



## Investigating the effect of indirect supervision on employee job satisfaction with emphasis on the role of internal motivation and psychological empowerment in teleworking conditions during the Corona era (Case: Secondary education teachers in Tehran)

Majid Ramezan<sup>1\*</sup>  | Ali Mirzaei<sup>2</sup> 

1. Corresponding Author, Department of Management, Faculty of Management and industrial engineering, Malik Ashtar University of Technology, Tehran, Iran. Email: [m\\_ramezan83@yahoo.com](mailto:m_ramezan83@yahoo.com)

2. Department of Public Administration, Islamic Azad University, Science and Research Branch, Tehran, Iran. Email: [seyyed.ali.mirzaei1365@gmail.com](mailto:seyyed.ali.mirzaei1365@gmail.com)

### ARTICLE INFO

**Article type:**  
Research Article

**Article History:**  
Received 08 August 2023  
Revised 05 December 2023  
Accepted 11 December 2023  
Published online 25 December 2023

**Keywords:**  
*Intrinsic motivation,*  
*Psychological empowerment,*  
*Remote work,*  
*Teachers,*  
*Indirect supervision.*

### ABSTRACT

The present study aims to investigate the effect of indirect supervision on teachers' job satisfaction during the time of remote working due to the coronavirus, with emphasis on their internal motivation and psychological empowerment. This applied research is correlational research in terms of the method of collecting descriptive survey information and in terms of cross-sectional time and terms of the type of relationship between variables. The studied population is secondary education teachers in Tehran, and the sample is an available cluster type with a sample size of 214 people. The method of data collection was a five-choice Likert scale questionnaire, and the data analysis was done through Lisrel 8.8 - SPSS 26 software and using structural equation modeling. The results show that between indirect monitoring of job satisfaction with the mediating role of intrinsic motivation, between indirect monitoring of job satisfaction with the mediating role of psychological empowerment, and between psychological empowerment on job satisfaction, and intrinsic motivation on job satisfaction, and finally There is a significant and positive relationship between indirect supervision and job satisfaction.

**Cite this article:** Ramezan, M & Mirzaei, A. (2024). Investigating the effect of indirect supervision on employee job satisfaction with emphasis on the role of internal motivation and psychological empowerment in teleworking conditions during the Corona era (Case: Secondary education teachers in Tehran). *Organizational Culture Management*, 21 (4), 325-336. DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2023.362689.1008574>



© Majid Ramezan, Ali Mirzaei. **Publisher:** University of Tehran Press.  
DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2023.362689.1008574>



## بررسی تأثیر نظارت غیر مستقیم بر رضایت شغلی کارکنان با تأکید بر نقش انگیزه درونی و توانمندسازی روان‌شناختی در شرایط دورکاری در زمان کرونا (مورد: معلمان آموزش و پرورش مقطع متوسطه شهر تهران)

مجید رمضان<sup>۱\*</sup> | علی میرزایی<sup>۲</sup>

۱. نویسنده مسدول، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و مهندسی صنایع، دانشگاه صنعتی مالک‌اشتر، تهران، ایران. رایانامه: [m\\_ramezan83@yahoo.com](mailto:m_ramezan83@yahoo.com)  
۲. گروه مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران، تهران، ایران. رایانامه: [seyyed.ali.mirzaei1365@gmail.com](mailto:seyyed.ali.mirzaei1365@gmail.com)

### اطلاعات مقاله

### چکیده

نوع مقاله:

پژوهشی

تاریخ‌های مقاله:

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۵/۱۷

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۲/۰۹/۱۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۹/۲۰

تاریخ انتشار: ۱۴۰۲/۱۰/۰۴

کلیدواژه:

انگیزه درونی،

توانمندسازی روان‌شناختی،

دورکاری،

رضایت شغلی،

نظارت غیر مستقیم.

هدف از پژوهش حاضر بررسی تأثیر نظارت غیر مستقیم بر رضایت شغلی معلمان در زمان دورکاری کرونا با تأکید بر انگیزه درونی و توانمندسازی روان‌شناختی آنان بود. این پژوهش از نظر هدف کاربردی، از نظر روش گردآوری اطلاعات توصیفی‌پیمایشی، به جهت زمانی مقطعی و به لحاظ نوع ارتباط بین متغیرها یک تحقیق همبستگی است. جامعه مورد مطالعه معلمان آموزش و پرورش دوره متوسطه شهر تهران به تعداد ۴۸۰ نفر و نمونه از نوع خوشه‌ای در دسترس با حجم ۲۱۴ نفر بود. روش گردآوری داده‌ها پرسشنامه طراحی شده توسط کروز و همکارانش (۲۰۲۲) و ریتولد و همکارانش (۲۰۲۲) با طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت بود و تجزیه و تحلیل داده‌ها از طریق نرم‌افزار SPSS 26 - Lisrel 8.8 و با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری صورت گرفت. نتایج نشان داد بین نظارت غیر مستقیم بر رضایت شغلی با نقش میانجی انگیزه درونی و بین نظارت غیر مستقیم بر رضایت شغلی با نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی و بین توانمندسازی روان‌شناختی بر رضایت شغلی و انگیزه درونی بر رضایت شغلی و در نهایت بین نظارت غیر مستقیم بر رضایت شغلی رابطه معنادار و مثبت وجود دارد.

**استناد:** رمضان، مجید و میرزایی، علی (۱۴۰۲). بررسی تأثیر نظارت غیر مستقیم بر رضایت شغلی کارکنان با تأکید بر نقش انگیزه درونی و توانمندسازی روان‌شناختی در شرایط دورکاری در زمان کرونا (مورد: معلمان آموزش و پرورش مقطع متوسطه شهر تهران). مدیریت فرهنگ سازمانی، ۲۱ (۴) ۳۳۶-۳۲۵.

DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2023.362689.1008574>

© مجید رمضان، علی میرزایی. ناشر: مؤسسه انتشارات دانشگاه تهران.

DOI: <http://doi.org/10.22059/jomc.2023.362689.1008574>



## مقدمه

بعد از همه‌گیری کرونا بسیاری از سازمان‌ها تصمیم گرفتند رویه‌های جاری خود را تغییر دهند و به دورکاری روی آورند. انجام دادن فعالیت‌ها به صورت دورکاری ملزم به نظارت غیر مستقیم بر کارکنان است. به عبارت بهتر در شرایط قبلی، یعنی حضور مستقیم کارکنان در سازمان‌ها، مدیران می‌توانستند نظارت مستقیم بر فعالیت‌های منابع انسانی خود داشته باشند. اما در شرایط دورکاری نیاز است با استفاده از روش‌های دیگری به صورت غیر مستقیم بر کارکنان نظارت کنند. همچنین انجام دادن فعالیت به صورت دورکاری برای بسیاری از کارکنان کاملاً جدید است و در نتیجه می‌تواند بر شاخص‌های عملکردی کارکنان، مانند رضایت شغلی و انگیزه درونی مبنی بر داشتن توان حداکثری و در نهایت توانمندسازی از بعد روانی آن‌ها، تأثیر داشته باشد. هر یک از این شاخص‌های عملکردی به دلیل تغییر محیط کاری و همچنین تغییر نظارت مدیران آن‌ها کاملاً تحت شعاع قرار می‌گیرد. به همین منظور در این پژوهش به مجموعه آموزش و پرورش برای بررسی هر یک از شاخص‌های یادشده مرتبط با منابع انسانی پرداخته می‌شود.

رضایت شغلی یکی از جنبه‌های اساسی زندگی است. چون شغل بخش عمده زندگی است. پس رضایت شغلی بر رضایت کلی انسان از زندگی اثر می‌گذارد. در نظام آموزشی ما، معلمان یکی از ارکان اصلی مدرسه به شمار می‌روند. چون معلمان قشر عظیمی از جامعه را تشکیل می‌دهند و رضایت شغلی آن‌ها در سلامت جامعه و ارتقای آن مؤثر خواهد بود. توجه به روحیه و انگیزه و رضایت شغلی و تلاش در جهت رفع نیازهای مادی و معنوی این قشر قطعاً در ارتقای اثربخشی آن‌ها و در نتیجه بهره‌وری نظام آموزشی تأثیر قابل توجهی خواهد داشت.

بررسی‌ها در زمینه رضایت شغلی نشان می‌دهد افزایش رضایت شغلی می‌تواند خلاقیت و نوآوری کارکنان را افزایش دهد و همچنین انگیزه‌های کاری آن‌ها را بهبود بخشد. در صورتی که عدم رضایت از شغل می‌تواند زمینه‌ساز بسیاری از مشکلات، مانند شکایات و عملکرد ضعیف و دشواری‌های ناشی از بی‌انگیزی و دیگر مشکلات در بین کارکنان، شود (زارع و رنجبران، ۱۳۹۵). رضایت شغلی به عوامل مختلف درونی و خصوصیات فردی از یک طرف و عوامل فیزیکی و محیطی از طرف دیگر وابسته است و در واقع نوعی سازگاری عاطفی با شغل و شرایط شغلی است. رضایت شغلی به منزله وضعیت عاطفی خوشایند حاصل از بررسی عملکرد فرد از موقعیت شغلی‌اش قابل اندازه‌گیری است و در رابطه با ویژگی‌ها و ابعاد شغلی تعریف می‌شود (زندوی پور، ۱۳۸۹). با توجه به توضیحات گفته‌شده، در این پژوهش هدف بررسی اثر نظارت غیر مستقیم بر رضایت شغلی با در نظر گرفتن نقش میانجی دو متغیر بسیار مهم است که در پژوهش‌های مختلف از آن‌ها به منزله عاملی بسیار مهم در بهره‌وری و رضایت شغلی کارکنان یاد شده است؛ یعنی انگیزه درونی و توانمندسازی روانی‌ابراین، هدف از انجام دادن این پژوهش شناخت و تعیین تأثیر نظارت غیر مستقیم بر رضایت شغلی با نقش میانجی انگیزه درونی و توانمندسازی روانی است. بدین ترتیب، سؤال اصلی تحقیق عبارت است از:

با توجه به نقش میانجی انگیزه درونی و توانمندسازی روانی، نظارت غیر مستقیم بر رضایت شغلی چه تأثیری دارد؟

## پیشینه نظری

مبانی نظری پژوهش حاضر مبتنی بر اصول علمی توانمندسازی روان‌شناختی، رضایت شغلی، و انگیزه درونی است. دانشمندان علم مدیریت بر این باورند که تغییر و تحول در نیروی انسانی ریشه موفقیت‌های سازمان‌ها است. منابع انسانی می‌تواند بهره‌وری سازمان را تضمین کند و در جهان رقابتی امروز یکی از ابزارهای مهم برای ایجاد تحول و رسیدن به هدف‌ها و رسالت‌های مورد نظر است. اگر سازمان‌ها از انسان‌های خلاق بی‌بهره باشند، بسیاری از فرصت‌ها و موقعیت‌ها را از دست خواهند داد. بنابراین برنامه‌ریزی جهت توسعه منابع انسانی و طراحی برنامه‌های توانمندسازی منابع انسانی، رضایت شغلی، و سایر متغیرهای وابسته به این بخش مهم سازمان یکی از راهکارهای اساسی برای رسیدن به اهداف سازمانی است (خادمی و همکاران، ۱۳۹۶).

سازمانی مناسب و رضایت از کار، باعث می‌شود کارکنان سازمان با میل و رغبت بیشتری سر کار خود حاضر شوند (خطیب و همکاران، ۱۳۹۵). رضایت شغلی می‌تواند یکی از عوامل مهم و تأثیرگذار در عملکرد کارکنان هر سازمان باشد. منظور از رضایت

شغلی یک نوع لذت و احساس مثبت به کار است که آن هم تابعی است از رابطه بین آنچه فرد از شغل انتظار دارد و آنچه شغل به فرد ارائه می‌دهد. مطالعه رضایت شغلی از دو جنبه مهم است: نخست از جنبه انسانی که شایسته است با کارکنان به صورت منصفانه و با احترام رفتار شود و دوم از جنبه رفتاری که توجه به رضایت شغلی می‌تواند رفتار کارکنان را به گونه‌ای هدایت کند که بر کارکرد و وظایف سازمانی آن‌ها تأثیر بگذارد و به بروز رفتارهای مثبت و منفی از طرف آن‌ها منجر شود (اسماعیلی و صیدزاده، ۱۳۹۶). منابع انسانی یک سازمان و به‌خصوص نیروی انسانی توانمند می‌تواند قوت سازمان و یک مزیت رقابتی محسوب شود؛ طوری که سازمان‌هایی که دارای این مزیت باشند به راحتی می‌توانند در سطوح مختلف فعالیت حرفی برای گفتن داشته باشند (میرمحمدی و همکاران، ۱۳۹۶). بنابراین در پژوهش حاضر رضایت شغلی برخاسته از عوامل درونی و خصوصیات فردی از یک سو و عوامل فیزیکی و محیطی از سوی دیگر است و در واقع نوعی سازگاری عاطفی با شغل و شرایط اشتغال است. به عبارت بهتر رضایت شغلی وضعیت عاطفی خوشایند حاصل از ارزشیابی فرد از موقعیت شغلی خویش است. این متغیر با استفاده از پرسشنامه مکین توچ و کراش (۲۰۱۴) اندازه‌گیری می‌شود.

یکی از چالش‌های مهم سازمان‌ها عدم استفاد [کافی و درست از توان و خلاقیت‌های کارکنان است. کارکنان مهم‌ترین دارایی‌های یک سازمان هستند؛ به این دلیل که بسیاری از هزینه‌های سازمان مربوط به بخش منابع انسانی است و بدون آن‌ها دستیابی به اهداف سازمانی میسر نیست. به عبارت بهتر دارایی هر سازمان نیروی انسانی است و کیفیت و توانمندسازی نیروی انسانی مهم‌ترین عامل بقا و حیات سازمان است. به همین دلیل توانمندسازی کارکنان رابطه کاملاً مستقیم با توانمندسازی سازمان دارد. توانمندسازی یک حرکت دائمی است و اهمیت آن همواره رو به افزایش است. زیرا اساس توسعه در کسب و کار امروز هم‌گام بودن با تغییرات اجتماعی، دستاوردهای فناورانه، و تقاضای محیط رقابتی است. توانمندسازی فرایندی است که از طریق توسعه و گسترش نفوذ و قابلیت افراد و گروه‌ها به بهبود و به‌سازی مستمر عملکرد کمک می‌کند. به طور خلاصه توانمندسازی یکی از راهبردهای توسعه و شکوفایی سازمانی است. در این پژوهش توانمندسازی روان‌شناختی به میزان درک انگیزشی فرد یا نگرش روانی او به محیط کاری گفته می‌شود. این متغیر با استفاده از پرسشنامه اسپریتزر (۱۹۹۵) اندازه‌گیری می‌شود.

نتایج تحقیقات نشان می‌دهد کارکنان با انگیزه از قدرت بدنی و توان ذهنی خوبی برخوردار هستند و از نظر سازمانی سازمانی موفق و مطلوب است که تأمین‌کننده سطح بالای رضایت شغلی باشد تا در جذب و بقای کارکنان موفق شود. در مطالعات مربوط به ارتباط بین انگیزش شغلی و سطح کارایی، بی‌انگیزگی موجب کاهش کارایی فرد در سازمان شناخته شده است. همچنین این عامل سبب عدم حضور در محل کار و کاهش کیفیت و کمیت کار می‌شود. نتایج مطالعات نشان داده است ساعات کار طولانی، کمبود حقوق و دستمزد، نداشتن امنیت شغلی، عدم استقلال شغلی، و منابع ناکافی عوامل مرتبط با بی‌انگیزگی و باعث ناامیدیهستند. در پژوهش حاضر انگیزه درونی به حس رضایتی گفته می‌شود که فرد مورد نظر از انجام دادن فعالیت خود احساس می‌کند (Ritol, 2022). این متغیر با استفاده از سؤالات پرسشنامه مصباح و همکارانش (۲۰۲۱) سنجیده می‌شود.

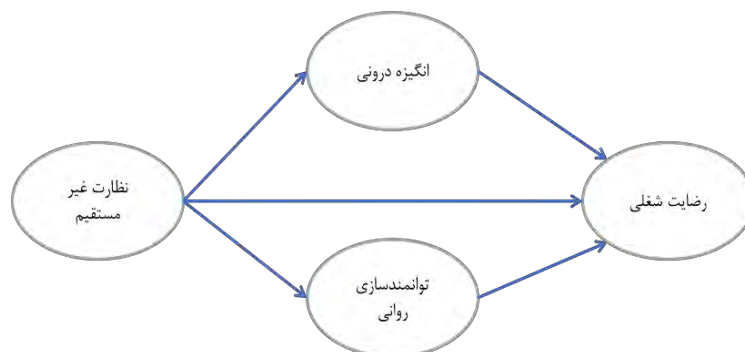
بر اساس مبانی نظری و بررسی پیشینه پژوهشی حاوی نکاتی است نورمحمدی و همکارانش (۱۴۰۰) در پژوهشی به بررسی تأثیر حسادت بر رفتار خلاقانه فرد با میانجیگری انگیزه درونی و تعدیلگری ادراک از عدالت سازمانی پرداختند. در سازمان‌های کنونی به رفتارها، دیدگاه‌ها، و احساسات افراد برای موفقیت در عرصه رقابت بسیار توجه می‌شود. رفتار انحرافی هم از این قاعده مستثنا نیست. چون بروز رفتارهای انحرافی- همچون دروغ‌گویی، تهمت و افترا، شایعه‌پراکنی، رفتارهای ضد تولید- سلامت سازمان را به خطر می‌اندازد. از طرفی در محیط کار آنچه خیلی اهمیت دارد میزان توانایی هر فرد برای رسیدن به نتایج مطلوب است. گاهی کارکنان با مشاهده موفقیت دیگران دچار حسادت می‌شوند و آنان را اسیر ذهنیات نادرست و نامطلوب می‌نمایند و در آینده شاید باعث شود به جای بهبود نقاط قوت و رهایی از نقاط ضعف تلاش خود را جهت تضعیف روحیه فرد محسوب می‌نماید و مانع پیشرفت وی می‌شود. فرد حسود با نگاه‌های حسادت‌آمیز، توصیف‌های ناخوشایند، یا تلاش برای از بین بردن موفقیت همکار خود روحیه وی را نابود می‌کند. البته چنین رفتارهایی در سیستم اداری به مرور زمان به مشکلات عدیده‌ای برای سازمان تبدیل خواهد شد. فرد با این احساسات اخلاق و شخصیت خود را تحت تأثیر قرار می‌دهد و احتمالاً مسیر برای بروز رفتارهای انحرافی باز می‌شود.

ابوترابی زارچی (۱۳۹۹) در پژوهشی به بررسی تأثیر هوش عاطفی بر عملکرد فردی کارکنان با توجه به نقش میانجیگری انگیزه درونی پرداخت. موفقیت فرد در محیط شغلی به چگونگی گرایش و رفتار و عملکرد فرد و گروه ارتباط دارد. عملکرد فردی یک سازه کلی است که ب چگونگی عملیات سازمانی اشاره دارد و خود متأثر از عوامل بسیاری است. از این رو این پژوهش با هدف بررسی تأثیر هوش عاطفی بر عملکرد فردی کارکنان مجتمع کاشی میبد با توجه به نقش میانجیگرانه انگیزه درونی انجام گرفت. روش تحقیق حاضر از نظر ماهیت از نوع همبستگی، از نظر هدف کاربردی، و از نظر شیوه اجرای تحقیق از نوع مطالعات توصیفی است. جامعه آماری را همه کارکنان مجتمع کاشی میبد به تعداد ۵۰۰ نفر تشکیل دادند و ۲۱۷ نفر به عنوان نمونه با روش تصادفی- طبقه‌ای بررسی شدند. ابزار گردآوری داده‌های تحقیق پرسشنامه‌های هوش عاطفی کراون (۲۰۰۷)، عملکرد فردی پاترسون (۱۹۷۰)، و انگیزه فردی بخشی و همکارانش (۱۳۸۳) بود. داده‌های به دست آمده با استفاده از نرم‌افزار تحلیلی- کاربردی SPSS نسخه ۲۰ و معادلات ساختاری در نرم‌افزار لیزرلپردازش و تحلیل شد. یافته‌های تحقیق نشان داد هوش عاطفی با ضریب تأثیر ۴۴/۰ بر عملکرد فردی تأثیر دارد. همچنین هوش عاطفی بر مؤلفه‌های بهبود کار، همکاری، احساس مسئولیت در کار، و نظم و انضباط در کار با ضرایب ۱۲/۰، ۳۸/۰، ۴۱/۰ و ۳۲/۰ تأثیرگذار است. ( $p > 0/05$ ) هوش عاطفی بر انگیزه درونی کارکنان با ضریب ۷۲/۰ تأثیر دارد. ( $p > 0/05$ ) انگیزه درونی با ضریب تأثیر ۳۶/۰ بر عملکرد فردی تأثیر دارد. همچنین انگیزه درونی بر مؤلفه‌های بهبود کار، همکاری، احساس مسئولیت در کار، و نظم و انضباط در کار با ضرایب ۶۳/۰، ۲۳/۰، ۵۵/۰، ۲۱ تأثیر دارد ( $p < 0/05$ ) انگیزه درونی در رابطه بین هوش عاطفی با عملکرد فردی کارکنان با ضریب تأثیر ۷/۳۴ تأثیرگذار است. ( $p < 0/05$ ) بنابراین می‌توان گفت مهارت‌های هوش عاطفی می‌تواند منجر به بهبود انگیزه درونی و عملکرد فردی در سازمان شوند که در نهایت بهره‌وری را به همراه خواهد داشت.

وارما<sup>۱</sup> و مالهوترا (۲۰۲۰) در پژوهشی به بررسی توانمندسازی روان‌شناختی و رضایت شغلی حسابداران با بررسی اثر میانجی عملکرد وظیفه پرداختند. داده‌های اولیه از طریق نظرسنجی مبتنی بر پرسشنامه از ۱۳۲ حسابدار حرفه‌ای، که نمونه‌های آماری در این مطالعه بودند، جمع‌آوری شد. این حسابداران در یازده شهر هند اقامت داشتند و در هر دو شرکت خدماتی و تولیدی کار می‌کردند. داده‌ها با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری حداقل مربعات جزئی تجزیه و تحلیل شد. مطالعه نشان داد عملکرد وظیفه تأثیر مستقیم بر رضایت شغلی داد. همچنین مشخص شد که جنسیت تأثیر قابل توجهی بر اثر مستقیم و غیر مستقیم مدل مورد بررسی در این پژوهش نداد. به صورت خلاصه نتایج حاصل از این مطالعه نشان داد عملکرد وظایفی که حسابداران در بازارهای نوین انجام می‌دهند می‌تواند تحت تأثیر مستقیم و غیر مستقیم توانمندسازی روان‌شناختی و رضایت شغلی آنان قرار گیرد.

دی<sup>۲</sup> و بیورن (۲۰۱۸) در پژوهشی به بررسی تأثیر یک سیستم اندازه‌گیری عملکرد (PMS) با ویژگی‌های توانمند با واسطه توانمندسازی روان‌شناختی بر عملکرد وظیفه و رضایت شغلی در مرکز خدمات مشترک (SSC) پرداختند. نتایج مطالعه نشان داد ویژگی‌های PMS بر انگیزه افراد تأثیر می‌گذارد؛ طوری که اجرای سیستم‌هایی با ویژگی‌های توانمندکننده می‌تواند به ادراک کارکنان در مورد کنترل و استقلال در کارشان کمک کند. در ساختار SSC، نحوه شکل‌گیری PMS می‌تواند از نتایج نامطلوب بالقوه ناشی از ساختارهای غیر اصولی در کاهش درک کارکنان از توانمندسازی روان‌شناختی جلوگیری کند. یک نظرسنجی در یک SSC واقع در جنوب برزیل انجام شد که خدمات اداری و مالی و حسابداری ارائه می‌دهد. ۸۸ نفر از ۱۲۵ کارمند عملیاتی در این نظرسنجی شرکت کردند که معادل ۷۰ درصد از کل است. ابزار تحقیق مورد استفاده بر اساس مطالعات انجام شده توسط ماهاما و چنگ (۲۰۱۳)، اسپریتزر (۱۹۹۵)، تارانت و سابو (۲۰۱۰)، و ون در هاووارت و بروگمن (۲۰۱۵) بود. برای آزمون فرضیه‌ها از مدل‌سازی معادلات ساختاری استفاده شد. شواهد به دست آمده از این تحقیق نشان می‌دهد استفاده از یک PMS توانمند می‌تواند به تعادل مورد نیاز در شرکت‌ها بین سطوح کنترل رسمی و توانمندسازی روان‌شناختی برای به دست آوردن رضایت شغلی کارکنان و عملکرد وظیفه کمک کند.

در نهایت با بررسی دو مقاله کاملاً جدید منتشرشده در این حوزه، شامل مقاله کروز و همکارانش (۲۰۲۲) و مقاله ریتولد و همکارانش (۲۰۲۲)، مدل مفهومی پژوهش در شکل ۱ پیشنهاد می‌شود.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش (کروز و همکاران، ۲۰۲۲؛ ریتولد و همکاران، ۲۰۲۲)

## اهداف پژوهش

**هدف اصلی:** شناخت و تعیین تأثیر نظارت غیر مستقیم بر رضایت شغلی با نقش میانجی انگیزه درونی و توانمندسازی روانی.  
**اهداف فرعی:** شناخت و تعیین تأثیر نظارت غیر مستقیم بر رضایت شغلی با نقش میانجی انگیزه درونی، شناخت و تعیین تأثیر نظارت غیر مستقیم بر رضایت شغلی با نقش میانجی توانمندسازی روانی، شناخت و تعیین تأثیر توانمندسازی روانی بر رضایت شغلی، شناخت و تعیین تأثیر انگیزه درونی بر رضایت شغلی، شناخت و تعیین تأثیر نظارت غیرمستقیم بر رضایت شغلی.

## روش تحقیق

این پژوهش از نظر هدف کاربردی، از نظر روش گردآوری اطلاعات توصیفی-پیمایشی، به جهت زمانی مقطعی، و به لحاظ نوع ارتباط بین متغیرها یک تحقیق همبستگی است. متغیرهای اصلی تحقیق شناسایی و استدلال می‌شوند. داده‌های مورد نیاز برای سنجش و اندازه‌گیری متغیرهای یادشده به وسیله پرسشنامه کروز و همکارانش (۲۰۲۲) ریتولد و همکارانش (۲۰۲۲) به صورت میدانی جمع‌آوری شد. سپس داده‌ها به امتیازات مربوط تبدیل شد و برای تجزیه و تحلیل با استفاده از نرم‌افزار Lisrel 8.8 و SPSS 26 آماده شدند.

جامعه آماری پژوهش مورد نظر همه معلمان آموزش و پرورش شهر تهران در مقطع متوسطه بودند که به مدت حداقل یک ماه فعالیت شغلی خود را به صورت دورکاری انجام دادند. با توجه به عدم دسترسی به لیست کامل افراد، به روش نمونه‌گیری خوشه‌ای در دسترس با استفاده از شبکه‌های مجازی نمونه‌های آماری به تفکیک مناطق (خوشه‌ها) انتخاب شدند. در روش مدل‌سازی معادلات ساختاری، حجم نمونه به تناسب تعداد متغیرهای پنهانی است که مورد استفاده قرار می‌گیرند. در این پژوهش چهار متغیر پنهان- یعنی نظارت غیر مستقیم، رضایت شغلی، انگیزه درونی، توانمندسازی روان‌شناختی- به عنوان متغیرهای پژوهش انتخاب شدند. حداقل حجم نمونه مدل معادلات ساختاری و تحلیل عاملی بر اساس تعداد سازه‌های اصلی یا متغیرهای پنهان تعیین می‌شود. با وجود آنکه در مورد حجم نمونه لازم برای تحلیل عاملی و مدل‌های ساختاری توافق کلی وجود ندارد، به زعم بسیاری از پژوهشگران حداقل حجم نمونه لازم ۲۰۰ است. در تحلیل عاملی تأییدی و مدل ساختاری، حداقل حجم نمونه بر اساس متغیرهای پنهان تعیین می‌شود (حبیبی و عدن‌ور، ۱۳۹۶). با توجه به احتمال عدم برگشت پرسشنامه‌های ارسال شده برای نمونه آماری (میزان بازگشت) تعداد ۲۲۰ پرسشنامه بین افراد توزیع شد (۱۰ درصد از حجم نمونه حداقلی) تا بتوان اطمینان حاصل کرد که تعداد حداقل ۲۰۰ نمونه به صورت کامل به سوالات پاسخ بدهند.

از پرسشنامه استاندارد کروز و همکارانش (۲۰۲۲) و ریتولد و همکارانش (۲۰۲۲) به عنوان ابزار گردآوری اطلاعات استفاده شد که به ترتیب برای اندازه‌گیری نظارت غیر مستقیم، انگیزه درونی، توانمندسازی روان‌شناختی، و رضایت شغلی هستند. نمونه‌ای از پرسشنامه پژوهش در پیوست قرار دارد. پرسشنامه یادشده دارای طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت طبقه‌بندی شده است. برای سنجش

هر یک از این متغیرها، سؤالاتی طراحی شده است. سهم هر یک از مؤلفه‌ها و زیرسازها در جدول ۱ به تفکیک طبقه‌بندی آمده است.

جدول ۱. توزیع سؤالات پرسشنامه بر اساس متغیرهای تحقیق

شماره سؤال	متغیرهای تحقیق
1-10	نظارت غیر مستقیم
11-25	انگیزه درونی
26-45	توانمندسازی روان‌شناختی
46-70	رضایت شغلی

### تحلیل توصیفی داده‌ها

با استفاده از جدول فراوانی حاصل از خروجی SPSS و همچنین نمودار میله‌ای به بررسی این شاخص‌ها در جامعه هدف پرداخته می‌شود.

بررسی متغیر جنسیت: اولین سؤالی که از پاسخگویان پرسیده می‌شود در مورد جنسیت آنان است. داده‌های این سؤال پاسخگویان را در دو گروه مختلف طبقه‌بندی می‌کند که فراوانی آن‌ها را مشاهده می‌کنید. با توجه به جدول ۲/۶ درصد از پاسخگویان مرد و ۲۳/۸ درصد زن هستند.

جدول ۲. توزیع فراوانی پاسخگویان بر حسب جنسیت

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
جنسیت	مرد	163	76.2	76.2
	زن	51	23.8	100.0
	Total	214	100.0	100.0

بررسی متغیر وضعیت تأهل: پاسخگویان بر حسب وضعیت تأهل در دو گروه مجرد و متأهل تقسیم شدند که فراوانی آن‌ها را مشاهده می‌کنید. با توجه به جدول ۱/۴۲ درصد از پاسخگویان مجرد و ۵۷/۹ درصد متأهل هستند.

جدول ۳. توزیع فراوانی پاسخگویان بر وضعیت تأهل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
وضعیت تأهل	مجرد	90	42.1	42.1
	متاهل	124	57.9	100.0
	Total	214	100.0	100.0

بررسی متغیر سن: پاسخگویان بر حسب سن در چهار گروه تقسیم شدند که فراوانی آن‌ها را در جدول ۴ مشاهده می‌کنید. با توجه به جدول ۶/۱۲ درصد از پاسخگویان دارای سن کمتر از ۳۰ سال، ۵۰/۹ درصد از پاسخگویان دارای سن ۳۱ تا ۴۰ سال، ۲۷/۱ درصد از پاسخگویان دارای سن ۴۱ تا ۵۰ سال، و ۹/۳ درصد از پاسخگویان دارای سن بالاتر از ۵۱ سال هستند.

جدول ۴. توزیع فراوانی پاسخگویان بر سن

	Frequency	Percent	Cumulative Percent
سن	کمتر از ۳۰ سال	27	12.6
	بین ۳۱ تا ۴۰ سال	109	50.9
	بین ۴۱ تا ۵۰ سال	58	27.1
	بالاتر از ۵۱ سال	20	9.3
	Total	214	100.0

بررسی متغیر سطح تحصیلات: تحصیلات یکی دیگر از عوامل مهمی است که می‌تواند در نگرش افراد (سطح تحصیلات مختلف) تأثیرگذار باشد. پاسخگویان بر حسب تحصیلات به ۴ گروه تقسیم شدند که فراوانی آن را در جدول ۵ مشاهده می‌کنید. با توجه به جدول ۱۶/۴ درصد از پاسخگویان کمتر از لیسانس، ۵۶/۱ درصد لیسانس، ۲۷/۶ درصد فوق لیسانس و بالاتر هستند.

جدول ۵. توزیع فراوانی پاسخگویان بر حسب سطح تحصیلات

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
تحصیلات	کمتر از لیسانس	35	16.4	16.4
	لیسانس	120	56.1	72.4
	فوق لیسانس و بالاتر	59	27.6	100.0
	Total	214	100.0	100.0

بررسی متغیر سابقه کاری: افرادی که سابقه کاری بیشتری داشته باشند دارای تجربیات بیشتری هستند که می‌تواند در به دست آوردن نتایج قابل قبول مفید باشد. پاسخگویان بر حسب سابقه کاری به ۵ گروه تقسیم شدند که فراوانی آن‌ها را در جدول ۶ مشاهده می‌کنید. با توجه به جدول ۱۲/۱ درصد از پاسخگویان دارای سابقه کمتر از ۵ سال، ۳۷/۴ درصد دارای سابقه بین ۶ تا ۱۰ سال، ۳۸/۳ درصد دارای سابقه بین ۱۱ تا ۱۵ سال، ۷/۹ درصد دارای سابقه بین ۱۶ تا ۲۰ سال، و ۴/۲ درصد دارای سابقه بیشتر از ۲۱ سال هستند (جدول ۶).

جدول ۶. توزیع فراوانی پاسخگویان بر حسب کاری

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
سابقه کاری	کمتر از ۵ سال	26	12.1	12.1
	بین ۶ تا ۱۰ سال	80	37.4	49.5
	بین ۱۱ تا ۱۵ سال	82	38.3	87.9
	بین ۱۶ تا ۲۰ سال	17	7.9	95.8
	بیشتر از ۲۱ سال	9	4.2	100.0
Total	214	100.0	100.0	

### تحلیل استنباطی داده‌ها

در این بخش با بهره‌مندی از مدل‌سازی معادلات ساختاری به بررسی فرضیات پژوهش پرداخته می‌شود. یک مدل معادله ساختاری از دو نوع مدل و انواعی از متغیرها تشکیل می‌شود. مدل اندازه‌گیری: جزئی از مدل معادله ساختاری است که نحوه سنجش یک متغیر پنهان را با استفاده از دو یا بیشتر متغیر مشاهده‌شده تعریف می‌کند.

مدل ساختاری: جزئی از مدل معادله ساختاری است که نشان می‌دهد متغیرهای پنهان و گاهی مشاهده‌شده چگونه بر یک‌دیگر اثر می‌گذارند.

در تحلیل عاملی تأییدی پژوهشگر به دنبال تهیه مدلی است که فرض می‌شود داده‌های تجربی را بر پایه چند پارامتر نسبتاً اندک توصیف یا تبیین یا توجیه می‌کند. این مدل مبتنی بر اطلاعات پیش‌تجربی درباره ساختار داده‌ها است که می‌تواند به شکل یک تئوری یا فرضیه، یک طرح طبقه‌بندی‌کننده معین برای گویه‌ها در انطباق با ویژگی‌های عینی شکل و محتوا، شرایط معلوم تجربی، یا دانش حاصل از مطالعات قبلی درباره داده‌های وسیع باشد. روش‌های تأییدی (آزمون فرضیه) تعیین می‌کنند که داده‌ها با یک ساختار عاملی معین (که در فرضیه آمده) هماهنگ هستند یا نه. در این بخش، نتایج حاصل از تحلیل عاملی تأییدی هر یک از متغیرهای پژوهش توسط نرم‌افزار LISREL به صورت جداگانه برای هر متغیر آورده شده و به بررسی معنادار بودن ارتباط هر یک از سؤالات با عامل تحت بررسی پرداخته می‌شود.

با توجه به اینکه تعداد سؤالات پرسشنامه بسیار زیاد است و نمایش این حجم از سؤالات در نرم‌افزار لیزرل با مشکل مواجه است، در ادامه، صرفاً خروجی تحلیل عاملی تأییدی به صورت جدول‌ها نمایش داده شده است. با توجه به این خروجی مشخص



می‌شود که همه ضرایب به‌دست‌آمده معنادار شده‌اند. زیرا مقدار آزمون معناداری بزرگ‌تر از  $1/96$  یا کوچک‌تر از  $96/96$  نشان‌دهنده معنادار بودن روابط است. مثلاً آماره تی سؤال ۱ در بعد نظارت غیر مستقیم است. چون این مقدار بیشتر از  $1/96$  است (برای ضریب منفی کمتر از  $1/96$  -). بنابراین این سؤال در سنجش متغیر نظارت غیر مستقیم به‌درستی طرح شده است.

جدول ۷.

سؤال	متغیر	ضریب بتا	آماره تی	سؤال	متغیر	ضریب بتا	آماره تی
۱	نظارت غیر مستقیم	0.51	11.47	۳۴	توانمندسازی روان‌شناختی	0.22	8.4
۲	نظارت غیر مستقیم	0.46	9.85	۳۵	توانمندسازی روان‌شناختی	0.3	10.66
۳	نظارت غیر مستقیم	0.46	10.21	۳۶	توانمندسازی روان‌شناختی	0.36	13.59
۴	نظارت غیر مستقیم	0.54	13.19	۳۷	توانمندسازی روان‌شناختی	0.37	13.96
۵	نظارت غیر مستقیم	0.53	13.02	۳۸	توانمندسازی روان‌شناختی	0.38	14.83
۶	نظارت غیر مستقیم	0.57	14.84	۳۹	توانمندسازی روان‌شناختی	0.28	10.15
۷	نظارت غیر مستقیم	0.43	11	۴۴	توانمندسازی روان‌شناختی	0.33	11.66
۸	نظارت غیر مستقیم	0.49	12.32	۴۵	توانمندسازی روان‌شناختی	0.29	10.7
۹	نظارت غیر مستقیم	0.43	11.05	۴۶	رضایت شغلی	0.29	11.15
۱۰	نظارت غیر مستقیم	0.5	11.44	۴۷	رضایت شغلی	0.3	12.65
۱۱	انگیزه درونی	0.33	11.79	۴۸	رضایت شغلی	0.37	15.72
۱۲	انگیزه درونی	0.41	14.84	۴۹	رضایت شغلی	0.32	12.13
۱۳	انگیزه درونی	0.35	11.83	۵۰	رضایت شغلی	0.31	11.62
۱۴	انگیزه درونی	0.41	14.34	۵۱	رضایت شغلی	0.28	10.72
۱۵	انگیزه درونی	0.35	12.61	۵۲	رضایت شغلی	0.34	12.94
۱۶	انگیزه درونی	0.43	14.28	۵۳	رضایت شغلی	0.28	10.6
۱۷	انگیزه درونی	0.38	13.13	۵۴	رضایت شغلی	0.36	14.48
۱۸	انگیزه درونی	0.41	14.22	۵۵	رضایت شغلی	0.3	12.87
۱۹	انگیزه درونی	0.45	14.98	۵۶	رضایت شغلی	0.35	14.19
۲۰	انگیزه درونی	0.37	12.08	۵۷	رضایت شغلی	0.36	14.56
۲۱	انگیزه درونی	0.38	12.98	۵۸	رضایت شغلی	0.32	12.36
۲۲	انگیزه درونی	0.35	11.85	۵۹	رضایت شغلی	0.33	13.28
۲۳	انگیزه درونی	0.36	12.63	۶۰	رضایت شغلی	0.32	12.23
۲۴	انگیزه درونی	0.38	13.04	۶۱	رضایت شغلی	0.29	11.86
۲۵	انگیزه درونی	0.36	11.24	۶۲	رضایت شغلی	0.27	11.39
۲۶	توانمندسازی روان‌شناختی	0.27	10.66	۶۳	رضایت شغلی	0.22	7.93
۲۷	توانمندسازی روان‌شناختی	0.25	9.43	۶۴	رضایت شغلی	0.31	12.14
۲۸	توانمندسازی روان‌شناختی	0.36	13.04	۶۵	رضایت شغلی	0.35	14.74
۲۹	توانمندسازی روان‌شناختی	0.27	9.78	۶۶	رضایت شغلی	0.29	10.93
۳۰	توانمندسازی روان‌شناختی	0.28	10.54	۶۷	رضایت شغلی	0.24	9.89
۳۱	توانمندسازی روان‌شناختی	0.37	14.44	۶۸	رضایت شغلی	0.29	11.44
۳۲	توانمندسازی روان‌شناختی	0.36	12.56	۶۹	رضایت شغلی	0.31	12.95
۳۳	توانمندسازی روان‌شناختی	0.39	14.43	۷۰	رضایت شغلی	0.25	10.45
۴۰	توانمندسازی روان‌شناختی	0.35	13.87				
۴۱	توانمندسازی روان‌شناختی	0.32	11.13				
۴۲	توانمندسازی روان‌شناختی	0.31	11.5				
۴۳	توانمندسازی روان‌شناختی	0.34	13.07				

بعد از مشخص شدن درست بودن سؤالات انتخاب‌شده برای هر متغیر پنهان می‌توان در ادامه به بررسی مدل مفهومی پژوهش و بررسی سؤالات مورد نظر در مورد پژوهش پرداخت. مدل معادلات ساختاری یک رویکرد آماری جامع برای آزمون فرضیه‌هایی درباره روابط بین متغیرهای مشاهده‌شده<sup>۱</sup> و متغیرهای پنهان<sup>۲</sup> است. از طریق این رویکرد می‌توانیم قابل قبول بودن

1. observed  
2. latent

مدل‌های نظری را در جامعه‌های خاص با استفاده از داده‌های همبستگی، غیر آزمایشی، آزمایشی آزمون کرد. نتایج مدل معادلات ساختاری به شکل نمودار مسیر<sup>۱</sup> ارائه می‌شود.

شاخص Normed Fit Index (NFI): این شاخص نیز یکی دیگر از شاخص‌ها برای سنجش میزان خوب بودن مدل به دست آمده با توجه به داده‌ها است. چنانچه میزان این شاخص بالاتر از ۰/۹ باشد، حاکی از مناسب بودن مدل استخراجی است. جهت بررسی مدل مفهومی لازم است ابتدا مدل ارزیابی شود و سپس جزئیات بررسی شود. برای بررسی مدل، در این تحقیق، حداقل یک مورد از شاخص‌های مطرح در برازش مطلق و برازش نسبی و برازش تعمیم یافته جهت امتحان مدل بررسی و ارزیابی می‌شود. جدول ۸ شاخص‌های استخراج شده از برازش مدل را نشان می‌دهد (Bagozzi & Yi, 1998; Baumgartner & Homburg, 1996; Cote (et al., 2110; Diamantopoulos & Sigauw, 2000; MacCallum et al., 1996; Ping, 2004).

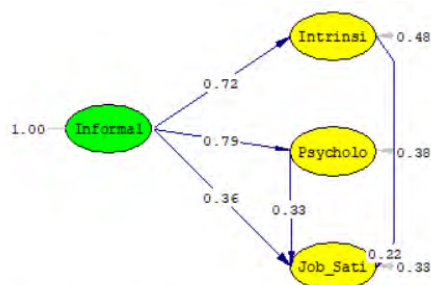
جدول ۸. شاخص‌های برازندگی مدل

مقدار	حالت مطلوب	آماره
۲۴۳۲,۲۳	-----	کای اسکوئر CHI SQUARE
۲۳۴۰	-----	درجه آزادی DF
۰,۰۹۰۰۳	$0.05 \leq$	سطح معناداری P-Value
1.039	$1 \leq \& \leq 3$	کای اسکوئر نسبی CHI SQUARE/DF
0.014	$0 \leq \& \leq 0.08$	ریشه میانگین مربعات خطای برآورد RMSEA
0.93	$0.9 \leq$	شاخص نیکویی برازش GFI
0.92	$0.9 \leq$	شاخص نیکویی برازش اصلاح شده AGFI
0.94	$0.9 \leq$	شاخص برازندگی نرم شده NFI

## نتیجه

با توجه به خروجی نرم افزار، که در جدول ۸ ارائه شده، مقدار کای اسکوئر نسبی (CHI SQUARE/DF)، که باید مقدار بین ۲ تا ۳ باشد، عدد ۱/۰۳ به دست آمده که نشان دهنده برازش خوب مدل است. همچنین ریشه میانگین مجزورات تقریب باید کمتر از ۰/۰۸ باشد که در مدل ارائه شده این مقدار برابر ۰/۰۱۴ است. شاخص‌های خوب بودن مانند NFI، AGFI، GFI نیز به مقدار ۰/۹ نزدیکند. مقدار پیشنهادی برای چنین شاخص‌هایی ۰/۹ است. با توجه به شاخص‌ها و خروجی‌های نرم افزار لیزرل می‌توان گفت که داده‌ها با مدل منطبق هستند و شاخص‌های ارائه شده نشان دهنده این هستند که در مجموع مدل ارائه شده مدلی مناسب است و داده‌های تجربی اصطلاحاً به خوبی با آن منطبقند. حال به بررسی جزئیات مدل از طریق مدل برآورد شده و مدل T-Value پرداخته می‌شود و سپس فرضیه‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرد.

تخمین استاندارد مدل: شکل ۲ بیانگر مقادیر برآورد شده بارهای عاملی (مقادیر روی فلش‌های بین بیضی و مستطیل) و ضرایب مسیر (مقادیر روی فلش‌های بین بیضی‌ها) است.

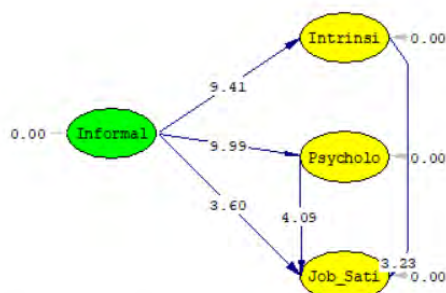


Chi-Square=2432.23, df=2340, P-value=0.09003, RMSEA=0.014

شکل ۲. تخمین استاندارد مدل

همه ضرایب مسیر به دست آمده مثبت هستند که تأییدکننده رابطه مثبت فرضیات مطرح شده است. همچنین برای بررسی معناداری آن‌ها می‌توان از آماره تی استفاده کرد.

مدل T-Values: در اینجا از طریق مقادیر داده‌های خام برای هر پارامتر در مدل یک مقدار T مشاهده شده به دست می‌آید که تحلیل این مقادیر بدین صورت است: زمانی که تعداد نمونه بیشتر از ۳۰ عدد باشد و T مشاهده شده بیشتر از ۱/۹۶ باشد با بیش از ۰/۹۵ اطمینان رابطه به دست آمده مربوط به مدل را نشان می‌دهد.



Chi-Square=2432.23, df=2340, P-value=0.09003, RMSEA=0.014

شکل ۳. نمودار آماره معناداری (T-Values) مدل مفهومی

خروجی به دست آمده بیانگر آن است که همه متغیرهای وابسته و مستقل رابطه معنادار با یکدیگر دارند. بررسی رابطه نظارت غیر مستقیم بر رضایت شغلی با نقش میانجی انگیزه درونی را از لحاظ آماری می‌توان بدین شکل بیان کرد:

$H_0$ : نظارت غیر مستقیم بر رضایت شغلی با نقش میانجی انگیزه درونی تأثیر ندارد.

$H_1$ : نظارت غیر مستقیم بر رضایت شغلی با نقش میانجی انگیزه درونی تأثیر دارد.

همچنین برای دیگر متغیرهای پژوهش فرضیه  $H_1$  به صورت زیر است:

جدول ۹. فرضیه  $H_1$

نتیجه	مقدار T	پارامتر استاندارد	معادله ساختاری
تأیید	6.32	0.47	نظارت غیر مستقیم بر رضایت شغلی با نقش میانجی انگیزه درونی تأثیر دارد.
تأیید	۷,۰۴	۰,۵۶	نظارت غیر مستقیم بر رضایت شغلی با نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی تأثیر دارد.
تأیید	۴,۰۹	۰,۳۳	توانمندسازی روان‌شناختی بر رضایت شغلی تأثیر دارد.
تأیید	۳,۲۳	۰,۲۲	انگیزه درونی بر رضایت شغلی تأثیر دارد.
تأیید	۳,۶	۰,۳۶	نظارت غیرمستقیم بر رضایت شغلی تأثیر دارد.

همان‌طور که در جدول مشخص است میزان ضریب استاندارد معادله ساختاری بین نظارت غیر مستقیم بر رضایت شغلی با نقش میانجی انگیزه درونی نیز برابر ۰/۴۷ و میزان آماره تی نیز برابر ۶/۳۲ است. چون میزان آماره تی در معادله ساختاری حاصل (۶/۳۲) از مقدار آماره تی با ۹۵ درصد اطمینان (۱/۹۶) بیشتر است، فرض وجود رابطه معنادار بین نظارت غیر مستقیم بر رضایت شغلی با نقش میانجی انگیزه درونی با ۹۵ درصد اطمینان تأیید می‌شود. به علاوه، میزان ضریب استاندارد بین دو متغیر قوی و دارای علامت مثبت است؛ بدین معنا که با افزایش و بهبود نظارت غیر مستقیم در حضور تقویت انگیزه درونی رضایت شغلی نیز افزایش می‌یابد. به همین ترتیب برای سایر متغیرها نیز نتایج فرضیه در ستون نتیجه آمده است.

## منابع

- ابوترابی زارچی، محمدرضا (۱۳۹۹). بررسی تأثیر هوش عاطفی بر عملکرد فردی کارکنان با توجه به نقش میانجیگری انگیزه درونی. *ششمین کنفرانس سراسری دانش و فناوری علوم تربیتی مطالعات اجتماعی و روان‌شناسی ایران*.
- پوررشیدی، رستم؛ نیک‌بخش، محمدعلی و خادمی مقدم، عبدالله (۱۳۹۷). بررسی رابطه انگیزه درونی ۱ و انگیزه بیرونی ۲ کارکنان با عملکرد سازمانی در اداره کل امور مالیاتی کرمان. *اولین همایش ملی مدیریت و اقتصاد با رویکرد اقتصاد مقاومتی*.
- حبیبی، آرش و عدن‌ور، مریم (۱۳۹۶). *مدل‌یابی معادلات ساختاری*. انتشارات جهاد دانشگاهی.
- خادمی، علی‌اکبر؛ امیرکبیری، علی‌رضا و تقوی‌نژاد، کامل (۱۳۹۶). بررسی رابطه بین ابعاد توانمندسازی و رضایت شغلی و تمایل به جابه‌جایی کارکنان (مطالعه موردی: سازمان امور مالیاتی کشور). *پژوهشنامه مالیات (علمی-پژوهشی)*، ناشر: سازمان امور مالیاتی کشور، دوره ۲۵، شماره ۳۵، ۸۷ - ۱۰۶.
- خطیب، حمیده؛ ناظر، محمد؛ نعمت‌الله‌زاده، کاظم ماهانی و صدرمحمدی، رضوان (۱۳۹۵). رابطه ویژگی‌های شخصیتی با شادکامی و رضایت شغلی بین کارکنان دانشگاه ولی عصر<sup>(عج)</sup> رفسنجان. *مدیریت فرهنگ سازمانی*، سال ۱۴، شماره ۴ (پیاپی ۴۲).
- زارع، حسین و رنجبران، رضا (۱۳۹۵). رابطه نگرش به زمان و انگیزه پیشرفت با رضایت شغلی. *پژوهش‌های نوین روان‌شناختی*، سال ۱۱، شماره ۴۱.
- شهلائی، جواد؛ هنری، حبیب و حمزه، معصومه (۱۳۹۸). تعیین موقعیت استراتژیک و وضعیت موجود و مطلوب توانمندسازی کارکنان ادار کل ورزش و جوانان استان البرز. *رویکردهایی نوین در مدیریت ورزشی*، ناشر: انجمن مدیریت ورزشی ایران، دوره ۷، شماره ۲۴، ۵۱ - ۶۴.
- محمودرضا، اسماعیلی و صیدزاده، حیدر (۱۳۹۶). تأثیر رضایت شغلی بر عملکرد با نقش میانجی وفاداری سازمانی. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، شماره ۸۳.
- میرمحمدی، سید محمد؛ حسین‌پور، داوود و قاسمی بنابری، حمیدرضا (۱۳۹۶). عوامل کلیدی موفقیت توانمندسازی کارکنان. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، شماره ۸۳.
- Abu Tarabi Zarchi, M.R. (2020). Examining the influence of an emotional mood on the work of an individual performance, using the moderating role of internal motivation, 6th conference in knowledge and educational sciences, social studies and psychology. (in Persian)
- Cruz, Ana Paula Capuano da, Anderson Betti Frare, Monique Couto Accadrolli, and Vagner Horz. "Effects of informal controls and psychological empowerment on job satisfaction." *Revista Contabilidade & Finanças* 33 (2021): 29-45.
- Da Cruz, A.P.C., Frare, A.B., Accadrolli M.C., & Horz, V. (2022). Effects of informal controls and psychological empowerment on job satisfaction. *Revista Contabilidade e Finanças: UNIV SAOPAULO*, 33.0 (88.0), 29.0-45.0.
- Khadimi, A.A., Amirkibiri, A.R., & Taqwa Nejad, K. (2017). The relationship between the dimensions of empowerment and job satisfaction and tendency to employee turnover (case study: Tax organization). *Journal of research in tax*, Vol. 25, No. 35, 87-106. (in Persian)
- Khatib, H., Nazir, M, Nematollahzadeh, K. M., & Sadr-Mohammadi, R. (2016). The relationship between personal characteristics and with happiness and job satisfaction among the Vali Asr university employees. *Journal of organizational culture management*, Vol. 14, No. 4. (in Persian)
- Mahmoud-Reza, I. & Sayidzadeh, H (2017). Impact of job satisfaction on performance using the moderating role of organizational royalty. *Journal of studies in improvement management and development*, No. 83. (in Persian)
- Mirmohammadi, S. M, Hosseinpour, D& Ghasemi Banabari, H.R. (2017). Critical success factors of employee empowerment. *Journal of studies in improvement management and development*, No. 83. (in Persian)
- Rietveld, Jacqueline R., Djoerd Hiemstra, Aleid E. Brouwer, and Jan Waalkens (2010). Motivation and Productivity of Employees in Higher Education during the First Lockdown. *Administrative Sciences* 12, No. 1.
- Pour-Rashidi, R., Nik-Bakhsh, M.A., & Khadimi Moghadam, A. (2018). The relationship between employee internal motivation and external motivation in Kerman Tax organization, the first conference on management and economy.
- Shahlaei, J., Henry, H., & Hamzah, M. (2018). Determining the strategic positions and current and ideal situation of employee empowerment. *Journal of new approaches in sport management*, Vol. 7, No. 24, 51- 64. (in Persian)
- Varma, A. & Malhotra, G. (2020). Psychological empowerment and job satisfaction of accountants: the mediating effect of task performance. *International Journal of Organizational Analysis: Emerald Group Holdings Ltd.*, nan(nan), nan-nan.
- Zaree, H. & Ranjbaran, R. (2016). The relationship between attitude to the time and motivation for advancement with job satisfaction. *Journal of new researches in psychology*, No. 41. (in Persian)