



## طراحی و اعتبارسنجی مدل توانمندسازی مدیران

اعظم بیگدلی<sup>۱</sup> - پروانه گلرد<sup>۲</sup> - سیداحمد حسینی گل‌افشانی<sup>۳</sup> - قنبر عباس پور اسفدن<sup>۴</sup>

### چکیده

هدف این پژوهش در گام نخست، طراحی مدل توانمندسازی مدیران و در مرحله بعدی، اعتبارسنجی آن مبتنی بر پژوهشی آمیخته و به روش توصیفی - اکتشافی بود. جامعه آماری برای ارائه مدل، شامل خبرگان دانشگاهی و همچنین، مدیران ارشد بانک مرکزی و برای اعتبارسنجی آن، شامل مدیران صف و ستاد بانک مرکزی بود. نمونه آماری خبرگان تا مرحله اشباع نظری به تعداد ۱۵ نفر به روش هدفمند قضاوتی و برای مرحله اعتبارسنجی مدل، به تعداد ۲۱۰ نفر مبتنی بر قواعد حجم نمونه در روش معادلات ساختاری و به روش طبقه‌ای تصادفی انتخاب شد. ابزار گردآوری داده‌ها شامل مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و پرسشنامه خیره‌منا برای مرحله مدل‌سازی و پرسشنامه با طیف لیکرت پنج‌تایی برای مرحله اعتبارسنجی بود. روایی پرسشنامه به روش همگرایی و واگرایی و پایایی آن به روش پایایی معرف‌ها و مرکب تأیید شد. ترکیب نتایج تحلیل مضمون و مدل‌سازی ساختاری - تفسیری، منتج به ارائه مدل توانمندسازی مدیران شد که از هشت مقوله توان‌سازهای ساختاری، توان‌سازهای مدیریتی، توان‌سازهای دانشی، توان‌سازهای انگیزشی، کُنشگران توان‌ساز، توانمندسازی روانی، توانمندسازی تجربی و پیامدهای رفتاری تشکیل یافته است. همچنین، یافته‌های بخش کمی، اعتبار مدل ساختاری پژوهش را تأیید و کلیه فرضیه‌ها (به غیر از اثر تعدیلگری کُنشگران توان‌ساز) اثبات شد.

**واژه‌های کلیدی:** توانمندسازی رفتاری، توانمندسازی روانی، توان‌سازها، کُنشگران توان‌ساز، پیامدهای رفتاری.

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب، تهران، ایران. (a.bigdeli@cbi.ir)
۲. دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب، تهران، ایران، نویسنده مسئول. (P\_gelard@azad.ac.ir)
۳. استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب، تهران، ایران. (sa\_hosseinigolafshni@azad.ac.ir)
۴. استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب، تهران، ایران. (gh\_abbaspour@azad.ac.ir)

## مقدمه

در آستانه هزاره سوم سازمان‌ها همسو با تغییرات محیطی به انعطاف‌پذیری بیشتری برای پاسخگویی به فشار و تهدیدات درون و برون سازمان نیاز دارند. در این سازمان‌ها علاوه بر انرژی، نیروی فکر و خلاقیت کارکنان نیز باید مدیریت شود (Chan et al., 2010). تحت این شرایط نه تنها روش‌های سلسله‌مراتب دستوری - کنترلی مناسب نخواهد بود، بلکه نیروی کار خودشان باید ابتکار عمل نشان دهند و برای حل مشکلات خود سریعاً اقدام کنند (Huang et al., 2020). بنابراین، برای رسیدن به اهداف سازمانی، این نیاز به وضوح احساس می‌شود که سازمان‌ها با واکاوی عوامل توانمندی و اثربخشی باید سازگاری خود را با شرایط متغیر پیش رو ارتقا دهند (Kim et al., 2017). از این رو، ایجاد پیوند مناسب بین کار و قابلیت‌ها و توانایی‌های نیروی کار یک ضرورت اساسی است (قربانی‌زاده و همکاران، ۱۳۹۷). امروزه سازمان‌ها تحت تأثیر شرایط پیچیده، تغییر رقابت خواسته‌های ذی‌نفعان محیط داخلی و خارجی خود قرار دارند. تغییرات سریع محیطی، اقتصاد جهانی با فشارهای اقتصادی، ظهور استانداردهای جهانی، امکان سهم‌شدن در هزینه‌ها، فناوری اطلاعات از جمله این عوامل اثرگذار محیطی هستند (Pigeon et al., 2017). یکی از راهبردهای بقای سازمان و افزایش عملکرد در برابر این تهدیدات، توانمندسازی سرمایه انسانی، به‌خصوص توانمندی مدیران سازمان است (Chow, 2018؛ Turki, 2017؛ حسن‌بیگی و همکاران، ۱۳۹۶).

توانمندسازی فرایند توسعه است؛ فرایندی که باعث افزایش توان کارکنان برای حل مشکل ارتقای بینش سیاسی و اجتماعی کارکنان می‌شود و آنان را قادر می‌سازد تا عوامل محیطی را شناسایی کنند و تحت کنترل خود درآورند و به‌طور کلی به فرایندی اطلاق می‌شود که طی آن مدیر به کارکنان کمک می‌کند تا توانایی لازم برای تصمیم‌گیری مستقل را به دست آورند (Iqbal et al., 2020). این فرایند نه تنها در عملکرد افراد، بلکه در شخصیت آن‌ها نیز مؤثر است. مهم‌ترین مفهوم توانمندسازی تفویض اختیار به پایین‌ترین سطح سازمان است. فرایند تصمیم‌گیری باید از درجه بالای عدم تمرکز برخوردار باشد و افراد با گروه‌های کاری نیز باید مسئول یک قسمت کامل از فرایندهای کاری باشند (Yang et al., 2019). در رویکرد مدیران و رهبران توانمند، مدیران می‌توانند رفتارهای میان کارکنان را به روش‌هایی از قبیل حالت‌های انگیزشی، تفویض اختیار و مسئولیت‌پذیری، از بین بردن فعالیت‌های سازمان رسمی و شناخت و تغییر شرایطی که موجب ناتوانی در سازمان می‌شود، ارتقا بخشند (Chow, 2018).

در سالیان اخیر نظریه‌پردازان از دیدگاه‌های مختلف به واژه توانمندسازی پرداخته‌اند. از دیدگاه رابینز و همکاران (۲۰۰۲)، توانمندسازی پذیرش یک طرح خاص

است؛ پذیرش ساختار جدید شغل، انتقال قدرت، تفویض اختیار، مشارکت در اطلاعات و مشارکت در منابع است و با تمرکز بر عوامل محیطی و عناصر فردی می‌توان به بهترین حالت فرایند توانمندسازی دست یافت. مگ لاگان و ونل (۱۹۹۷) در رویکرد چندبُعدی خود نسبت به توانمندسازی، معتقدند افراد توانمند اختیارات و مسئولیت‌های خود را به سطوح دیگر تفویض می‌کنند. در واقع، توانمندسازی ابزاری است که مدیران به وسیله آن قادر خواهند بود سازمان‌های امروزی را که دارای ویژگی‌هایی چون تنوع کانال‌های نفوذ، رشد اتکا به ساختار افقی و شبکه‌های همکار، تفاوت اندک مدیران و کارکنان از یکدیگر و کاهش تعلق سازمانی هستند، به‌طور کارآمد اداره کنند (بیک‌زاد و همکاران، ۱۳۹۶).

از سوی دیگر، فرناندز و مولدگازیف (۲۰۱۳)، توانمندسازی مدیران را به‌کارگیری مجموعه سیستم‌ها، روش‌ها و اقداماتی تعریف کرده‌اند که موجب توسعه قابلیت و شایستگی مدیران در جهت بهبود و افزایش بهره‌وری، بالندگی و رشد و شکوفایی سازمان و نیروی انسانی و تحقق مطلوبیت‌های اساسی سازمان (چشم‌انداز، مأموریت، رسالت، هدف و جز آن) می‌شود. وکیل‌الرعايا و امین بیدختی (۱۳۹۷)، مدیران توانمند را افراد خلاق، مبتکر و نوآور، خطرپذیر، شایسته و متعهد می‌دانند و معتقدند که سازمان‌ها به منظور حفظ جایگاه خود در راستای مشتری‌مداری، ایجاد بسترهای لازم جهت توانمندسازی نیروی انسانی و تحقق الگوی برتر خدمت‌رسانی، درصدد توانمندسازی کارکنان و به‌خصوص مدیران خود هستند تا بدین طریق، بتوانند اثربخشی و بهره‌وری خود را به حد قابل قبول برسانند.

به‌طور کلی مفهوم توانمندسازی بیانگر فرایند توسعه است؛ فرایندی که موجب افزایش توان کارکنان برای حل مسائل سازمان‌ها و ارتقای بینش سیاسی و اجتماعی کارکنان می‌شود و آنان را قادر می‌سازد تا عوامل محیطی را شناسایی کنند و به کنترل خود درآورند (عباسی و همکاران، ۱۳۹۴). تا کنون محققان در برخی پژوهش‌ها به بررسی مؤلفه‌های توانمندسازی مدیران پرداخته‌اند که در جدول ۱ به برخی از مهم‌ترین مؤلفه‌های ارائه‌شده در رابطه با مقوله توانمندسازی مدیران اشاره شده است.

## جدول ۱. مؤلفه‌های مدل‌های توانمندسازی مدیران

مؤلفه‌ها و شاخص‌ها	عنوان	سال	محققان
توانمندسازی روان‌شناختی در ابعاد: معنی‌داری، شایستگی، خودتعیینی، اثرگذاری	چگونه سبک‌های رهبری تحول‌آفرین و پاداش اقتضایی بر تعهد سازمانی دانشگاهی اثر می‌گذارد: اثر نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی	۲۰۲۰	هوآنگ و همکاران
توانمندسازی روان‌شناختی در ابعاد: معنی‌داری، شایستگی، خودتعیینی، اثرگذاری	کشف روابط میان سیستم‌های سنجش عملکرد استراتژیک و خلاقیت مدیران: نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی و یادگیری سازمانی	۲۰۱۹	اپوهامی
رفتارهای توانمندساز سرپرستی: (مربی‌گری، اطلاع-رسانی، هدایت با مثال، تصمیم‌گیری مشارکتی، ابراز نگرانی/تعامل با گروه)؛ توانمندسازی روان‌شناختی در ابعاد: معنی‌داری، شایستگی، خودتعیینی، اثرگذاری	رفتارهای توانمندساز سرپرستی زنان مصری بر پیامدهای رفاه اجتماعی (شغلی)	۲۰۱۹	الکات و همکاران
توانمندسازی ساختاری (دسترسی به فرصت، دسترسی به اطلاعات، دسترسی به حمایت، دسترسی به منابع، قدرت رسمی، قدرت غیررسمی)؛ توانمندسازی روان‌شناختی در ابعاد: معنی‌داری، شفافیت/کلامی، توانمندسازی رفتاری توانمندسازی پیامدی (نتیجه‌ای)	ارتباط میان فرهنگ سازمانی، جو و توانمندسازی: دیدگاه مدیران پرستاری	۲۰۱۹	ترس و همکاران
توانمندسازی ساختاری (منابع، حمایت، اطلاعات، فرصت)؛ سرسختی (تعهد، چالش، کنترل)؛ توانمندسازی روان‌شناختی در ابعاد: معنی‌داری، شایستگی، استقلال، اثرگذاری	سرسختی به‌عنوان متغیری تعدیلگر در رابطه میان توانمندسازی ساختاری و روان‌شناختی مؤثر بر فرسودگی شغلی در مدیران میانی	۲۰۱۸	آیالا کالو و گارسیا
توانمندسازی روان‌شناختی در ابعاد: معنی‌داری، شایستگی، خودتعیینی، اثرگذاری	نقش سبک رهبری تحول‌آفرین، ساختار سازمانی و ویژگی‌های شغلی در توسعه توانمندسازی روان-شناختی میان متخصصان بانکداری	۲۰۱۸	شهزاد و همکاران
توانمندسازی روان‌شناختی در ابعاد: معنی‌داری، شایستگی، خودتعیینی، اثرگذاری	مربی‌گری و توانمندسازی روان-شناختی: رابطه نیت ترک شغل مدیران: مطالعه در بانک‌های بخش خصوصی منطقه Delhi-NCR	۲۰۱۶	سریواستاوا
مؤلفه‌های توانمندسازی مدیران زن: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ ۱۰ مؤلفه در بُعد اقتصادی</li> <li>■ ۱۰ مؤلفه در بُعد سیاسی</li> <li>■ ۱۶ مؤلفه در بُعد اجتماعی</li> </ul>	شناسایی مؤلفه‌های توانمندسازی مدیران زن در آموزش و پرورش و ارائه الگوی مناسب	۱۳۹۷	حاجی‌زاده و حافظیان

مؤلفه‌ها و شاخص‌ها	عنوان	سال	محققان
۱۷ مؤلفه در بُعد روانی			
مدل ادراکی توانمندسازی روان‌شناختی با رویکرد مدیریت دانش: شامل ابعاد هشت‌گانه؛ یادگیری سازمانی، انگیزه سازمانی، مشارکت سازمانی، خودراهبری سازمانی، خلاقیت سازمانی، مهارت‌های ارتباطی، حافظه سازمانی، مسئولیت‌پذیری سازمانی	ارائه مدل ادراکی توانمندسازی روان‌شناختی با رویکرد مدیریت دانش در مدیران متوسطه دوره دوم شهر تهران	۱۳۹۸	اسلامی هرندی و همکاران
ابعاد توانمندسازی مدیران اثربخشی مدیریت؛ دسترسی به اطلاعات، دانش و مهارت، حمایت سازمانی، آموزش، پذیرش ریسک، ایمن، امکانات، مشارکت در تصمیم‌گیری، فرهنگ سازمانی، انگیزش	شناسایی و مدل‌سازی عوامل مؤثر بر توانمندسازی مدیران دریایی	۱۳۹۶	جلالی و همکاران
الگوی نهایی توانمندسازی مدیران نمایندگی‌های فروش بیمه: احساس مؤثر بودن، اعتماد به نفس، شایستگی، خوداثربخشی، معنی‌دار بودن	الگوی توانمندسازی مدیران فروش در صنعت بیمه: مطالعه در نمایندگی‌های فروش بیمه در استان خراسان رضوی	۱۳۹۶	مسکین‌نواز و همکاران
هوش سازمانی (بینش استراتژیک، سرنوشت مشترک، میل به تغییر، روحیه، اتحاد و توافق، به‌کارگیری دانش، فشار عملکرد) توانمندسازی روان‌شناختی در ابعاد: احساس مؤثر بودن، احساس داشتن حق انتخاب (خودمختاری)، احساس شایستگی (خودکارآمدی)، احساس معنی‌دار بودن (ارزشمند بودن)	رابطه ابعاد هفت‌گانه هوش سازمانی و توانمندی‌های روان‌شناختی	۱۳۹۵	زارع و همکاران
توانمندسازی روان‌شناختی در ابعاد: ■ معنی‌داری ■ اثرگذاری ■ خودمختاری ■ شایستگی	رابطه رهبری اخلاقی با توانمندسازی روان‌شناختی با میانجی‌گری عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی	۱۳۹۴	محمودی‌کیا و همکاران
توانمندسازی روان‌شناختی در ابعاد: ■ احساس آزادی عمل ■ احساس شایستگی ■ احساس مؤثر بودن ■ احساس معنی‌دار بودن	تبیین نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان در رابطه میان مدیریت اثربخش و تعالی سازمانی	۱۳۹۴	قنبری و همکاران
در قالب ۳ بُعد و ۸ گروه عبارت‌اند از: بُعد فردی شامل: گروه عوامل روان‌شناختی، اسلامی، انقلابی و حرفه‌ای؛ بُعد سازمانی شامل: راهبردهای مدیریتی، ساختاری و ماهیت سازمانی؛ بُعد محیطی شامل: محیط حقوقی، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی، اجتماعی.	طراحی الگوی توانمندسازی فرماندهان و مدیران ناجا	۱۳۸۸	احمدوند و همکاران

## روش‌شناسی

هدف این پژوهش در گام نخست، طراحی الگوی توانمندسازی مدیران و در مرحله بعدی، اعتبارسنجی آن مبتنی بر داده‌های میدانی در سازمان مورد مطالعه بوده است. بنابراین، پژوهش پیش رو از حیث هدف، کاربردی و از منظر استراتژی اجرای پژوهش، توصیفی از نوع اکتشافی است. همچنین، این پژوهش از حیث روش گردآوری داده‌ها به دو شکل مطالعات کتابخانه‌ای و میدانی (ابزار مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و دو پرسشنامه) انجام شده است. از حیث نوع داده پژوهش حاضر آمیخته (کیفی - کمی) و از جهت مقطع زمانی اجرای پژوهش، این مطالعه در هر دو بخش کیفی و کمی از نوع پژوهش‌های تک‌مقطعی است.

جامعه آماری پژوهش برای مرحله ارائه الگو، شامل تعدادی از خبرگان دانشگاهی و همچنین مدیران ارشد بانک مرکزی است که زمینه علمی و تجربی آنان در حوزه مدیریت منابع انسانی و توانمندسازی مدیران بوده است. همچنین، نمونه‌گیری در این بخش با رویکرد هدفمند قضاوتی تا سرحد اشباع نظری داده‌ها انجام و تعداد ۱۵ نفر (شامل: ۴ نفر اساتید دانشگاه، ۳ نفر اعضای هیئت مدیره، ۴ نفر رؤسای ادارات و ۴ نفر کارشناسان ارشد صف و ستادی) شناسایی و در فرایند مصاحبه و همچنین، تکمیل پرسشنامه خبره‌مبنا مشارکت داده شدند. همچنین، جامعه آماری برای مرحله اعتبارسنجی الگو، شامل کلیه مدیران صف و ستاد بانک مرکزی بوده است که از نوع محدود است. نمونه آماری این بخش به تعداد ۲۱۰ نفر مبتنی بر قواعد حجم نمونه در روش معادلات ساختاری محاسبه و پرسشنامه‌ها به روش طبقه‌ای تصادفی در بین آنان توزیع شده است.

این پژوهش در دو بخش کلی انجام شده است. در بخش اول با ترکیب روش‌شناسی تحلیل مضمون و مدل‌سازی نرم ساختاری - تفسیری به ارائه الگوی توانمندسازی مدیران در بانک مرکزی پرداخته شده است. در این راستا، در ابتدا به شناسایی مضامین و مقوله‌های مرتبط با توانمندسازی مدیران مبتنی بر روش تحلیل مضمون (تم) شش مرحله‌ای کلارک و براون<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) پرداخته شده و در ادامه با استفاده از پرسشنامه‌ای خبره‌مبنا و مبتنی بر روش مدل‌سازی نرم ساختاری - تفسیری (ISM)، الگوی توانمندسازی مدیران در بانک مرکزی طراحی شده است. همچنین، در بخش دوم پژوهش به اعتبارسنجی الگوی ساختاری احصاشده از بخش قبلی پرداخته و

1. Clark & Brun

روابط بین مقوله‌های مدل مبتنی بر روش مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) آزمون شده است.

برای اطمینان از روایی نتایج مصاحبه و تحلیل مضمون از معیار مقبولیت<sup>۱</sup> و قابلیت تأیید<sup>۲</sup> بر مبنای روش بازنگری عبارت‌های بیانی توسط شرکت‌کنندگان در مصاحبه استفاده شد. برای محاسبه پایایی مصاحبه نیز از روش بازآزمون استفاده شده است. در این راستا از بین مصاحبه‌های انجام‌گرفته، تعداد سه مصاحبه برگزیده و هر کدام دو بار در فاصله زمانی ۱۴ روز توسط پژوهشگران کدگذاری شدند که میزان پایایی باز آزمون ۸۷/۷۱ درصد محاسبه شده است که بیانگر آن است که کدگذاری عبارت‌های مصاحبه در دو دوره زمانی مختلف تقریباً ۸۸ درصد شبیه هم بوده است. همچنین، پرسشنامه هشت سؤالی خبره‌مبنا ویژه مدل‌سازی ساختاری - تفسیری بر مبنای مضامین و مقوله‌های شناسایی شده از مرحله تحلیل مضمون تنظیم شد که روایی آن به روش محتوایی تأیید شد. در مورد پایایی پرسشنامه‌های با رویکرد خبره‌مبنا نیز باید گفت که چون روش‌های جمع‌آوری اطلاعات در تکنیک‌های مختلف این روش، حالت ثابتی دارند، بر این اساس پایایی پاسخ‌ها تا حدود زیادی تأمین می‌شود.

همچنین، به منظور اعتبارسنجی الگوی ساختاری احصاشده، پرسشنامه‌ای ۴۲ سؤالی با طیف لیکرت پنج‌تایی مبتنی بر شاخص‌های مدل توانمندسازی مدیران تنظیم و در بین مدیران بانک مرکزی توزیع شد. به‌طور کلی، مدل ساختاری پژوهش از هشت مدل اندازه‌گیری انعکاسی<sup>۳</sup> تشکیل یافته است. پایایی مدل‌های اندازه‌گیری انعکاسی در نرم‌افزار Smart-PLS بر مبنای دو شاخص یا معیار، پایایی متغیرهای مشاهده‌پذیر (پایایی معرف‌ها) و پایایی مرکب ارزیابی می‌شود که نتایج آن در جدول ۲ ارائه شده است.

از آنجاکه قدرمطلق بارهای عاملی در جدول ۳ بیش از ۰/۴ و مقادیر T بالای ۱/۹۶ است، پایایی معرف‌ها تأیید شد. مقادیر شاخص (CR) متغیرها نیز بالای ۰/۷ به دست آمده است و پایایی مرکب نیز تأیید شد. همچنین، روایی مدل اندازه‌گیری انعکاسی در نرم‌افزار Smart-PLS به دو شیوه روایی همگرا (درونی) و روایی تشخیصی (واگرا یا بیرونی) مورد ارزیابی قرار گرفته است. در این پژوهش از آزمون روایی تشخیصی در سطح سازه یا معیار فورنل-لارکر بهره گرفته شده است.

1. Credibility  
2. Confirmability  
3. Reflective Model

## جدول ۲. آزمون پایایی مدل‌های اندازه‌گیری انعکاسی پژوهش

متغیر مکنون	شاخص (CR)	متغیرهای مشاهده‌پذیر	تعداد گویه‌ها	بارهای عاملی	آماره T
توان‌سازهای ساختاری	۰/۷۷۵	چشم‌انداز انگاری	۱	۰/۷۳۲	۱۲/۲۸۲
		دسترسی به منابع	۱	۰/۶۰۳	۱۶/۲۶۳
		مدل‌سازی نقش برای مدیران	۱	۰/۶۶۱	۲۴/۴۲۲
توان‌سازهای مدیریتی	۰/۷۷۰	ساختار سازمانی چابک	۱	۰/۷۱۸	۲۸/۲۴۷
		سبک رهبری (مدیریتی)	۱	۰/۶۷۲	۱۴/۸۱۴
		فرصت‌سازی	۱	۰/۷۴۸	۲۹/۰۸۹
توان‌سازهای دانشی	۰/۷۹۶	عدالت‌محوری	۱	۰/۷۵۸	۲۷/۷۲۴
		دوره‌های آموزشی	۱	۰/۷۲۳	۲۶/۸۶۴
		جانشین‌پروری	۱	۰/۸۱۳	۴۲/۸۹۶
توان‌سازهای انگیزشی	۰/۸۲۲	تفویض اختیار	۱	۰/۷۱۸	۲۱/۹۲۴
		نظام پاداش فعالانه	۱	۰/۷۸۳	۳۵/۶۹۶
		ارزش‌آفرینی شغلی	۱	۰/۷۲۲	۲۰/۶۲۳
کنشگران درونی	۰/۷۹۵	همسویی راهبردی اهداف	۱	۰/۸۲۹	۵۰/۳۵۷
		کانون کنترل	۱	۰/۶۶۱	۱۸/۹۷۰
		ریسک‌پذیری	۱	۰/۶۶۵	۱۹/۴۲۵
		سرسختی	۱	۰/۷۴۵	۲۸/۹۶۳
		تاب‌آوری	۱	۰/۶۷۷	۱۸/۲۳۶
کنشگران بیرونی	۰/۷۸۰	حس تعلق	۱	۰/۷۵۱	۳۳/۶۹۸
		حمایت اجتماعی	۱	۰/۷۴۱	۲۲/۸۵۴
		حمایت سیاسی	۱	۰/۷۴۰	۲۰/۱۹۰
توانمندسازی روانی	۰/۷۸۱	فرهنگ سازمانی	۱	۰/۷۲۷	۲۰/۳۸۰
		احساس معنی‌داری	۱	۰/۶۴۸	۱۶/۲۴۴
		احساس شایستگی	۱	۰/۶۳۸	۱۷/۴۱۷
		احساس خودمختاری	۱	۰/۶۵۹	۱۸/۲۵۴
		احساس اعتماد درونی	۱	۰/۶۱۵	۱۵/۹۳۳
توانمندسازی تجربی (رفتاری)	۰/۸۰۸	احساس اثرگذاری	۱	۰/۶۶۷	۲۱/۶۵۱
		تقویت تلاش - انتظارات عملکردی	۱	۰/۸۱۷	۳۶/۰۶۸
		مسئولیت‌پذیری	۱	۰/۷۳۳	۲۷/۱۶۶
پیامدهای رفتاری	۰/۷۸۴	فعالیت‌های نوآورانه	۱	۰/۷۴۰	۲۷/۸۲۲
		پیامدهای فردی	۵	۰/۷۱۱	۱۹/۵۴۴
		پیامدهای بین‌فردی	۴	۰/۷۶۹	۲۵/۷۹۲
		پیامدهای سازمانی	۴	۰/۷۳۸	۲۱/۷۳۲



جدول ۳. آزمون روایی همگرا و تشخیصی مدل‌های اندازه‌گیری انعکاسی

متغیرهای مکنون پژوهش	توان‌سازهای ساختاری	توان‌سازهای مدیریتی	توان‌سازهای دانشی	توان‌سازهای انگیزشی	توان‌ساز گمشگران	توانمندسازی روانی	توانمندسازی رفتاری	پيامدهای رفتاری
توان‌سازهای ساختاری	AVE=۰/۵۶۳ √AVE=۰/۷۵۰							
توان‌سازهای مدیریتی	۰/۵۴۷	AVE=۰/۵۲۸ √AVE=۰/۷۲۶						
توان‌سازهای دانشی	۰/۵۳۵	۰/۵۸۹	AVE=۰/۵۶۶ √AVE=۰/۷۵۲					
توان‌سازهای انگیزشی	۰/۵۰۸	۰/۵۱۳	۰/۵۴۸	AVE=۰/۶۰۷ √AVE=۰/۷۷۹				
گمشگران توان‌ساز	۰/۴۱۵	۰/۵۲۵	۰/۴۴۷	۰/۴۲۰	AVE=۰/۵۴۲ √AVE=۰/۷۳۶			
توانمندسازی روانی	۰/۴۴۰	۰/۵۰۸	۰/۵۴۱	۰/۵۳۷	۰/۵۶۳	AVE=۰/۵۱۷ √AVE=۰/۷۱۹		
توانمندسازی رفتاری	۰/۴۰۱	۰/۵۴۸	۰/۴۵۸	۰/۴۵۰	۰/۵۲۵	۰/۶۰۱	AVE=۰/۵۸۴ √AVE=۰/۷۶۴	
پيامدهای رفتاری	۰/۴۲۲	۰/۴۶۰	۰/۴۳۸	۰/۳۸۲	۰/۴۲۷	۰/۵۶۳	۰/۴۹۲	AVE=۰/۵۴۷ √AVE=۰/۷۳۹

از آنجاکه مقادیر محاسبه‌شده برای شاخص AVE در جدول ۳ برای هریک از متغیرهای مکنون پژوهش از عدد ۰/۵ بالاتر است، می‌توان بیان کرد که هریک از متغیرهای مکنون پژوهش به خوبی توسط متغیرهای مشاهده‌پذیر خود تبیین شده‌اند و در نتیجه، روایی همگرا مدل‌های اندازه‌گیری انعکاسی پژوهش تأیید شده است. همچنین، از آنجاکه مقادیر قطر اصلی (√AVE) برای هر متغیر پنهان، از همبستگی آن متغیر با سایر متغیرهای پنهان انعکاسی موجود در مدل بیشتر بوده است، بنابراین روایی تشخیصی هریک از مدل‌های اندازه‌گیری انعکاسی نیز تأیید شده است. در ادامه به تجزیه و تحلیل یافته‌های پژوهش پرداخته شده است.

### یافته‌ها

در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه، از روش تحلیل مضمون (تم) استفاده شده است که شامل فرایند شش مرحله‌ای تحلیل تم کلارک و براون (۲۰۰۶) است. در طی این فرایند در مجموع از بین عبارتهای بیانی مصاحبه‌شوندگان، تعداد ۱۶۷ عبارت استخراج شد که در قالب ۷۶ مفهوم گزینشی یا مضامین پایه دسته‌بندی شدند. همچنین، این مفاهیم ذیل ۲۶ مضمون سازمان‌دهنده

شکل‌دهی شدند که در نهایت این مضامین در قالب ۸ تیم کلی‌تر دسته‌بندی شدند. در ادامه با بازبینی ماهیت و محتوای هریک از تیم‌های اصلی و فرعی، به نام‌گذاری مناسب آنان پرداخته شد. نتایج نهایی تحلیل مضمون (تیم) در جدول ۴ ارائه شده است.

#### جدول ۴. تحلیل مضمون بخش کیفی

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه
	چشم‌انداز انگاری (ST1)	تبیین چشم‌اندازهای سازمانی و شغلی
		تبیین اهداف کلان راهبردی
		تبیین فلسفه وجودی سازمان
		تبیین برنامه‌های راهبردی
توان‌سازهای ساختاری (ST)	دسترسی به منابع (ST2)	دسترسی به منابع اطلاعاتی
		دسترسی به منابع مالی
		دسترسی به سرمایه انسانی دانشی
	مدل‌سازی نقش برای مدیران (ST3)	ترسیم کارراهه شغلی
		تعیین نقش‌های بهینه برای مدیران
		شبیه‌سازی نقش
	ساختار سازمانی چابک (ST4)	سرعت عمل در برابر با تغییرات
		پاسخگویی بودن
		قوانین منعطف
		مربی‌گری
توان‌سازهای مدیریتی (MA)	سبک رهبری (مدیریتی) (MA1)	مدیریت مشارکتی
		رهبری تحول‌آفرین
	فرصت‌سازی (MA2)	فرصت‌های توسعه شغلی
		فرصت‌های توسعه فردی
	عدالت‌محوری (MA3)	عدالت‌محوری در تصمیم‌گیری‌ها
		عدالت‌محوری در انتصابات
عدالت‌محوری در نظام پاداش و تنبیه		
توان‌سازهای دانشی (KN)	دوره‌های آموزشی (KN1)	دوره‌های آموزشی حین خدمت
		برگزاری همایش‌های مدیریتی
		برگزاری کارگاه‌های مهارت‌محور مدیران
	جانشین‌پروری (KN2)	ایفای نقش مدیران
		برنامه‌ریزی جانشین‌پروری
	تفویض اختیار (KN3)	مدیریت جانشین‌پروری
تبیین حوزه مسئولیت و شرح وظایف و‌اگذاری اختیارات مبتنی بر وظایف		

مضامین پایه	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین فراگیر
ارزیابی مسئولیت‌ها مبتنی بر اختیارات واگذاری		
پاداش مبتنی بر عملکرد و شایستگی	نظام پاداش فعالانه (MO1)	توان‌سازهای انگیزشی (MO)
پاداش ترکیبی	ارزش‌آفرینی شغلی (MO2)	
غنی‌سازی شغل (توسعه افقی)		
توسعه عمودی شغل	همسویی راهبردی اهداف (MO3)	
ارتقای ماهیت شغلی		
همگرایی افقی اهداف	همگرایی عمودی اهداف	
همگرایی عمودی اهداف		
کانون کنترل	کنشگران درونی (IN)	کنشگران توان‌ساز (IMO)
ریسک‌پذیری		
سرسختی		
تاب‌آوری		
حس تعلق	کنشگران بیرونی (EX)	
حمایت اجتماعی		
حمایت سیاسی		
فرهنگ سازمانی	احساس معنی‌داری (ME1)	
احساس ارزشمندی		
تناسب فعالیت‌ها با آرمان سازمانی	احساس شایستگی (ME2)	توانمندسازی روانی (ME)
احساس خوداثربخشی		
قابلیت رهبری و مدیریت	احساس خودمختاری (ME3)	
قابلیت راهبردی		
داشتن حق انتخاب	احساس اعتماد درونی (ME4)	
احساس آزادی و اقتدار شخصی		
احساس امنیت	احساس اثرگذاری (ME5)	
خودباوری		
کنترل شخصی بر محیط	تقویت تلاش - انتظارات عملکردی (BE1)	توانمندسازی تجربی (رفتاری) (BE)
کنترل شخصی بر وظایف		
ارتقای سطح تلاش	مسئولیت‌پذیری (BE2)	
افزایش سطح انتظارات شغلی		
میل به دریافت مشاغل	فعالیت‌های نوآورانه (BE3)	
مشارکت سازمانی		
انجام داوطلبانه مأموریت	رضایت شغلی	
کارآفرینی سازمانی		
نوآوری در اجرای وظایف		
رضایت شغلی	پیامدهای فردی	پیامدهای رفتاری

مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضامین فراگیر
تعادل کار - زندگی	(CO1)	(CO)
کاهش فرسودگی شغلی - عاطفی	پیامدهای بین فردی (CO2)	
کاهش جابه جایی و ترک شغل		
اثر بخشی و کارآمدی فردی		
افزایش ارتباطات بین فردی		
کار گروهی	پیامدهای سازمانی (CO3)	
کاهش تعارض		
افزایش حس نوع دوستی		
خلاقیت و نوآوری سازمانی		
دستیابی به اهداف سازمانی	اثر بخشی سازمانی	
یادگیری سازمانی		
اثر بخشی سازمانی		

در ادامه مراحل مدل سازی ساختاری - تفسیری برای ارائه الگوی توانمندسازی مدیران در بانک مرکزی ارائه شده است.

### مرحله اول: تشکیل ماتریس خود تعاملی ساختاری

در مرحله نخست تلاش شد تا مضامین و مقوله های شناسایی شده برای فرایند توانمندسازی مدیران در بانک مرکزی که از مرحله مصاحبه با خبرگان مبتنی بر تحلیل مضمون احصا شده است، وارد ماتریس خود تعاملی ساختاری (SSIM) شوند. در جدول ۵ ماتریس خود تعاملی ساختاری ارائه شده است.

جدول ۵. ماتریس خود تعاملی ساختاری

ردیف	عوامل	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
۱	توان سازهای ساختاری		X	V	V	O	V	V	V
۲	توان سازهای مدیریتی			V	V	O	V	V	V
۳	توان سازهای دانشی				X	O	V	V	V
۴	توان سازهای انگیزشی					O	V	V	V
۵	کنشگران توان ساز						O	V	V
۶	توانمندسازی روانی مدیران							V	V
۷	توانمندسازی تجربی مدیران							V	V
۸	پیامدهای رفتاری مدیران								V

### مرحله دوم: تشکیل ماتریس دستیابی اولیه

در این مرحله با تبدیل نمادهای روابط ماتریس (SSIM) به اعداد صفر و یک، ماتریس RM در جدول ۶ حاصل شده است.

جدول ۶. ماتریس دستیابی اولیه

ردیف	عوامل	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	قدرت نفوذ
۱	توان‌سازهای ساختاری	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۷
۲	توان‌سازهای مدیریتی	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۷
۳	توان‌سازهای دانشی	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۵
۴	توان‌سازهای انگیزشی	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۵
۵	گنشگران توان‌ساز	۰	۰	۰	۰	۱	۰	۱	۱	۳
۶	توانمندسازی روانی مدیران	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۱	۳
۷	توانمندسازی تجربی مدیران	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۲
۸	پیامدهای رفتاری مدیران	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱
میزان وابستگی		۲	۲	۴	۴	۱	۵	۷	۸	---

### مرحله سوم: تشکیل ماتریس دستیابی نهایی

پس از به‌دست‌آوردن ماتریس دستیابی اولیه، باید سازگاری درونی آن برقرار شود. برای تشکیل ماتریس دستیابی نهایی از روش مُد بر اساس بیشترین فراوانی در هر درایه استفاده شده است. در جدول ۸ نتایج ماتریس دستیابی نهایی و قدرت نفوذ و وابستگی هر متغیر ارائه شده است.

### مرحله چهارم: تعیین روابط و سطح‌بندی عوامل

در این بخش برای تعیین سطح و اولویت متغیرها، مجموعه ورودی و مجموعه خروجی برای هر عامل تعیین شده است. مجموعه خروجی یک شاخص، شامل خود آن شاخص و مجموعه شاخص‌هایی است که بر آنان اثر می‌گذارد که با عدد ۱‌های موجود در سطر مربوطه قابل‌شناسایی‌اند. همچنین، مجموعه ورودی یک شاخص، شامل خود آن شاخص و مجموعه شاخص‌هایی است که از آنان اثر می‌پذیرد که با عدد ۱‌های موجود در ستون

مربوطه قابل‌شناسایی است. پس از تعیین مجموعه ورودی و خروجی برای هر عامل، عناصر مشترک در مجموعه ورودی و خروجی برای هر عامل شناسایی شده‌اند. پس از تعیین این مجموعه‌ها نوبت به تعیین سطح عوامل (عناصر) می‌رسد. منظور از سطح عوامل این است که عامل‌ها بر سایر عوامل تأثیرگذارند یا از سایر عوامل تأثیر می‌پذیرند. عواملی که در بالاترین سطح (سطح یک) قرار می‌گیرند، تحت تأثیر سایر عوامل بوده و عامل دیگری را تحت تأثیر قرار نمی‌دهند. در اولین جدول عاملی دارای بالاترین سطح است که مجموعه خروجی و عناصر مشترک آن کاملاً یکسان باشند. پس از تعیین این عامل یا عوامل، آن‌ها از جدول حذف می‌شوند و با سایر عوامل باقیمانده، جدول ۷ تشکیل می‌شود. در این بخش مبتنی بر قواعد بیان شده به سطح‌بندی و تعیین روابط بین عوامل پرداخته شده است.

جدول ۷. سطح‌بندی عوامل مدل توانمندسازی مدیران در بانک مرکزی

مرحله سطح‌بندی	عوامل	مجموعه خروجی	مجموعه ورودی	مجموعه مشترک	سطح
مرحله اول	۱	۸،۷،۶،۴،۳،۲،۱	۲،۱	۲،۱	۲،۱
	۲	۸،۷،۶،۴،۳،۲،۱	۲،۱	۲،۱	۲،۱
	۳	۸،۷،۶،۴،۳	۴،۳،۲،۱	۴،۳	۴،۳
	۴	۸،۷،۶،۴،۳	۴،۳،۲،۱	۴،۳	۴،۳
	۵	۸،۷،۵	۵	۵	۵
	۶	۸،۷،۶	۶،۴،۳،۲،۱	۶	۶
	۷	۸،۷	۷،۶،۵،۴،۳،۲،۱	۷	۷
	۸	۸	۸،۷،۶،۵،۴،۳،۲،۱	۸	۱
مرحله دوم	۱	۷،۶،۴،۳،۲،۱	۲،۱	۲،۱	۲،۱
	۲	۷،۶،۴،۳،۲،۱	۲،۱	۲،۱	۲،۱
	۳	۷،۶،۴،۳	۴،۳،۲،۱	۴،۳	۴،۳
	۴	۷،۶،۴،۳	۴،۳،۲،۱	۴،۳	۴،۳
	۵	۷،۵	۵	۵	۵
	۶	۷،۶	۶،۴،۳،۲،۱	۶	۶
	۷	۷	۷،۶،۵،۴،۳،۲،۱	۷	۲
مرحله سوم	۱	۶،۴،۳،۲،۱	۲،۱	۲،۱	۲،۱
	۲	۶،۴،۳،۲،۱	۲،۱	۲،۱	۲،۱

مرحله سطح بندی	عوامل	مجموعه خروجی	مجموعه ورودی	مجموعه مشترک	سطح
	۳	۶،۴،۳	۴،۳،۲،۱	۴،۳	
	۴	۶،۴،۳	۴،۳،۲،۱	۴،۳	
	۵	۵	۵	۵	۳
	۶	۶	۶،۴،۳،۲،۱	۶	۳
مرحله چهارم	۱	۴،۳،۲،۱	۲،۱	۲،۱	
	۲	۴،۳،۲،۱	۲،۱	۲،۱	
	۳	۴،۳	۴،۳،۲،۱	۴،۳	۴
	۴	۴،۳	۴،۳،۲،۱	۴،۳	۴
مرحله پنجم	۱	۲،۱	۲،۱	۲،۱	۵
	۲	۲،۱	۲،۱	۲،۱	۵

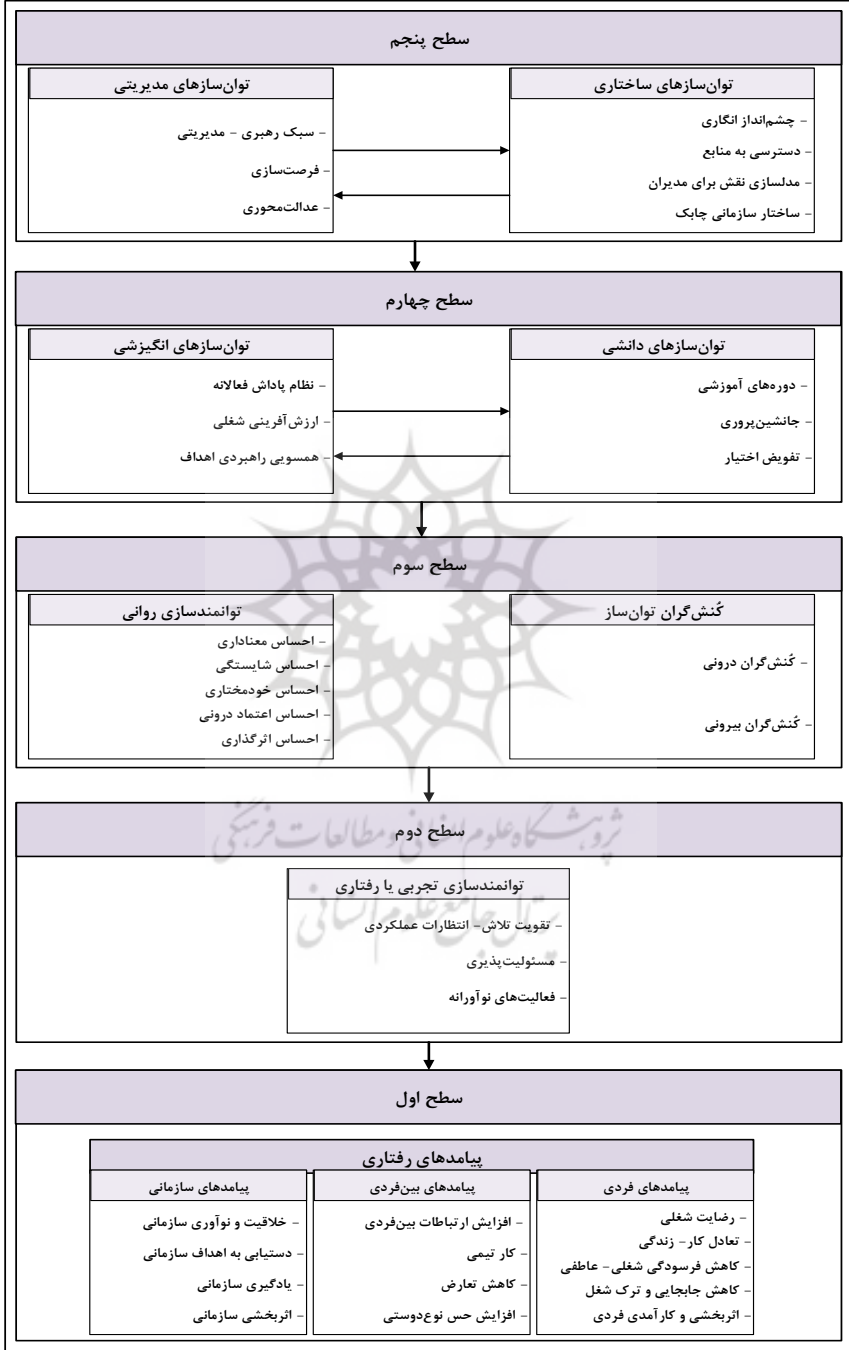
### مرحله پنجم: ترسیم مدل ساختاری - تفسیری

در این مرحله بر اساس سطوح تعیین شده در مرحله قبل و ماتریس دستیابی نهایی، مدل ساختاری - تفسیری پژوهش ترسیم می شود. مدل نهایی ساختاری - تفسیری مربوط به توانمندسازی مدیران در بانک مرکزی در شکل ۱ ارائه شده است.

### مرحله ششم: تجزیه و تحلیل قدرت نفوذ - وابستگی

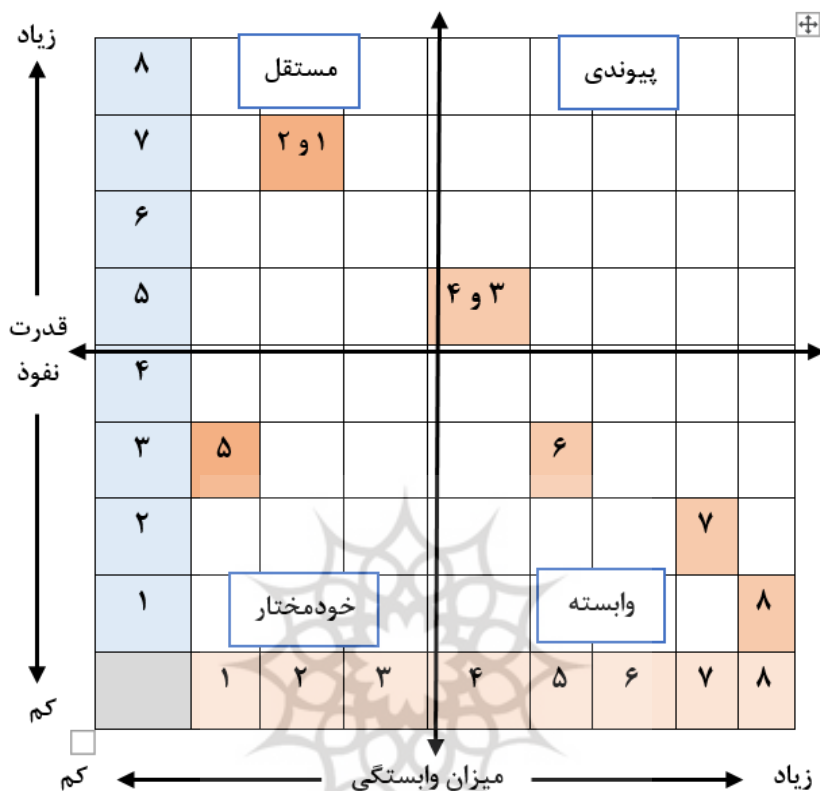
در این مرحله متغیرهای پژوهش مبتنی بر قدرت نفوذ و میزان وابستگی در چهار دسته تقسیم بندی می شوند. در ادامه نمودار قدرت نفوذ - وابستگی حاصل از خروجی نرم افزار MICMAC در شکل ۲ ترسیم شده است. همان گونه که در نمودار قدرت نفوذ - وابستگی حاصل از خروجی نرم افزار MICMAC در شکل ۲ مشخص است، عوامل ۱ (توان سازه‌های ساختاری) و ۲ (توان سازه‌های مدیریتی) در ناحیه مستقل (نفوذ) قرار گرفته‌اند که از حداکثر میزان نفوذ در سایر عوامل و حداقل میزان وابستگی به متغیرها برخوردارند. همچنین، عوامل ۶ (توانمندسازی روانی)، ۷ (توانمندسازی تجربی یا رفتاری) و ۸ (پیامدهای رفتاری) حداقل قدرت نفوذ و حداکثر میزان وابستگی را دارند و در ناحیه وابسته قرار گرفته‌اند. در این بین میزان وابستگی عامل ۸ بیشتر از ۷ و وابستگی عامل ۷ نیز بیشتر از عامل ۶ است. همچنین، عوامل ۳ (توان سازه‌های دانشی) و ۴ (توان سازه‌های انگیزشی) در ناحیه پیوندی قرار گرفته‌اند؛ زیرا از قدرت نفوذ و میزان وابستگی نسبتاً بالایی برخوردارند. در عین حال، عامل ۵ (کنشگران توان ساز) نیز در ناحیه خودمختار (تعديلگر) قرار گرفته است؛ چراکه کمترین تأثیرگذاری و تأثیرپذیری را بر دیگر عوامل داشته است.

شکل ۱. مدل توانمندسازی مدیران در بانک مرکزی احصاشده از مرحله ISM





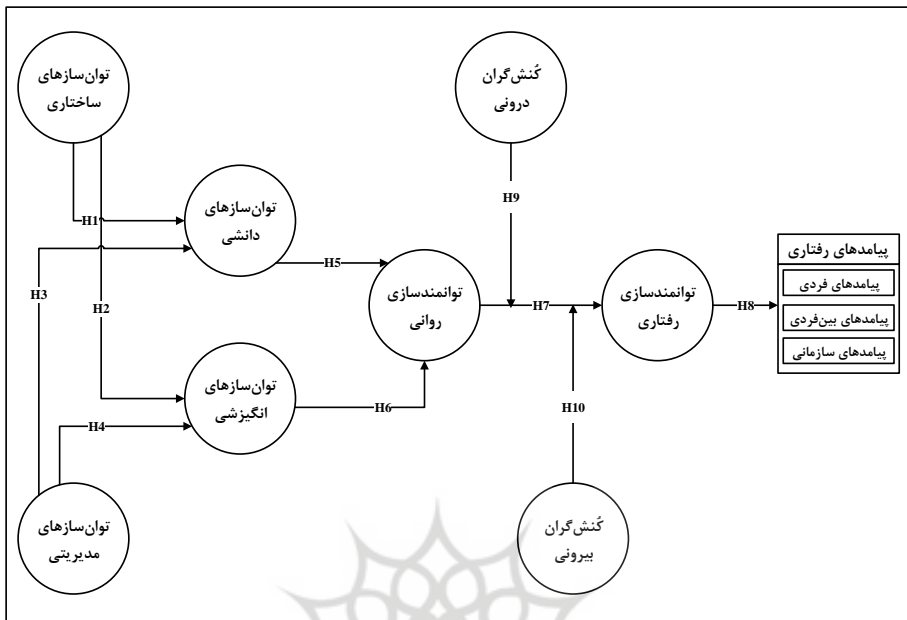
شکل ۲. نمودار قدرت نفوذ - وابستگی خروجی نرم‌افزار MICMAC



در پایان مبتنی بر مدل ساختاری - تفسیری ارائه شده در مرحله ISM و همچنین، خروجی نمودار قدرت نفوذ - وابستگی نرم‌افزار MICMAC که در بالا ارائه شد، مدل ساختاری پژوهش که تبیین کننده روابط علی بین متغیرهای موجود در الگوی توانمندسازی مدیران بانک مرکزی است، در شکل ۳ ارائه شده است.

پس از ارائه الگوی توانمندسازی مدیران در بانک مرکزی که مبتنی بر روش ترکیبی تحلیل مضمون و مدل سازی ساختاری - تفسیری در بخش قبلی ارائه شد، در بخش دوم پژوهش به اعتبارسنجی الگوی ارائه شده مبتنی بر روش مدل سازی معادلات ساختاری و با استفاده از ابزار پرسشنامه پنج لیکرتی پرداخته شد. در این راستا، مدل ساختاری مربوط به فرضیه های پژوهش که در شکل ۳ ارائه شده است، در نرم افزار Smart-PLS طراحی شد و بر مبنای ضرایب بتا و معادلات رگرسیونی چندمتغیره، روابط بین متغیرهای مورد آزمون سنجیده شده است.

شکل ۳. مدل ساختاری توانمندسازی مدیران در بانک مرکزی



همچنین، مقادیر مربوط به شاخص ضریب تعیین ( $R^2$ )، شاخص ارتباط پیشین ( $Q^2$ ) یا شاخص افزونگی و شاخص نیکویی برازش (GOF) در جدول ۸ ارائه شده است.

جدول ۸. شاخص های ارزیابی مدل ساختاری پژوهش

متغیرهای مکنون	شاخص ( $R^2$ )	شاخص ( $Q^2$ )	شاخص (GOF)
توان سازهای دانشی	۰/۴۱۲	۰/۲۲۲	---
توان سازهای انگیزشی	۰/۳۳۷	۰/۱۹۳	---
توانمندسازی روانی	۰/۳۷۵	۰/۱۴۶	---
توانمندسازی رفتاری	۰/۳۶۲	۰/۲۰۲	---
پیامدهای رفتاری	۰/۲۴۲	۰/۱۲۵	۰/۳۵۱

نتایج جدول ۸ مشخص می کند که ضریب تعیین ( $R^2$ ) مربوط به متغیرهای درون زما مدل پژوهش در حد قابل قبولی است. درعین حال، مقادیر مثبت محاسبه شده برای شاخص افزونگی متغیرهای مکنون درون زما ( $Q^2$ ) در جدول ۱۰ نشان می دهد که مدل ساختاری از کیفیت لازم برای پیش بینی متغیر درون زما پژوهش برخوردار است. همچنین، مقدار محاسبه شده (GOF) برای مدل ساختاری پژوهش به میزان ۰/۳۵۱ محاسبه شده است که بیانگر عملکرد کلی قوی مدل معادلات ساختاری پژوهش است.

در ادامه با توجه به ضرایب بتای مسیر بین متغیرهای مکنون درون‌زا و برون‌زا موجود در مدل ساختاری پژوهش و مقادیر معنی‌داری که برای فرضیه‌های پژوهش به شکل مجزا حاصل شده است، به بررسی هریک از فرضیه‌ها در جدول ۹ پرداخته شده است.

جدول ۹. ضرایب بتا و مقادیر معنی‌داری مربوط به فرضیه‌های پژوهش

فرضیه‌ها	ضریب بتا	مقدار معنی‌داری	نتایج فرضیه‌ها
توان‌سازهای ساختاری <---> توان‌سازهای دانشی مدیران (اثر مستقیم)	۰/۳۰۴	۷/۳۶۹	فرضیه تأیید شد
توان‌سازهای ساختاری <---> توان‌سازهای انگیزشی مدیران (اثر مستقیم)	۰/۳۲۴	۶/۸۲۵	فرضیه تأیید شد
توان‌سازهای مدیریتی <---> توان‌سازهای دانشی مدیران (اثر مستقیم)	۰/۴۲۲	۹/۴۹۷	فرضیه تأیید شد
توان‌سازهای مدیریتی <---> توان‌سازهای انگیزشی مدیران (اثر مستقیم)	۰/۳۳۶	۶/۹۶۳	فرضیه تأیید شد
توان‌سازهای دانشی <---> توانمندسازی روانی مدیران (اثر مستقیم)	۰/۳۵۳	۷/۸۳۸	فرضیه تأیید شد
توان‌سازهای انگیزشی <---> توانمندسازی روانی مدیران (اثر مستقیم)	۰/۳۴۴	۷/۵۹۰	فرضیه تأیید شد
توانمندسازی روانی <---> توانمندسازی رفتاری مدیران (اثر مستقیم)	۰/۶۰۱	۱۹/۳۹۴	فرضیه تأیید شد
توانمندسازی رفتاری <---> پیامدهای رفتاری مدیران (اثر مستقیم)	۰/۴۹۱	۱۳/۵۲۸	فرضیه تأیید شد
توان‌سازهای ساختاری <---> توان‌سازهای دانشی <---> توانمندسازی روانی مدیران (اثر غیرمستقیم)	۰/۱۰۷	۵/۳۳۱	فرضیه تأیید شد
توان‌سازهای ساختاری <---> توان‌سازهای انگیزشی <---> توانمندسازی روانی مدیران (اثر غیرمستقیم)	۰/۱۱۱	۵/۱۳۲	فرضیه تأیید شد
توان‌سازهای مدیریتی <---> توان‌سازهای دانشی <---> توانمندسازی روانی مدیران (اثر غیرمستقیم)	۰/۱۴۹	۵/۵۹۹	فرضیه تأیید شد
توان‌سازهای مدیریتی <---> توان‌سازهای انگیزشی <---> توانمندسازی روانی مدیران (اثر غیرمستقیم)	۰/۱۱۵	۵/۱۴۰	فرضیه تأیید شد
توانمندسازی روانی <---> توانمندسازی رفتاری مدیران (اثر تعدیلگری کُنش‌گران درونی)	۰/۰۰۳	۰/۱۳۶	فرضیه رد شد
توانمندسازی بیرونی <---> توانمندسازی رفتاری مدیران (اثر تعدیلگری کُنش‌گران بیرونی)	-۰/۰۱۴	۰/۶۲۳	فرضیه رد شد

به‌طور کلی یافته‌های مربوط به آزمون فرضیه‌های پژوهش در جدول ۱۱ با توجه به ضریب رگرسیونی به‌دست‌آمده در رابطه بین متغیرها و مقدار معنی‌داری که بیشتر از ۱/۹۶ است، نشان می‌دهد که ۱۲ فرضیه اول تأیید شده است، اما دو فرضیه با اثر تعدیلگری رد شده است.

## بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف طراحی مدل توانمندسازی مدیران مبتنی بر روش ترکیبی تحلیل مضمون و مدل‌سازی ساختاری - تفسیری و اعتبارسنجی الگو در بانک مرکزی مبتنی بر روش مدل‌سازی معادلات ساختاری انجام شده است. نتایج بخش اول پژوهش منتج به ارائه الگوی توانمندسازی مدیران در بانک مرکزی طراحی شد که در شکل ۳ نشان داده شده است. یافته‌های این بخش نشان داد که الگوی توانمندسازی مدیران در بانک مرکزی از هشت مقوله اصلی، شامل: توان‌سازهای ساختاری، توان‌سازهای مدیریتی، توان‌سازهای دانشی، توان‌سازهای انگیزشی، کنشگران توان‌ساز، توانمندسازی روانی، توانمندسازی تجربی و پیامدهای رفتاری تشکیل شده است.

در این بین، دو مقوله «توان‌سازهای ساختاری» و «توان‌سازهای مدیریتی» در ناحیه مستقل (نفوذ) قرار گرفته‌اند که دارای حداکثر میزان نفوذ در سایر عوامل و حداقل میزان وابستگی به متغیرها برخوردارند. همچنین، مقوله‌های «توانمندسازی روانی»، «توانمندسازی تجربی یا رفتاری» و «پیامدهای رفتاری» از حداقل قدرت نفوذ و حداکثر میزان وابستگی برخوردارند و در ناحیه وابسته قرار گرفته‌اند. در این بین میزان وابستگی مقوله «پیامدهای رفتاری» بیشتر از «توانمندسازی تجربی یا رفتاری» و وابستگی عامل «توانمندسازی تجربی یا رفتاری» نیز بیشتر از عامل «توانمندسازی روانی» است. همچنین، مقوله‌های «توان‌سازهای دانشی» و «توان‌سازهای انگیزشی» در ناحیه پیوندی قرار گرفته‌اند؛ زیرا از قدرت نفوذ و میزان وابستگی نسبتاً بالایی برخوردارند. درعین حال، مقوله «کنشگران توان‌ساز» نیز در ناحیه خودمختار (تعدیلگر) قرار گرفته است؛ چراکه کمترین تأثیرگذاری و تأثیرپذیری را بر دیگر عوامل داشته است.

یافته‌های این پژوهش با نتایج سایر پژوهش‌ها تا حدودی سازگاری دارد. در این رابطه، هوآنگ و همکاران (۲۰۲۰) رهبری تحول‌آفرین (نفوذ آرمانی، انگیزه الهام‌بخش، ترغیب ذهنی، ملاحظات فردی) و رهبری پاداش اقتضایی را به‌عنوان پیشران‌های

توانمندساز مدیران نام برده‌اند. اپوهامی (۲۰۱۹) نیز توانمندسازی روان‌شناختی را ناشی از سیستم‌های سنجش عملکرد استراتژیک و یادگیری سازمانی (در چهار بُعد کسب دانش، توزیع اطلاعات، تفسیر اطلاعات و حافظه سازمانی) دانسته‌اند. الکت و همکاران (۲۰۱۹) نیز رفتارهای توانمندساز سرپرستی، مانند: مربی‌گری، اطلاع‌رسانی، هدایت با مثال، تصمیم‌گیری مشارکتی، ابراز نگرانی/تعامل با گروه را بر توانمندسازی روان‌شناختی مدیران مؤثر دانسته و رضایت شغلی را به‌عنوان یک پیامد مهم توانمندسازی رفتاری دانسته‌اند.

ترس و همکاران (۲۰۱۹) نیز فرهنگ سازمانی (سرسختی، تخصصی، تاب‌آور) و جوّ سازمانی (استرس، درگیری، کارکرد) را بر توانمندسازی ساختاری (دسترسی به فرصت، دسترسی به اطلاعات، دسترسی به حمایت، دسترسی به منابع، قدرت رسمی، قدرت غیررسمی) و توانمندسازی روان‌شناختی (توانمندسازی شفاهی/کلامی، توانمندسازی رفتاری، توانمندسازی پیامدی (نتیجه‌ای)) مؤثر دانسته‌اند. آیالا کالو و گارسیا (۲۰۱۸) در پژوهش خود، توانمندسازی ساختاری (منابع، حمایت، اطلاعات، فرصت) و سرسختی (تعهد، چالش، کنترل) را بر ارتقای توانمندسازی روان‌شناختی مدیران مؤثر دانسته‌اند. شهزاد و همکاران (۲۰۱۸) نیز رهبری تحول‌آفرین، ساختار سازمانی (متمرکز، غیرمتمرکز) و ویژگی‌های شغلی (تنوع، هویت، اهمیت، استقلال، بازخورد) را به‌عنوان پیشران‌های توانمندسازی روان‌شناختی دانسته‌اند. سربواستوا (۲۰۱۶) نیز مربی‌گری (حمایت اجتماعی، توسعه کارراهه شغلی، مدل‌سازی نقش) و نیت ترک شغل را بر توانمندسازی روان‌شناختی مؤثر دانسته‌اند. سویاچاک و همکاران (۲۰۱۵) نیز متغیرهای اثرگذار بر ابعاد توانمندسازی را شامل وضوح هدف (اطلاعات صریح و قابل اعتماد، شفافیت، عدالت رویه‌ای)، دشواری توازن هدف (کاربرد اکتشافی سنجش عملکرد، قابلیت کنترل)، سنجش تقویت استقلال (تواناسازی استقلال از طریق مشارکت، تهیه اطلاعات استراتژیک)، دامنه هدف گسترده (ادغام معیارهای عملکرد غیرمالی، حساسیت به دیدگاه‌های چندگانه ارزش عمومی) دانسته‌اند.

از سوی دیگر، یافته‌های بخش اعتبارسنجی الگوی ارائه‌شده نشان داد که مدل ارائه‌شده مبتنی بر شاخص‌های ارائه‌شده در جدول ۱۰ از برازش و اعتبار لازم برخوردار است. همچنین، سایر یافته‌های بخش مدل‌سازی معادلات ساختاری نشان داد که روابط تعریف‌شده بین مقوله‌ها در مدل ساختاری مبتنی بر نتایج جدول ۱۱ مورد تأیید واقع شده‌اند و کلیه فرضیه‌ها (به‌غیر از اثر تعدیلگری گُنشگران درونی و بیرونی) اثبات

شده‌اند. بنابراین، می‌توان بیان کرد که توان‌سازهای مدیران شامل چهار دسته هستند که دو دسته توان‌سازهای ساختاری و مدیریتی، به‌عنوان توان‌سازهای مبنایی و در ادامه، دو توان‌ساز دانشی و انگیزشی نیز بر توانمندسازی روانی و رفتاری مدیران تأثیرگذار بوده‌اند. همچنین، توانمندسازی روانی مدیران به‌عنوان یک پیشران مؤثر بر توانمندسازی رفتاری بوده است. درعین‌حال، توانمندسازی رفتاری نیز پیامدهای رفتاری در سطوح مختلف فردی، بین‌فردی و سازمانی را در پی خواهد داشت. این در حالی است که اگرچه اثر تعدیلگری‌کنشگران درونی و بیرونی توان‌ساز در این پژوهش مورد تأیید قرار نگرفت، به نظر می‌رسد این کنشگران در سایر جوامع آماری در فرایند توانمندسازی مدیران مؤثر باشند که بایستی مورد توجه قرار گیرد.

## منابع

- احمدوند، علی‌محمد؛ احمدی‌مقدم، اسماعیل و بختیاری، حسن (۱۳۸۸). طراحی الگوی توانمندسازی فرماندهان و مدیران ناجا، *فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی*، ۲(۴): ۱۶۱-۱۳۹.
- اسلامی‌هرندی، حسینعلی؛ ذوالفقاری، زعفرانی رشید و جعفری‌هرندی، رضا (۱۳۹۸). ارائه مدل ادراکی توانمندسازی روان‌شناختی با رویکرد مدیریت دانش در مدیران متوسطه دوره دوم شهر تهران، *فصلنامه علمی پژوهشی توسعه آموزش جندی‌شاپور*، ۱۰(۹۸): ۴۳-۲۳.
- بیک‌زاد، جعفر؛ رضوان، سیدنادر و یآوری، علی (۱۳۹۶). ارزیابی توانمندسازی روان‌شناختی مدیران و تأثیر آن بر نگرش آنان به برنامه‌ریزی استراتژیک در معاونت توسعه منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران، *فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت*، ۹(۳۴): ۱۹۵-۲۱۴.
- جلالی، رامین؛ الوانی، سیدمهدی؛ حسن‌پور، اکبر و محب‌زادگان، یوسف (۱۳۹۶). شناسایی و مدل‌سازی عوامل مؤثر بر توانمندسازی مدیران دریایی. *آموزش علوم دریایی*، ۴(۱): ۲۹-۴.
- حاجی‌زاده، اکرم و حافظیان، مریم (۱۳۹۳). شناسایی مؤلفه‌های توانمندسازی مدیران زن در آموزش و پرورش و ارائه الگوی مناسب، *فصلنامه علمی - پژوهشی زن و جامعه*، ۱۰(۱): ۷۲-۴۵.
- حسن‌بیگی، ابراهیم؛ دلاور، علی و انجم‌شعاع، رضا (۱۳۹۶). طراحی مدل توانمندسازی

مدیران سطوح عالی وزارت نیرو. فصلنامه مطالعات دفاعی استراتژیک، ۱۵(۹): ۲۵۰-۲۲۱.

حسینی، سیدتقی (۱۳۹۲). بررسی عوامل سازمانی مؤثر بر توانمندسازی نیروی انسانی در معاونت توسعه وزارت جهاد کشاورزی. فصلنامه علمی پژوهشی تحقیقات مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد رودهن، ۵ (۱۷): ۵۴-۳۵.

زارع، حسین؛ سلاجقه، آزیتا و اوجاقی، ناهید (۱۳۹۵). رابطه ابعاد هفت‌گانه هوش سازمانی و توانمندی‌های روان‌شناختی کارمندان، ۸۶۳-۸۴۹.

شریفی، روح‌الله و وحیدی‌نژاد، اعظم (۱۳۹۷). تبیین روحیه فرهنگی تواناسازی و ادراک توانمندی مدیران آموزشی. فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی، ۹ (۳۴)، ۱۱۰-۸۵.

عباسی، طیبه؛ طالقانی، غلامرضا و رجبزاده، سمیه (۱۳۹۴). تبیین ارتباط توانمندسازی کارکنان با نوآوری در خدمات عمومی با تأکید بر تعلق خاطر کاری، مدیریت دولتی، ۷ (۴): ۷۶۴-۷۴۳.

علوی، متین؛ ایرانزاده، سلیمان و تقی‌پور، احسان (۱۳۹۶). بررسی تأثیر آموزش‌های مهارتی ضمن خدمت در ارتقای قابلیت اطمینان در صنایع دانش‌بنیان دریایی با نقش میانجی توانمندسازی منابع انسانی، نشریه علمی - پژوهشی آموزش علوم دریایی، ۴ (۳): ۶۰-۳۰.

غفاری، حسن؛ پورکیانی، مسعود؛ شکاری، و شیخی، ایوب (۱۳۹۸). تبیین شاخص‌های مدیریت راهبردی استعداد و رابطه آن با توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان و ارائه یک مدل مطلوب. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۱ (۳): ۱۸۳-۱۵۸.

قربانی‌زاده، وجه‌الله؛ شریعتی، مسعود؛ ولی‌پور، مهدی و هاشمی، محمد (۱۳۹۷). الگوی توانمندسازی منابع انسانی سازمان عقیدتی سیاسی نیروی انتظامی، پژوهش‌های مدیریت/انتظامی، ۱۳ (۲): ۲۸۴-۲۶۱.

قنبری، سیروس؛ اردلان، محمدرضا؛ نصیری، ایمان و کریمی، فخرالسادات (۱۳۹۴). بررسی تأثیر توانمندسازی کارکنان بر توسعه سازمانی با تأکید بر حمایت سازمانی ادراک‌شده. ۱۵(۱): ۹۱-۶۲.

محمودی‌کیا، مریم؛ ارشدی، نسرین؛ احمدی‌چگنی، سحر و بهارلو، مصطفی (۱۳۹۴). رابطه رهبری اخلاقی با توانمندسازی روان‌شناختی با میانجی‌گری عدالت روبه‌ای و عدالت تعاملی، مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۳ (۱): ۲۸۷-۲۶۷.

مسکین‌نواز، سعید؛ قربانی، محمود؛ نیلی‌پور، طباطبایی و نیرومند؛ حسینعلی (۱۳۹۶).

الگوی توانمندسازی مدیران فروش در صنعت بیمه: مطالعه در نمایندگی‌های فروش بیمه در استان خراسان رضوی. پژوهشنامه بیمه، ۳۲(۲): ۴۰-۲۱.  
 وکیل‌الرعیاء، یونس و امین‌بیدختی، علی‌اکبر (۱۳۹۷). ابعاد توانمندسازی مدیران مبتنی بر اقتصاد مقاومتی تعاونی‌های تولیدی. فصلنامه تعاون و کشاورزی، ۷(۲۶): ۲۹-۵۸.

- Appuhami, R. (2019). Exploring the relationship between strategic performance measurement systems and managers' creativity: the mediating role of psychological empowerment and organisational learning. *Accounting & Finance*, 59(4), 2201-2233.
- Ayala Calvo, J. C., & García, G. M. (2018). Hardiness as moderator of the relationship between structural and psychological empowerment on burnout in middle managers. *Journal of Occupational and Organizational psychology*, 91(2), 362-384.
- Chan, T.C.K., Yong, K.N.N. and Casimir, G. (2010). The Diminished Effect of Psychological Empowerment on The Self-Empowered. *Managing Service Quality: An International Journal*, 20(6), pp 531-543.
- Chow, I. H. S. (2018). The mechanism underlying the empowering leadership-creativity relationship. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(2), 202-217.
- El-Kot, G., Burke, R. J., & Wolpin, J. (2018). Supervisory Empowerment Behaviors, Psychological Empowerment and Work Outcomes among Egyptian Managers and Professionals: A Preliminary Study. *Journal of Intercultural Management*, 10(4), 85-108.
- Fernandez, S., & Moldogaziev, T. (2013). Employee empowerment, employee attitudes, and performance: Testing a causal model. *Public Administration Review*, 73(3), 490-506.
- Huang, Y. T., Liu, H., & Huang, L. (2020). How transformational and contingent reward leaderships influence university faculty's organizational commitment: the mediating effect of psychological empowerment. *Studies in Higher Education*, 1-18.
- Iqbal, Q., Ahmad, N. H., Nasim, A., & Khan, S. A. R. (2020). A moderated-mediation analysis of psychological empowerment: Sustainable leadership and sustainable performance. *Journal of Cleaner Production*, 262, 121429.
- Javed, K. (2018). The Sustainable Economic Empowerment of Khanabadosh Community through Skill Development. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 3(2), 185-199.
- Jiraro, S., Sujiva, S., & Wongwanich, S. (2014). An application of action research for teacher empowerment to develop teachers' test construction competency development models. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 116, 1263-1267.



- Kang, Y. J., Lee, J. Y., & Kim, H. W. (2017). A psychological empowerment approach to online knowledge sharing. *Computers in Human Behavior*, 74, 175-187.
- Pigeon, M., Montani, F., & Boudrias, J. S. (2017). How do empowering conditions lead to empowered behaviours? Test of a mediation model. *Journal of Managerial Psychology*, 32(5), pp 357-372
- Scarpello, V. G., & Ledvinka, J. (2006). Empowerment and Function personnel/human resource management. *Boston: PWS-Kent. Publishing Company*.
- Shahzad, I. A., Farrukh, M., Ahmed, N. O., Lin, L., & Kanwal, N. (2018). The role of transformational leadership style, organizational structure and job characteristics in developing psychological empowerment among banking professionals. *Journal of Chinese Human Resource Management*.
- Srivastava, A. P., & Dhar, R. L. (2016). Impact of leader member exchange, human resource management practices and psychological empowerment on extra role performances. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
- Swiatczak, M., Morner, M., & Finkbeiner, N. (2015). How can performance measurement systems empower managers? An exploratory study in state-owned enterprises. *International Journal of Public Sector Management*.
- Trus, M., Doran, D., Martinkenas, A., Asikainen, P., & Suominen, T. (2018). Perception of work-related empowerment of nurse managers. *Journal of Research in Nursing*, 23(4), 317-330.
- Yang, J., Gu, J., Liu, H., 2019. Servant leadership and employee creativity: the roles of psychological empowerment and workfamily conflict. *Curr. Psychol.* 38 (6), 1417-1427.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی