

## مقاله علمی - پژوهشی



تاریخ پذیرش ۱۴۰۱/۰۳/۱۰

تاریخ دریافت ۱۴۰۰/۱۲/۱۶

# طراحی و اعتبارسنجی مدل توانمندسازی مدیران

اعظم بیگدلی<sup>۱</sup> - پروانه گلردد<sup>۲</sup> - سیداحمد حسینی گل افشاری<sup>۳</sup> - قنبر عباسپور 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 - اکنشافی بود. جامعه آماری برای ارائه مدل، شامل خبرگان دانشگاهی و همچنین، مدیران ارشد بانک مرکزی و برای اعتبارسنجی آن، شامل مدیران صفت و ستاد بانک مرکزی بود. نمونه آماری خبرگان تا مرحله اشباع نظری به تعداد ۱۵ نفر به روش هدفمند قضاوی 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 خبره‌مبتنا 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 معرفه‌ها 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، گشگران 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 گشگران توانساز) اثبات شد.

**واژه‌های کلیدی:** توانمندسازی رفتاری، توانمندسازی روانی، توانسازها، گشگران 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 علاوه‌بر 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 دهنده 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 این‌رو، 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 و رقابت خواسته‌های ذی‌نفعان محیط داخلی و خارجی خود قرار دارند. تغییرات سریع محیطی، اقتصاد جهانی با فشارهای اقتصادی، ظهور استانداردهای جهانی، امکان سهیم‌شدن 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 (Turki, 2017؛ Chow, 2018؛ 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 به طور 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 عدم‌تمرکز 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، ازبین‌بردن فعالیت‌های سازمان رسمی و شناخت و تغییر شرایطی که موجب ناتوانی در سازمان می‌شود، ارتقا بخشنند (Chow, 2018). در سالیان اخیر نظریه پردازان 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 لagan و ونل (۱۹۹۷) در رویکرد چندبعدی 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، به طور کارآمد اداره کنند (بیکزاد و همکاران، ۱۳۹۶).

از سوی دیگر، فرناندز و مولدگازیف (۲۰۱۳)، توانمندسازی مدیران را به کارگیری 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. وکیل‌الرعایا 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 بسترها لازم جهت توانمندسازی نیروی انسانی و تحقق الگوی برتر خدمت‌رسانی، در صدد توانمندسازی کارکنان و به خصوص مدیران خود هستند تا بدین طریق، بتوانند اثربخشی و بهره‌وری خود را به حد قابل قبول برسانند.

به طور 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 ارائه شده در رابطه با مقوله توانمندسازی مدیران اشاره شده است.

## جدول ۱. مؤلفه‌های مدل‌های توانمندسازی مدیران

محققان	سال	عنوان	مؤلفه‌ها و شاخص‌ها
هوآنگ و همکاران	۲۰۲۰	چگونه شبکه‌های رهبری تحول آفرین و پاداش اقتضایی بر تعهد سازمانی دانشگاهی اثر می‌گذارد: اثر نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی	توانمندسازی روان‌شناختی در ابعاد: معنی‌داری، شایستگی، خودتعیینی، اثرگذاری
اپوهامی	۲۰۱۹	کشف روابط میان سیستم‌های سنجش عملکرد استراتژیک و خلاقیت مدیران: نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی و یادگیری سازمانی	توانمندسازی روان‌شناختی در ابعاد: معنی‌داری، شایستگی، خودتعیینی، اثرگذاری
الکات و همکاران	۲۰۱۹	رفتارهای توانمندساز سرپرستی زنان مصرب پیامدهای رفاه اجتماعی (شغلی)	رفتارهای توانمندساز سرپرستی: (مربی‌گری، اطلاع-رسانی، هدایت با مثال، تصمیم‌گیری مشارکتی، ابراز نگرانی/اعمال با گروه)، توانمندسازی روان‌شناختی در ابعاد: معنی‌داری، شایستگی، خودتعیینی، اثرگذاری
ترس و همکاران	۲۰۱۹	ارتباط میان فرهنگ سازمانی، جو و توانمندسازی: دیدگاه مدیران پرستاری	توانمندسازی ساختاری (دسترسی به فرصت، دسترسی به اطلاعات، دسترسی به حمایت، دسترسی به منابع، قدرت رسمی، قدرت غیررسمی)؛ توانمندسازی روان‌شناختی در ابعاد: توانمندسازی شفاهی/کلامی، توانمندسازی رفتاری توانمندسازی پیامدی (نتیجه‌های)
آیالا کالو و گارسیا	۲۰۱۸	سرسختی به عنوان متغیری تعدیلگر در رابطه میان توانمندسازی ساختاری و روان‌شناختی مؤثر بر فرسودگی شغلی در مدیران میانی	توانمندسازی ساختاری (منابع، حمایت، اطلاعات، فرصت)؛ سرسختی (تعهد، چالش، کنترل)؛ توانمندسازی روان‌شناختی در ابعاد: معنی‌داری، شایستگی، استقلال، اثرگذاری
شهرزاد و همکاران	۲۰۱۸	نقش شبکه‌ری تحول آفرین، ساختار سازمانی و ویژگی‌های شغلی در توسعه توانمندسازی روان-شناختی میان متخصصان بانکداری	توانمندسازی روان‌شناختی در ابعاد: معنی‌داری، شایستگی، خودتعیینی، اثرگذاری
سریواستاوا	۲۰۱۶	مربی‌گری و توانمندسازی روان-شناختی: رابطه نیات ترک شغل مدیران: مطالعه در بانک‌های بخش Delhi-NCR	توانمندسازی روان‌شناختی در ابعاد: معنی‌داری، شایستگی، خودتعیینی، اثرگذاری
حاجی‌زاده و حافظیان	۱۳۹۷	شناسایی مؤلفه‌های توانمندسازی مدیران زن: مدیران زن در آموزش و پرورش و ارائه الگوی مناسب	مؤلفه‌های توانمندسازی مدیران زن: ■ ۱۰ مؤلفه در بعد اقتصادی ■ ۱۰ مؤلفه در بعد سیاسی ■ ۱۶ مؤلفه در بعد اجتماعی

محققان	سال	عنوان	مؤلفه‌ها و شاخص‌ها
اسلامی هرندي و همکاران	۱۳۹۸	ارائه مدل ادراکي توانمندسازی روانشناختي با رو يك در دانش در مدیران متوسطه دوره دوم شهر تهران	■ ۱۷ مؤلفه در بعد روانی مدل ادراکي توانمندسازی روانشناختي با رو يك در مدیريت دانش شامل ابعاد هشت گانه، يادگيری سازمانی، انگيزه سازمانی، مشاركت سازمانی، خوداهبوي سازمانی، خلاقت سازمانی، مهارت‌های ارتباطي، حافظه سازمانی، مسئوليت‌پذيری سازمانی
جلالی و همکاران	۱۳۹۶	شناسايي و مدل‌سازی عوامل مؤثر بر توانمندسازی مدیران در ياباني	ابعاد توانمندسازی مدیران اثربخشي مدیريت؛ دسترسی به اطلاعات، دانش و مهارت، حمایت سازمانی، آموزش، پذيرش رسک، ايمان، امكانات، مشاركت در تصميم‌گيری، فرهنگ سازمانی، انگيزش
مسکين نواز و همکاران	۱۳۹۶	الگوي توانمندسازی مدیران فروش در صنعت بيمه: مطالعه در نمايندگي‌های فروش بيمه در استان خراسان رضوي	الگوي نهايی توانمندسازی مدیران نمايندگي‌های فروش بيمه: احساس مؤثربودن، اعتماد به نفس، شايستگي، خوداثربخشي، معنى داربودن
زارع و همکاران	۱۳۹۵	رابطه ابعاد هفت گانه هوش سازمانی و توانمندی‌های روانشناختي	هوش سازمانی (بيشن استراتژيك، سرنوشت مشترک، ميل به تغيير، روحيه، اتحاد و توافق، به كارگيری دانش، فشار عملكرد) توانمندسازی روانشناختي در ابعاد: احساس مؤثربودن، احساس داشتن حق انتخاب (خوداختاري)، احساس شايستگي (خودكارآمدی)، احساس معنى داربودن (ارزشمندبوعدن)
محمودي کيا و همکاران	۱۳۹۴	رابطه رهبری اخلاقي با توانمندسازی روانشناختي با ميانجي گري عدالت رويه‌اي و عدالت تعاملی	توانمندسازی روانشناختي در ابعاد: ■ معنى داری ■ اثربداری ■ خوداختاري ■ شايستگي
قنبري و همکاران	۱۳۹۴	تبیین نقش میانجی توانمندسازی روانشناختی کارکنان در رابطه میان مدیریت اثربخش و تعالی سازمانی	توانمندسازی روانشناختی در ابعاد: ■ احساس آزادی عمل ■ احساس شايستگي ■ احساس مؤثربودن ■ احساس معنى داربودن
احمدوند و همکاران	۱۳۸۸	طراحی الگوي توانمندسازی فرماندهان و مدیران ناجا	در قالب ۳ بعد و ۸ گروه عبارت‌اند از: بعد فردی شامل: گروه عوامل روانشناختي، اسلامي، انقلابي و حرفة‌اي؛ بعد سازمانی شامل: راهبردهای مدیريتي، ساختاري و ماهيّت سازمانی؛ بعد محيطي شامل: محيط حقوقی، اقتصادي، فرهنگي و سياسي، اجتماعي.

## روش‌شناسی

هدف این پژوهش در گام نخست، طراحی الگوی توانمندسازی مدیران و در مرحلهٔ 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.

جامعهٔ آماری پژوهش برای مرحلهٔ ارائه الگو، شامل تعدادی از خبرگان دانشگاهی و همچنین مدیران ارشد بانک مرکزی است که زمینهٔ علمی و تجربی آنان در حوزهٔ مدیریت منابع انسانی و توانمندسازی مدیران بوده است. همچنین، نمونه‌گیری در این بخش با رویکرد هدفمند قضاوی تا سرحد اشباع نظری داده‌ها انجام و تعداد ۱۵ نفر (شامل: ۴ نفر استاد دانشگاه، ۳ نفر اعضای هیئت مدیره، ۴ نفر رؤسای ادارات و ۴ نفر کارشناسان ارشد صفت و ستادی) شناسایی و در فرایند مصاحبه و همچنین، تکمیل پرسشنامه خبره‌مینا مشارکت داده شدند. همچنین، جامعهٔ آماری برای مرحلهٔ اعتبارسنجی الگو، شامل کلیه مدیران صفت و ستاد بانک مرکزی بوده است که از نوع محدود است. نمونهٔ 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 مضماین و مقوله‌های مرتبط با توانمندسازی مدیران مبتنی بر روش تحلیل مضمون (TEM) ششم‌مرحله‌ای کلارک و براون<sup>۱</sup> (۲۰۰۶) پرداخته شده و در ادامه با استفاده از پرسشنامه‌ای خبره‌مینا 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 احصا شده از بخش قبلی پرداخته و

1. Clarck & 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> 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 خبره‌مبتنا ویژه مدل‌سازی ساختاری - تفسیری بر مبنای مضمامین و مقوله‌های شناسایی شده از مرحله تحلیل مضمون تنظیم شد که روایی آن به روش محتوایی تأیید شد. در مورد پایایی پرسشنامه‌های با رویکرد خبره‌مبتنا 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 قدر مطلق 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 (دروونی) 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

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

جدول ۳. آزمون روایی همگرا و تشخیصی مدل‌های اندازه‌گیری انعکاسی

متغیرهای مکنون پژوهش	توانمندی شناختی	توانمندی مدیریتی	توانمندی دانشی	توانمندی انگیزشی	گشگران توانمند	توانمندی روانی	توانمندی رفتاری	پیامدهای رفتاری
توانمندی ساختاری روایی	AVE=۰/۵۶۳ $\sqrt{AVE}=۰/۷۵۰$							
توانمندی مدیریتی روایی	۰/۵۴۷	AVE=۰/۵۲۸ $\sqrt{AVE}=۰/۷۲۶$						
توانمندی دانشی روایی	۰/۵۳۵	۰/۵۸۹	AVE=۰/۵۶۶ $\sqrt{AVE}=۰/۷۲۱$					
توانمندی انگیزشی روایی	۰/۵۰۸	۰/۵۱۳	۰/۵۴۸	AVE=۰/۶۰۲ $\sqrt{AVE}=۰/۷۷۹$				
گشگران توانمند روایی	۰/۴۱۵	۰/۵۲۵	۰/۴۴۷	۰/۴۲۰	AVE=۰/۵۴۲ $\sqrt{AVE}=۰/۷۲۶$			
توانمندی روانی روایی	۰/۴۴۰	۰/۵۰۸	۰/۵۴۱	۰/۵۳۷	۰/۵۶۳	AVE=۰/۵۱۷ $\sqrt{AVE}=۰/۷۱۹$		
توانمندی رفتاری روایی	۰/۴۰۱	۰/۵۴۸	۰/۴۵۸	۰/۴۵۰	۰/۵۲۵	۰/۶۰۱	AVE=۰/۵۸۴ $\sqrt{AVE}=۰/۷۶۴$	
پیامدهای رفتاری روایی	۰/۴۲۲	۰/۴۶۰	۰/۴۳۸	۰/۴۸۲	۰/۴۲۷	۰/۵۶۳	۰/۴۹۲	AVE=۰/۵۴۷ $\sqrt{AVE}=۰/۷۳۹$

از آنجاکه مقادیر محاسبه شده 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 ( $\sqrt{AVE}$ ) 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 (Tm) استفاده شده است که شامل فرایند شش مرحله‌ای تحلیل Tm 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 مضمامین پایه دسته‌بندی شدند. همچنین، این مفاهیم ذیل ۲۶ مضمون سازمان‌دهنده

شکل دهی شدند که در نهایت این مضماین در قالب ۸ تیم کلی تر 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 پایه	مضامین سازماندهنده	مضامین فرآیند	
تبیین چشم‌اندازهای سازمانی و شغلی	چشم‌انداز انگاری (ST1)	توان‌سازهای ساختاری (ST)	
تبیین اهداف کلان راهبردی			
تبیین فلسفه وجودی سازمان			
تبیین برنامه‌های راهبردی			
دسترسی به منابع اطلاعاتی			
دسترسی به منابع مالی			
دسترسی به سرمایه انسانی دانشی			
ترسیم کارراهه شغلی			
تعیین نقش‌های بهینه برای مدیران			
شبیه‌سازی نقش			
سرعت عمل در برابر با تغییرات			
پاسخگویی‌دن			
قوانين منعطف			
مردی گری	سبک رهبری (مدیریتی) (MA1)	توان‌سازهای مدیریتی (MA)	
مدیریت مشارکتی			
رهبری تحول‌آفرین			
فرصت‌های توسعه شغلی	فرصت‌سازی (MA2)		
فرصت‌های توسعه فردی			
عدالت‌محوری در تصمیم‌گیری‌ها	عدالت‌محوری (MA3)		
عدالت‌محوری در انتصابات			
عدالت‌محوری در نظام پاداش و تنبیه			
دوره‌های آموزشی حین خدمت	دوره‌های آموزشی (KN1)	توان‌سازهای دانشی (KN)	
برگزاری همایش‌های مدیریتی			
برگزاری کارگاه‌های مهارت‌محور مدیران			
ایفای نقش مدیران			
برنامه‌ریزی جانشین‌پروری	جانشین‌پروری (KN2)		
مدیریت جانشین‌پروری			
تبیین حوزه مسئولیت و شرح وظایف	تفویض اختیار (KN3)		
واگذاری اختیارات مبتنی بر وظایف			

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

مضامین پایه	مضامین سازماندهنده	مضامین فرآگیر
تعادل کار - زندگی	(CO1)	(CO)
کاهش فرسودگی شغلی - عاطفی		
کاهش جایه‌جایی و ترک شغل		
اثربخشی و کارآمدی فردی		
افزایش ارتباطات بین فردی	پیامدهای بین فردی (CO2)	
کار گروهی		
کاهش تعارض		
افزایش حس نوع دوستی	پیامدهای سازمانی (CO3)	
خلاقیت و نوآوری سازمانی		
دستیابی به اهداف سازمانی		
یادگیری سازمانی		
اثربخشی سازمانی		

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

### مرحله اول: تشکیل ماتریس خودتعاملی ساختاری

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

جدول ۵. ماتریس خودتعاملی ساختاری

ردیف	عوامل	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
V	V	V	O	V	V	X			توان‌سازهای ساختاری
V	V	V	O	V	V				توان‌سازهای مدیریتی
V	V	V	O	X					توان‌سازهای دانشی
V	V	V	O						توان‌سازهای انگیزشی
V	V	O							گُنشگران توان‌ساز
V	V								توانمندسازی روانی مدیران
V									توانمندسازی تجربی مدیران
									پیامدهای رفتاری مدیران

### مرحله دوم: تشکیل ماتریس دستیابی اولیه

در این مرحله با تبدیل نمادهای روابط ماتریس (SSIM) به اعداد صفر و یک، ماتریس<sup>۱</sup> در جدول ۶ حاصل شده است.

جدول ۶. ماتریس دستیابی اولیه

ردیف	عوامل	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	قدرت نفوذ
۱	توان سازهای ساختاری	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۷
۲	توان سازهای مدیریتی	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۷
۳	توان سازهای دانشی	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۵
۴	توان سازهای انگیزشی	۰	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۵
۵	گُنشگران توان ساز	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۳
۶	توانمندسازی روانی مدیران	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۳
۷	توانمندسازی تجربی مدیران	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۲
۸	پیامدهای رفتاری مدیران	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱
میزان وابستگی		۲	۴	۴	۱	۵	۷	۸	—	

### مرحله سوم: تشکیل ماتریس دستیابی نهایی

پس از به دست آوردن 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

1. Reachability Matrix

مربوطه قابل شناسایی 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**

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

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

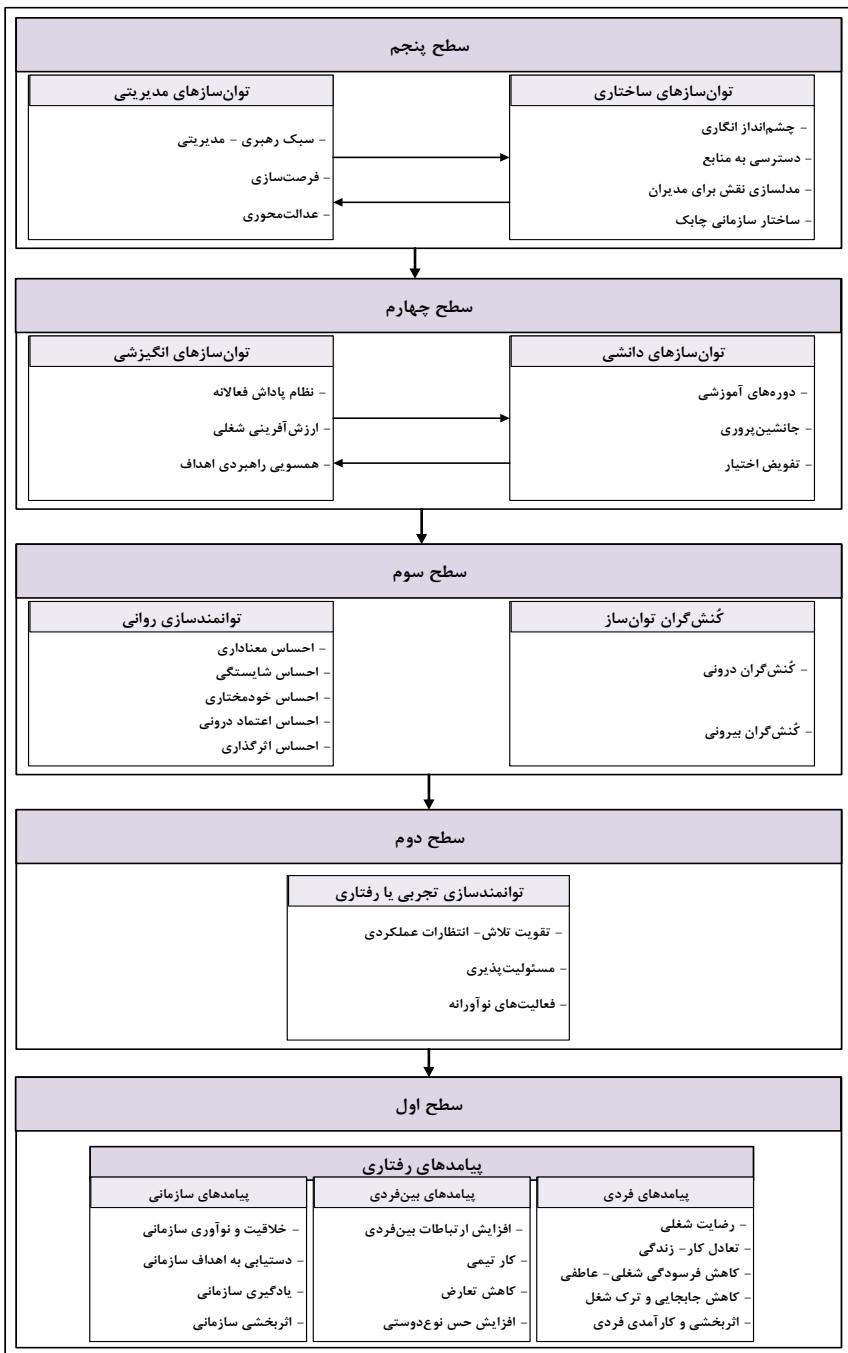
### مرحله پنجم: ترسیم مدل ساختاری - تفسیری

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.

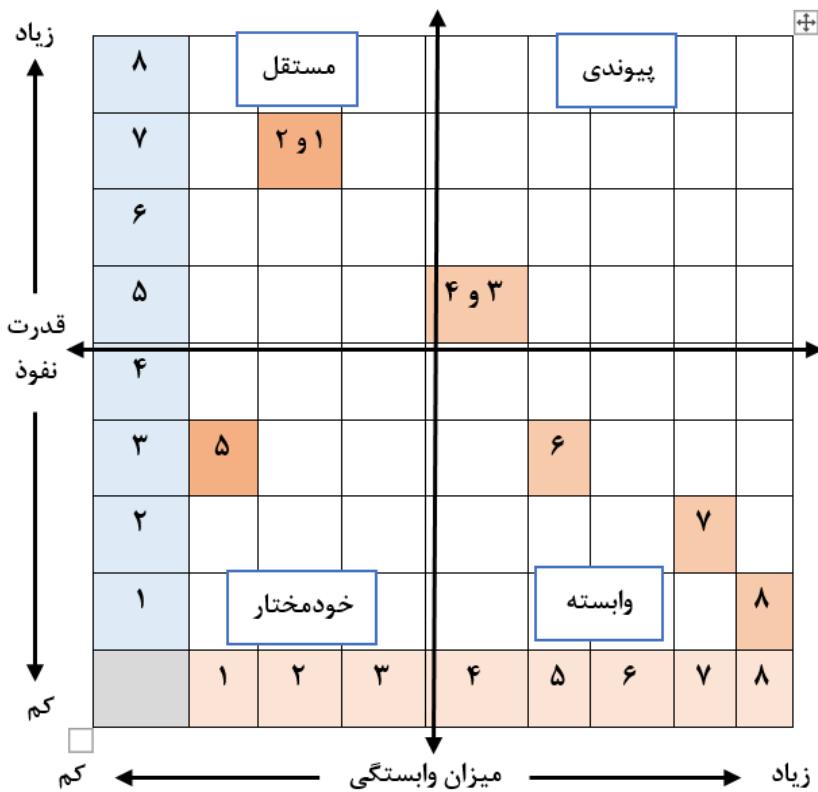
### مرحله ششم: تجزیه و تحلیل قدرت نفوذ - وابستگی

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 سازهای ساختاری) و ۲ (توان سازهای مدیریتی) در ناحیه مستقل (نفوذ) قرار گرفته اند 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 گرفته اند. در این بین میزان وابستگی عامل ۸ بیشتر از ۷ و وابستگی عامل ۷ نیز بیشتر از عامل ۶ است. همچنین، عوامل ۳ (توان سازهای دانشی) و ۴ (توان سازهای انگیزشی) در ناحیه پیوندی قرار گرفته اند؛ زیرا از قدرت نفوذ و میزان وابستگی نسبتاً بالایی برخوردارند. در عین حال، عامل ۵ (کنشگران توان ساز) نیز در ناحیه خود مختار (تعدیلگر) قرار گرفته است؛ چراکه کمترین تأثیرگذاری و تأثیرپذیری را بر دیگر عوامل داشته است.

## شکل ۱. مدل توانمندسازی مدیران در بانک مرکزی احصا شده از مرحله ISM



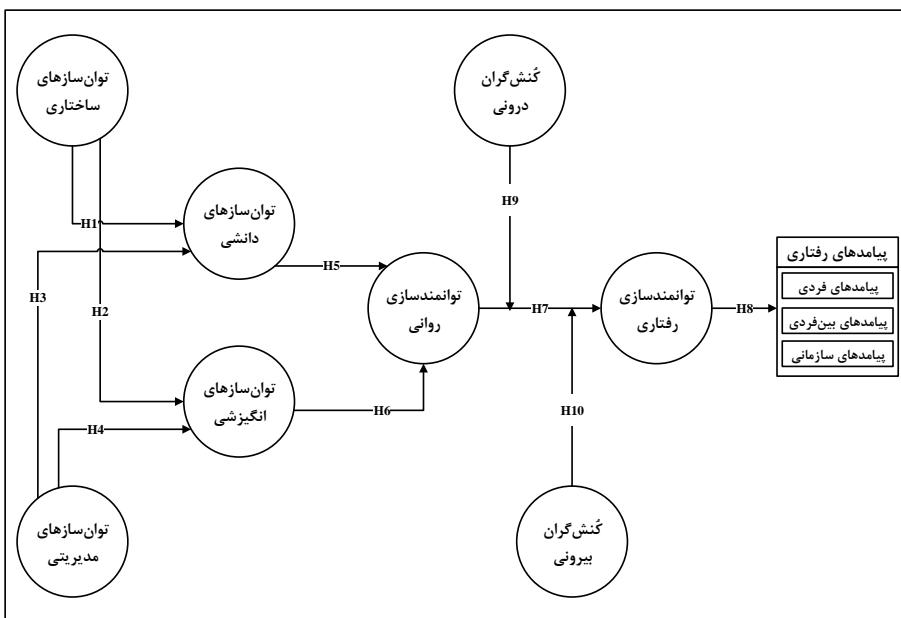
شکل ۲. نمودار قدرت نفوذ – وابستگی خروجی نرم‌افزار MICMAC



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 فرضیه‌های پژوهش که در شکل ۳ ارائه شده است، در نرم‌افزار 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 پیش‌بین (QOF) یا شاخص افرونگی و شاخص نیکویی برآذش ( $Q^2$ ) در جدول ۸ ارائه شده است.

#### جدول ۸. شاخص‌های ارزیابی مدل ساختاری پژوهش

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

نتایج جدول ۸ مشخص می‌کند که ضریب تعیین ( $R^2$ ) مربوط به متغیرهای درون‌زا مدل پژوهش در حد قابل قبولی است. در عین حال، مقادیر مثبت محاسبه شده برای شاخص افرونگی متغیرهای مکنون درون‌زا ( $Q^2$ ) در جدول ۱۰ نشان می‌دهد که مدل ساختاری از کیفیت لازم برای پیش‌بینی متغیر درون‌زا 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

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

به طور کلی یافته های مربوط به آزمون فرضیه های پژوهش در جدول ۱۱ با توجه به ضریب رگرسیونی به دست آمده در رابطه بین متغیرها و مقدار معنی داری که بیشتر از ۰/۹۶ است، نشان می دهد که ۱۲ فرضیه اول تأیید شده است، اما دو فرضیه با اثر تغییرگری رد شده است.

## بحث و نتیجه گیری

این پژوهش با هدف طراحی مدل توانمندسازی مدیران مبتنی بر روش ترکیبی تحلیل مضمون و مدل سازی ساختاری - تفسیری و اعتبار سنجی الگو در بانک مرکزی مبتنی بر روش مدل سازی 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. یافته های این بخش نشان داد که الگوی توانمندسازی مدیران در بانک مرکزی از هشت مقوله اصلی، شامل: توان سازهای ساختاری، توان سازهای مدیریتی، توان سازهای دانشی، توان سازهای انگیزشی، کُنشگران توان ساز، توانمندسازی روانی، توانمندسازی تجربی و پیامدهای رفتاری تشکیل شده است.

در این بین، دو مقوله «توان سازهای ساختاری» و «توان سازهای مدیریتی» در ناحیه مستقل (نفوذ) قرار گرفته اند که دارای حداقل میزان نفوذ در سایر عوامل و حداقل میزان وابستگی به متغیرها برخوردارند. همچنین، مقوله های «توانمندسازی روانی»، «توانمندسازی تجربی یا رفتاری» و «پیامدهای رفتاری» از حداقل قدرت نفوذ و حداقل میزان وابستگی برخوردارند و در ناحیه وابسته قرار گرفته اند. در این بین میزان وابستگی مقوله «پیامدهای رفتاری» بیشتر از «توانمندسازی تجربی یا رفتاری» و «پیامدهای رفتاری» بیشتر از عامل «توانمندسازی روانی» است. همچنین، مقوله های «توان سازهای دانشی» و «توان سازهای انگیزشی» در ناحیه پیوندی قرار گرفته اند؛ زیرا از قدرت نفوذ و میزان وابستگی نسبتاً بالایی برخوردارند. در عین حال، مقوله «کُنشگران توان ساز» نیز در ناحیه خود مختار (تعديلگر) قرار گرفته است؛ چراکه کمترین تأثیرگذاری و تأثیرپذیری را بر دیگر عوامل داشته است.

یافته های این پژوهش با نتایج سایر پژوهش ها تا حدودی سازگاری دارد. در این رابطه، هوآنگ و همکاران (۲۰۲۰) رهبری تحول آفرین (نفوذ آرمانی، انگیزه الهام بخش، ترغیب ذهنی، ملاحظات فردی) و رهبری پاداش اقتصادی را به عنوان پیشran های

توانمندساز مدیران نام بردند. 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. الکات 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 به عنوان یک پیامد مهم توانمندسازی رفتاری دانسته‌اند.

ترس و همکاران (۲۰۱۹) نیز فرهنگ سازمانی (سرسختی، تخصصی، تاب‌آور) و جو 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. شهرزاد و همکاران (۲۰۱۸) نیز رهبری تحول‌آفرین، ساختار سازمانی (متمرکز، غیرمتمرکز) و ویژگی‌های شغلی (تنوع، هویت، اهمیت، استقلال، بازخورد) را به عنوان پیشran‌های توانمندسازی روان‌شناختی دانسته‌اند. سریواستاوا (۲۰۱۶) نیز مربی‌گری (حمایت اجتماعی، توسعه کارراهه شغلی، مدل‌سازی نقش) و نیات 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 (توانایی استقلال از طریق مشارکت، تهیه اطلاعات استراتژیک)، دامنه هدف گسترشده (ادغام معیارهای عملکرد غیرمالی، حساسیت به دیدگاه‌های چندگانه ارزش عمومی) دانسته‌اند.

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

شده‌اند. بنابراین، می‌توان بیان کرد که توان‌سازهای مدیران شامل چهار دسته هستند که دو دسته توان‌سازهای ساختاری و مدیریتی، به عنوان توان‌سازهای مبنایی و در ادامه، دو توان‌ساز دانشی و انگیزشی نیز بر توانمندسازی روانی و رفتاری مدیران تأثیرگذار بوده‌اند. همچنین، توانمندسازی روانی مدیران به عنوان یک پیشران مؤثر بر توانمندسازی رفتاری بوده است. در عین حال، توانمندسازی رفتاری نیز پیامدهای رفتاری در سطوح مختلف فردی، بین‌فردی و سازمانی را در پی خواهد داشت. این در حالی است که اگرچه اثر تعديلگری گنشگران درونی و بیرونی توان‌ساز در این پژوهش مورد تأیید قرار نگرفت، به نظر می‌رسد این گنشگران 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*، (۴)۲: ۱۶۱-۱۳۹.
- اسلامی‌هرندی، حسینعلی؛ ذوالفاری، 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*، (۹۸): ۴۳-۲۳.
- بیکزاد، جعفر؛ رضوان، سیدنادر و یاوری، 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): ۱۹۵-۲۱۴.
- جلالی، رامین؛ الونی، سیدمهדי؛ حسن‌پور، اکبر و محبزادگان، یوسف (۱۳۹۶). شناسایی و مدل‌سازی عوامل مؤثر بر توانمندسازی مدیران دریایی. *آموزش علوم دریایی*، (۴): 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*، (۱): ۷۲-۴۵.
- حسن‌بیگی، ابراهیم؛ دلاور، علی و انجمن‌شعاع، رضا (۱۳۹۶). طراحی مدل توانمندسازی حسن‌بیگی، ابراهیم؛ دلاور، علی و انجمن‌شعاع، 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 توانمندسازی و ادراک توانمندی مدیران آموزشی. *فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی*, ۹(۳۴)، ۱۱۰-۸۵.

عباسی، طیبه؛ طالقانی، غلامرضا و رجب‌زاده، سمية (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، وجہ‌الله؛ 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 رویه‌ای 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.

وكيل الرعايا، يونس و امين بيدختي، على اكابر (۱۳۹۷). ابعاد توانمندسازی مدیران مبتنی بر اقتصاد مقاومتی تعاونی‌های تولیدی. فصلنامه تعاون و کشاورزی، ۷(۲۶)، ۵۸-۲۹.

- 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 Khanabadish 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.