establishing organizational learning and management style on staff empowerment, Journal of Supervision and Inspection. (2011); 4(12): 25-50.