بررسی تأثیر توانمندسازی بر تمایل به ترک خدمت کارکنان با متغیر میانجی رضایت شغلی
(مورد مطالعه: اداره کل امور مالیاتی جنوب شهر تهران)

علیرضا امیرکبیری[۱]
سیدکامل تقوی نژاد[۲]
علی‌اکبر خادمی[۳]

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۳/۱۱، تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۸/۱۰

چکیده

این مطالعه با هدف بررسی تأثیر توانمندسازی بر تمایل به ترک خدمت از طریق رضایت شغلی کارکنان اداره کل امور مالیاتی جنوب تهران انجام گرفته است. تعداد جامعه آماری ۷۰۰ نفر بوده‌است که از نتایج ۱۵۵ پرسشنامه به عنوان نمونه آماری در این تحقیق استفاده شده است. روایی همگرای پرسشنامه با استفاده از متوسط واریانس استخراج شده و روایی واگرای پرسشنامه نیز با استفاده از معیار فورنل لاکر بررسی شد. همچنین پایایی متغیرها با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی برای تمامی متغیرها بیشتر از ۰/۷ بوده است. داده‌های تحقیق با استفاده از روش تحلیل معادلات ساختاری با رویکرد حداقل مربعات جزئی تحلیل شدند. بر اساس یافته‌های این تحقیق، ابعاد معنی‌داری، شایستگی و خودمختاری توانمندسازی کارکنان بر رضایت شغلی تأثیر مثبت و معناداری دارد. بعد تأثیرگذاری توانمند سازی تأثیری بر رضایت شغلی کارکنان ندارد که با یافته‌های تحقیقات ذکر شده در این تحقیق هماهنگی ندارد. دیگر یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد رضایت شغلی کارکنان بر تمایل به ترک خدمت تأثیر منفی دارد.

واژه‌های کلیدی: توانمندسازی، رضایت شغلی، تمایل به ترک خدمت کارکنان

۱. دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزی Dr.alirezaamirkabiri@gmail.com
۲. دانشجوی دکتری رشته مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزی (نویسنده مسئول) sk.taghavi_n@yahoo.com
۳. کارشناس ارشد مدیریت دولتی Khademij@gmail.com

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-08]

۱- مقدمه

دانشمندان علم مدیریت بر این باورند که تغییر و تحول در نیروی انسانی، ریشه تمام موفقیت‌های سازمان‌ها است. منابع انسانی بقای سازمان را تضمین می‌کند و در جهان رقابتی امروز، یکی از ابزارهای مهم برای ایجاد تحول و رسیدن به هدف‌ها و رسالت‌های موردنظر است. اگر در سازمان‌ها از انسان‌های خلاق بی‌بهره باشیم، بسیاری از فرصت‌ها و موقعیت‌ها را از دست خواهیم داد. بنابراین برنامه‌ریزی در راستای توسعه منابع انسانی و طراحی برنامه‌های توانمندسازی منابع انسانی، یکی از راهکارهای اساسی رسیدن به اهداف سازمانی است. توانمندسازی[1] به معنی آماده‌سازی نیروی کار با درجه بالایی از انعطاف‌پذیری و آزادی عمل در تصمیم‌گیری است. توانمندسازی در حقیقت فرایند مستمر و دائمی است و در محیط پویا در سطوح متفاوت مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرد. تقسیم‌بندی‌های متعددی از توانمند سازی صورت گرفته است. یکی از این تقسیم‌بندی‌ها توسط اسپریتزر (۱۹۹۵) انجام شده است. وی ابعاد توانمندسازی را به شرح زیر بیان نموده است: ۱- معنی‌داری یعنی تناسب بین الزامات شغل، باورها، ارزش‌ها و رفتارهای فرد؛ ۲- شایستگی به معنای اعتماد به نفس فرد در توانایی‌های عملکردی شغل می‌باشد و به باور فرد در مورد توانایی‌هایش برای انجام درست وظایف شغلی مربوط می شود؛ ۳- خودمختاری که به داشتن احساس آزادی و اختیار عمل لازم در تصمیم‌گیری در موقعیت‌های مختلف اطلاق می‌شود. ۴- تأثیرگذاری به احساس فرد درباره توانایی‌هایش برای نفوذ بر نتایج و پیامدهای مهم درون سازمان اشاره دارد.

رضایت شغلی[2] یکی دیگر از عوامل مهم در موفقیت شغلی و عامل افزایش کارایی فرد در سازمان است. وجود انگیزش در شغل برای ادامه اشتغال لازم و ضروری است و اگر فرد به شغل خود علاقه‌مند نباشد، ادامه حرفه برایش ملامت‌آور خواهد بود. احساس رضایت از طریق برآورده شدن نیازها نسبت به شغل ایجاد می‌شود و بسته به اهمیت و شدت وجود نیاز و میزان ارضاء آن توسط شخص، احساس رضایت نیز بیشتر خواهد بود. لاک (۱۹۶۹) رضایت شغلی را در چهار اصل زیر توصیف می‌کند: ۱- عامل پاداش شامل حقوق، مزایا، پاداش و شرایط ارتقاء؛ ۲-شرایط شغلی؛ ۳-عوامل انسانی شامل روابط با همکاران و مشتریان؛ ۴-ویژگی‌های شغل. درحالی که رضایت شغلی برای کارکنان اهمیت زیادی دارد، مدیران نیز نسبت به نتایج رضایت شغلی علاقه‌مند هستند، زیرا با بررسی رضایت شغلی از مسائل و مشکلات، علت غیبت کارکنان و ترک خدمت، عملکرد واقعی سازمان و نحوه ایجاد ارتباط صحیح و دوستانه بین مدیر و کارمند آگاهی می یابند.

1. Empowerment
2. Job Satisfaction

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-08]

نتایج تحقیقات زیادی نشان می‌دهد کارکنان توانمند حس رضایت شغلی، انگیزش و وفاداری سازمانی بالایی دارند. با افزایش توانمندسازی کارکنان می توانیم انتظار تأثیر مثبت بر غیبت، رضایت شغلی، بهداشت روانی و فیزیکی و نرخ بازگشت به کار داشته باشیم.

سازمان امور مالیاتی کشور یکی از سازمان‌های مهم و تأثیرگذار در جامعه بوده و نقشی بی‌بدیل در تأمین درآمدهای دولت دارد. در سازمان امور مالیاتی کشور نیز به مثابهٔ همهٔ سازمان‌ها، نیروهای انسانی، سرمایه‌هایی پراهمیت تلقی می‌شوند که مدیران برای ارتقای توانمندی‌ها و کارایی‌های آنان، سرمایه گذاری‌های زیادی را انجام می‌دهند. با توجه به نقش اساسی نیروی انسانی سازمان امور مالیاتی کشور در تحقق اهداف سازمانی، آیا کارکنان سازمان خود را توانمند می‌دانند؟ آیا بین توانمندسازی و رضایت شغلی کارکنان رابطه‌ای وجود دارد؟ آیا رابطه‌ای بین رضایت شغلی و تمایل به ترک خدمت[1] وجود دارد؟ در این مقاله در گام نخست چارچوب نظری پژوهش و پیشینه تحقیق مورد بررسی قرار می‌گیرد. در بخش بعدی تلاش می‌شود ارتباط بین ابعاد توانمندسازی و رضایت‌مندی کارکنان و تمایل به ترک خدمت بررسی شود.

۲- مبانی نظری و پیشینه تحقیق

توانمند سازی کارکنان

باتوجه به دگرگونی‌های سریع و پرشتاب دانش و معلومات بشری، همه چیز به شدت در حال تغییر و تحول است. سازمان‌ها به‌عنوان یک سیستم باز با محیط خود در تعامل می‌باشند و برای تداوم حیات نیازمند پاسخگوئی به تغییرات محیطی هستند. از آنجا که منابع انسانی مهمترین عامل و محور سازمان‌ها محسوب می‌شوند، تجهیز و آماده‌سازی منابع مزبور برای مواجهه با تغییرات، از اهمیت ویژه برخوردار است و کلیه سازمان‌ها با هر نوع مأموریتی باید بیشترین سرمایه، وقت و برنامه را به پرورش انسان‌ها در ابعاد مختلف اختصاص دهند. توانا سازی، ظرفیت‌های بالقوه‌ای را برای بهره برداری از سرچشمهٔ توانایی انسانی که از آن به‌طور کامل استفاده نمی‌شود، در اختیار سازمان می‌گذارد (طبرسا و آهنگر، ۱۳۸۷).

علاوه بر تغییرات فناوری اطلاعات، دغدغه‌های مربوط به افزایش بهره‌وری، ایجاد تحول سازمانی با هدف مشارکت دادن کارکنان، ضرورت انعطاف‌پذیری سازمان‌ها و افزایش انتظارات مشتریان از کیفیت و قیمت کالا و خدمات موجب شده است بسیاری از سازمان‌ها راه حل این مسائل را اجرای برنامه‌های توانمندسازی تشخیص داده و تلاش کرده‌اند زمینه لازم برای پرورش کارکنان توانمند را فراهم نمایند (پاک طینت و فتحی زاده، ۱۳۸۷).

توانمندسازی منابع انسانی، ابزاری است بسیار کارآمد بر پایه نگرش تحول ساز مدیریت به گونه‌ای که

1. Turnover Intention

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-08]

با به کارگیری آن، سازمان‌ها می‌توانند گام‌های بسیار بلند و سریعی در مسیر توسعه و رشد بردارند. که این مهم از راهکارهایی مانند ارتقای سیستم شایسته سالاری، سیستم توسعه شغلی، سیستم غنی‌سازی شغلی، سیستم بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان، سیستم توانبخشی نیروی انسانی، سیستم عقلانیت رفتاری و ایجاد ذهنیت فلسفی، امکان‌پذیر است (صالحی زاده و فرهی بوزنجانی، ۱۳۹۳). حمایت مدیران، تأمین منابع و امکانات مالی و آموزشی، ارزیابی عملکرد و بازخور و تسهیم دانش و اطلاعات مهمترین شرایط موفقیت اجرای توانمندسازی در سازمان هستند (امیرکبیری، ۱۳۸۵، ۳۵۶).

توانمندسازی، مفهومی تازه‌ای نیست. این مفهوم به صورت‌های مختلف در منابع علمی جدید مدیریت آمده است. برای مثال در سال‌های دهه ۱۹۵۰، منابع علمی مدیریت آکنده از این تجویزها بود که مدیران باید در قبال کارکنان رفتار دوستانه‌ای داشته باشند (روابط انسانی). در سال‌های دهه ۱۹۶۰، مدیران می‌بایست در قبال نیازها و انگیزه‌های کارکنان حساس می‌بودند (آموزش حساسیت). در سال‌های دهه ۱۹۷۰، می‌بایست از کارکنان کمک می‌طلبیدند (مشارکت دادن کارکنان) و در سال‌های دهه ۱۹۸۰، می بایست تشکیل گروه می‌دادند و جلساتی را برگزار می‌کردند (حلقه‌های کیفیت) (شهبازی و همکاران، ۱۳۸۹).

توانمندسازی منابع انسانی یک نگرش مدرن از انگیزش درون شغلی است که به‌معنی آزاد کردن نیروهای درونی کارکنان بوده و شرایط و فرصت‌هایی را برای شکوفایی استعدادها، توانایی‌ها و شایستگی کارکنان فراهم می‌کند. به علاوه توانمندسازی نگرش مثبتی در کارکنان، نسبت به شغل و سازمان‌شان ایجاد می‌کند (جعفری، ۱۳۹۲).

باون و لاولر (۱۹۹۲) توانمندسازی را تنها نوعی راهبرد در سهیم کردن هرچه بیشتر کارکنان در قدرت می‌دانند. در مدل توانمندسازی باون و لاولر دسترسی به اطلاعات نقشی مهم در تصمیم‌گیری ایفا می‌کند. آنها معتقدند وقتی توانمندسازی وجود دارد که سازمان‌ها قدرت، اطلاعات، دانش و پاداش‌ها را در سازمان توزیع کنند. به نظر وگت و مارل (۱۹۹۰) توانمندسازی، فرآیند دادن فرصت و اختیار به افراد در تصمیم گیری‌های مستقل سازمانی است. آنها در مدل پیشنهادی خود، شش بعد از توانمندی را مورد بررسی قرار دادند؛ این ابعاد عبارتند از: آموزش، رهبری، ارشاد و حمایت، فراهم کردن امکانات، ساختار بخشی و مدیریت (به نقل از شهبازی و همکاران، ۱۳۸۹).

کوئین و اسپریتزر (۱۹۹۷) توانمندسازی را در دو دیدگاه ارائه کرده‌اند. در دیدگاه مکانیکی، مدیران و محققین بر این باورند که توانمندسازی، تفویض اختیار در تصمیم‌گیری در درون مرزهای مشخص و

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-08]

واگذاری مسئولیت به افراد می‌باشد که به ارزیابی کارهای خود بپردازند و در دیدگاه ارگانیکی، مدیران و محققین بر این باورند که توانمندسازی توانایی خطرپذیری، توسعه و ایجاد تغییرات، درک نیاز کارمندان، ساخت تیم جهت تشویق افراد به انجام کارهای مشارکتی و تأیید عملکرد افراد می‌باشد (به نقل از پاک طینت و فتحی زاده، ۱۳۸۷).

اسپریتزر (۱۹۹۷) اذعان می نماید توانمندسازی، مفهومی چند بعدی است و برای افراد مختلف، معانی متفاوتی دارد و این نوع نگاه به توانمندسازی را رویکرد ارگانیکی می‌نامند. براساس این رویکرد، توانمندسازی کاری نیست که باید مدیران برای کارکنان انجام دهند، بلکه طرز تلقی و ادراک کارکنان، دربارهٔ نقش خویش در شغل و سازمان است. در عین حال، مدیران می‌توانند بستر و فرصت‌های لازم را برای توانمندتر شدن کارکنان فراهم کنند (به نقل از شهبازی و همکاران، ۱۳۸۹)

اسپریتزر (۱۹۹۵) با تمرکز بر رویکرد روانشناختی به دنبال توسعه یک شبکه قانونمند توانمندسازی در محیط کار بود. مدل او از چهار جزء تشکیل شده است که ادراک کارکنان را در مورد معنی دار بودن، شایستگی، تأثیر گذاری و خودمختاری می‌سنجد (شهبازی و همکاران، ۱۳۸۹).

احساس معنی‌دار بودن شامل تطابق بین الزامات نقش و شغل از یک طرف و اعتقادات و ارزش‌ها و رفتارها از طرف دیگر است. اگر کارمند وظیفه‌ای را که انجام می‌دهد با ارزش تلقی کند، آن وظیفه ویژگی معنی‌داری را دارد. با ارزش بودن یک وظیفه بر مبنای ایده آل‌ها و استانداردهای شخص معین می‌شود (طبرسا و آهنگر، ۱۳۸۷).

شایستگی یا خود کارآمدی، اعتقاد فرد به توانایی و ظرفیت خود برای انجام کارهای مهارتی است. در واقع خود کارآمدی اعتقاد فردی به تغییر انگیزه، منابع شهودی و زنجیره ای از اقدامات، با توجه به الزامات وضعیتی خاص می باشد که می‌توان آن را نقطه مقابل عجز و ناتوانی دانست (شهبازی و همکاران، ۱۳۸۹).

خودمختاری یک احساس فردی در مورد حق انتخاب برای پیش قدمی و تنظیم فعالیت‌هاست. این ویژگی اشاره به آزادی عمل فرد در تعیین فعالیت‌های لازم برای انجام وظایف شغلی دارد (طبرسا و آهنگر، ۱۳۸۷). خودمختاری نشانه آزادی عمل در شروع و استمرار رفتارها و فرآیندهای شغلی است. مثال‌هایی در این زمینه، شامل اتخاذ تصمیم در مورد روش‌های کار و میزان تلاش می‌باشد (اسپریتزر، ۱۹۹۵).

احساس تأثیرگذاری عبارت است از درجه نفوذی که فرد می‌تواند بر نتایج و خروجی‌های استراتژیک، اداری و یا عملیاتی در محیط کار خود دارا باشد (اسپریتزر، ۱۹۹۵).

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-08]

رضایت شغلی

بدون هیچ تردیدی می‌توان ادعا کرد که رضایت شغلی اولین، پر اهمیت‌ترین و قدیمی‌ترین متغیر وابسته مورد مطالعه در رفتار سازمانی است که بیشترین تحقیقات را تاکنون به خود اختصاص داده است و در نیمه اول دهه ۱۹۹۰ دوازده هزار مطالعه در این زمینه منتشر شده است (قلی پور، ۱۳۹۳: ۳۷۰). رابینز (۲۰۰۵) رضایت شغلی را مهم‌ترین موضوعی می‌داند که محققان رفتار سازمانی در دو دهه اخیر به آن توجه کرده‌اند (به نقل از اسماعیلی و همکاران،۱۳۹۱).

رضایت شغلی مفهومی پیچیده و چند بعدی است که با عوامل روانی، جسمانی و اجتماعی ارتباط دارد. تنها یک عامل موجب رضایت شغلی نمی‌شود بلکه ترکیب معینی از مجموعه عوامل گوناگون سبب می‌گردند که فرد در لحظه معینی از زمان، از شغلش احساس رضایت نماید و به خود بگوید که از شغلش راضی است و از آن لذت می‌برد (خدایاری فرد و همکاران، ۱۳۸۸). رضایت شغلی عبارت است از یک پاسخ عاطفی یا احساسی که به جنبه‌های متعدد شغل یک فرد داده می شود، به عبارت دیگر رضایت شغلی یک مفهوم واحد و بهم پیوسته نیست. فرد علاوه بر احتیاج‌های فیزیولوژیک، دارای نیازهای اجتماعی نیز هست که ارضای آنها گاهی به اندازه ارضای احتیاجات فیزیولوژیک اهمیت دارد. بسیاری از محققان تلاش کرده اند تا ابعاد رضایت شغلی را مشخص کنند زیرا اندازه گیری هریک از ابعاد رضایت شغلی و بررسی تأثیر آن بر بهره وری کارکنان اهمیت زیادی دارد.

هیچ تردیدی نیست که رضایت شغلی اهمیت بسیار بالایی دارد، مدیران حداقل به سه دلیل به رضایت شغلی افراد و اعضای سازمان اهمیت می‌دهند، زیرا:

۱- افراد ناراضی سازمان را ترک می‌کنند و بیشتر استعفا می‌دهند.

۲- کارکنان راضی از سلامت بهتری برخوردارند و بیشتر عمر می‌کنند.

۳- رضایت شغلی پدیده‌ای است که از مرز سازمان فراتر می‌رود و اثرات آن در زندگی خصوصی فرد و خارج از سازمان مشاهده می‌شود (میرکمالی و همکاران، ۱۳۸۸).

از موارد دیگر اهمیت رضایت شغلی اثراتی است که این پدیده در کل جامعه خواهد داشت. هنگامی که کارکنان و اعضای سازمان از کار خود لذت می‌برند، زندگی خصوصی آنان (در خارج از سازمان) بهبود می‌یابد و مزایای حاصل از رضایت شغلی کارکنان به همه افراد جامعه و شهروندان خواهد رسید. کارکنانی که از شغل خود راضی هستند در جهت رضایت شهروندان قدم برمی‌دارند. این افراد نگرش مثبت‌تری به زندگی دارند و از نظر روانی جامعه بهتری را تشکیل می‌دهند.

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-08]

رضایت شغلی باعث می‌شود بهره‌وری فرد افزایش یابد و فرد نسبت به سازمان متعهد شود. سلامت فیزیکی و ذهنی فرد تأمین شده و روحیه فرد افزایش یابد. از زندگی راضی باشد و مهارت‌های جدید شغلی را به سرعت آموزش ببیند و با موانع شغلی کمتری روبه‌رو شود. به اختصار رضایت از شغل نتایج مثبت گوناگونی از جهت فردی و سازمانی به همراه دارد.

اسپکتور (۱۹۹۷) معتقد است رضایت شغلی نگرشی است که چگونگی احساس مردم ر ا نسبت به مشاغل شان به طور کلی و یا نسبت به حیطه های مختلف آن نشان می دهد (به نقل از میر کمالی و ناستی زایی، ۱۳۸۹).

هایلین (۱۹۶۶) می‌گوید که رضامندی شغلی یک پدیده احساسی است که یک کارمند درباره شغل خود می‌تواند بدست آورد. بنابراین رضایت شغلی زمانی حاصل می‌شود که کارکنان از طبیعت کار خود رضایت داشته باشند. بنا به تعریف فلدمن و آرنولند (۱۹۸۸) رضایت شغلی مجموعه تمایلات مثبت یا احساسات مثبت است که افراد نسبت به شغل خود دارند. زمانی که می‌گوییم یک فرد رضایت شغلی بالایی دارد منظورمان این است که به میزان زیادی شغلش را دوست دارد. فیشر و هانا (۱۹۳۹) رضایت شغلی را عاملی روانی قلمداد نموده و آن را به صورت نوعی سازگاری عاطفی با شغل و شرایط شغل تعریف می‌کنند. به این معنا که اگر شغل شرایطی مطلوب را برای فرد فراهم نماید، فرد از شغلش رضایت خواهد داشت (به نقل از عزیزی، ۱۳۸۷).

بروک و همکارانش (۱۹۹۸) بیان کرده اند که رضایت شغلی منعکس‌کنندۀ نگرش کلی فرد نسبت به شغل، در نتیجۀ ارضای نیازها و خواسته‌هایش می‌باشد (به نقل از جعفری، ۱۳۹۲).

رضایت شغلی مجموعه‌ای از احساسات سازگار و ناسازگار است که کارکنان با آن احساس‌ها به کار خود می‌نگرند. به طور کلی رضایت شغلی مجموعه احساسات و عواطفی است که افراد درباره شغل‌شان دارند و دارای پتانسیلی است که بر طیف وسیعی از رفتارها در سازمان تأثیر می‌گذارد و به تندرستی و سلامت کارکنان کمک می‌کند.

لاک (۱۹۶۹) رضایت شغلی را احساسی تعریف می‌کند که از ارزیابی شغل به عنوان عمل تسهیل‌کننده در رسیدن به ارزش‌های شغلی حاصل می‌شود. وی چهار بعد شغلی پیشنهاد کرده است که عبارتند از: پاداش، روابط انسانی، ویژگی‌های شغل و ماهیت شغل. این ابعاد از مهمترین ویژگی‌های شغل هستند که افراد پاسخ مؤثر نسبت به آنها نشان می‌دهند (به نقل از خدایاری فرد و همکاران، ۱۳۸۸).

۱- پاداش به معنی حقوق و شرایط ارتقاء: منظور این است که اگر کارکنان احساس کنند حقوق و مزایا،

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-08]

توقعات آنان را برآورده می‌سازد و با سطح تلاش و فعالیت آنها برابر است، از کار خود رضایت خواهند داشت. شرایط ارتقاء نیز عبارت از دسترسی به فرصت‌های واقعی برای پیشرفت در کار کارکنان می‌باشد.

۲- زمینه شغلی: به معنی شرایط و مزایای شغلی است.

۳-ویژگی‌های شغل: منظور این است که قلمرو و حیطه وظایفی که کارکنان انجام می‌دهند جالب باشد و فرصت‌هایی برای یادگیری و پذیرش مسئولیت آنها فراهم کند.

۴- روابط انسانی عبارت است از میزان دوستی، صلاحیت فنی و حمایتی که همکاران مدیران و کارکنان نشان می‌دهند (خدایاری فرد و همکاران، ۱۳۸۸).

نتایج به‌دست آمده حاکی از وجود رضایت شغلی، انگیزش و وفاداری بیشتر به سازمان، در افراد توانمند است. اندازه‌گیری مزایای فردی توانمندسازی، برخلاف مزایای سازمانی که از راه عینی قابل ارزیابی است، بسیار مشکل است. مزایای فردی توانمندسازی بسیار ذهنی و پیچیده است (شهبازی و همکاران، ۱۳۸۹).

عدم رضایت شغلی باعث کاهش روحیه کارکنان می‌شود و روحیه پایین در کار بسیار نامطلوب است. بعضی از شاخص‌های روحیه پایین عبارتند از: تشویش، غیبت کاری، تأخیر در کار و ترک خدمت و بازنشستگی زودرس. نارضایتی بر روی ایجاد بیماری‌های جسمانی نیز تأثیر دارد. بر اساس مطالعات آرنولد و فلدمن (۱۹۸۵) در سازمان‌هایی که میزان رضایت شغلی افراد آن از حد متوسط پایین‌تر است، نرخ ترک خدمت کارکنان آن بالاتر خواهد بود. البته ترک خدمت ممکن است ارادی و مربوط به عدم رضایت شغلی باشد و یا دلایل شخصی داشته باشد که خارج از کنترل مدیر است (به نقل از عزیزی، ۱۳۸۷).

وقتی که کارکنان احساس کنند با انجام وظایف شان در پیامدهای سازمانی اثرگذار هستند، تمایل زیادی به مشارکت در فعالیت‌های سازمانی دارند و رضایت بیشتری از شغل خود خواهند داشت (میرکمالی و همکاران، ۱۳۸۸). رضایت شغلی با عملکرد، میزان تأخیر و جابه‌جایی شغلی و سلامتی رابطه معناداری دارد. در سازمان‌ها و گروه‌هایی که سطح رضایت شغلی پایینی دارند، میزان جابه‌جایی شغلی بالاست و کسانی که نگرش مثبت در مورد کار و سازمان‌شان دارند، عملکرد بهتری نیز دارند (زارعی متین، ۱۳۹۰: ۲۶۵).

ارتباط محکمی بین عدم رضایت شغلی و ترک خدمت وجود دارد به‌طوری که طبق گزارش انجمن استخدام آمریکا، میزان جابه‌جایی کار پرستاران ۳۲ درصد و میزان ترک خدمت۴۰ درصد است (میر کمالی و ناستی زایی، ۱۳۸۹).

نتایج تحقیق مهدوی (۱۳۸۹) با موضوع بررسی رابطه میان توانمندسازی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی در ستاد سازمان امور مالیاتی کشور نشان می‌دهد ابعاد چهارگانه توانمندسازی کارکنان با رضایت شغلی

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-08]

ارتباط معناداری دارد.

زلقی(۱۳۹۲) با بررسی تأثیر توانمندسازی روان شناختی بر رضایت شغلی و فرسودگی شغلی کارکنان در سازمان امور مالیاتی شهر تهران نشان داد توانمندسازی روان شناختی بر رضایت شغلی کارکنان تأثیر دارد.

نتایج تحقیق میر کمالی و ناستی زایی (۱۳۸۹) با موضوع بررسی توانمندسازی روان شناختی بر رضایت شغلی در پرسنل پرستاری نشان می‌دهد ابعاد چهارگانه توانمند سازی بر رضایت شغلی کارکنان موثر بوده است.

نتایج تحقیق کرکه آبادی (۱۳۹۴) تاثیر سرمایه اجتماعی را بر رضایت شغلی در بین کارکنان اداره کل مالیات برارزش افزوده شهر تهران تأیید نموده است.

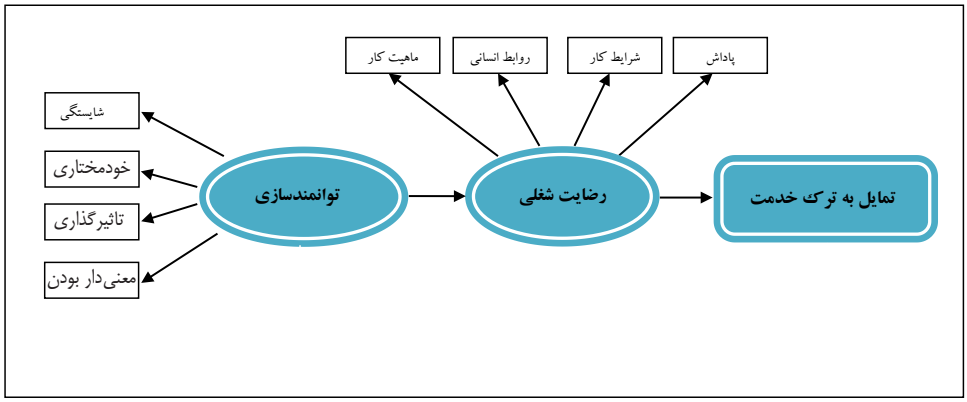
جعفری (۱۳۹۲) در تحقیق خود با عنوان تأثیر توانمندسازی روانشناختی بر رضایت شغلی و استرس شغلی بر تعهد سازمانی نشان می‌دهد توانمند سازی روانشناختی بر رضایت شغلی مؤثر می‌باشد. نتایج تحقیق میرکمالی و همکاران (۱۳۸۸) نشان می‌دهد توانمندسازی روان شناختی بر رضایت شغلی کارکنان دانشگاه تهران مؤثر بوده است.

کیم و فرناندز (۲۰۱۵) در تحقیق خود با عنوان بررسی رابطه بین توانمند سازی و تمایل به ترک خدمت کارکنان اداره فدرال آمریکا نشان دادند توانمندسازی با رضایت شغلی رابطه مثبت و با تمایل به جابه‌جایی رابطه منفی دارد.

نتایج تحقیق دباغی و همکاران (۱۳۹۲) با عنوان بررسی رابطه توانمندسازی روانشناختی با رضایت شغلی در نیروهای مختلف نظامی نشان می‌دهد ابعاد توانمندسازی و رضایت شغلی رابطه معناداری وجود دارد.

۳- روش شناسی پژوهش

شکل (۱)- مدل تحقیق



منبع: کیم و فرناندز (۲۰۱۵)

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-08]

فرضیه‌های تحقیق

۱- ابعاد (شایستگی، خودمختاری، تأثیرگذاری و معنادار بودن) توانمندسازی بر رضایت شغلی کارکنان تأثیر دارد.

۲- رضایت شغلی بر تمایل به ترک خدمت کارکنان تأثیر دارد.

روش تحقیق

باتوجه به تقسیم‌بندی پژوهش‌های علمی، این پژوهش از نظر روش، توصیفی – پیمایشی و از نظر هدف، کاربردی می‌باشد. جامعه آماری این تحقیق کارکنان اداره کل امور مالیاتی جنوب تهران می‌باشند. تعداد جامعه آماری ۷۰۰ نفر بوده‌اند که با استفاده از جدول مورگان حجم نمونه برابر با ۱۵۰ نفر تعیین شد و پس از جمع‌آوری تعداد ۲۰۰ پرسشنامه و حذف پرسشنامه‌های ناقص و تکمیل نشده، از نتایج ۱۵۵پرسشنامه در این تحقیق استفاده شده است. در این پژوهش برای جمع‌آوری داده‌های مورد نظر جهت آزمون فرضیه‌ها و سنجش نظرات از پرسشنامه استفاده شده است. تعداد ۷ سؤال برای اطلاعات جمعیت شناختی، ۱۴ سؤال برای رضایت شغلی و ۵ سؤال برای تمایل به ترک خدمت و ۱۲ سؤال نیز برای سنجش توانمندسازی کارکنان تدوین شده است. روایی همگرای پرسشنامه با استفاده از متوسط واریانس استخراج شده و روایی واگرای پرسشنامه نیز با استفاده از معیار فورنل لاکر بررسی شد. همچنین پایایی متغیرها با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی برای تمامی متغیرها بیشتر از ۰,۷ بوده است. متغیر رضایت شغلی با چهار مؤلفه براساس نظریه لاک (۱۹۶۹) سنجیده شده است و سؤالات مربوطه نیز از پرسشنامه رضایت شغلی اسپکتور (۱۹۸۵) استخراج شده است. متغیر توانمندسازی بر اساس پرسشنامه توانمندسازی اسپریتزر (۱۹۹۵) و متغیر تمایل به ترک خدمت با استفاده از سؤالات پرسشنامه تعهد سازمانی می یر و آلن (۱۹۹۰) اندازه‌گیری شده است.

تحلیل اطلاعات تحقیق بدلیل تعداد کم نمونه آماری و عدم نرمال بودن توزیع داده‌ها با استفاده از روش تحلیل رویکرد معادلات ساختاری حداقل مربعات جزئی انجام گرفت. نرم افزار مورد استفاده برای انجام تحلیل داده‌ها Smart- PLS 3 می‌باشد.

تحلیل یافته‌های تحقیق

جدول زیر نشان می‌دهد توزیع داده‌ها در سطح اطمینان ۹۵ درصد نرمال نمی‌باشد، لذا می‌بایست از آمار ناپارامتریک برای تحلیل داده‌ها استفاده شود.

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-08]

جدول (۱)- بررسی نرمال بودن پراکندگی داده‌ها با استفاده از آزمون کلمگراف اسمیرنف

نام متغیر	آماره	سطح معناداری
شایستگی	۰/۱۴۰	۰/۰۰۰
خودمختاری	۰/۱۴۳	۰/۰۰۰
تاثیر گذاری	۰/۱۶۴	۰/۰۰۰
معنی داری	۰/۱۸۹	۰/۰۰۰
رضایت شغلی	۰/۰۸۰	۰/۰۰۰
تمایل به جابه‌جایی	۰/۱۲۴	۰/۰۰۰

منبع: یافته‌های تحقیق

ارزیابی مدل معادلات ساختاری در دو مرحله (ارزیابی مدل اندازه‌گیری و مدل ساختاری) صورت می‌گیرد (هئیر و همکاران، ۲۰۱۴). سازه‌های این تحقیق با توجه به پیشینه تحقیق و نوع سؤالات مطرح شده از نوع انعکاسی می‌باشد، لذا ابتدا برای ارزیابی مدل اندازه‌گیری، پایایی ترکیبی[1] و روایی سازه‌ها[2] (واگرا و همگرا) مورد بررسی قرار گرفت. تعداد پاسخنامه‌های قابل تحلیل ۱۵۵ مورد بود که مشخصات جمعیت شناختی پاسخگویان به شرح جدول (۲) می‌باشد. برای ارزیابی پایایی متغیرها از پایایی معرف‌ها و پایایی ترکیبی استفاده شد. برای پایایی، عدد بالای ۰/۷ مورد قبول می‌باشد (نونالی و برن استین، ۱۹۹۴)، بنابراین باتوجه به عدد پایایی گزارش شده در جدول (۳) برای سازه‌های تحقیق، تمام سازه‌های تحقیق دارای پایایی سازگاری درونی مطلوبی می‌باشند.

جدول (۲)- مشخصات پاسخگویان (تعداد ۱۵۵ نفر)

متغیر	فراوانی	درصد	
جنسیت	مرد	۸۱	۵۲/۳
	زن	۷۴	۴۷/۷
تأهل	مجرد	۴۹	۳۱/۶
	متاهل	۱۰۶	۶۸/۴

1. Composite Reliability
2. Construct Validity

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-08]

متغیر	فراوانی	درصد	
تحصیلات	دیپلم و زیر دیپلم	۲	۱/۳
	فوق دیپلم	۱۲	۷/۷
	لیسانس	۹۸	۶۳/۲
	فوق لیسانس و بالاتر	۴۳	۲۷/۷
وضعیت استخدامی	قراردادی	۳۱	۲۰
	پیمانی	۴۴	۲۸/۴
	رسمی	۸۰	۵۱/۶
پست سازمانی	کارشناس مالیاتی	۱۸	۱۱/۶
	کارشناس ارشد مالیاتی	۸۶	۵۵/۵
	رییس گروه مالیاتی	۲۳	۱۴/۸
	رییس امور مالیاتی	۷	۴/۵
	سایر	۲۱	۱۳/۵

منبع: یافته‌های تحقیق

روش دوم برای سنجش میزان پایایی سازه‌های انعکاسی، پایایی معرف است که طی آن متغیر مکنون باید بخش قابل توجهی از پراکندگی هر معرف را توضیح دهد؛ در حالت بسیار مطلوب باید توان دوم بار عاملی هریک از معرفها (سؤالات) بالاتر از ۰/۴ باشد (فورنل لاکر، ۱۹۸۱) که نتایج در شکل (۲) ترسیم شده است. در صورتی که میزان متوسط واریانس استخراج شده بیشتر از ۰/۵ باشد، اگر تعدادی از آیتم‌ها دارای بار عاملی بالای ۰/۶ و کمتر از ۰/۷ باشد مورد قبول خواهد بود (هئیر و همکاران، ۲۰۱۴).

جدول (۳)- بررسی مدل‌های اندازه‌گیری سازه‌های تحقیق

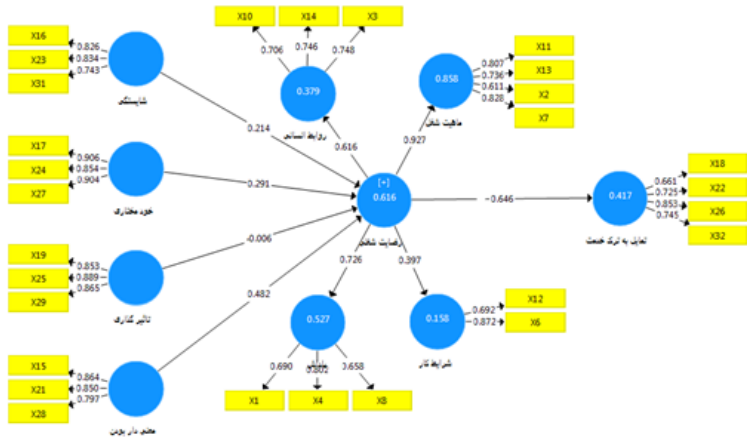
سازه‌ها	تعداد معرف‌ها	پایایی ترکیبی	میزان واریانس استخراج شده
شایستگی	۳	۰/۸۴۴	۰/۶۴۴
خودمختاری	۳	۰/۹۱۸	۰/۷۸۹
تأثیرگذاری	۳	۰/۹۰۳	۰/۷۶۵

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-08]

سازه‌ها	تعداد معرف‌ها	پایایی ترکیبی	میزان واریانس استخراج شده
معنی‌دار بودن	۳	۰/۸۷۶	۰/۷۰۱
روابط انسانی	۳	۰/۷۷۷	۰/۵۳۸
ماهیت شغل	۴	۰/۸۳۶	۰/۵۶۳
شرایط کار	۲	۰/۷۶۳	۰/۶۲۰
پاداش	۳	۰/۷۶۱	۰/۵۱۷
تمایل به ترک خدمت	۴	۰/۸۳۵	۰/۵۶۱

منبع: یافته‌های تحقیق

شکل (۲)- بررسی مدل‌های اندازه‌گیری



منبع: یافته‌های تحقیق

روایی سازه‌ها از نوع انعکاسی از دو روش همگرا[1] و واگرا[2] مورد بررسی قرار می‌گیرد. در روش همگرا از معیار متوسط واریانس استخراج شده[3] استفاده می‌شود. حد قابل قبول برای این معیار برابر ۰/۵ می‌باشد. بدین معنا که هر متغیر مکنون حداقل باید ۵۰ درصد از پراکندگی معرف‌هایش را تبیین کند. با توجه به اعداد

1. Convergent Validity
2. Discriminant Validity
3. Average Variance Extracted (AVE)

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-08]

گزارش شده در جدول (۳) همه سازه‌های تحقیق دارای روایی همگرایی قابل قبولی می‌باشند. روش‌های متفاوتی برای بررسی روایی واگرا وجود دارد که یکی از معتبرترین آنها استفاده از معیار فورنل لاکر[1] است. طبق این معیار یک متغیر مکنون در مقایسه با معرف‌های سایر متغیرهای مکنون، باید پراکندگی بیشتری را در بین معرف‌های خودش داشته باشد. بنابراین میزان ریشه دوم متوسط واریانس استخراج شده هر متغیر مکنون باید بیشتر از میزان همبستگی آن متغیر با سایر متغیرها باشد. نتایج حاصل برای متغیرهای مکنون تحقیق با استفاده از معیار فورنل لاکر در جدول (۴) گزارش شده است.

جدول (۴)- بررسی روایی واگرا با استفاده از معیار فورنل لاکر

	سازه‌ها	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹
۱	تأثیرگذاری	۰/۸۶۹								
۲	تمایل به ترک خدمت	۰/۵۹۴	۰/۷۴۹							
۳	خودمختاری	۰/۷۴۲	۰/۵۲۳	۰/۸۸۸						
۴	روابط انسانی	۰/۳۶۹	۰/۳۲۵	۰/۳۳۰	۰/۷۳۴					
۵	شایستگی	۰/۱۶۲	۰/۲۴۳	۰/۲۱۷	۰/۵۷۷	۰/۸۰۲				
۶	شرایط کار	۰/۴۱۷	۰/۳۴۸	۰/۳۹۰	۰/۰۷۴	-۰/۱۶۳	۰/۷۸۷			
۷	ماهیت شغل	۰/۴۵۷	۰/۶۲۸	۰/۴۹۳	۰/۴۷۵	۰/۴۸۶	۰/۲۲۰	۰/۷۵۰		
۸	معنی‌دار بودن	۰/۶۱۵	۰/۶۹۳	۰/۵۵۵	۰/۴۶۴	۰/۳۷۳	۰/۲۹۸	۰/۷۲۶	۰/۸۳۷	
۹	پاداش	۰/۳۱۷	۰/۳۹۷	۰/۴۸۶	۰/۱۵۴	۰/۱۲۰	۰/۳۰۲	۰/۳۶۳	۰/۳۶۲	۰/۷۱۹

منبع: یافته‌های تحقیق

جدول (۴) نشان می‌دهد که اعداد قطری از میزان همبستگی سایر متغیرها بیشتر می‌باشد، لذا می‌توان نتیجه گرفت که متغیرهای مکنون تحقیق از روایی واگرای قابل قبولی برخوردار هستند.

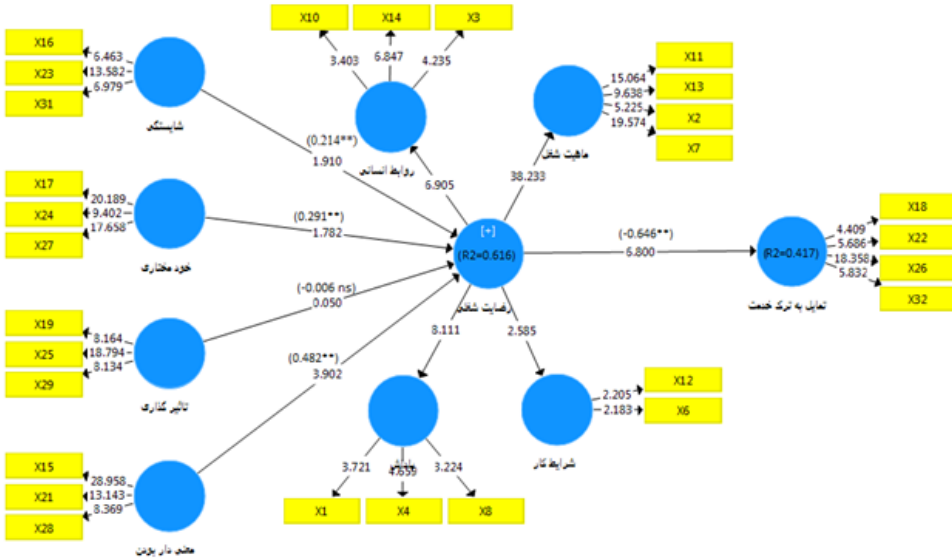
در مرحله دوم، مدل ساختاری تحقیق باید مورد ارزیابی قرار گیرد. بعد از سنجش روایی و پایایی مدل اندازه‌گیری، مدل ساختاری تعیین شده از طریق روابط بین متغیرهای مکنون و ضرایب متغیرهای مسیر و مقادیر واریانس تبیین شده (R^2) مورد بررسی قرار گرفتند. نتایج به‌دست آمده نشان می‌دهد متغیر

1. Fornell Lucker

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-08]

رضایت شغلی و تمایل به ترک خدمت جزو متغیرهای درون‌زا هستند که میزان تبیین واریانس آن قابل قبول است (۰/۶۱۶ و ۰/۴۱۷). میزان واریانس پیش‌بینی شده برای متغیر رضایت شغلی توسط چهار مؤلفه توانمندسازی برابر ۰/۶۱۶ می‌باشد، یعنی ۶۱/۶ درصد از تغییرات متغیر رضایت شغلی توسط این مؤلفه‌ها تبیین می‌شود. همچنین ۴۱/۷ درصد از تغییرات متغیر تمایل به ترک خدمت توسط متغیر رضایت شغلی تبیین می‌شود. ضرایب مسیر در مدل ساختاری مطابق نتایج موجود در شکل (۲) می‌باشد که تعداد ۴ مسیر دارای ضریب مطلوب بوده (بالای ۰/۱) و یک مسیر دیگر دارای ضریب کمتری می‌باشد. در مرحله بعد جهت سنجش معناداری ضرایب مسیر از روش بوت استراپ با ۵۰۰ مرتبه تکرار استفاده گردید که نتایج آن به همراه ضرایب مسیر و ضرایب تعیین شکل (۳) نمایش داده شده است.

شکل(۳)- تحلیل مدل ساختاری



منبع: یافته‌های تحقیق

همان‌طور که در شکل (۳) دیده می‌شود در سطح اطمینان ۹۵ درصد تمام ابعاد توانمندسازی به غیر از بعد تأثیر گذاری بر رضایت شغلی تأثیر دارد. نتایج کلی آزمون فرضیه‌های تحقیق به شرح جدول ذیل می‌باشند.

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-08]

جدول (۵)- بررسی نتایج آزمون فرضیات تحقیق

فرضیه	ضریب مسیر	t- value	P-vlaue	نتیجه
H۱ بعد شایستگی بر رضایت شغلی تأثیر مثبت و معناداری دارد.	۰/۲۱۴	۱/۹۱۰	۰/۰۲۸۰	تأیید
H۲ بعد خودمختاری بر رضایت شغلی تأثیر مثبت و معناداری دارد.	۰/۲۹۱	۱/۷۸۲	۰/۰۳۷	تأیید
H3 بعد تأثیرگذاری بر رضایت شغلی تأثیر مثبت و معناداری دارد.	-۰/۰۰۶	۰/۰۵۰	۰/۴۸۰	رد
H4 بعد معنی‌دار بودن بر رضایت شغلی تأثیر مثبت و معناداری دارد.	۰/۴۸۲	۳/۹۰۲	۰/۰۰۰	تأیید
H5 رضایت شغلی کارکنان بر تمایل به ترک خدمت تأثیر منفی و معناداری دارد.	-۰/۶۱۶	۶/۸	۰/۰۰۰	تأیید

منبع: یافته‌های تحقیق

بررسی کلی نتایج نشان می‌دهد که هرچه میزان رضایت شغلی بالا باشد، میزان تمایل به ترک خدمت کاهش می یابد (β= -۰/۶۴۶). همچنین مؤلفه تأثیرگذاری توانمند سازی تأثیری بر رضایت شغلی کارکنان سازمان امور مالیاتی کشور ندارد.

۴- بحث و نتیجه‌گیری

این مطالعه با هدف بررسی تأثیر توانمندسازی از طریق رضایت شغلی بر تمایل به ترک خدمت کارکنان اداره کل امور مالیاتی جنوب تهران انجام گرفت. یافته‌های تحقیق نشان داد بعد معنی‌داری توانمندسازی کارکنان بر رضایت شغلی تأثیر مثبت و معناداری دارد که با یافته‌های توماس و تیمون (۱۹۹۴)، اسپریتز (۱۹۹۷)و همکاران، لیدن (۲۰۰۰) (به نقل از میر کمالی، ۱۳۸۹)، مهدوی (۱۳۸۹)، زلقی (۱۳۹۲)، میرکمالی (۱۳۸۹و ۱۳۸۸)، جعفری (۱۳۹۲) و دباغی (۱۳۹۲) هماهنگی دارد. در حقیقت کارکنانی که شغل خود را پر معنی احساس می‌کنند رضایت شغلی بالاتری از خود نشان می‌دهند.

طبق یافته‌های این پژوهش، بعد خودمختاری نیز بر رضایت شغلی تأثیر مثبت و معناداری داردکه با یافته‌های توماس و تیمون (۱۹۹۴)، اسپریتز و همکاران (۱۹۹۷)، هولدزورث و کارت رایت (۲۰۰۳) (به نقل از میر کمالی، ۱۳۸۹)، مهدوی (۱۳۸۹)، زلقی (۱۳۹۲)، میرکمالی (۱۳۸۹و ۱۳۸۸)، جعفری (۱۳۹۲) و دباغی (۱۳۹۲) هماهنگی دارد. بعد خودمختاری به کنترل ادراک شده کارمند اشاره دارد و آزادی لازم را در تصمیم

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-08]

گیری برای عمل در موقعیت‌های مختلف در اختیار قرار می‌دهد.

علاوه بر این بعد شایستگی نیز تأثیر مثبت و معناداری بر رضایت شغلی دارد که با یافته‌های لاشینگر و همکاران (۲۰۰۰)، سیبرت و همکاران (۲۰۰۴) و واکاراکیات (۲۰۰۸) (به نقل از میر کمالی، ۱۳۸۹)، مهدوی (۱۳۸۹)، زلقی (۱۳۹۲)، میرکمالی (۱۳۸۹و ۱۳۸۸)، جعفری (۱۳۹۲) و دباغی (۱۳۹۲) هماهنگی دارد. بعد تأثیرگذاری توانمند سازی تأثیری بر رضایت شغلی کارکنان سازمان امور مالیاتی کشور ندارد که با یافته‌های تحقیقات ذکر شده هماهنگی ندارد. دیگر یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد رضایت شغلی کارکنان بر تمایل به ترک خدمت تأثیر منفی دارد.

از جمله محدودیت‌های این پژوهش، استفاده از ابزار پرسشنامه می‌باشد که این امر از محدودیت‌های اصلی همه پژوهش‌هایی است که از این ابزار استفاده می‌کنند. این پژوهش در میان کارکنان اداره کل امور مالیاتی جنوب شهر تهران انجام شده است و تعمیم آن به سایر ادارات سازمان امور مالیاتی کشور روا نیست.

از جمله پیشنهادات این تحقیق به موارد زیر می‌توان اشاره نمود:

۱- مدیران سازمان با دادن آزادی عمل و قدرت تصمیم‌گیری به کارکنان، احساس نفوذ، اعتماد به نفس و مسؤلیت‌پذیری را درآنها تقویت می‌نماید. برای این منظور پیاده سازی برنامه‌های تفویض اختیار و جانشین پروری در سازمان باید در اولویت قرار گیرد. تفویض اختیار، فرآیندی است که مدیر، بخشی از اختیار مشروع خود را بدون انتقال مسؤلیت به زیر دستان خود واگذار می‌کند. مدیران با تفویض اختیار، فارغ از کارهای روزمره می‌توانند به وظایف اصلی خود همانند برنامه‌ریزی برای آینده سازمان و پرورش مدیران اقدام نمایند.

۲- بسیاری از صاحب نظران، فرهنگ سازمانی را اساس شکل‌گیری توانمندسازی کارکنان می‌دانند. فرهنگ‌سازمانی حمایت کننده و تقویت‌کننده یکی از عوامل مؤثر شکل‌گیری فرآیند توانمندسازی کارکنان می‌باشد، بنابراین برای تواناسازی، فرهنگ سازمان باید دگرگون شود و بتواند جوّ سازمانی مناسبی را برای کارکنان ایجاد نماید.

۳- سهیم نمودن کارکنان در اطلاعات سازمانی نه تنها یک ضرورت است، بلکه موجب ایجاد جوّ اعتماد، صمیمیت و احساس مسؤلیت‌پذیری خواهد شد. این تسهیم، حسّ تعلق و مالکیت نسبت به سازمان را ایجاد می‌کند و کارکنان را مصمم می‌سازد از اطلاعات کسب شده برای بهبود عملکرد سازمان استفاده نمایند.

۴- توانمندسازی یک فرآیند است و نه یک طرح و برنامه ساده. بنابراین ایجاد آن مستلزم تعهد مدیران در تمام سطوح سازمان است. در صورت عدم حمایت کافی مدیران ارشد سازمان، تلاش برای توانمندسازی

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-08]

نتیجه معکوس خواهد داشت. بنابراین توانمندسازی باید از رأس هرم سازمان آغاز شود و این به معنای تدوین برنامه‌ها در رأس هرم سازمانی نیست، بلکه ابتدا مدیران ارشد سازمان باید رفتارشان را در جهت بهبود فرآیندهای توانمندسازی تغییر دهند.

۵- همراه و هم‌سو نمودن کارکنان با ارزش‌ها، رسالت و چشم‌انداز سازمان باید یکی از اولویت‌های سازمان قرار گیرد. همسو نمودن کارکنان با اهداف سازمانی موجب افزایش تعهد سازمانی آنها می‌شود.

۶- مدیران سازمان با دادن آزادی عمل و قدرت تصمیم‌گیری به کارکنان، احساس نفوذ، اعتماد به نفس و مسؤلیت‌پذیری را درآنها تقویت می‌نماید. برای این منظور پیاده‌سازی برنامه‌های تفویض اختیار، جانشین پروری در سازمان باید در اولویت قرار گیرد.

۷- آموزش کارکنان یکی از پایه‌های اصلی توانمندسازی کارکنان است که موجب احساس شایستگی و مؤثر بودن می‌شود. علاوه بر آموزش‌های تخصصی و شغلی و آموزش ضمن خدمت، مهارت‌های حل مسأله، ارتباطی، فنون رهبری، همکاری گروهی و کار تیمی و ... نیز می بایستی آموزش داده شود. نظام آموزشی از طریق تأمین مهارت مورد نیاز برای انجام وظایف به صورت کارآمد و مؤثر، منجر به ایجاد احساس شایستگی و رضایت شغلی می‌شود.

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-08]

فهرست منابع

۱. اسماعیلی، مریم و همکاران (۱۳۹۱). فراتحلیل عوامل سازمانی مرتبط با رضایت شغلی کارکنان بنیاد شهید و امور ایثارگران، فصلنامه علمی پژوهشی رفاه اجتماعی، سال سیزدهم، شماره ۴۹، ۲۵۱-۲۶۸.

۲. امیرکبیری، علیرضا (۱۳۸۵). رویکردهای سازمان و مدیریت و رفتار سازمانی، تهران: انتشارات نگاه دانش.

۳. پاک‌طینت، اقبال و علیرضا فتحی (۱۳۸۷). توانمندسازی کارکنان: ضرورت‌ها و راهکارها، فصلنامه مدیریت، سال پنجم، شماره ۱۱، ۳۳-۴۷.

۴. جعفری، افشین (۱۳۹۲). تأثیر توانمندسازی روانشناختی بر رضایت شغلی و استرس شغلی بر تعهد سازمانی (کارکنان ستاد فرماندهی انتظامی استان آذربایجان غربی) ، فصلنامه دانش انتظامی آذربایجان غربی، شماره ۱۸، دوره ششم، ۱-۳۱.

۵. خدایاری فرد، محمد و همکاران (۱۳۸۸). سنجش میزان رضایت شغلی کارکنان و رضایت مشتریان بانک صادرات ایران و ارائهٔ الگوی مداخلهٔ روانشناختی به منظور ارتقای آن، گزارش طرح پژوهشی، دانشکدهٔ روانشناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران.

۶. دباغی، پرویز و همکاران (۱۳۹۲). بررسی رابطه توانمندسازی روانشناختی با رضایت شغلی در نیروهای مختلف نظامی، فصلنامه علمی پژوهشی ابن سینا، شماره ۱۵، سال سوم، ۱۸-۲۶.

۷. زارعی متین، حسن (۱۳۹۰). مدیریت رفتار سازمانی، چاپ اول، تهران: نشر آگه.

۸. زلقی، محسن (۱۳۹۲). پایان نامه کارشناسی ارشد، بررسی تأثیر توانمندسازی روان شناختی بر رضایت شغلی و فرسودگی شغلی کارکنان در سازمان امور مالیاتی شهر تهران، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزی.

۹. شهبازی، بهزاد و همکاران (۱۳۸۹). توانمند سازی کارکنان (تعاریف، الزامات و مدل‌ها)، فصلنامه منابع انسانی ناجا، سال پنجم، شماره ۲۱، ۳۳-۵۸.

۱۰. صالحی زاده، مهدی و علی فرهی بوزنجانی (۱۳۹۳). بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان ستاد پشتیبانی قرارگاه خاتم الانبیا (ص)، فصلنامه مدیریت و پژوهش‌های دفاعی دانشکده و پژوهشکده دفاعی (دافوس)، سال سیزدهم، شماره ۷۵ ، ۳۵-۶۲.

۱۱. طبرسا، غلامعلی و نرگس آهنگر (۱۳۸۷). توانمندسازی کارکنان: محتوا، ماهیت، روش‌ها وکارکردها، فصلنامه چشم‌انداز مدیریت، شماره ۲۹، ۵۱-۶۸.

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-08]

۱۲. عزیزی، سعید (۱۳۸۷). بررسی ارتباط بین رضایت شغلی و تعهد سازمانی در سازمان امور مالیاتی استان قم، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد اراک.
۱۳. قلی‌پور، آرین (۱۳۹۳). مدیریت رفتار سازمانی، چاپ هفتم، تهران: انتشارات سمت.
۱۴. کرکه آبادی، احمدرضا (۱۳۹۴). بررسی تأثیر سرمایه اجتماعی بر رضایت شغلی (مطالعه موردی: کارکنان اداره کل مالیات برارزش افزوده شهر تهران)، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزی.
۱۵. مهدوی، احمد (۱۳۸۹). بررسی رابطه میان توانمندسازی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی در ستاد سازمان امور مالیاتی کشور، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزی.
۱۶. میرکمالی، سید محمد و ناصر ناستی‌زایی (۱۳۸۹). بررسی رابطه میان توانمندسازی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی در پرسنل پرستاری، فصلنامه دانشکده پرستاری و مامایی ارومیه، دوره هشتم، سال دوم، ۱۰۴-۱۱۳.
۱۷. میرکمالی، سیدمحمد و همکاران (۱۳۸۸). بررسی رابطه میان توانمندسازی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی در میان کارکنان دانشگاه تهران، دو ماهنامه علمی – پژوهشی دانشور رفتار، تربیت و اجتماع (دانشگاه شاهد)، سال شانزدهم، شماره۳۹، ۱۵-۳۰.
18. Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M & Sarstedt, M. (2014). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling, Thousand Oaks, California.
19. Nunnally, J. C. Bernstein, IH. (1994). Psychometric Theory (3rd ed.), New York: McGraw-Hill.
20. Fornell, C. & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error, Journal of Marketing Research, Vol. 18, No. 1, 39-50.
21. Spreitzer, Gretchen M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation, the Academy of Management Journal, Vol.38, No.5, 1442-1465.
22. Young, S. K., & Fernandez, S. (2015). Employee Empowerment and Turnover Intention in the U.S. Federal Bureaucracy, American Review of Public Administration, Vol.47 (1), 1-19.

[Downloaded from taxjournal.ir on 2026-11-08]