

# بررسی تاثیر توانمندسازی بر بهره‌وری کارکنان

## ستاد سازمان امور مالیاتی کشور

حسین ادب<sup>۱</sup>

محمدحسین زحمتی<sup>۲</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۲/۱۰/۲ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۲/۱۱/۱۶

### چکیده

هدف از نگارش این مقاله، بررسی تاثیر توانمندسازی بر بهره‌وری منابع انسانی در ستاد سازمان امور مالیاتی به منظور ارائه راهکارهای لازم جهت استفاده بهینه و مؤثر از نیروی انسانی است، چرا که مهم‌ترین راه برای تعالی هر سازمانی کارآمد نمودن کارکنان آن است. در این پژوهش برای سنجش توانمندسازی از ابعاد شایستگی، اعتماد، معناداری، مؤثر بودن و آزادی عمل، و جهت سنجش بهره‌وری منابع انسانی از ابعاد خلاقیت، رضایت شغلی، تعهد سازمانی و مشارکت استفاده شده است. برای آزمون فرضیه‌های تحقیق، دو پرسشنامه مجزا طراحی و میان ۲۲۸ نفر از کارکنان ستاد سازمان امور مالیاتی کشور به عنوان جامعه تحقیق توزیع گردید. نتایج حاصل از به‌کارگیری آزمون‌های اسپیرمن و فریدمن بیانگر تاثیر مثبت و معنادار توانمندسازی و ابعاد آن بر بهره‌وری منابع انسانی است. ضمن اینکه با به‌کارگیری تکنیک آنتروپی، شایستگی، آزادی عمل، مؤثر بودن، اعتماد و معنی‌داری به عنوان مهم‌ترین ابعاد توانمندسازی منابع انسانی انتخاب شدند. همچنین بر اساس نتایج تحقیق، میان خصوصیات جمعیت‌شناختی با بهره‌وری منابع انسانی رابطه معناداری مشاهده نشد.

**واژه‌های کلیدی:** توانمندسازی، بهره‌وری منابع انسانی، سازمان امور مالیاتی کشور

۱- عضو هیات علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی

۲- مستشار مرکز عالی دادخواهی مالیاتی و دانشجوی کارشناسی ارشد رشته مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی (نویسنده مسئول)

## ۱- مقدمه

کوشش‌های اقتصادی انسان همیشه و همواره معطوف بر آن بوده است که حداکثر نتیجه را از حداقل تلاش‌ها و امکانات به دست آورد. این تمایل را می‌توان اشتیاق وصول به بهره‌وری افزونتر نامید. همه اختراع‌های بشر از ابتدایی‌ترین ابزار کار در اعصار بدوی گرفته تا پیچیده‌ترین و بگرنج‌ترین تجهیزات مکانیکی و الکترونیکی زمان حاضر، متأثر از همین اشتیاق و تمایل می‌باشد. هر انسان عاقل و خردمندی می‌خواهد بهترین کار را انجام دهد و بهترین بهره را به دست آورد (ابطحی و کاظمی، ۱۳۷۵).

امروزه در اقتصاد کلیه کشورها، چه توسعه یافته و چه در حال توسعه، بهره‌وری به اولویت ملی تبدیل شده است. ادامه حیات و بقای کشورهایی که تنها منبع آن نیروی انسانی می‌باشد، تا حد بسیاری به توانایی مستمر در تولید حداکثر ستاده ممکن در ازای هر واحد نهاده بستگی دارد. بهره‌وری موجبات رشد اقتصادی و کنترل تورم را فراهم و امکان دستیابی به سطح بالای زندگی را میسر می‌سازد. مزایای بهبود بهره‌وری در مورد یک سازمان می‌تواند شامل صرفه‌جویی در استفاده از منابع کمیاب و افزایش قدرت رقابت و در مورد افراد، تحصیل دستمزهای بالا و کیفیت بهتر زندگی شغلی باشد (مرکز بهره‌وری ملی سنگاپور، ۱۳۷۴).

هدف اصلی و نهایی هر سازمانی دستیابی به بهره‌وری بهینه است (مدیریت فرهنگ کار و بهره‌وری، ۱۳۷۶). در تبیین مدیریت علمی، فردگرایی سازمانی یا "رفتار عقلایی سازمان" مترادف با بهره‌وری و کارایی به کار می‌رود و اصولاً مدیریت عبارت از دانش افزایش بهره‌وری و استفاده بهینه از امکانات موجود به منظور نیل به اهداف تعیین شده است. بهره‌وری مفهومی است جامع و کلی که افزایش آن به عنوان یک ضرورت، جهت ارتقای سطح زندگی، رفاه بیشتر، آرامش و آسایش انسان‌ها که هدف اساسی برای همه کشورهای جهان محسوب می‌شود، همواره مدنظر دست اندرکاران سیاست و اقتصاد و نیز دولتمردان است. بهره‌وری درخت پرمحتوا و پرشاخ و برگ است. در این میان، در پی تعالی و تکامل دانش بشر در مسائل اقتصادی و اجتماعی، مفهوم بهره‌وری نیز به تدریج از نظر شکل و محتوا، تکامل یافته و پیوسته تعاریف جدیدتر و کاملتری برای آن عرضه شده است (ابطحی و کاظمی، ۱۳۷۵).

در سازمان امور مالیاتی کشور، ساده‌ترین منبع برای تغییر، منابع انسانی هستند. عدم مشارکت دادن کارکنان بخش ستاد در فرآیند تصمیم‌گیری، وجود سبکی تبادل‌مدار موجب شده است که

کارکنان این سازمان از رضایت شغلی بالایی برخوردار نباشند. ندادن اختیار و آزادی عمل به کارکنان، تشکیل جلسات تنها با حضور مدیران و سرپرستان، سپردن کارهای پایین‌تر از سطح تحصیلات، مهارت و تخصص کارکنان، موجب کاهش کارایی و در نتیجه بهره‌وری کارکنان ستاد سازمان امور مالیاتی شده است.

بنابراین، این سؤال همواره در ذهن مدیران منابع انسانی سازمان امور مالیاتی مطرح است که توانمندسازی کارکنان چه تاثیری بر بهره‌وری کارکنان آن دارد؟

بدون تردید در نظام صنعتی امروز، نخست کوشش در جهت شناخت بهره‌وری و سپس تلاش در جهت تعیین عوامل موثر در افزایش آن، یکی از شرایط ضروری برای تحقق رشد و توسعه اقتصادی جوامع است. مراکز تحقیقاتی در سراسر جهان، اهمیتی بس عظیم برای ارتقای سطح بهره‌وری قائلند و همه ساله مقادیر هنگفتی از سرمایه و وقت را صرف پژوهش در این زمینه می‌نمایند. زیرا که ارتباط مستقیم و مشخص بین سطح بهره‌وری و میزان رشد و توسعه اقتصادی در جوامع مختلف، مطلبی است که پذیرفته و اثبات شده و بهره‌وری بالاتر پدیده‌ای است که از نزدیک با رفاه همگان ارتباط دارد (ابطحی و کاظمی، ۱۳۷۵). بنابراین می‌توان با عنایت به عدم توجه به پرورش و توسعه منابع انسانی در سازمان متبوع و بررسی نقش آن بر بهره‌وری، مدیران را در جهت شناخت عوامل موثر بر بهره‌وری و افزایش آنها کمک کرد.

## ۲- ادبیات موضوع

### ۲-۱- بهره‌وری

#### ۲-۱-۱- مفهوم بهره‌وری منابع انسانی

طبق فرهنگ لغت شناسی لاروس و به نقل از لیتز بهره‌وری «قدرت و توانایی تولیدکردن» است که در واقع بیانگر اشتیاق به تولید است. در سال ۱۹۵۰ «سازمان همکاری اقتصادی اروپایی»، تعریف کاملتری از بهره‌وری به این صورت ارائه داد: «بهره‌وری، خارج قسمت بازده به یکی از عوامل تولید است. بدین ترتیب می‌توان از بهره‌وری سرمایه، بهره‌وری سرمایه‌گذاری، بهره‌وری مواد خام، بسته به این که بازده مربوط به سرمایه، سرمایه‌گذاری یا مواد خام و غیره مورد بررسی قرار گیرد، نام برد» (ابطحی و کاظمی، ۱۳۷۵). بهره‌وری معیاری از ستاده کالاها و خدمات نسبت به ورودی نیروی کار، مواد و تجهیزات است. هرچه صنعتی بهره‌ورتر باشد وضعیت رقابتی آن بهتر است، زیرا هزینه واحد آن

کمتر است. بهبود بهره وری به معنای سخت کارکردن نیست، بلکه به معنای کار کردن زیرکانه است. دنیای امروز اقتضا می‌کند که با افراد، زمان، فضا و منابع کمتر، در کل مقدار بیشتری به دست بیاوریم (کازیو، ۱۹۹۸).

طبق تحقیقات یعقوبی و همکاران در سال ۲۰۱۱ چهار بعد برای بهره وری در نظر گرفته شده است. این ابعاد شامل خلاقیت، رضایت شغلی، تعهد و همکاری می‌باشد.

## ۲-۱-۲- خلاقیت

خلاقیت، تولید ایده های تازه و ارزشمند توسط یک فرد یا گروه کوچکی از افراد است که باهم کار می‌کنند. خلاقیت متشکل از سه عنصر مهارت‌های مربوط به حوزه فعالیت، مهارت‌های تفکر خلاق، و انگیزش درونی است و هر سه جزء متاثر از محیط کار می‌باشند. خلاقیت و نوآوری در امر تولید باعث استفاده کمتر از سرمایه های فعلی می‌گردد و این موضوع سبب به کارگیری سرمایه های اضافی باقیمانده در دیگر زمینه های تولیدی می‌شود، در نتیجه راه اندازی خطوط تولیدی جدید با استفاده از سرمایه های اضافی باقیمانده میسر می‌گردد و در نهایت میزان تولید با استفاده از همان تعداد نیروی کار امکان پذیر خواهد شد.

## ۲-۱-۳- رضایت شغلی

رضایت شغلی مفهومی پیچیده و چند بعدی است و با عوامل روانی، جسمانی و اجتماعی ارتباط دارد. کسی که از شغلش رضایت دارد این شغل سازگاری عاطفی و لذت مطلوبی را برای او تامین می‌نماید. رضایت شغلی نوعی احساس روانی مثبت است که فرد نسبت به شغلشان داشته و زائیده عواملی چون شرایط محیط کار، نظام سازمانی شغل، روابط حاکم بر محیط کار و عوامل فرهنگی است.

## ۲-۱-۴- تعهد سازمان

تعهد سازمانی را درجه نسبی تعیین هویت فرد با یک سازمان خاص و درگیری او با آن سازمان می‌دانند. در این تعریف تعهد سازمانی سه عامل را شامل می‌شود:

۱- اعتقاد قوی به اهداف و ارزشهای سازمان و پذیرش آنها

۲- تمایل به تلاش قابل ملاحظه برای رسیدن به اهداف سازمانی

۳- آرزو و خواست قوی و عمیق برای ادامه عضویت در سازمان

مورهد و گریفن تعهد و پایبندی را دو طرز تلقی نزدیک به هم می‌دانند که بر رفتارهای مهمی مانند جابه جایی و غیبت اثر می‌گذارند. به نظر آنان تعهد عبارت است از احساس هویت و وابستگی

فرد به سازمان و پابندی یعنی اشتیاق بیشتر فرد به عنوان یک «همکار» برای پاسخ گویی به خواسته هایی که از شغل او دارند.

## ۲-۱-۵- همکاری

همکاریهای موفق، از طریق ایجاد منابع مکمل، یکپارچه شده، و همچنین توسعه موثرتر مشارکت می توانند برای شرکتها ایجاد ارزش کنند. به همین دلیل مدیران ارشد بایستی آن را جزو بخشهای کلیدی راهبردهای شرکت خود بدانند. همکاریها می تواند در جهت تحقق اهداف، رشد یا بازگشتهای مالی، جهانی شدن، بهبود محصول، نوآوری و ارتباطات در کل شبکه صورت پذیرد. فرایند توسعه این همکاریها را می توان شامل پنج مرحله تعریف اهداف، انتخاب شریک، تعیین ساختار سازمانی و حقوقی مناسب، مدیریت مشارکت و اختتام مشارکت دانست.

## ۲-۱-۶- دیدگاههای مختلف در مورد بهره‌وری

### ۲-۱-۶-۱- بهره‌وری از دیدگاه سیستمی

بهره‌وری از دیدگاه سیستمی طبیعت پیچیده‌تری داشته و در کل سیستم مطرح می‌گردد. بهره‌وری عبارت است از نسبت بین مجموعه خروجی‌های یک سیستم به ورودی‌های آن. این تعریف در سیستم‌های مختلف اجتماعی، فرهنگی و صنعتی کاربرد دارد.

### ۲-۱-۶-۲- بهره‌وری از دیدگاه ژاپنی

بهره‌وری در ژاپن موضوعی ملی و فراگیر است و به عنوان یک رویکرد تاریخی، استراتژی بهبود بهره‌وری در کنار کنترل کیفیت جامع<sup>۱</sup> (TQC) و مدیریت کیفیت جامع<sup>۲</sup> (TQM) مطرح می‌گردد. به عقیده پرفسور ساسایاکی استاد دانشگاه سوکاهای ژاپن در رشته مدیریت سیستم‌ها، بهره‌وری بدون توجه به بهبود کیفیت و کاهش ضایعات آن نمی‌تواند افزایش یابد. توان رقابت‌پذیری در بازار را با توجه به مسئله ارتقای کیفیت می‌توان بالا برد. لذا کاهش ضایعات در فرمول بهره‌وری وارد می‌گردد. لذا از دیدگاه ژاپنی‌ها برای افزایش بهره‌وری باید به کیفیت نیروی کار، مدیریت و ساختار عوامل دیگر تولید که تشکیل دهنده قیمت تمام شده هستند توجه گردد که این رویکردها به رویکرد تاریخی کایزن (بهبود مستمر) و کنترل کیفیت جامع می‌انجامد (طاهری، ۱۳۸۶).

1 . Total Quality Control

2 . Total Quality Management

## ۲-۱-۳- بهره‌وری از منظر اقتصادی

از نظر اقتصادی مقدار محصول یا خروجی، تابع عوامل سرمایه و نیروی کار فرض می‌گردد. یعنی اگر فرض کنیم که:

O : مقدار تولید

K : سرمایه

L : نیروی کار

باشد، آنگاه مقدار تولید تابعی است از مقدار سرمایه و نیروی کار:

$$Q=f(K, L)$$

لذا افزایش مهارت نیروی کار و یا تغییرات تکنولوژی و یا افزایش مهارت به همراه بهبود تکنولوژی می‌تواند موجب افزایش تولید و حرکت تابع تولید به سمت بالاتر و از آنجا موجب افزایش بهره‌وری گردد (طاهری، ۱۳۸۶).

## ۲-۲- بهره‌وری و راهبرد منابع انسانی

منابع انسانی و مدیریت نیروی انسانی در سازمان‌ها به عنوان کاتالیزور و تسریع‌کننده افزایش بهره‌وری در سازمان عمل می‌کنند. از این رو برای افزایش بهره‌وری باید راهبردهای مناسبی در نظر گرفته شود. اصولاً اهمیت بحث از اینجاست که منابع انسانی با سایر عوامل سازمانی قابل مقایسه نیست. برای مثال، در یک محیط فیزیکی و صنعتی، کارایی و راندمان که حاصل نسبت ظرفیت فعلی به ظرفیت رسمی است تقریباً هرگز به یک نمی‌رسد و همواره کوچکتر از یک است. اما در مورد انسان (سیستم باز) به واسطه انگیزش و رهبری صحیح می‌تواند از یک نیز بزرگتر باشد.

## ۲-۲-۱- توانمندسازی

توانمندسازی عبارت از فرایند کمک به افراد شایسته در سطح مناسب برای اتخاذ تصمیمات صحیح است. منظور از افراد شایسته آن است که چه افرادی در سازمان شایسته توانمندسازی و خودگردانی هستند. منظور از سطح مناسب آن است که افراد باید چه نوع تصمیماتی را خودشان اتخاذ نموده و در این راستا باید چه میزان اختیارات و با چه سرعتی به آن‌ها تفویض گردد. منظور از اتخاذ تصمیمات صحیح، کمک به افراد برای تعریف عملیاتی تصمیم صحیح و مرزهای تصمیم‌گیری‌شان می‌باشد. فرایند ارتقاء کفایت نفس افراد سازمان از طریق شناسایی و معرفی شرایطی که باعث احساس در عدم برخورداری از قدرت در آنها شده و تلاش در جهت رفع آنها بوسیله فعالیت‌های سازمانی رسمی و تکنیک‌های غیررسمی و فراهم کردن اطلاعات اثربخش امکان‌پذیر است (کونگر و کانونگو، ۱۹۸۸).

۴۷۵). طبق تحقیقات توماس و ولتهوس در سال ۱۹۹۰ چهار بعد برای توانمندسازی در نظر گرفته شده است. این ابعاد شامل احساس خودسامانی، معنی‌دار بودن، احساس شایستگی (خود اثربخشی) و تاثیرگذاری است. در سال ۱۹۹۲ نیز بعد اعتماد توسط یکی از محققان حوزه منابع انسانی به عناصر فوق اضافه شد که به شرح مختصری از آنها پرداخته می‌شود.

### ۲-۲-۲- احساس آزادی عمل (خودسامانی)

آزادی عمل به احساس انتخاب بر اجرا و نظم بخشیدن به فعالیت‌ها اطلاق می‌شود (هنسر و جورج، ۲۰۰۳: ۶). هنگامی که افراد به جای اینکه به اجبار در کاری درگیر شوند یا دست از آن کار بکشند به طور داوطلبانه و عامدانه در وظایف خویش درگیر شوند، احساس آزادی عمل می‌کنند. آنان خود را افرادی خودآغازگر می‌بینند. آنها قادرند به میل خود اقدامات ابتکاری انجام دهند، تصمیمات مستقل گرفته و افکار جدید را به آزمون بگذارند. این افراد به جای اینکه احساس کنند فعالیتشان از پیش تعیین شده و از بیرون کنترل می‌شوند، خود را به منزله کانون کنترل می‌بینند. پژوهش‌های مختلف نشان می‌دهد هنگامی که در محیط‌های کاری، احساس نیرومند آزادی عمل یا از خودبیگانگی وجود دارد، رضایت کاری بیشتر، سطوح عملکردی بالاتر، فعالیت‌های کارآفرینانه بیشتر و سطوح بالاتر درگیری شغلی وجود دارد (وتن و کمرون، ۱۳۸۱: ۲۶ و ۲۷).

### ۲-۲-۳- احساس شایستگی

احساس شایستگی، اعتقاد فرد به توانایی‌هایش برای انجام ماهرانه فعالیت‌هایش می‌باشد. این افراد احساس می‌کنند که می‌توانند وظایفشان را با مهارت بالاتری انجام دهند (سیگلر و پیرسون، ۲۰۰۰: ۳۲). وقتی افراد توانمند می‌شوند، احساس اطمینان می‌کنند که می‌توانند کار را با کفایت انجام دهند. چنین افرادی معتقدند که می‌توانند برای رویارویی با چالش‌های تازه بیاموزند و رشد و توسعه یابند. بعضی از نویسندگان بر این باورند که این ویژگی مهم‌ترین عنصر توانمندسازی است. تحقیقات نشان می‌دهد که خوداثربخشی در چیرگی بر ترس‌ها، اعتیاد به الکل و مواد مخدر و افسردگی تاثیر زیادی دارد (حسن‌زاده، ۱۳۸۲: ۵۰).

**۲-۲-۴- مؤثر بودن**

افراد توانمند، احساس کنترل شخصی بر نتایج دارند. آنان بر این باورند که می‌توانند با تحت تاثیر قرار دادن محیطی که در آن کار می‌کنند یا نتایجی که حاصل می‌شود، تغییر ایجاد کنند. پذیرفتن شخصی نتایج حاصل از کار، عبارت از اعتقادات فرد در یک مقطع شخصی از زمان در مورد توانایی‌اش برای ایجاد تغییر در جهت مطلوب است. اعتقاد افراد توانمند بر این نیست که موانع محیط بیرونی، فعالیت-های آنان را کنترل می‌کنند، بلکه بر این باورند که آن موانع را می‌توانند کنترل کنند. آنان احساس کنترل فعال دارند که به آنها اجازه می‌دهد تا محیط را با خواسته‌های خود همسو کنند. داشتن احساس پذیرفتن نتیجه کاملاً به احساس خودکنترلی مربوط است. برای آن که افراد احساس توانمندی کنند، نه تنها باید احساس کنند که آنچه انجام می‌دهند اثری به دنبال دارد، بلکه باید احساس کنند که آنان خود می‌توانند آن اثر را به وجود آورند (وتن و کمرون، ۱۳۸۱: ۲۸-۳۰).

**۲-۲-۵- معنی‌دار بودن**

معنی‌دار بودن به معنی ارتباط اهداف و وظایف کاری با ایده‌ها و استانداردهای فرد می‌باشد (اوجورو و اینگ، ۲۰۰۰: ۲۵۳). برای این افراد، فعالیت در نظام ارزشی‌شان، امری مهم تلقی می‌شود. افراد توانمند در مورد آنچه انجام می‌دهند دقت کرده و بدان اعتقاد دارند. آنان در فعالیت‌های کاری خود، از نیروی روحی یا روانی خود بهره گرفته و در سرگرمی و اشتغال خویش، از نوعی احساس اهمیت شخصی برخوردار می‌شوند. فعالیت‌هایی که دارای چاشنی معنی‌داری هستند، نوعی احساس هدفمندی برای افراد ایجاد می‌کنند و به جای اینکه نیرو و اشتیاق افراد را هدر دهند، منبعی از نیرو و اشتیاق برای آنان فراهم می‌آورند. برای بسیاری از افراد تنها دستیابی به حقوق، کمک به یک سازمان برای کسب درآمد، یا انجام دقیق یک شغل، احساس معنی‌داری ایجاد نمی‌کند (کمرون و وتن، ۱۳۸۱: ۳۱).

**۲-۲-۶- اعتماد**

افراد توانمند دارای حسی به نام اعتماد بوده و مطمئن هستند که با آنان منصفانه و به طور یکسان رفتار خواهد شد. این افراد این اطمینان را دارند که حتی در مقام زیردست نیز، نتیجه نهایی کارهایشان نه آسیب و زیان، بلکه عدالت و صفا خواهد بود. معنی این احساس آن است که آنان اطمینان دارند که مدیران، رهبران و در مجموع، صاحبان قدرت، به آنان آسیب یا زیان نخواهند رساند و با آنان بیطرفانه رفتار خواهند کرد. به بیان دیگر اعتماد به معنی احساس امنیت شخص است. پژوهش‌های متعدد در



مورد اعتماد نشان داده است افرادی که به مدیران و همکاران خویش اعتماد می‌کنند، آمادگی بیشتری دارند تا صداقت و صمیمیت را جانشین تظاهر و بی‌مایگی سازند. آنان بیشتر مستعد صراحت، صداقت و سازگاری هستند تا فریبکاری. چنین افرادی اغلب، پژوهش‌گرا، خودسامان، خودباور و مشتاق به یادگیری هستند (وتن و کمرون، ۱۳۸۱: ۳۳ و ۳۴).

### ۳- پیشینه پژوهش

پژوهش امری گروهی است، نه فردی. هر مطالعه ضمن آن که مبتنی بر مطالعات قبلی است، خود پایه و مقدمه ای برای اطلاعات بعدی می باشد. هر قدر تعداد ارتباطات و پیوندهای ممکن یک مطالعه با مطالعات پیشین و تئوری های موجود بیشتر باشد، سهم و اهمیت آن در بسط دانش آدمی بیشتر خواهد بود. پژوهشگر باید تفکر و تعمقی را که قبلاً درباره پژوهش صورت گرفته است، بررسی کند و سپس طرح مطالعه تازه ای را به گونه ای پایه ریزی کند که با مطالعات پیشین ارتباط مستقیم داشته باشد. این امر از طریق بررسی نوشته ها، ادبیات و نشریه های مربوط به موضوع پژوهش امکان پذیر است (هومن، ۱۳۷۸: ۳۰). در این پژوهش، مروری بر سوابق مربوطه به شرح زیر است:

حسن‌زاده (۱۳۸۳) در پایان‌نامه کارشناسی ارشد خود، تاثیر توانمندسازی را بر فرهنگ سازمانی یکی از شرکت‌های فعال در زمینه خودرو بررسی کرد. نتایج حاصله بیانگر آن است که فرهنگ سازمانی و ابعاد آن بر توانمندسازی کارکنان سازمان متبوع تاثیرگذارند.

رقیه خانعلی‌زاده (۱۳۸۷) در پایان‌نامه کارشناسی ارشد خود تحت عنوان «بررسی تاثیر یادگیری سازمانی بر توانمندسازی کارکنان دانشگاه تربیت مدرس»، رابطه میان این دو متغیر را مورد بررسی قرار داد. نتایج حاصل از به‌کارگیری آزمون دوجمله‌ای و رگرسیون، بیانگر تاثیر مثبت و معنادار یادگیری سازمانی بر توانمندسازی منابع انسانی و ابعاد آن می‌باشد. همچنین با به‌کارگیری آزمون فریدمن، ابعاد توانمندسازی و یادگیری سازمانی رتبه‌بندی شدند که احساس شایستگی و فرهنگ یادگیری سازمانی به ترتیب به عنوان مهمترین ابعاد متغیرها انتخاب شدند.

دکتر محمدحسین ضیایی و همکاران (۱۳۸۷) در تحقیق خود تحت عنوان "نقش رهبری معنوی در توانمندسازی کارکنان دانشگاه تهران"، برای رهبری معنوی از ۷ بعد چشم‌انداز، عشق به نودوستی، ایمان، معناداری، عضویت، تعهد سازمانی و بازخورد عملکرد استفاده کردند. این تحقیق در

جامعه‌ای متشکل از ۲۲۰ نفر از کارکنان دانشگاه تهران انجام شد و نتایج حاصل از به‌کارگیری تکنیک تحلیل عاملی، بیانگر تاثیر مثبت و معنادار رهبری معنوی و ابعاد آن بر توانمندسازی می‌باشد. قلی‌پور و همکاران (۱۳۸۸)، در تحقیق خود نقش رهبری خدمتگزار را بر اعتماد سازمانی و توانمندسازی کارکنان سازمان‌های دولتی مورد آزمون قرار دادند که نتایج حاصل از به‌کارگیری تکنیک تحلیل عاملی و تحلیل مسیر، بیانگر وجود رابطه قوی و متقابل میان رهبری خدمتگزار و اعتماد سازمانی و توانمندسازی کارکنان بود.

حیدری ساریان (۱۳۸۸) در رساله دکتری خود تحت عنوان «نقش دانش توانمندسازی کارکنان جهاد کشاورزی و کشاورزان در توسعه کشاورزی»، رابطه میان دانش توانمندسازی و توسعه کشاورزی را در استان اردبیل مورد بررسی قرار داد. نتایج حاصل از به‌کارگیری آزمون‌های پارامتریک (همبستگی پیرسون، رگرسیون و آزمون تی تک نمونه‌ای) بیانگر رابطه مستقیم و معنادار میان این دو متغیر می‌باشد.

مهرمنش و همکاران (۱۳۹۱) نیز تاثیر فرهنگ سازمانی بر بهره‌وری منابع انسانی را مورد بررسی قرار دادند. در این تحقیق برای سنجش فرهنگ سازمانی از مدل رایینز و ۱۰ بعد استفاده شد. ضمن اینکه معیارهای سنجش بهره‌وری منابع انسانی نیز رضایت شغلی، تعهد سازمانی، مشارکت و خلاقیت بودند. نتایج حاصله بیانگر تاثیر مثبت و معنادار فرهنگ سازمانی و ابعاد آن به غیر از تعلق سازمانی، الگوهای ارتباطی و هدایت بر بهره‌وری منابع انسانی بود.

چگینی (۱۳۹۱) تاثیر توانمندسازی روانشناختی را بر رضایت کارکنان بیمه آسیا مورد بررسی قرار داد. نتایج حاصله بیانگر تاثیر مثبت و معنادار توانمندسازی و ابعاد آن (شامل شایستگی، آزادی عمل، اعتماد، معناداری و مؤثر بودن) بر رضایت کارکنان بوده که اعتماد، آزادی عمل و مؤثر بودن به عنوان مهمترین ابعاد انتخاب شدند. ضمن اینکه میان سطح تحصیلات و سابقه خدمت کارکنان با رضایت آنان نیز رابطه مثبت وجود داشت. همچنین کلیه متغیرهای تحقیق در سطح مطلوبی قرار گرفتند.

یعقوبی و همکاران (۲۰۱۱) در تحقیق خود تاثیر توانمندسازی منابع انسانی بر بهره‌وری آنان را بررسی نمودند. در این تحقیق برای سنجش توانمندسازی از ۴ بعد آزادی عمل، شایستگی، معناداری و مؤثر بودن استفاده شد. نتایج حاصل از به‌کارگیری آزمون رگرسیون بیانگر تاثیر مثبت و معنادار متغیرهای شایستگی، معناداری و آزادی عمل بر بهره‌وری منابع انسانی بود. ضمن اینکه مؤثر بودن نیز

تاثیر معکوسی بر بهره‌وری منابع انسانی داشت. در میان سه بعد فوق نیز معناداری به عنوان مهمترین عامل انتخاب شد.

ماکاوکول و همکاران (۲۰۱۲) نیز در پژوهش میدانی خود تاثیر توانمندسازی روانشناختی کارکنان را بر رضایت شغلی آنان مورد بررسی قرار دادند. در این تحقیق که در میان ۲۳۵ کارمند ۵ ایالت جنوبی تایلند انجام شد، برای تحلیل داده‌ها، مدل‌سازی معادلات ساختاری به کار گرفته شد. نتایج حاصله بیانگر تاثیر مثبت و معنادار توانمندسازی روانشناختی و ابعاد آن (شامل شایستگی، معناداری، مؤثر بودن و آزادی عمل) بر رضایت شغلی کارکنان بود.

#### ۴- روش شناسی تحقیق

تحقیق حاضر با توجه به جمع‌آوری اطلاعات برای آزمون فرضیه‌ها یا پاسخ به سوال‌های مربوط، به وضعیت فعلی می‌پردازد، لذا روش تحقیق به کار رفته در این طرح توصیفی از نوع پیمایشی است. همچنین پژوهش حاضر بر مبنای هدف، پژوهشی کاربردی محسوب می‌شود. برای این پژوهش، مجموعاً ۵۱ سؤال بسته برای دو پرسشنامه مجزا در مورد توانمندسازی و بهره‌وری منابع انسانی، ۱ سؤال باز برای دریافت نظرات پاسخ‌دهندگان و ۴ سؤال نیز در مورد خصوصیات جمعیت‌شناختی شامل جنسیت، سن، سطح تحصیلات و سابقه خدمت افراد در نظر گرفته شده است.

پرسشنامه توانمندسازی شامل ۲۰ سؤال بوده که در تنظیم آن، طیف پنج تایی لیکرت مدنظر قرار گرفته است. برای سنجش توانمندسازی از معیارهای احساس شایستگی، اعتماد، معنی‌دار بودن، مؤثر بودن و آزادی عمل استفاده شده است. پرسشنامه مربوط به بهره‌وری منابع انسانی نیز دربرگیرنده ۳۱ سؤال بوده و مجدداً از طیف پنج تایی لیکرت استفاده گردیده است. در این پرسشنامه، برای سنجش بهره‌وری منابع انسانی متغیرهایی از قبیل ابعاد رضایت شغلی، خلاقیت، تعهد سازمانی و مشارکت در نظر گرفته شده است. در این تحقیق برای افزایش روایی محتوایی پرسشنامه از ابزارهای ذیل استفاده شده است.

۱. استفاده از نظرات بعضی از اساتید مدیریت، متخصصان و کارشناسان و همچنین مدیران

سازمان امور مالیاتی

۲. مطالعه پرسشنامه‌های مشابه، مقاله‌ها، کتاب‌ها و مجلات

۳. توزیع ابتدایی پرسشنامه بین تعدادی از دست‌اندرکاران سازمان امور مالیاتی و اعمال نظرات اصلاحی آنان

برای برآورد اعتبار پرسشنامه از تکنیک آلفای کرونباخ استفاده شده است که نتایج حاصل از آن در جدول (۱) ارائه شده است.

جدول (۱) - مقدار آلفای کرونباخ برای متغیرهای پژوهش

مقدار آلفای کرونباخ	پرسشنامه	ردیف
۰.۷۹۳	توانمندسازی	۱
۰.۸۱۲	بهره‌وری منابع انسانی	۲

همانطوری که مشاهده می‌شود مقدار آلفای کرونباخ برای تمام متغیرها، از ۰.۷ بیشتر می‌باشد، بنابراین پایایی پرسشنامه‌ها تأیید می‌گردد. جامعه آماری مورد مطالعه، ۵۵۴ نفر از کارکنان ستاد سازمان امور مالیاتی است که با توجه به حجم بالای آن، استفاده از فرمول حجم نمونه، امری ضروری می‌نماید (آذر و مومنی، ۱۳۸۰). با به‌کارگیری فرمول حجم نمونه، تعداد نمونه آماری، به ترتیب زیر محاسبه گردید:

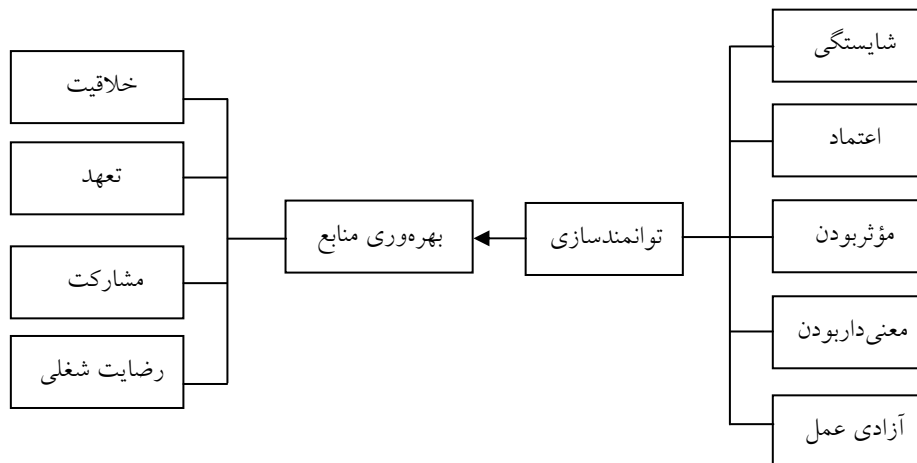
$$n = \frac{NZ^2 \left(1 - \frac{\alpha}{2}\right) pq}{(N-1)\varepsilon^2 + Z^2 \left(1 - \frac{\alpha}{2}\right) pq} \Rightarrow \frac{554 \times (1.96)^2 \times (0.5)^2}{553 \times (0.05)^2 + (1.96)^2 (0.5)^2} \cong 228$$

بنابراین تعداد نمونه آماری، ۲۲۸ نفر از کارکنان ستاد سازمان امور مالیاتی انتخاب گردید. همچنین روش نمونه‌گیری نیز تصادفی ساده در نظر گرفته شد.

#### ۴-۱- مدل تحقیق

در نمودار (۱) مدل مفهومی تحقیق ارائه شده است. همانطوری که ملاحظه می‌گردد توانمندسازی نیروهای انسانی در سازمان امور مالیاتی از طریق شایستگی، اعتماد، موثر بودن، معنی دار بودن و آزادی عمل می‌تواند منجر به افزایش بهره‌وری شده و در نهایت خلاقیت، تعهد، مشارکت و رضایت شغلی آنها را در بر خواهد داشت.

## نمودار (۱) - مدل مفهومی پژوهش



منبع: (اسپریتزر، ۱۹۹۵؛ یعقوبی و دیگران، ۲۰۱۱)

## ۴-۲- فرضیه‌های تحقیق

بر اساس مدل مفهومی، فرضیه‌های تحقیق به شرح زیر تدوین شده‌اند:  
فرضیه اصلی ۱:

توانمندسازی بر بهره‌وری منابع انسانی سازمان امور مالیاتی، اثر معناداری دارد.  
فرضیه‌های فرعی فرضیه اصلی:

۱. شایستگی بر بهره‌وری منابع انسانی سازمان امور مالیاتی، اثر معناداری دارد.
  ۲. اعتماد بر بهره‌وری منابع انسانی سازمان امور مالیاتی، اثر معناداری دارد.
  ۳. مؤثر بودن بر بهره‌وری منابع انسانی سازمان امور مالیاتی، اثر معناداری دارد.
  ۴. معنی‌دار بودن بر بهره‌وری منابع انسانی سازمان امور مالیاتی، اثر معناداری دارد.
  ۵. آزادی عمل بر بهره‌وری منابع انسانی سازمان امور مالیاتی، اثر معناداری دارد.
- فرضیه اصلی ۲: بین خصوصیات جمعیت‌شناختی کارکنان و بهره‌وری منابع انسانی سازمان امور مالیاتی، رابطه معناداری وجود دارد.

## ۵- تجریه و تحلیل یافته‌ها

برای آزمون معناداری متغیرهای تحقیق از آزمون کلموگروف و اسمیرنوف استفاده شده است که نتایج آن در جدول (۲) ارائه شده است.

جدول (۲) - نتایج آزمون کلموگروف و اسمیرنوف

متغیر پژوهش	sig	آماره آزمون
توانمندسازی	۰/۰۲۲	۵.۴۲۸
بهره‌وری منابع انسانی	۰/۰۳۷	۴.۹۲۶

همانطوری که مشاهده می‌شود، مقدار Sig برای هر دو متغیر پژوهش از مقدار خطای تحقیق (۰.۰۵) کمتر است. بنابراین نرمال بودن توزیع داده‌ها در جامعه آماری مورد نظر رد شده و از این‌رو برای آزمون فرضیه‌های تحقیق، از آزمون‌های ناپارامتریک استفاده می‌شود. نتایج آزمون فرضیه‌های تحقیق به شرح زیر ارائه می‌گردد:

فرضیه اصلی ۱: توانمندسازی بر بهره‌وری منابع انسانی سازمان امور مالیاتی، اثر معناداری دارد. برای بررسی معنادار بودن رابطه بین متغیر مستقل (توانمندسازی) با متغیر وابسته (بهره‌وری منابع انسانی) از آزمون رتبه‌ای اسپیرمن و برای بررسی تاثیر متغیر مستقل (توانمندسازی) بر متغیر وابسته (بهره‌وری منابع انسانی) از آزمون فریدمن استفاده شده است. طبق نتایج جدول (۳) مقدار Sig بدست آمده از میزان خطای تحقیق (۰.۰۵) کوچکتر بوده و بنابراین میان توانمندسازی و بهره‌وری منابع انسانی، رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد و نیز بر اساس نتایج آزمون فریدمن تاثیر مثبت و معنادار توانمندسازی بر بهره‌وری منابع انسانی تأیید می‌گردد. همچنین بر اساس آزمون دوجمله‌ای هر دو متغیر در سطح مطلوبی قرار دارند.

جدول (۳) - نتایج آزمون فرضیه اصلی اول تحقیق

آزمون	sig	نتیجه آزمون
اسپیرمن	۰/۰۱۱	رابطه مثبت و معنادار
فریدمن	۰/۰۲۱	تاثیر مثبت
دوجمله‌ای	۰/۰۰۰	سطح مطلوب

فرضیه فرعی ۱: شایستگی بر بهره‌وری منابع انسانی کارکنان ستاد سازمان امور مالیاتی، اثر معناداری دارد.

برای بررسی معنادار بودن رابطه بین شایستگی و بهره‌وری منابع انسانی از آزمون رتبه‌ای اسپیرمن و برای بررسی تاثیر شایستگی بر بهره‌وری منابع انسانی از آزمون فریدمن استفاده شده است. بر اساس نتایج جدول (۴) مقدار sig بدست آمده از میزان خطای تحقیق (۰.۰۵) کوچکتر می‌باشد. بنابراین، میان شایستگی و بهره‌وری منابع انسانی، رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد و نیز تاثیر مثبت و معنادار شایستگی بر بهره‌وری منابع انسانی تأیید می‌گردد. همچنین بر اساس آزمون دوجمله‌ای متغیر شایستگی در سطح مطلوبی قرار دارد. در نهایت بر اساس تکنیک آنتروپی، متغیر شایستگی در بین ابعاد توانمندسازی رتبه اول را به دست آورده است.

جدول (۴) - نتایج آزمون فرضیه فرعی اول تحقیق

آزمون	sig	وزن	نتیجه آزمون
اسپیرمن	۰/۰۱۳	-	رابطه مثبت و معنادار
فریدمن	۰/۰۰۰	-	تاثیر مثبت
دوجمله‌ای	۰/۰۰۰	-	سطح مطلوب
تکنیک آنتروپی	-	۰/۳۶۳۵۳۶	رتبه اول

فرضیه فرعی ۲: آزادی عمل بر بهره‌وری منابع انسانی کارکنان ستاد سازمان امور مالیاتی، اثر معناداری دارد.

برای بررسی معنادار بودن رابطه بین آزادی عمل و بهره‌وری منابع انسانی و تاثیر آزادی عمل بر بهره‌وری منابع انسانی به ترتیب از آزمون رتبه‌ای اسپیرمن و فریدمن استفاده شده است. بر اساس نتایج جدول (۵) مقدار sig بدست آمده در آزمونهای مذکور از میزان خطای تحقیق کوچکتر می‌باشد. بنابراین، رابطه میان متغیر مستقل (آزادی عمل) و بهره‌وری منابع انسانی، رابطه مستقیم و معنادار و نیز تاثیر آن مثبت و معنادار می‌باشد. همچنین بر اساس آزمون دو جمله‌ای متغیر آزادی عمل در سطح مطلوبی قرار دارد. نهایتاً متغیر آزادی عمل رتبه دوم در بین ابعاد توانمندسازی را براساس تکنیک آنتروپی به دست آورده است.

## جدول (۵) - نتایج آزمون فرضیه فرعی دوم تحقیق

آزمون	sig	وزن	نتیجه آزمون
اسپیرمن	۰/۰۰۰	-	رابطه مثبت و معنادار
فریدمن	۰/۰۱۶	-	تأثیر مثبت
دوجمله ای	۰/۰۰۰	-	سطح مطلوب
تکنیک آنتروپی	-	۰/۳۶۰۶۳۹	رتبه دوم

فرضیه فرعی ۳: موثر بودن بر بهره‌وری منابع انسانی کارکنان ستاد سازمان امور مالیاتی، اثر معناداری دارد.

برای بررسی معنادار بودن رابطه بین موثر بودن و بهره‌وری منابع انسانی از آزمون رتبه‌ای اسپیرمن و برای بررسی تأثیر موثر بودن بر بهره‌وری منابع انسانی از آزمون فریدمن استفاده شده است. بر اساس نتایج به دست آمده و منعکس شده در جدول (۶) مقدار Sig بدست آمده در آزمونهای مذکور از میزان خطای تحقیق کوچکتر می‌باشد لذا، میان موثر بودن و بهره‌وری منابع انسانی، رابطه مستقیم و معنادار وجود داشته و نیز تأثیر مثبت و معنادار موثر بودن بر بهره‌وری منابع انسانی تأیید می‌گردد. همچنین سطح متغیر موثر بودن حاصل از تجزیه و تحلیل اطلاعات بر اساس آزمون دوجمله ای، مطلوب ارزیابی شده و این متغیر بر اساس تکنیک آنتروپی در بین ابعاد توانمندسازی رتبه سوم را به دست آورده است.

## جدول (۶) - نتایج آزمون فرضیه فرعی سوم تحقیق

آزمون	sig	وزن	نتیجه آزمون
اسپیرمن	۰/۰۰۰	-	رابطه مثبت و معنادار
فریدمن	۰/۰۰۰	-	تأثیر مثبت
دوجمله ای	۰/۰۲۹	-	سطح مطلوب
تکنیک آنتروپی	-	۰/۳۲۵۰۹۳	رتبه سوم

فرضیه فرعی ۴: اعتماد بر بهره‌وری منابع انسانی کارکنان ستاد سازمان امور مالیاتی، اثر معناداری دارد.

تجزیه و تحلیل داده‌ها برای تعیین معنادار بودن رابطه بین اعتماد و بهره‌وری منابع انسانی و تأثیر اعتماد بر بهره‌وری منابع انسانی به ترتیب از آزمون رتبه‌ای اسپیرمن و آزمون فریدمن، بیانگر رابطه مستقیم و معنادار دو متغیر مذکور و تأثیر مثبت و معنادار اعتماد بر بهره‌وری منابع انسانی می‌باشد که



نتایج به دست آمده و منعکس شده در جدول (۷) مبین این موضوع می‌باشد. همچنین بر اساس آزمون دوجمله ای متغیر اعتماد بدلیل پایین بودن نسبت مشاهده به نسبت آزمون در سطح نامطلوبی قرار گرفت. در نهایت بر اساس تکنیک آنتروپی متغیر موثر بودن در بین ابعاد توانمندسازی رتبه چهارم را به دست آورده است.

#### جدول (۷) - نتایج آزمون فرضیه فرعی چهارم تحقیق

آزمون	sig	وزن	نتیجه آزمون
اسپیرمن	۰/۰۰۰	-	رابطه مثبت ومعنادار
فریدمن	۰/۰۰۰	-	تاثیر مثبت
دوجمله ای	۰/۰۰۰	-	سطح نامطلوب
تکنیک آنتروپی	-	۰/۳۱۱۳۷۱	رتبه چهارم

فرضیه فرعی ۵: معنادار بودن بر بهره‌وری منابع انسانی کارکنان ستاد سازمان امور مالیاتی،

اثرمعناداری دارد.

برای بررسی رابطه بین معنادار بودن و بهره‌وری منابع انسانی از آزمون رتبه‌ای اسپیرمن و برای بررسی تاثیر معنادار بودن بر بهره‌وری منابع انسانی از آزمون فریدمن استفاده شده است. بر اساس نتایج جدول (۸) مقدار sig بدست آمده از میزان خطای تحقیق (۰.۰۵) کوچکتر می‌باشد. بنابراین میان معنادار بودن و بهره‌وری منابع انسانی، رابطه مستقیم و معنادار وجود دارد و نیز تاثیر مثبت معنادار بودن بر بهره‌وری منابع انسانی تأیید می‌گردد. همچنین بر اساس آزمون دوجمله ای متغیر معنادار بودن در سطح مطلوبی قرار دارد. در نهایت بر اساس تکنیک آنتروپی متغیر معنادار بودن در بین ابعاد توانمندسازی رتبه پنجم را به دست آورده است.

#### جدول (۸) - نتایج آزمون فرضیه فرعی پنجم تحقیق

آزمون	sig	وزن	نتیجه آزمون
اسپیرمن	۰/۰۰۰	-	رابطه مثبت ومعنادار
فریدمن	۰/۰۰۰	-	تاثیر مثبت
دوجمله ای	۰/۰۰۰	-	سطح مطلوب
تکنیک آنتروپی	-	۰/۲۹۴۸۱۲	رتبه پنجم

## بررسی بین خصوصیات جمعیت‌شناختی کارکنان و بهره‌وری منابع انسانی سازمان امور مالیاتی

برای بررسی رابطه میان خصوصیات جمعیت‌شناختی کارکنان و بهره‌وری آنان، از آزمون استقلال کای دو کارل پیرسون استفاده شده است. نتایج حاصل از آزمون فوق در جدول (۹) ارائه شده است. طبق جدول مذکور مقدار خطای بدست آمده از مقدار خطای پذیرفته شده (۰.۰۵) بیشتر می‌باشد، بنابراین میان سن، تحصیلات، سابقه خدمت و جنسیت کارکنان و بهره‌وری آنان، رابطه معناداری وجود ندارد.

جدول (۹) - نتایج بررسی بین خصوصیات جمعیت‌شناختی کارکنان و بهره‌وری منابع انسانی

سازمان امور مالیاتی

نتیجه آزمون	خطای تحقیق	sig	خصوصیات جمعیت‌شناختی
عدم رابطه	۰.۰۵	۰.۰۷۳	سن و بهره‌وری منابع انسانی
عدم رابطه	۰.۰۵	۰.۱۲۴	جنس و بهره‌وری منابع انسانی
عدم رابطه	۰.۰۵	۰.۰۷۹	سطح تحصیلات و بهره‌وری منابع انسانی
عدم رابطه	۰.۰۵	۰.۰۵۹	سابقه خدمت و بهره‌وری منابع انسانی

### ۶- نتیجه‌گیری و ارائه پیشنهادات

امروزه منابع انسانی، مهم‌ترین و با ارزش‌ترین دارایی‌هایی است که هر سازمانی در اختیار دارد. موثرترین راه بدست آوردن مزیت رقابتی در شرایط فعلی، کارآمدتر کردن کارکنان سازمان‌ها است (میرسپاسی، ۱۳۷۹: ۲). توانمندسازی پدیده‌ای نیست که در خلاء صورت پذیرد، بلکه به یک بستر مناسب نیاز دارد و این بستر مناسب از طریق یادگیری صورت می‌گیرد. تغییر مبتنی بر یادگیری کلید موفقیت سازمان‌ها است، لذا باید راهکارهای مناسبی را برای بهبود و ارتقای این مسیر جستجو نمود تا بتوان سازمان‌ها را در جهت تغییری هدفمند یاری رساند.

بررسی و پژوهش در خصوص تعیین تأثیر توانمندسازی بر بهره‌وری منابع انسانی از موضوعات نسبتاً مهمی است که در این تحقیق به آن پرداخته شد. نتایج این پژوهش حاکی از آن است که توانمندسازی منابع انسانی به عنوان یک متغیر کلی و ابعاد آن، دارای تأثیر مثبت و معناداری بر بهره‌وری و ابعاد آن است. به طور کلی نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها از طریق آزمون اسپیرمن نشان داد که بین متغیر توانمندسازی و ابعاد آن با متغیر بهره‌وری و ابعاد آن رابطه

معنادار وجود دارد. همچنین از طریق آزمون فریدمن نشان داده شد که توانمندسازی بر بهره‌وری تأثیر مثبت دارد که یافته‌های حاصل از این پژوهش با یافته‌های پژوهش ماکاوکول و همکاران (۲۰۱۲) و پژوهش یعقوبی و همکاران (۲۰۱۱) و پژوهش چگینی (۱۳۹۱) هم خوانی دارند. همچنین بر اساس تکنیک آنتروپی بالاترین اولویت در بین ابعاد توانمندسازی به شایستگی رسید و ابعاد آزادی عمل، موثر بودن، اعتماد و معناداری در رتبه‌های بعدی قرار گرفتند. در ضمن بر اساس آزمون دو جمله‌ای مشخص شد در جامعه مورد مطالعه به جز متغیر اعتماد، همه متغیرها در سطح مطلوب قرار دارند. در نهایت در بررسی خصوصیات جمعیت شناختی شامل جنسیت، سن، سابقه خدمت و مدرک تحصیلی مشخص شد که موارد مذکور تأثیری بر بهره‌وری منابع انسانی ندارند.

بر اساس تجزیه و تحلیل یافته‌ها و بررسی نظرات افراد انتخاب شده از جامعه آماری (فراوانی افراد دارای مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد و بالاتر ۱۲۶ نفر و از لحاظ سابقه خدمت بالای ۱۵ سال ۱۳۴ نفر می‌باشد) و نیز با توجه به نقش توانمندسازی منابع انسانی در ارتقای بهره‌وری سازمان به رؤسا و مدیران سازمان پیشنهاد می‌گردد، ساز و کارهایی را به منظور بهبود و ارتقای توانمندسازی منابع انسانی ایجاد کنند تا زمینه افزایش بهره‌وری فراهم شود. از جمله این اقدامات می‌توان به موارد ذیل اشاره کرد:

- ۱- ایجاد احساس شایستگی از طریق تشریح دقیق وظایف افراد در چارچوب فعالیتهای فنی و عملیاتی مالیاتی و پشتیبانی و قدردانی از آنها
- ۲- برگزاری دوره‌های آموزشی ضمن خدمت با توجه به تبیین قانون مالیاتهای مستقیم، قوانین مرتبط (قانون تجارت، قانون مدنی، قانون محاسبات عمومی، ...) و توجه خاص به شایستگی‌های کارکنان
- ۳- ارزش قائل شدن برای نظریه‌های مطرح شده از سوی همکاران و تلاش جهت بالفعل ساختن استعدادهای آنها از طریق تشکیل کمیته‌ای بدین منظور
- ۴- فراهم نمودن امکان ابراز نظرات و پیشنهادات کارکنان حتی در صورت عدم پذیرش
- ۵- ایجاد روابط مبتنی بر اعتماد میان افراد و بخش‌های مختلف سازمان و استقرار فرهنگی مملو از اعتماد با توجه به حساسیت و حاکمیتی بودن مشاغل مالیاتی، به خصوص مشاغل ستادی

- ۶- تسهیم اطلاعات سازمان با کارکنان و توجه به موفقیت و کامیابی آنها
- ۷- تلاش به منظور ایجاد فرهنگ حمایتی از طریق سامانه های تشویقی و انگیزشی (مادی و معنوی)
- ۸- تفویض اختیار فعالیتهای مالیاتی به معاونین سازمان، مدیران کل، رؤسای ادارات و گروهها با عنایت به گستردگی دامنه فعالیت های مالیاتی و وسیع بودن فعالیتهای ستادی، و سپردن مسئولیت ها و وظایف مهم از جمله تشخیص، وصول، حسابداری، اطلاعات مالیاتی، پشتیبانی به کارکنان و دمیدن روح مفید و مهم بودن در کارمندان
- ۹- فرهنگ سازی جهت ارتقای فعالیت ها و کارهای تیمی در سطوح مختلف و تشکیل تیم های خودگردان.

## فهرست منابع

- ۱- آذر، عادل و مومنی، منصور (۱۳۸۰)، آمار و کاربرد آن در مدیریت، تهران، چاپ دهم، انتشارات سمت.
- ۲- ابطحی، حسین و کاظمی، بابک (۱۳۷۵)، "آموزش و بهسازی منابع انسانی"، موسسه مطالعات و برنامه‌ریزی آموزشی سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، چاپ دوم.
- ۳- ابطحی، حسین و کاظمی، بابک (۱۳۷۵)، "بهره‌وری"، ناشر: موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.
- ۴- ابطحی، حسین (۱۳۷۹)، "آموزش و بهسازی منابع انسانی"، موسسه مطالعات و برنامه‌ریزی آموزشی سازمان گسترش و نوآوری صنایع ایران، چاپ دوم.
- ۵- حسن‌زاده، محمدصادق (۱۳۸۳)، بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی بر توانمندسازی کارکنان یکی از شرکت‌های فعال در زمینه خودروسازی، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشکده اقتصاد و مدیریت دانشگاه تربیت مدرس.
- ۶- حیدری ساریان، وکیل (۱۳۸۸)، نقش دانش توانمندسازی کارکنان جهاد کشاورزی و کشاورزان در توسعه کشاورزی (مطالعه موردی استان اردبیل)، رساله دکتری رشته جغرافیا و برنامه‌ریزی روستایی، دانشکده علوم انسانی دانشگاه تربیت مدرس.
- ۷- خانعلیزاده، رقیه، ۱۳۸۷، بررسی تاثیر یادگیری سازمانی بر توانمندسازی کارکنان دانشگاه تربیت مدرس، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشکده اقتصاد و مدیریت دانشگاه تربیت مدرس.
- ۸- قلی‌پور، آرین، پورعزت، علی اصغر، حضرتی، محمود (۱۳۸۸)، بررسی تاثیر رهبری خدمتگزار بر اعتماد سازمانی و توانمندسازی در سازمان‌های دولتی، نشریه مدیریت دولتی، دوره ۱، شماره ۲، صص: ۱۰۳-۱۱۸.
- ۷- مومنی، منصور، فعال قیومی، علی (۱۳۸۶)، تحلیل آماری با استفاده از SPSS، تهران، چاپ اول، انتشارات کتاب نو.
- ۸- میرسپاسی، ناصر (۱۳۷۹)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی و روابط کار، تهران، انتشارات میر.
- ۹- وتن، دیوید، ای.، کمرون، کیم، اس. (۱۳۸۱)، تواناسازی و تفویض اختیار، ترجمه بدرالدین اورعی یزدانی، موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.

10. Cascio, Wayne (1998), *Managing Human Resource; Productivity; Quality of Work Life*, Fifth Edition, Irwin, Mc Graw-Hill.
11. Conger, J. A, Kanungo, Rabindra, N. (1988), "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice", *Academy of Management Review*, vol. 13, pp: 471-482.
12. Hancer, Murat, George, R., Thomas (2003), "Psychological Empowerment of Non- supervisory Employees Working in Full-service Restaurants Hospitality, *Management* 22, pp:3-16.
13. Harison, A. (1982), *Comparative Analysis of the Productivity Situation in the Advanced Capitalist Counties*, Bureau of Labor Statistics, Unpublished Data, OECD, Economic Outlook, July, Goldman Sachs Economics.
14. Sigler, Tracey, Honeycutt, Pearson, Christine, M. (2000), "Creating an Empowering Culture: Examining the Relationship between Organizational Culture and Perception of Empowerment", *Journal of Quarterly Management*, Vol. 5, pp: 27-52.
15. Sprietzer, Gretcher, M. (1995), *Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation: the Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 5, PP: 1442- 1456.
16. Sprietzer, Gretcher, M., Mirsha, Aniel (1997), *Survivor Responses to Downsizing: the Mitigating Effects to Trust and Empowerment*, Southern California Studies Center.
17. Ugboro, Isaiah, Obeng, Kofi (2000), "Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction, and Customer Satisfaction in TQM Organization: an Empirical Study", *Journal of Quality Management*, 5, pp: 247- 272.
18. Yaghoobi, N., Moloudi, J., Azadkhah, O. (2011), *The Relationship between Empowerment and Human Resource Productivity in Organization*, *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, Vol. 1, No. 10, PP: 1603-1610