

## **Designing a model to empower managers of the country's banking industry**

Azam Bigdeli<sup>1</sup> - Parvaneh Goldard<sup>\*2</sup>

Seyed Ahmad Hosseini Gol Afshani<sup>3</sup> - Ghanbar Abbaspour Esfadan<sup>4</sup>

### **Abstract**

The aim of this study was to design a model for empowering managers in the banking industry based on a mixed study with a descriptive-exploratory approach. The statistical population of the study included academic experts as well as senior managers of the Central Bank (such as board members, managers, heads of departments and senior experts in the central bank). The statistical sample up to the theoretical saturation stage of the data was selected by 15 people in a purposeful judgment method. Data collection tools in this study include a semi-structured interview and a basic expert questionnaire that the validity of the measurement tools was confirmed by the content method and the reliability of the interview was confirmed by the open test method. Data analysis was performed in the qualitative part by thematic analysis method and in the quantitative part by soft structural-interpretive modeling (ISM) method. The results of content analysis led to the identification of themes and categories related to the empowerment of managers in the banking industry. Also in the second part, based on the identified themes and categories and using soft structural-interpretive modeling method, a model for empowering managers in the banking industry was designed, which was presented at five levels and includes major categories such as "structural enablers", "Managerial Empowerments", "knowledge empowerments", "motivational empowerments", "empowering actors", "psychological empowerment", "behavioral empowerment", and "behavioral consequences".

### **Keyword:**

Empowerment, Empowerment, Manager Empowerment, Behavioral Consequences, Banking Industry.

---

1. PhD Student, Department of Public Administration, Faculty of Management, Islamic Azad University, South Tehran Branch, Tehran, Iran. a.bigdeli@cbi.ir

2. Associate Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management, Islamic Azad University, South Tehran Branch, Tehran, Iran. Corresponding Author: (P\_gelard@azad.ac.ir)

3. Assistant Professor, Department of Public Administration Faculty of Management, Islamic Azad University, South Tehran Branch, Tehran, Iran sa\_hosseinigolafshni@zad.ac.ir

4. Assistant Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management, Islamic Azad University, South Tehran Branch, Tehran, Iran. (gh\_abbaspour@azad.ac.ir)



## طراحی مدلی برای توانمندسازی مدیران صنعت بانکداری کشور

اعظم بیگدلی<sup>۱</sup> - پروانه گلرد\*<sup>۲</sup>  
سید احمد حسینی گل افشانی<sup>۳</sup> - قنبر عباس پور اسفدن<sup>۴</sup>

### چکیده

پژوهش حاضر باهدف طراحی مدلی برای توانمندسازی مدیران در صنعت بانکداری مبتنی بر مطالعه‌ی آمیخته و با رویکرد توصیفی - اکتشافی صورت گرفته است. جامعه آماری پژوهش شامل خبرگان دانشگاهی و همچنین مدیران ارشد بانک مرکزی بوده است. نمونه آماری تا مرحله اشباع نظری داده‌ها شامل ۱۵ نفر که به روش هدفمند قضاوتی انتخاب شده‌اند. ابزار گردآوری داده‌ها در این پژوهش شامل مصاحبه نیمه ساختاریافته و پرسشنامه خبره مبنا است. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در بخش کیفی از روش تحلیل مضمون و در بخش کمی به روش مدل‌سازی نرم ساختاری - تفسیری (ISM) انجام شده است. نتایج تحلیل مضمون منتج به شناسایی مضامین و مقوله‌های مرتبط با توانمندسازی مدیران در صنعت بانکداری گردید. همچنین در بخش دوم، مبتنی بر مضامین و مقوله‌های شناسایی شده و با استفاده از روش مدل‌سازی نرم ساختاری - تفسیری، مدل توانمندسازی مدیران در صنعت بانکداری طراحی گردید که در پنج سطح ارائه شده است.

**واژگان کلیدی:** توانمندسازی، توان‌سازها، توانمندسازی مدیران، پیامدهای رفتاری، صنعت بانکداری.

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب، تهران، ایران. a.bigdeli@cbi.ir

۲. نویسنده مسئول: دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب، تهران، ایران. (P\_gelard@azad.ac.ir)

۳. استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب، تهران، ایران. sa\_hosseinigolafshni@zad.az.ir

۴. استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب، تهران، ایران. gh\_abbaspour@azad.ac.ir

## مقدمه

دستیابی و حفظ موقعیت مسلط در بازار، در گستره وسیع انواع صنایع مختلف به دلیل رشد رقابت از یکسو و افزایش انتظارات مشتریان از سوی دیگر به گونه‌ای فزاینده دشوار شده است (Huang, 2020). از این رو پس از سال‌ها تجربه محققان به این نتیجه رسیده‌اند که اگر سازمانی بخواهد در امور کاری و اقتصادی خود پیشتاز باشد و در عرصه رقابت عقب نماند، باید از نیروی انسانی متخصص، خلاق و بانگیزه بالا برخوردار باشد (Pigeon, 2017). به باور آنان، جهت دستیابی به هدف‌های سازمان، رشد، پیشرفت، شکوفایی و ارتقای توانمندی‌های مدیران از اهمیت دوچندانی برخوردار شده است (Kim, 2017). در این بین، سازمان‌های خدماتی خصوصاً بانک‌ها نیز از این قاعده مستثنی نمی‌باشند.

به‌طور کلی بقای سازمان‌های خدماتی به توانایی‌ها، آگاهی‌ها و دانش و تخصص نیروی انسانی به‌ویژه مدیران آن بستگی دارد و هرچه مدیران توانمندتر باشند، بهتر می‌توانند در ارتقای سطح کارایی سازمان سهیم باشند (جلالی و همکاران، ۱۳۹۶). بنابراین، مدیران مجبور به بازنگری و بازنندیشی در سبک‌ها، روش‌ها و رفتارهای مدیریت خویش هستند. مدیر متفکر، خلاق و بانگیزه کاستی‌های سازمان را جبران می‌کند و می‌تواند سازمان را به تعالی و بهبود مستمر برساند (Turki, 2017).

نگاهی به نظریه‌های موجود در این حوزه نشان می‌دهد که نظریه‌پردازان از دیدگاه‌های مختلف توانمندسازی را مورد بررسی قرار داده‌اند. به اعتقاد رابینز و همکاران (۲۰۰۲)، توانمندسازی پذیرش یک طرح خاص است که شامل پذیرش ساختار جدید شغل، انتقال قدرت، تفویض اختیار، مشارکت در اطلاعات و مشارکت در منابع می‌باشد و با تمرکز بر روی عوامل محیطی و عناصر فردی می‌توان به بهترین حالت فرایند توانمندسازی دست یافت..

باین‌حال نگاهی جامع به ساختار و فرایندهای موجود بانک مرکزی نشان می‌دهد که ساختار و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی بر اساس دیدگاه‌های سنتی است. این دیدگاه‌ها و روش‌ها در شرایط متغیر کنونی، آن‌طور که شایسته است نتوانسته بستر مناسب را برای توانمندسازی مدیران و کارکنان فراهم نماید. از آنجاکه این سازمان از ساختار وظیفه‌ای استفاده می‌نماید، قادر به استفاده بهینه از کارکنان خود نبوده و به

دلیل محدودیت‌های ذاتی ساختار حاکم، آن‌طور که شایسته است نمی‌تواند از منابع فکری و قدرت خلاق مدیران، بهره‌گیری نماید. در چنین فضایی، مدیران کار خود را معنی‌دار احساس نمی‌کنند، نقش خود را بر راه‌کارها و پیامدهای راهبردی تصمیمات خود مؤثر نمی‌بینند و در تصمیم‌گیری که مهم‌ترین و اصلی‌ترین وظیفه آنهاست، نمی‌توانند آغازگر باشند و آزادی عمل کافی ندارند. همچنین به دلیل فقدان هماهنگی مطلوب سازمان با دیدگاه‌های جدید و نوین مدیریتی، مدیران آن‌طور که شایسته است احساس شایستگی و شایسته بودن نمی‌کنند.

این ماهیت ساختاری باعث می‌شود که کارکنان تک‌بعدی شده و با استفاده از رویه‌ها، دستورالعمل‌ها، قوانین و مقررات بیش‌ازحد، آنان را کانالیزه نموده که این امر مانع رشد و توسعه قوه خلاقیت و نوآوری مدیران می‌شود و درنهایت با حاکم شدن چنین شرایطی، اثربخشی سازمانی در پایین‌ترین سطح خود قرار می‌گیرد. با توجه به نیاز بیش‌ازپیش نظام بانکداری به تمرکز بر رویکردهای نوین در عرصه مدیریت منابع انسانی و لزوم افزایش اثربخشی و کارایی خدمات ارائه‌شده در این صنعت از طریق به‌کارگیری مدیران توانمند، توجه به پرورش رهبران توانمند، ضرورت نیاز به یک مدل جامع جهت توانمندسازی مدیران در صنعت بانکداری را دوچندان می‌نماید.

بسیاری از چالش‌های بیان‌شده در بالا در نظام بانکداری به‌طور اعم و در بانک مرکزی به شکل اخص نیز مشهود است. به‌عبارت‌دیگر، اگرچه بحث توانمندی کارکنان و مدیران در سازمان‌های مذکور تا حدودی تعریف‌شده و مشخص است، بنابراین ضروری به نظر می‌رسد که در راستای کاهش چالش‌های موجود در صنعت بانکداری کشور و همچنین ارتقای سطح توانمندی‌ها و شایستگی‌های مدیران برای مواجهه با شرایط یادشده، الگوی توانمندسازی مدیران در صنعت بانکداری ارائه شود. در نتیجه پژوهشگر در رهیافت پیش‌رو در پی آن است که به طراحی مدلی برای توانمندسازی مدیران در این صنعت بپردازد.

تاکنون پژوهشگران تعاریف گوناگونی از توانمندسازی ارائه نموده‌اند. در این رابطه (Javed, 2018) معتقد است، توانمندسازی به معنای تشویق نیروی انسانی به مشارکت بیشتر در تصمیم‌گیری است؛ یعنی، فضایی برای افراد فراهم شود تا بتوانند ایده‌های خوبی را بیافرینند و به آنها عمل نمایند. (Jiraro et al., 2014)، توانمندسازی

را یک مفهوم تحول فردی از طریق فرآیندهای تعامل مثبت و سازنده با سایرین می‌دانند. (Meyerson & Dewettinck, 2012)، توانمندسازی منابع انسانی را به‌عنوان یک اقدام انگیزشی می‌دانند که هدف آن افزایش عملکرد از طریق افزایش فرصت مشارکت و درگیر شدن در تصمیم‌گیری می‌باشد. (Scarpello & Ledvinka, 2006)، بر این باورند که توانمندسازی فرآیندی است که در آن از راه توسعه و گسترش نفوذ و قابلیت افراد و گروه‌ها به بهبود و بهسازی مستمر عملکرد کمک می‌شود.

در راستای تعریف توانمندسازی مدیران، (Fernandez & Moldogaziev, 2013)، بر این باورند که توانمندسازی مدیران به معنای به‌کارگیری مجموعه‌ای از سیستم‌ها، روش‌ها و اقداماتی است 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 به‌منظور حفظ جایگاه خود در راستای مشتری‌مداری، ایجاد بسترهای لازم جهت توانمندسازی نیروی انسانی و تحقق الگوی برتر خدمت‌رسانی، درصد توانمندسازی کارکنان و علی‌الخصوص مدیران خود هستند تا بدین طریق بتوانند اثربخشی و بهره‌وری خود را به حد قابل قبول برسانند.

به‌طورکلی مفهوم توانمندسازی بیانگر فرآیند توسعه است؛ فرآیندی 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). طبق این تعریف و همچنین ادبیات در حال گسترش در این زمینه، محققان بر این نکته تأکید دارند که توانمندسازی شامل دو رویکرد ارتباطی و روان‌شناختی می‌باشد. در این رویکرد، مدیریت سازمان، مسئول توانمندسازی کارکنان و تعیین‌کننده‌ی میزان، ابعاد، نحوه‌ی ایجاد و استقرار فرهنگ این فرآیند در کارکنان است.

لازم به ذکر است که توانمندسازی در دو سطح توانمندسازی سطح کلان یا سازمانی و سطح خرد یا فردی انجام می‌شود. کیم و همکاران (۲۰۱۷)، در توضیح توانمندسازی سازمانی بیان می‌کنند که توانمندسازی سازمانی به توانمندسازی

ساختاری سازمان اشاره دارد و از طریق شیوه‌ها، سیاست‌ها، رویه‌ها، نظام‌ها و فرهنگ در سازمان جاری می‌شود تا افراد و گروه‌های کاری را برای انجام موفقیت‌آمیز وظایف و اجرای نقش‌های خود، قادر سازد و دارای سه بعد توانمندسازی درون‌سازمانی، توانمندسازی بین‌سازمانی، توانمندسازی فرا سازمانی می‌باشد. توانمندسازی فردی نیز به معنای ایجاد مجموعه ظرفیت‌های لازم در کارکنان برای قادر ساختن آنان به ایجاد ارزش افزوده در سازمان و ایفای نقش و مسئولیتی که در سازمان بر عهده‌دارند، توأم با کارایی و اثربخشی، می‌باشد (صفدریان و پورکیانی، ۱۳۹۶).

به‌طور کلی در حوزه توانمندسازی پژوهش‌های مختلفی انجام شده است. از جمله، (Appuhami, 2019) به بررسی نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی و یادگیری سازمانی در ارتباط با عملکرد استراتژیک و خلاقیت مدیران پرداخته است. (El-Kot et al., 2019) رفتارهای توانمند ساز سرپرستی زنان مصرف و پیامدهای آن بر رفاه اجتماعی را مورد ارزیابی قرار دادند. (Trus et al., 2019) به ارتباط میان فرهنگ سازمانی، جو و ابعاد ساختاری و روان‌شناختی توانمندسازی پرداختند. شریفی و وحیدی‌نژاد (۱۳۹۷) رابطه‌ی میان روحیه فرهنگی تواناسازی و ادراک توانمندی مدیران آموزشی دانشگاه شهید بهشتی را مورد بررسی قرار دادند.

در سال‌های اخیر تعدادی از محققان به بررسی توانمندسازی به‌طور عام و در برخی موارد به شکل خاص به توانمندسازی مدیران پرداخته‌اند که در جدول ۱ به‌طور خلاصه مرور نظام‌مندی بر پیشینه‌های تحقیقاتی مرتبط شده است و مؤلفه‌های مرتبط احصاء گردیده است.

جدول ۱. مؤلفه‌های مدل‌های توانمندسازی مدیران

مؤلفه‌ها و شاخص‌ها	عنوان	سال	محققان
توانمندسازی روان‌شناختی در ابعاد: معناداری، شایستگی، خود تعیینی، 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: معناداری، شایستگی، خود تعیینی، اثرگذاری	کشف روابط میان سیستم‌های سنجش عملکرد استراتژیک و خلاقیت مدیران: نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی و یادگیری سازمانی	۲۰۱۹	اپوهامی

مؤلفه‌ها و شاخص‌ها	عنوان	سال	محققان
رفتارهای توانمند ساز سرپرستی: (مربی‌گری، اطلاع-رسانی، هدایت با مثال، تصمیم‌گیری مشارکتی، ابراز نگرانی/تعامل با تیم)؛ توانمندسازی روان‌شناختی در ابعاد: معناداری، شایستگی، خود تعیینی، اثرگذاری	رفتارهای توانمند ساز سرپرستی زنان مصری بر پیامدهای رفاه اجتماعی (شغلی)	۲۰۱۹	الکات همکاران
توانمندسازی ساختاری (دسترسی به فرصت، دسترسی به اطلاعات، دسترسی به حمایت، دسترسی به منابع، قدرت رسمی، قدرت غیررسمی)؛ توانمندسازی روان‌شناختی در ابعاد: توانمندسازی شفاهی/اکلامی، توانمندسازی رفتاری توانمندسازی پیامدی (نتیجه‌ای)	ارتباط میان فرهنگ‌سازمانی، جو و توانمندسازی: دیدگاه مدیران پرستاری	۲۰۱۹	ترس همکاران
توانمندسازی ساختاری (منابع، حمایت، اطلاعات، فرصت)؛ سرسختی (تعهد، چالش، کنترل)؛ توانمندسازی روان‌شناختی در ابعاد: معناداری، شایستگی، استقلال، اثرگذاری	سرسختی به‌عنوان متغیری تبدیل‌گر در رابطه میان توانمندسازی ساختاری و روان‌شناختی مؤثر بر فرسودگی شغلی در مدیران میانی	۲۰۱۸	آیالا کالو و گارسیا
توانمندسازی روان‌شناختی در ابعاد: معناداری، شایستگی، خود تعیینی، اثرگذاری	نقش سبک رهبری تحول‌آفرین، ساختار سازمانی و ویژگی‌های شغلی در توسعه توانمندسازی روان‌شناختی میان متخصصان بانکداری	۲۰۱۸	شهزاد همکاران
توانمندسازی روان‌شناختی در ابعاد: معناداری، شایستگی، خود تعیینی، اثرگذاری	مربی‌گری و توانمندسازی روان‌شناختی: رابطه نیت ترک شغل مدیران: مطالعه در بانک‌های بخش خصوصی منطقه Delhi-NCR	۲۰۱۶	سریواستوا
مؤلفه‌های توانمندسازی مدیران زن: <input type="checkbox"/> ۱۰ مؤلفه در بعد اقتصادی <input type="checkbox"/> ۱۰ مؤلفه در بعد سیاسی <input type="checkbox"/> ۱۶ مؤلفه در بعد اجتماعی <input type="checkbox"/> ۱۷ مؤلفه در بعد روانی	شناسایی مؤلفه‌های توانمندسازی مدیران زن در آموزش‌وپرورش و ارائه‌ی الگوی مناسب	۱۳۹۷	حاجی زاده و حافظیان
مدل ادراکی توانمندسازی روان‌شناختی با رویکرد مدیریت دانش: شامل ابعاد هشتگانه؛ یادگیری سازمانی، انگیزه سازمانی، مشارکت سازمانی، خود راهبری سازمانی، خلاقیت سازمانی، مهارت‌های ارتباطی، حافظه سازمانی، مسئولیت‌پذیری سازمانی	ارائه مدل ادراکی توانمندسازی روان-شناختی با رویکرد مدیریت دانش در مدیران متوسطه دوره دوم شهر تهران	۱۳۹۸	اسلامی هرندی همکاران
ابعاد توانمندسازی مدیران اثربخشی مدیریت؛ دسترسی به اطلاعات، دانش و مهارت، حمایت سازمانی، آموزش، پذیرش ریسک، ایمان، امکانات، مشارکت در تصمیم‌گیری، فرهنگ‌سازمانی، انگیزش	شناسایی و مدل‌سازی عوامل مؤثر بر توانمندسازی مدیران دریایی	۱۳۹۶	جلالی همکاران

مؤلفه‌ها و شاخص‌ها	عنوان	سال	محققان
الگوی نهایی توانمندسازی مدیران نمایندگی‌های فروش بیمه: احساس موثر بودن، اعتماد به نفس، شایستگی، خود اثربخشی، معنادار 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 معنادار بودن (ارزشمند بودن)	رابطه ابعاد هفت‌گانه هوش سازمانی و توانمندی‌های روان‌شناختی	۱۳۹۵	زارع و همکاران
توانمندسازی روان‌شناختی در ابعاد: <input type="checkbox"/> معناداری <input type="checkbox"/> اثرگذاری <input type="checkbox"/> خودمختاری <input type="checkbox"/> شایستگی	رابطه رهبری اخلاقی با توانمندسازی روان‌شناختی با میانجی‌گری عدالت رویه-ای و عدالت تعاملی	۱۳۹۴	محمودی کیا و همکاران
توانمندسازی روان‌شناختی در ابعاد: <input type="checkbox"/> احساس آزادی عمل <input type="checkbox"/> احساس شایستگی <input type="checkbox"/> احساس مؤثر بودن <input type="checkbox"/> احساس معنادار بودن	تبیین نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان در رابطه میان مدیریت اثربخش و تعالی سازمانی	۱۳۹۴	قنبری و همکاران
در قالب ۳ بعد و ۸ گروه عبارتند از: بعد فردی شامل: گروه عوامل روان‌شناختی، اسلامی، انقلابی و حرفه‌ای؛ بعد سازمانی شامل: راهبردهای مدیریتی، ساختاری و ماهیت سازمانی؛ بعد محیطی شامل: محیط حقوقی، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی، اجتماعی.	طراحی الگوی توانمندسازی فرماندهان و مدیران ناجا	۱۳۸۸	احمدوند و همکاران

با اقتباس از جمع‌بندی که از پیشینه‌های پژوهشی انجام‌شده در داخل و خارج از کشور در حوزه‌های «توانمندسازی مدیران»، «بزارهای توانمندسازی» و «عوامل مؤثر در توانمندسازی مدیران» صورت گرفته است در ادامه به بیان جنبه‌های نوآورانه این پژوهش پرداخته شده است؛

نگاهی به مبانی نظری موجود در رابطه با توانمندسازی مدیران و همچنین پیشینه‌های تجربی که در این رابطه انجام شده است نشان می‌دهد که در تحقیقات پیشین نیز به ارائه مدل توانمندسازی مدیران در صنایع مختلف دولتی، غیردولتی، تولیدی و یا خدماتی اشاره گردیده است و هریک در مدل‌های ارائه‌شده به مقوله‌های توانمندسازی مدیران در حوزه روان‌شناختی و یا رفتاری مدیران اشاره کرده‌اند که مبتنی بر نوع کسب‌وکار یا صنعت تا حدودی افتراق‌هایی بین آنان دیده می‌شود. به‌عنوان



نمونه، هوآنگ و همکاران (۲۰۲۰) در پژوهش خود ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی را تبیین نموده است و نیز الکات و همکاران (۲۰۱۹) رفتارهای توانمندساز مدیران شامل مربی‌گری، اطلاع‌رسانی، هدایت با مثال، تصمیم‌گیری مشارکتی، ابراز نگرانی/تعامل با تیم دانسته‌اند. با این حال در تحقیقات پیشین هر دو جنبه توانمندسازی رفتاری و روان‌شناختی به شکل توأمان مورد تأکید واقع نشده است که جنبه نوآوری این پژوهش را از این حیث روشن می‌سازد.

در تعدادی از پیشینه‌های قبلی به برخی از ابزارهای توانمندسازی مدیران اشاره شده است. به‌عنوان نمونه، ترس و همکاران (۲۰۱۹) نیز از توانمندسازهایی مانند دسترسی به فرصت، دسترسی به اطلاعات، دسترسی به حمایت، دسترسی به منابع، قدرت رسمی، قدرت غیررسمی نام برده‌اند. آیالا کالو و گارسیا (۲۰۱۸) نیز در پژوهش خود از توانمندسازی همچون منابع، حمایت، اطلاعات، فرصت و داشتن سرسختی (تعهد، چالش، کنترل) به‌عنوان ابزارهای توانمندساز برای دستیابی به توانمندسازی روان‌شناختی نام برده‌اند. شهزاد و همکاران (۲۰۱۸) نیز در پژوهش خود، رهبری تحول‌آفرین، ساختار سازمانی (متمرکز، غیرمتمرکز) و ویژگی‌های شغلی (تنوع، هویت، اهمیت، استقلال، بازخورد) را به‌عنوان ابزارهای توانمندساز دانسته‌اند. بنابراین در هریک از این تحقیقات، ابزارهای توانمندساز صرفاً از یک جنبه ساختاری، انگیزشی و یا مدیریتی مورد تأکید واقع شده‌اند. اما در هیچ کدام از تحقیقات پیشین به شکل جامع ابزارهای توانمندساز در حوزه‌های مختلف ساختاری، مدیریتی، انگیزشی و دانشی مورد توجه قرار نگرفته است که جنبه نوآورانه این پژوهش را بازگو می‌نماید.

همچنین در پژوهش‌های گذشته به شکل محدود به برخی از پیامدهای رفتاری توانمندسازی مدیران اشاره شده است. به‌عنوان نمونه، الکات و همکاران (۲۰۱۹) پیامدهای توانمندسازی را شامل رضایت شغلی، رضایت از مسیر شغلی، درگیری شغلی، تعادل خانواده - کار، فرسودگی عاطفی و... دانسته‌اند. همچنین سرواستاوا (۲۰۱۶) در تحقیق خود به برخی از پیامدهای رفتاری مدیران مانند نیت ترک شغل و سطوح انگیزشی آنان اشاره نموده‌اند. با این حال، در پژوهش‌های پیشین به تبیین پیامدهای رفتاری ناشی از توانمندسازی مدیران در سطوح مختلف فردی، بین فردی و سازمانی توجه نشده است که قطعاً جنبه دیگری از نوآوری این پژوهش را بازگو خواهد کرد.

## روش‌شناسی

پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و از جهت استراتژی اجرای پژوهش، توصیفی از نوع اکتشافی می‌باشد. درعین حال این پژوهش از نظر روش گردآوری داده‌ها به دو شکل مطالعات کتابخانه‌ای و میدانی (با استفاده از ابزار مصاحبه نیمه ساختاریافته و پرسشنامه) انجام شده است. داده‌های، پژوهش حاضر در حیطه تحقیقات آمیخته (کیفی- کمی) دسته‌بندی می‌شود. مقطع زمانی اجرای پژوهش در هر دو بخش کیفی و کمی از نوع پژوهش‌های تک مقطعی می‌باشد. همچنین با توجه به غیرتجربی بودن پژوهش، میزان مداخله پژوهشگر در فرآیند اجرای پژوهش حداقل می‌باشد.

جامعه آماری پژوهش برای مرحله کیفی، تعدادی از خبرگان دانشگاهی و همچنین مدیران ارشد بانک مرکزی (از قبیل اعضای هیات مدیره، مدیران امور، روسای ادارات و کارشناسان ارشد صف و ستاد در بانک مرکزی) می‌باشد که زمینه علمی و تجربی آنان در حوزه مدیریت منابع انسانی و توانمندسازی مدیران بوده است. نمونه‌گیری بخش کیفی با رویکرد هدفمند قضاوتی مبتنی بر معیارهایی چون؛ تسلط کامل به حوزه صنعت بانکداری بالاخص از لحاظ تجربی (حداقل تجربه کاری یا همکاری ۱۰ ساله)، آشنایی کامل با حوزه مدیریت منابع انسانی و توانمندسازی مدیران و ...، تا سرحد اشباع نظری داده‌ها انجام گرفت و تعداد ۱۵ نفر (شامل؛ ۴ نفر اساتید دانشگاه، ۳ نفر اعضای هیئت مدیره، ۴ نفر روسای ادارات و ۴ نفر کارشناسان ارشد صف و ستادی) به‌عنوان نمونه آماری بخش کیفی شناسایی و در فرآیند مصاحبه مشارکت داده شدند. همچنین جامعه آماری برای مرحله کمی، با توجه به خبره مینا بودن پرسشنامه، شامل خبرگان اشاره‌شده در بخش کیفی پژوهش بوده‌اند. به‌عبارت‌دیگر بعد از استخراج مضامین و مقوله‌های مرتبط با توانمندسازی مدیران از مرحله مصاحبه، پرسشنامه خبره مینا تنظیم و در بین همان ۱۵ نفر توزیع گردید و از آنان خواسته شد مقوله‌ها و مضامین احصا شده را از نظر نوع روابط سطح‌بندی نمایند.

همان‌گونه که بیان گردید این پژوهش در دو بخش کلی انجام شده است. در بخش اول با رویکرد کیفی و با استفاده از ابزار مصاحبه نیمه ساختاریافته، به شناسایی مضامین و مقوله‌های مرتبط با مسیر توانمندسازی مدیران در صنعت بانکداری مبتنی بر روش تحلیل مضمون (تم) شش مرحله‌ای (Clarck & Brun, 2006) پرداخته شده است.

همچنین در بخش دوم، مبتنی بر مضامین و مقوله‌های شناسایی شده از تحلیل مضمون، پرسشنامه‌ای خبره مبنا در بین خبرگان توزیع گردید تا با استفاده از روش مدل‌سازی نرم ساختاری-تفسیری (ISM)، مدل توانمندسازی مدیران در صنعت بانکداری طراحی گردد.

برای اطمینان از روایی نتایج مصاحبه و تحلیل مضمون از معیار مقبولیت<sup>۱</sup> و قابلیت تأیید<sup>۲</sup> استفاده شد. برای افزایش مقبولیت از روش‌های بازنگری توسط شرکت‌کنندگان در مصاحبه بهره‌برداری شد. همچنین برای قابلیت تأیید در مرحله پایانی، طبقات به‌دست‌آمده به سه نفر از مشارکت‌کنندگان اولیه به‌منظور بازبینی و تأیید برگردانده شد و نکات پیشنهادی اعمال گردید. برای محاسبه پایایی مصاحبه نیز از روش بازآزمون استفاده گردیده است. در این راستا از بین مصاحبه‌های انجام‌گرفته، تعداد سه مصاحبه انتخاب و هرکدام دو بار در فاصله زمانی ۱۴ روز توسط پژوهشگران کدگذاری شده‌اند. همان‌طور که در جدول (۲) مشخص است میزان پایایی بازآزمون ۸۷/۷۱ درصد محاسبه شده است که بیانگر آن است که کدگذاری عبارت‌های مصاحبه در دو دوره زمانی مختلف تقریباً ۸۸ درصد مشابه هم بوده است که قابلیت اعتماد فرآیند کدگذاری عبارت مصاحبه توسط پژوهشگر را مشخص می‌نماید.

جدول ۲. محاسبه پایایی بازآزمون (شاخص ثبات)

ردیف	عنوان مصاحبه	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	نتیجه پایایی بازآزمون
۱	IN3	۳۸	۱۶	۶	۸۴/۲۱ درصد
۲	IN7	۴۱	۱۹	۳	۹۲/۶۸ درصد
۳	IN12	۳۵	۱۵	۵	۸۵/۷۱ درصد
	کل	۱۱۴	۵۰	۱۴	۸۷/۷۱ درصد

پس از آنکه در بخش کیفی مضامین و مقوله‌های مرتبط با توانمندسازی مدیران در صنعت بانکداری مبتنی بر روش تحلیل مضمون (تم) شناسایی گردید، در ادامه در بخش دوم پژوهش پرسشنامه‌ای خبره مبنا ویژه مدل‌سازی ساختاری-تفسیری بر

1. Credibility  
2. Confirmability

مبنای مضامین و مقوله‌های شناسایی شده از مرحله قبل تنظیم گردید که از هشت سوال شده است که روایی آن به روش محتوایی و بر مبنای نظرات صاحب‌نظران دانشگاهی تایید گردید. در مورد پایایی پرسشنامه‌ها با رویکرد خبره مبنا مدل‌سازی ساختاری- تفسیری نیز باید گفت که چون روش‌های جمع‌آوری اطلاعات در تکنیک‌های مختلف این روش، حالت ثابتی دارند و روش و چارچوب کار در این تکنیک‌ها مشخص است، فقط می‌توان در نحوه گرفتن جواب تغییراتی ایجاد نمود و ساختار پرسشنامه را تغییر داد، براین اساس پایایی پاسخ‌ها تا حدود زیادی تأمین می‌شود. در ادامه به تجزیه و تحلیل یافته‌های پژوهش پرداخته شده است.

### یافته‌ها

همان‌گونه که در فراگرد اجرای پژوهش بیان گردید، در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه، از روش تحلیل مضمون (تم) استفاده شده است که شامل فرآیند شش مرحله‌ای تحلیل تم کلارک و براون (۲۰۰۶) می‌باشد. در این راستا برای شناسایی مضامین و مقوله‌های مرتبط با توانمندسازی مدیران در صنعت بانکداری، در ابتدا محقق عبارت‌های بیانی مصاحبه‌شوندگان در طول فرآیند مصاحبه را جمع‌بندی نمود و در گام نخست پس از چندین مرحله مطالعه و غوطه‌ور شدن در داده‌ها، آشنایی نسبی از آنان کسب نمود (مرحله اول؛ آشنایی با داده‌ها). در مرحله دوم تلاش شد تا به استخراج مفاهیم در طی فرآیند مقوله‌بندی عبارت‌های بیانی پرداخته و در ادامه به کدگذاری مفهوم‌ها به روش دستی پرداخته شود (مرحله دوم؛ کدگذاری اولیه). در طی این فرآیند در مجموع از بین عبارت‌های بیانی مصاحبه‌شوندگان، تعداد ۱۶۷ عبارت استخراج گردید و کدگذاری آنان صورت گرفت.

در مرحله سوم که بنام کدگذاری گزینشی معروف می‌باشد تلاش گردید تا با بررسی کدهای اولیه داده‌شده به هریک از مفاهیم و حذف مفاهیم مشابه، ناقص و نامرتبط با موضوع، مفاهیم گزینشی احصا گردد که در این راستا تعداد ۷۶ مفهوم گزینشی یا مضامین پایه احصاء شد (مرحله سوم؛ جستجوی تم‌ها). در مرحله چهارم با انجام بازبینی مجدد در بین کدهای گزینشی، تلاش شد تا به دسته‌بندی مضامین پایه (بر اساس محتوا و ظاهر) در قالب تم‌های فرعی (مضامین سازمان‌دهنده) پرداخته شود (مرحله چهارم؛ بازبینی تم‌ها). در این راستا تعداد ۲۶ مورد مضمون سازمان‌دهنده شکل‌دهی شد.

در مرحله پنجم نیز پژوهشگران با اجرای اعمال رفت و برگشتی در میان تیم‌های فرعی، در پی دسته‌بندی آنان در مقوله‌های سطح بالاتر (تیم‌های اصلی یا مضامین فراگیر) برآمدند. در این راستا مضامین سازمان‌دهنده در قالب ۸ تیم کلی‌تر دسته‌بندی گردیدند. در ادامه با بازبینی ماهیت و محتوای هریک از تیم‌های اصلی و فرعی، به نام‌گذاری مناسب آنان پرداخته شد (مرحله پنجم؛ تعریف و نام‌گذاری تیم‌ها). مرحله پایانی تحلیل تیم نیز شامل ارائه گزارش نهایی می‌باشد (مرحله ششم؛ گزارش دهی).

مضامین مرتبط با مقوله توانمندسازی مدیران در صنعت بانکداری کشور در قالب ۸ مضمون فراگیر (شامل؛ توان‌سازهای ساختاری، توان‌سازهای مدیریتی، توان‌سازهای دانشی، توان‌سازهای انگیزشی، کنش‌گران توان‌ساز، توانمندسازی روانی، توانمندسازی تجربی، و پیامدهای رفتاری) ارائه شده‌اند که در مجموع این مضامین از ۲۶ مضمون سازمان‌دهنده، ۷۶ مضمون پایه و همچنین ۱۶۷ عبارت‌های بیانی‌گزی‌نشی خبرگان تشکیل یافته‌اند.

در این پژوهش پس از آنکه با استفاده از روش تحلیل مضمون به شناسایی و استخراج مضامین و مقوله‌های توانمندسازی مدیران در صنعت بانکداری پرداخته شد، در مرحله دوم پژوهش تلاش گردید به منظور ارائه مدل توانمندسازی مدیران در صنعت بانکداری، پرسشنامه‌ای خبره مبنای ویژه روش مدل‌سازی ساختاری - تفسیری در بین خبرگان توزیع گردد و با استفاده از روش مدل‌سازی نرم ساختاری - تفسیری (ISM)، مدل توانمندسازی مدیران در صنعت بانکداری طراحی شود. در ادامه مراحل مدل‌سازی ساختاری - تفسیری برای ارائه مدل پژوهش ارائه شده است.

در مرحله نخست تلاش گردید تا مضامین و مقوله‌های شناسایی شده برای توانمندسازی مدیران در صنعت بانکداری که از مرحله مصاحبه با خبرگان در بخش کیفی و مبتنی بر تحلیل مضمون احصاء گردیده است وارد ماتریس خود تعاملی ساختاری (SSIM) شوند. این ماتریس یک ماتریس، به ابعاد عوامل می‌باشد که در سطر و ستون اول آن عوامل به ترتیب ذکر می‌شود. به عبارتی این ماتریس برای تجزیه و تحلیل ارتباط بین عناصر تشکیل و برای نشان دادن ارتباطات بین آن‌ها استفاده می‌شود.

یافته‌های بخش نخست حاصل از تحلیل مضمون نشان داد که مضامین مرتبط با توانمندسازی مدیران در صنعت بانکداری کشور از دیدگاه خبرگان شامل هشت مقوله؛

توان‌سازهای ساختاری، توان‌سازهای مدیریتی، توان‌سازهای دانشی، توان‌سازهای انگیزشی، کنش‌گران توان‌ساز، توانمندسازی روانی مدیران، توانمندسازی تجربی مدیران، و پیامدهای رفتاری مدیران بوده‌اند. در ادامه از خبرگان خواسته‌شده تا پرسشنامه ویژه مدل‌سازی ساختاری - تفسیری را بر مبنای قواعد ارائه شده را تکمیل نمایند. در این مرحله با تبدیل نمادهای روابط ماتریس (SSIM) به اعداد صفر و یک برحسب قواعد زیر، ماتریس<sup>۱</sup> RM در جدول ۳ حاصل گردیده است.

جدول ۳. 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	کنش‌گران 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	---

پس از به دست آمدن 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. به‌طورکلی در این بخش روابط ثانویه بین عوامل موجود در ماتریس اولیه بررسی گردید که سازگاری درونی بین عوامل از قاعده یادشده تبعیت نموده و در نتیجه همان ماتریس اولیه به‌عنوان ماتریس دستیابی نهایی انتخاب و برای ادامه مدل‌سازی مورد بهره‌برداری قرار گرفت. در این ماتریس قدرت نفوذ و میزان وابستگی هر متغیر نیز محاسبه گردیده است. به‌طورکلی قدرت نفوذ یک متغیر از مجموع تعداد متغیرهای متأثر از آن و خود متغیر به دست می‌آید و میزان وابستگی یک متغیر نیز از مجموع متغیرهایی که از آن تأثیر می‌پذیرد و خود متغیر به دست می‌آید. در جدول ۳ نتایج ماتریس دستیابی نهایی و قدرت نفوذ و وابستگی هر متغیر ارائه‌شده است.

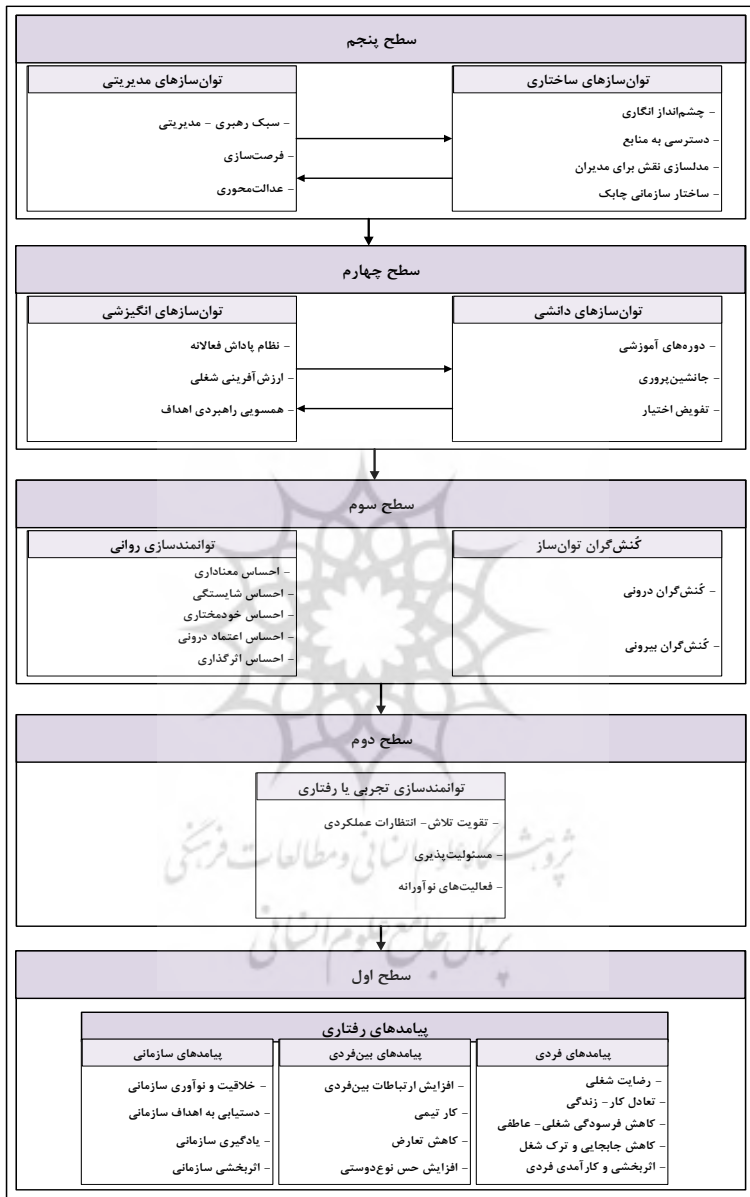
1. Reachability Matrix

در این بخش برای تعیین سطح و اولویت متغیرها، مجموعه ورودی و مجموعه خروجی برای هر عامل تعیین شده است. سپس عناصر مشترک در مجموعه‌ی 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 می‌باشد، که مجموعه‌ی 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 بعدی تشکیل می‌شود. در جدول دوم نیز همانند جدول اول عوامل سطح دوم مشخص می‌شود. این عوامل سطح یک را تحت تأثیر قرار می‌دهند و خود تحت تأثیر عوامل سطح سه هستند. این کار تا تعیین سطح تمام عوامل ادامه می‌یابد.

در این مرحله بر اساس سطوح تعیین شده در مرحله قبل و ماتریس دستیابی نهایی، مدل ساختاری - تفسیری پژوهش ترسیم می‌شود. یافته‌های حاصل از سطح‌بندی عوامل نشان داد که، عامل ۸ (پیامدهای رفتاری) در سطح اول مدل قرار گرفته است و این به معنای آن است که این مقوله تأثیرپذیرترین عامل می‌باشد که از همگی عوامل دیگر تأثیر پذیرفته و بر عاملی تأثیر نمی‌گذارد. همچنین عامل ۷ (توانمندسازی تجربی) در سطح دوم قرار گرفته است که بر عامل سطح اول تأثیر گذاشته و از عوامل سطح سوم تأثیر می‌پذیرد. درعین حال، عامل ۵ (کنش‌گران توان‌ساز) و عامل ۶ (توانمندسازی روانی) در سطح سوم مدل قرار گرفته‌اند که بر عوامل موجود در سطح دوم تأثیر می‌گذارند و از عوامل موجود در سطح چهارم عامل ۳ (توان‌سازهای دانشی) و عامل ۴ (توان‌سازهای انگیزشی) قرار گرفته‌اند که بر عوامل سطح سوم تأثیر گذاشته و از عوامل سطح پنجم تأثیر می‌پذیرند. درنهایت در سطح پنجم عامل ۱ (توان‌سازهای ساختاری) و عامل ۲ (توان‌سازهای مدیریتی) قرار دارند که تأثیرگذارترین عوامل در بین عوامل موجود در مدل پژوهش می‌باشند. درنهایت با توجه به سطح‌بندی عوامل یادشده، مدل نهایی ساختاری - تفسیری مربوط به توانمندسازی مدیران در صنعت بانکداری در شکل ۱ ارائه شده است:

شکل ۱. سطح بندی عوامل مدل توانمندسازی مدیران صنعت بانکداری با روش ISM



در این مرحله متغیرهای پژوهش مبتنی بر قدرت نفوذ و میزان وابستگی در چهار دسته تقسیم‌بندی می‌شوند. جمع سطری مقادیر در ماتریس دستیابی نهایی برای هر عنصر بیانگر میزان نفوذ و جمع ستونی نشانگر میزان وابستگی خواهد بود. به‌طور کلی عواملی

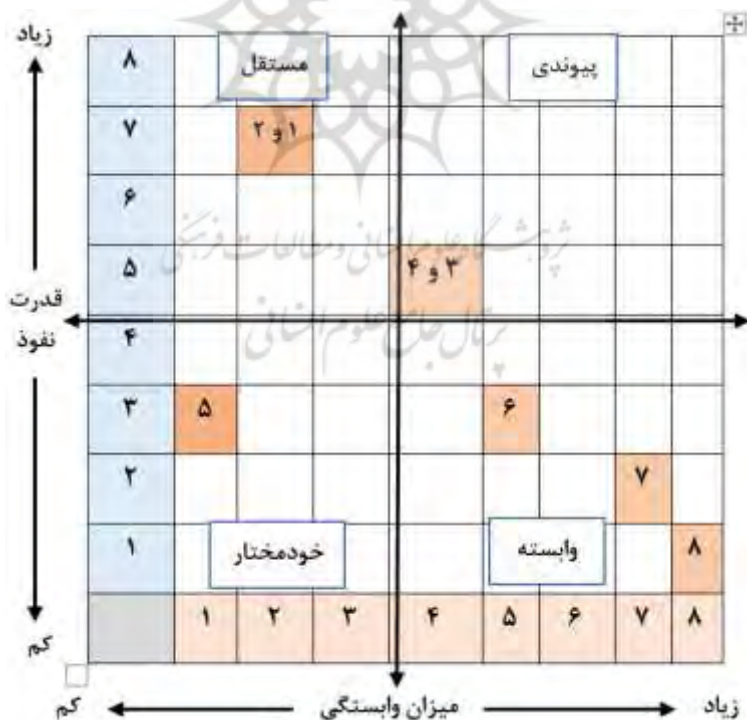


که در سطوح پایین‌تر مدل قرار دارند به دلیل بودن قدرت نفوذ بیشتر به‌عنوان عوامل هادی و عواملی که در سطوح بالاتر قرار دارند به دلیل وابستگی به عوامل هادی، پیرو محسوب می‌شوند. بر اساس قدرت نفوذ و وابستگی، چهار گروه از عناصر، قابل‌شناسایی خواهند بود که عبارتند از:

- خودمختار: عواملی که دارای قدرت نفوذ و وابستگی ضعیف می‌باشند.
- وابسته: عواملی که دارای قدرت نفوذ کم ولی وابستگی شدید می‌باشند.
- متصل (پیوندی): عواملی که دارای قدرت نفوذ و وابستگی زیاد هستند.
- مستقل: عواملی که دارای قدرت نفوذ قوی ولی وابستگی ضعیف می‌باشند.

در ادامه نمودار قدرت نفوذ - وابستگی حاصل از خروجی نرم‌افزار MICMAC در شکل (۲) ترسیم شده است. همان‌گونه که در نمودار قدرت نفوذ - وابستگی حاصل از خروجی نرم‌افزار MICMAC در شکل ۲ مشخص است، عوامل ۱ (توان‌سازهای ساختاری) و ۲

شکل ۲. نمودار قدرت نفوذ - وابستگی خروجی نرم‌افزار MICMAC



(توان‌سازهای مدیریتی) در ناحیه مستقل (نفوذ) قرار گرفته‌اند که دارای 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) از حداقل قدرت نفوذ و حداکثر میزان وابستگی برخوردارند 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 می‌باشد. همچنین عوامل ۳ (توان‌سازهای دانشی) و ۴ (توان‌سازهای انگیزشی) در ناحیه پیوندی قرار گرفته‌اند، زیرا که از قدرت نفوذ و میزان وابستگی نسبتاً بالایی برخوردارند. در عین حال، عامل ۵ (کنش‌گران توان‌ساز) نیز در ناحیه خودمختار (تعدیل‌گر) قرار گرفته است، چراکه کمترین تأثیرگذاری و تأثیرپذیری را بر دیگر عوامل داشته است.

### بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش باهدف ارائه مدلی برای توانمندسازی مدیران در صنعت بانکداری در طی مطالعه‌ای آمیخته انجام شده است. نتایج بخش کیفی پژوهش با رویکرد تحلیل مضمون منتج به مضامین و مقوله‌های مرتبط با توانمندسازی مدیران گردید که از ۸ مضمون فراگیر (شامل؛ توان‌سازهای ساختاری، توان‌سازهای مدیریتی، توان‌سازهای دانشی، توان‌سازهای انگیزشی، کنش‌گران توان‌ساز، توانمندسازی روانی، توانمندسازی تجربی، و پیامدهای رفتاری) تشکیل شده‌اند که در مجموع این مضامین از ۲۶ مضمون سازمان‌دهنده، ۷۶ مضمون پایه و همچنین ۱۶۷ عبارت‌های بیانی گزینشی خبرگان تشکیل یافته‌اند. در عین حال در بخش کمی تلاش شد با توزیع پرسشنامه‌ی خبره مبنا در بین خبرگان و با استفاده از روش مدل‌سازی نرم ساختاری - تفسیری (ISM)، مدل توانمندسازی مدیران طراحی شود. نتایج این بخش منتج به مدلی برای توانمندسازی مدیران در صنعت بانکداری در شکل (۱) گردید.

به‌طور کلی یافته‌ها نشان داد که مدل توانمندسازی مدیران در صنعت بانکداری از پنج سطح تشکیل شده است. در این بین، مقوله «پیامدهای رفتاری» در سطح اول مدل قرار گرفته است و این به معنای آن است که این مقوله تأثیرپذیرترین عامل است که از همگی عوامل دیگر تأثیر پذیرفته و بر عاملی تأثیر نمی‌گذارد. همچنین مقوله «توانمندسازی تجربی» در سطح دوم قرار گرفته است که بر عامل سطح اول تأثیر

گذاشته و از عوامل سطح سوم تأثیر می‌پذیرد. درعین حال، مقوله «کنش‌گران توان‌ساز» و «توانمندسازی روانی» در سطح سوم مدل قرار گرفته‌اند که بر عوامل موجود در سطح دوم تأثیر می‌گذارند و از عوامل موجود در سطح چهارم اثر می‌پذیرند. در سطح چهارم مقوله «توان‌سازهای دانشی» و «توان‌سازهای انگیزشی» قرار گرفته‌اند که بر عوامل سطح سوم تأثیر گذاشته و از عوامل سطح پنجم تأثیر می‌پذیرند. درنهایت در سطح پنجم مقوله «توان‌سازهای ساختاری» و «توان‌سازهای مدیریتی» قرار دارند که تأثیرگذارترین عوامل در بین عوامل موجود در مدل پژوهش هستند. همچنین همان‌گونه که در نمودار قدرت نفوذ - وابستگی حاصل از خروجی نرم‌افزار MICMAC مشخص شد، 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 که 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 در خصوص مقوله‌های توانمندسازی مدیران و سطح‌بندی و تبیین رابطه بین آنان 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 به عنوان پیشران‌های توانمندساز مدیران نام برده‌اند. اپوهامی (۲۰۱۹) نیز توانمندسازی روان‌شناختی را نیز ناشی از سیستم‌های سنجش عملکرد استراتژیک و یادگیری سازمانی (در چهار بعد 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 تیم را بر توانمندسازی روان‌شناختی مدیران مؤثر دانسته و رضایت شغلی را به‌عنوان یک پیامد مهم توانمندسازی رفتاری دانسته‌اند.

ترس و همکاران (۲۰۱۹) نیز فرهنگ‌سازمانی (سرسختی، تخصصی، تاب‌آور) و جو سازمانی (استرس، درگیری، کارکردی) 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. سریواستاوا (۲۰۱۶) نیز مربی‌گری (حمایت اجتماعی، توسعه کار راهه 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 قابل‌اعتماد، 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.

به‌طورکلی مقایسه یافته‌های این بخش با نتایج پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد که ترتیب و توالی مقوله‌های مرتبط با توانمندسازی مدیران اشاره‌شده در مدل این پژوهش با برخی از پژوهش‌های یادشده بالا تا حدودی سازگاری دارد. در این پژوهش‌ها نیز از برخی توان‌سازهای ساختاری، مدیریتی، دانشی و انگیزشی به‌عنوان پیشران‌های توانمندسازی روان‌شناختی و رفتاری یادشده است و درعین‌حال به برخی از پیامدهای توانمندسازی نیز اشاره گردیده است. باین‌حال در کمتر پژوهشی به شکل جامع سطح‌بندی مقوله‌ها در سطوح ارائه‌شده در این پژوهش تبیین گردیده است که علاوه بر

نوآوری این پژوهش، جامعیت آن را نیز در قیاس با سایر تحقیقات نشان می‌دهد. در پایان به منظور پیاده‌سازی مدل توانمندسازی مدیران در صنعت بانکداری، پیشنهادهایی به شرح زیر بیان می‌گردد:

• در راستای خلق و توسعه توان‌سازهای ساختاری در نظام بانکی اعم از چشم‌انداز انگاری، دسترسی به منابع، مدل‌سازی نقش برای مدیران، و ایجاد ساختار سازمانی چابک اقدام شود.

• یکی دیگر از ابزارهای ایجادکننده توانمندسازی در مدیران، توان‌سازهای مدیریتی می‌باشد. در این رابطه سبک رهبری (مدیریتی)، فرصت‌سازی، و عدالت‌محوری از مؤلفه‌های توان‌ساز مدیریتی می‌باشد.

• به‌کارگیری توان‌سازهای دانشی نیز یکی دیگر از روش‌های توانمندسازی مدیران می‌باشد. در این رابطه بایستی به مقوله‌هایی چون برگزاری دوره‌های آموزشی، جانشین‌پروری در سازمان، و تفویض اختیار تأکید کرد.

• توان‌سازهای انگیزشی نیز یکی دیگر از رویکردهای ارتقای توانمندسازی مدیران نظام بانکی می‌باشد. در این خصوص بایستی به مقوله‌هایی چون ایجاد نظام پاداش فعالانه، ارزش‌آفرینی شغلی برای مدیران، و همسویی راهبردی اهداف سازمانی با مدیران توجه ویژه‌ای شود.

• در رابطه با کنش‌گران درونی، به نظر می‌رسد مقوله‌هایی چون کانون کنترل مدیران، میزان ریسک‌پذیری، سرسختی، تاب‌آوری و حس تعلق مدیران بر توانمندسازی آنان تأثیرگذار باشند. همچنین در رابطه با کنش‌گران بیرونی، حمایت اجتماعی، سیاسی و فرهنگی و پشتیبانی فرهنگ‌سازمانی نیز یک عامل تأثیرگذار خواهد بود.

درنهایت باید اشاره نمود که در این پژوهش تلاش شد تا مبتنی بر گفته‌های صاحب‌نظران، به طراحی مدلی برای توانمندسازی مدیران در صنعت بانکداری پرداخته شود، باین‌حال به نظر می‌رسد که ضروری است الگوی طراحی‌شده مبتنی بر روش‌شناسی کمی اعتبارسنجی شده و روابط علت و معلولی بین مقوله‌ها نیز ارزیابی گردد. در این راستا به پژوهشگران پیشنهاد می‌گردد که در تحقیقات آتی، به اعتبارسنجی مدل توانمندسازی مدیران در صنعت بانکداری مبتنی بر روش مدل‌سازی معادلات ساختاری بپردازند.

## منابع

- احمدوند، علی محمد، احمدی مقدم، اسماعیل و بختیاری، حسن (۱۳۸۸). طراحی الگوی توانمندسازی فرماندهان و مدیران ناجا، فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی، ۲(۴): ۱۳۹-۱۶۱.
- اسلامی هرندی، حسینعلی، ذوالفقاری، زعفرانی رشید و جعفری هرندی، رضا. (۱۳۹۸). ارائه مدل ادراکی توانمندسازی روان‌شناختی با رویکرد مدیریت دانش در مدیران متوسطه دوره دوم شهر تهران، فصلنامه علمی پژوهشی توسعه‌ی آموزش جندی‌شاپور، ۱۰(۹۸): ۲۳-۴۳.
- 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.
- جعفری، سکینه، احمدی، داریوش، و کوهدهشتی نوری، رضا. (۱۳۹۶). بررسی تأثیر توانمندسازی کارکنان بر توسعه سازمانی با تأکید بر حمایت سازمانی ادراک شده. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۵(۱): ۶۹-۹۱.
- جلالی، رامین، الوانی، سیدمهدی، حسن‌پور، اکبر و محب‌زادگان، یوسف. (۱۳۹۶). شناسایی و مدل‌سازی عوامل مؤثر بر توانمندسازی مدیران دریایی. آموزش علوم دریایی، ۴(۸): ۴-۲۹.
- حاجی‌زاده، اکرم و حافظیان، مریم. (۱۳۹۳). شناسایی مؤلفه‌های توانمندسازی مدیران زن در آموزش و پرورش و ارائه‌ی الگوی مناسب، فصلنامه علمی - پژوهشی زن و جامعه، ۱۰(۱): ۴۵-۷۲.
- زارع، حسین، سلاجقه، آریتا و اوجاقی، ناهید. (۱۳۹۵). رابطه ابعاد هفت‌گانه هوش سازمانی و توانمندی‌های روان‌شناختی کارمندان، ۸۴۹-۸۶۳.
- صفدریان، علی و پورکیانی، مسعود. (۱۳۹۶). تبیین روابط بین توانمندی و چابکی سازمانی و ارائه یک الگو در راستای سیاست‌های کلی نظام اداری، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، ۹(۳): ۱۴۷-۱۷۸.

عباسی، طیبیه، 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): ۷۴۳-۷۶۴.

قربانی‌زاده، وجه‌الله و آقوردی، بابک. (۱۳۹۲). نقش توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان در تعالی سازمانی، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۵ (۱): ۸۷-۱۰۶.

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): ۶۲-۹۱.

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

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): ۲۱-۴۰.

وکیل‌الرعیای، یونس و امین بیدختی، 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.

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.
- 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.
- Kim, S. Y. & Fernandez, S. (2017). Employee empowerment and turnover intention in the US federal bureaucracy. *The American review of public administration*, 47(1), 4-22.
- Meyerson, G. & Dewettinck, B. (2012). Effect of empowerment on employees performance. *Advanced Research in Economic and Management Sciences*, 2(1), 40-46.
- 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) :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*.
- 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.

Turki, S. (2017). Administrative empowerment and its impact on technical innovation. An analytical study in the general company for electrical industries, faculty of administrative technology. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 23 (69).

