



## مدل سازی رابطه توانمندسازی روان شناختی منابع انسانی در سازمان های دولتی

سیده فریده محمدزاده: دانشجوی دکتری مدیریت دولتی گرایش منابع انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بجنورد دانشکده علوم انسانی، بجنورد، ایران  
 حسینعلی بهرام زاده: استادیار مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بجنورد، بجنورد، ایران (\* نویسنده مسئول) [drbahramzadeh39@gmail.com](mailto:drbahramzadeh39@gmail.com)  
 مصیب سامانیان: استادیار، گروه علوم اطلاعات و دانش شناسی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بجنورد، بجنورد، ایران

### چکیده

#### کلیدواژه ها

توانمندسازی روانشناختی،  
 روابط متقابل،  
 موقعیت اجتماعی،  
 عملکرد اجتماعی

**زمینه و هدف:** توانمندسازی روانشناختی القای حس قدرت به افراد است زیرا هر روش مدیریتی که بتواند حس استقلال افراد را تقویت کند، به احساس قدرت در آنها می انجامد. تحقیق حاضر با هدف مدل سازی رابطه توانمندسازی روان شناختی منابع انسانی در سازمان های دولتی با رویکرد تلفیقی انجام گرفته است.

**روش کار:** در این مطالعه توصیفی-تحلیلی و همبستگی است و از روش آمیخته اکتشافی با تلفیق روش های کیفی و کمی استفاده شده است. در بخش کیفی، جامعه آماری این تحقیق به تعداد ۱۰ نفر از اعضای هیات علمی دانشگاه مرتبط با موضوع تحقیق و مدیران و کارشناسان منابع انسانی بانک های ملی خراسان رضوی هستند. برای جمع آوری داده ها جهت مدلسازی توانمندسازی روانشناختی از ابزار پرسشنامه نیمه ساختاریافته استفاده شده است که به وسیله نظرسنجی از خبرگان منابع انسانی در دو دور با استفاده از تکنیک دلفی فازی مورد بررسی و اجماع آرا قرار گرفت. خروجی مرحله دلفی فازی شناسایی و دسته بندی ابعاد و مولفه های توانمندسازی روان شناختی در قالب ۴ بعد ۱۷ مولفه و ۷۸ شاخص بوده است. در بخش کمی جامعه آماری شامل کارکنان بانک های ملی خراسان رضوی است که نمونه آماری به تعداد ۳۲۵ نفر به روش نمونه گیری تصادفی خوشه ای انتخاب و پرسشنامه بین آن ها توزیع گردید. تجزیه و تحلیل داده ها با استفاده از آمار توصیفی و آمار استنباطی با روش های آماری تحلیل عاملی و مدل سازی معادلات ساختاری انجام شد.

**یافته ها:** نتایج تحقیق نشان داد که در میان ابعاد توانمندسازی روانشناختی معنی دار بودن شغل با میانگین ۱۲/۱۸ به عنوان مهم ترین بعد و خودتعیینی یا استقلال با میانگین ۷/۳۳ به عنوان کم اهمیت ترین بعد شناسایی شدند. در بین مولفه های ۱۷ گانه به ترتیب روابط متقابل، موقعیت اجتماعی و عملکرد اجتماعی به عنوان سه مولفه دارای بیشترین اهمیت و مولفه بستگی دارای کم ترین اهمیت می باشد.

**نتیجه گیری:** برقراری تعادل میان حقوق و دستمزد و پاداش دریافتی با کاری که کارکنان انجام می دهند، توزیع مناسب امکانات رفاهی در بانک و تناسب ارتقای شغلی با شایستگی آن ها می تواند عامل مهمی جهت توانمندسازی کارکنان باشد.

**تعارض منافع:** گزارش نشده است.

**منبع حمایت کننده:** حامی مالی ندارد.

شیوه استناد به این مقاله:

Mohammadzadeh SF, Bahramzadeh HA, Samanian M. Modeling the Relationship of Psychological Empowerment of Human Resources in Government Organizations. Razi J Med Sci. 2025(8 Nov);32.124.

Copyright: ©2024 The Author(s); Published by Iran University of Medical Sciences. This is an open-access article distributed under the terms of the CC BY-NC-SA 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.en>).

\*انتشار این مقاله به صورت دسترسی آزاد مطابق با CC BY-NC-SA 4.0 صورت گرفته است.

## Modeling the Relationship of Psychological Empowerment of Human Resources in Government Organizations

**Seyedah Farideh Mohammadzadeh:** PhD Student in Public Administration, Human Resources, Islamic Azad University, Bojnord Branch, Faculty of Humanities, Bojnord, Iran

**Hossein Ali Bahramzadeh:** Assistant Professor, Faculty of Humanities, Islamic Azad University, Bojnord Branch, Bojnord, Iran (\* Corresponding Author) [drbahramzadeh39@gmail.com](mailto:drbahramzadeh39@gmail.com)

**Moseeb Samanian:** Assistant Professor, Department of Information Sciences and Epistemology, Islamic Azad University, Bojnord Branch, Bojnord, Iran

### Abstract

**Background & Aims:** Psychological empowerment is instilling a sense of power in people because any management method that can strengthen people's sense of independence leads to a sense of power in them. Empowering human resources means creating the necessary capacities in employees to enable them to create added value in the organization (1). Psychological empowerment of employees as a new internal motivational approach means freeing the internal forces and power of people and also providing It is the platforms and creating opportunities for the flourishing of the talents, abilities and competencies of the employees and actually includes the perceptions of people regarding their role in the job and the organization. Psychological empowerment and giving freedom of action to employees is one of the basic strategies to increase performance and productivity in today's organizations. In order to increase productivity, most organizations focus a large part of their focus and attention on empowering employees (2).

Despite the increasing importance of human resources, less attention has been paid to the field of human resource empowerment in government organizations, and surveys indicate the lack of comprehensive internal research in this field in government organizations, especially banks. While empowerment can play an important role in the effectiveness of organizations and even though many managers consider empowerment as a skill that should be implemented and experienced, its actual implementation in management is rarely done today. take With this description, the purpose of this research is to deal with the issue of psychological empowerment of employees and its relationship with their job performance, since the researcher has observed and studied many articles related to the relationship of empowerment with job attachment and organizational citizenship behavior during the research. The second variable is tested as a mediating variable in the model.

**Methods:** The current research is developmental and practical in terms of purpose because it seeks to develop and design a model of psychological empowerment in banks, and in terms of method, it is descriptive-analytical and correlational with a survey group, and the nature of the research is a mixed method of exploration with integration. Qualitative and quantitative methods have been used. The technique used to explain the variables of psychological empowerment of the components, indicators and items related to them is based on the fuzzy Delphi technique. To examine other variables, standard questionnaires are used, and to infer research questions and model tests, a survey method based on structural equations is used. Considering that library methods and specialized books and articles related to the psychological empowerment of human resources are used in this research in order to increase the formal validity of the items and indicators related to the main variables in the pre-model and also because it is a survey method A survey of academic and experimental experts is used to examine the research questions, so it can be said that the current research has a descriptive-exploratory combined approach. In this research, after defining the topic, a set of factors and components affecting the psychological empowerment of human resources, which were explained based on the literature study and research background and interviews with experts, were identified and extracted, in the form of a primary research model including four variables. The main psychological empowerment of human resources along with the components and

### Keywords

Psychological empowerment,  
Reciprocal relationships,  
Social status,  
Social functioning

Received: 02/08/2025

Published: 08/11/2025

indicators related to these variables were classified and arranged in the form of a semi-structured questionnaire. Then, using the Delphi technique, this questionnaire was distributed among the experts in two rounds. (Given that the amount of disagreement between the experts between the first and second stages of the Delphi implementation was less than the very low threshold of 0.2, the survey was stopped in the second stage. In order to determine the sample size in the survey, the Kargesi Morgan table (1970) was used. Based on this and according to the mentioned table, the size of the population at the confidence level is 95% and the sampling error is 5%. There are 325 employees of Razavi Khorasan National Bank. Answering the research questions were chosen. For data analysis, two statistical methods have been used, including: descriptive statistics and inferential statistics. In descriptive statistics, research variables are investigated with tools such as mean, standard deviation, and variance. In inferential statistics, confirmatory factor analysis was used to check the validity of the questionnaire, and structural equation modeling (SEM) was used with the help of smart pls4 software to check the research hypotheses.

In this research, the validity of the questionnaire has been obtained using two methods of face validity and factor validity. The face-content validity of the empowerment questionnaire has been confirmed by asking the opinion of respected professors of the university. Also, in this research, factor validity (factor analysis) was used to determine the validity of the questionnaire. Cronbach's alpha method is used to determine the reliability of the test. Cronbach's alpha coefficient for psychological empowerment variables (0.781) for constructs is higher than 0.7, which indicates the reliability of the questionnaires.

**Results:** Descriptive study of the statistical sample of gender variable, 60% of the respondents were male. Also, 40% of respondents are women. Most of the respondents are over 30 years old. All the people present in this research have a master's degree and half of them have a doctorate degree, which shows the high level of knowledge and expertise of the people of this organization. The people present are at different levels of the organization and from different job positions. The significance path of the variables was confirmed based on t values and P values and the psychological empowerment variable was explained by its indicators. Convergent validity was assessed using average variance extracted (AVE). Since all the AVE values of the variables were higher than 0.50, the convergent validity was confirmed. Cronbach's alpha test and construct reliability are used to measure model reliability. Cronbach's alpha value higher than 0.7 is an acceptable indicator of reliability. Cronbach's alpha coefficient for the measurement items of each construct is greater than 0.7, which indicates a satisfactory level of reliability. The composite reliability results are higher than the recommended value. Also, in order to evaluate the structural model, the R2 criterion is also considered. According to the obtained results, the suitability of the fit of the structural model is confirmed.

**Conclusion:** According to the research findings, it is concluded that there is a relationship between the obtained model of psychological empowerment. Considering the relationship between the dimensions of the obtained psychological empowerment model as a result of improving their job performance, the obtained model can be used. One of the important and effective components in the psychological empowerment of employees is mutual communication between managers and employees. The evaluation of the set of factors affecting this component showed that the most important ones are: trust in employees, effective handling of employee complaints, fair treatment of employees and appreciation of employees' hard work; Therefore, according to the mentioned cases: when managers make employees feel valuable and support them in doing their work, employees trust managers. Attention to employees creates a sense of peace, security and value in them.

**Conflicts of interest:** None

**Funding:** None

#### Cite this article as:

Mohammadzadeh SF, Bahramzadeh HA, Samanian M. Modeling the Relationship of Psychological Empowerment of Human Resources in Government Organizations. Razi J Med Sci. 2025(8 Nov);32.124.

Copyright: ©2024 The Author(s); Published by Iran University of Medical Sciences. This is an open-access article distributed under the terms of the CC BY-NC-SA 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.en>).

**\*This work is published under CC BY-NC-SA 4.0 licence.**

## مقدمه

توانمندسازی روانشناختی القای حس قدرت به افراد است زیرا هر روش مدیریتی که بتواند حس استقلال افراد را تقویت کند، به احساس قدرت در آنها می‌انجامد. تواناسازی نیروی انسانی به معنی ایجاد ظرفیت‌های لازم در کارکنان برای قادر ساختن آنها به ایجاد ارزش افزوده در سازمان است (۱). توانمندسازی روان شناختی کارکنان به عنوان یک رویکرد نوین انگیزشی درونی به معنی آزاد کردن نیروها و قدرت درونی افراد و همچنین فراهم آوردن بسترها و بوجود آوردن فرصت‌ها برای شکوفایی استعدادها، توانایی‌ها و شایستگی‌های کارکنان است و درواقع شامل ادراکات افراد نسبت به نقش خویش در شغل و سازمان می‌شود. توانمندسازی روان شناختی و دادن آزادی عمل به کارکنان از راهبردهای اساسی افزایش عملکرد و بهره‌وری در سازمان‌های امروزی است. اغلب سازمان‌ها به منظور افزایش بهره‌وری، بخش وسیعی از تمرکز و توجه خود را به توانمندسازی کارکنان معطوف می‌سازند (۲).

در توانمندسازی کارکنان دو دیدگاه مطرح است: اول، توانمندسازی ساختاری و دوم، توانمندسازی روانشناختی. توانمندسازی ساختاری شامل تعدیل ساختارهای محیط کار توسط مدیران و تسهیل دسترسی کارکنان به امکانات سازمان می‌باشد (۳).

توانمندسازی ساختاری به طور کلی دسترسی کارکنان به چهار عامل محیطی یعنی فرصت، اطلاعات، حمایت و منابع را در سازمان بیان می‌کند (۴). توانمندسازی روانشناختی طبق تعریف اسپریتزر بازتابی از ادراک کارکنان در مورد کنترل روی محیط کار خود می‌باشد (۵). بنابراین توانمندسازی روانشناختی در برگیرنده حالات مهم روانی فرد نسبت به محیط کاری او است که در پنج احساس خلاصه می‌شود: احساس معنی‌دار بودن، احساس شایستگی، احساس تأثیر، احساس خودتعیینی و احساس اعتماد (۶). مدیران توانمند در محیط کار با مشارکت دادن افراد در تصمیمگیری مربوط به کارشان و با ارزش گذاری به آنها و معنیدار نمودن کار کارکنان به آنها کمک می‌نمایند تا دارای انگیزش درونی شوند و بدین طریق توانمندی آنها را افزایش می‌دهند (۷). مطالعات

انجام شده نشان می‌دهند که دلایل قانع کننده‌ای برای توانمندسازی در کارکنان وجود دارد (۸).

نتایج مطالعه کیم و هان (Kim, Han) (۲۰۱۹) برای مقایسه میزان توانمندسازی، رضایت شغلی و تعهد سازمانی بین پرستاران دائمی و پرستاران موقتی شاغل، نشان داد که پرستاران دائمی تعهد عاطفی بالاتری نسبت به بقیه داشتند (۹). لی (Li) و همکاران (۲۰۱۸) در مطالعه‌ای بر روی ۱۰۰ پرستار و بهیار شاغل در خانه‌های سالمندان نشان دادند که توانمندسازی پرستاران شاغل در خانه‌های سالمندان میتواند تعهد سازمانی آنها را بهبود ببخشد (۱۰).

شایستگی یا خودکارآمدی یکی از ابعاد توانمندسازی روان شناختی می‌باشد و بدین معنی می‌باشد که عقیده یا باور فرد در مورد توانائی اش برای انجام ماهرانه فعالیت‌هایش می‌باشد. شایستگی مشابه باورهای کارآیی، تسلط شخصی یا انتظار تلاش و کوشش و عملکرد می‌باشد (بندورا، ۱۹۸۹). این بعد از طرف توماس و ولتهوس، به این علت که کارآیی تخصصی برای نقش کاری در کانون توجه این پژوهشگران بوده است نه کارآیی کلی، به جای خودکارآمدی، شایستگی نامیده شده است و میشل استدلال نمود که باورهای شایستگی از طریق فراهم شدن اطلاعات عملکردی برای افراد در سازمان‌ها استحکام می‌یابند. این امر به خاطر این است که اطلاعات عملکردی، توانائی افراد برای ارزیابی ظرفیت‌های عملکردی شان را بهبود می‌بخشد (۱۱). بعد بعدی توانمندسازی روان شناختی خودمختاری است. خودمختاری به معنای داشتن اختیار برای آغاز و ادامه رفتارها و فرآیندهای کاری مانند تصمیم‌گیری در مورد روش‌های کار، خط مشی‌ها و تلاش و کوشش‌ها می‌باشد. برای اینکه مدیران بتوانند عملکرد خودشان را هدایت نمایند باید اطلاعات کافی و آگاهی کافی از نتایج عملکردی داشته باشند، اما اثرگذاری اشاره به میزان تأثیر فرد بر راهبردها، خط مشی‌ها و رویه‌های کاری دارد که با اجرا یا اعمال نتایج در کار همراه می‌باشد. به علاوه اثرگذاری متفاوت از جایگاه مهار است. اثرگذاری تحت تأثیر زمینه کاری است در حالی که جایگاه مهار یک ویژگی شخصیتی کلی است که در همه موقعیت‌ها دوام دارد (۱۲). جاود (Javed) و

همکاران (۲۰۱۷)، بیان نمودند که عدم توانمندسازی به عنوان وقفه ای در انگیزش فردی برای انجام یک نقش کاری تعریف می گردد که در یک یا بیش از یک واکنش عاطفی در کارکنان برای انواع معینی از پیام های منفی از سایر عوامل سازمانی مشخص می گردد؛ بنابراین منشأ عدم توانمندسازی عبارت است از: اطلاعات منفی، عوامل ایجاد شده به وسیله سایر کارکنان گروه کاری یا خود سازمان. علت اصلی این پدیده واکنش عاطفی دریافت کنندگان چنین پیام هایی می باشد (۱۳).

رسانه پیام می تواند کلامی یا غیر کلامی باشد. اطلاعات عدم توانمندی ممکن است به صورت عمدی و آگاهانه و یا به صورت غیر عمدی انتقال یابند. چنین پیام هایی برای انگیزش کاری مضرند زیرا فقدان ملاحظه و توجه به شأن و مقام فردی و سلامت فردی عدم توانمندی را چه به صورت فردی و چه به صورت حرفه ای انتقال می دهند. ممکن است آن ها حالت عدم اعتماد، ریا، خشونت، اهانت، بی علاقه و بی مهارتی را ایجاد کنند. آن ها از طریق تأثیر بر ادراکات انصاف، عدالت و اعتماد بر کاهش انرژی کاری افراد تأثیر می گذارند.

افراد توانمند نسبت به افراد کمتر توانمند بهتر کار خواهند کرد. این امر ریشه در این دارد که توانمندسازی هم شروع رفتارهای کاری و هم استمرار تلاش برای این وظایف را افزایش می دهد به ویژه سطوح بالای توانمندسازی روانشناختی به تلاش بیشتر و سخت تر، استمرار تلاش و انعطاف پذیری بیشتر منجر می گردد که همه این رفتارها منجر به افزایش عملکرد می گردد (۱۴). خامه چی و رنگریز در پژوهش خود با عنوان فرا تحلیل پیشایند ها و پیامدهای توانمندسازی روان شناختی کارکنان در سال ۱۴۰۰ به این نتیجه رسیدند که از بین پیشایندهای توانمندسازی روان شناختی کارکنان به ترتیب متغیرهای رهبری خیر خواه، مدیریت دانش، سرمایه اجتماعی، رهبری اصیل، حافظه سازمانی و رهبری معنوی بیشترین اثر را دارند همچنین از بین پیامدهای توانمندسازی روان شناختی کارکنان، به ترتیب، متغیرهای آوای کارکنان، مزیت

رقابتی، عملکرد شغلی معنویت در کار، خلاقیت کارکنان و جو نو آورانه بیشترین اثر را دارند (۱۵). اما هشتی فر و شهبازیان (۱۳۹۷)، در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که هر ۵ عامل (فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، نظام پایش سازمانی نظام پاداش سازمانی، نظام های مدیریتی سازمان) در طراحی الگوی اثر بخش توانمندسازی روان شناختی کارکنان در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز تأثیر بسزایی دارد (۱۶). در مورد ایجاد توانمندسازی روان شناختی با استفاده از مولفه های سرمایه روان شناختی در معلمان مدارس ابتدایی شهر اصفهان پژوهش دیگری است که توسط رضایی جندانی و همکاران در سال (۱۳۹۴) انجام گرفته است. نتایج این تحقیق بیانگر این موضوع است که از بین مؤلفه های سرمایه روان شناختی، امیدواری، انعطاف پذیری و خوش بینی به صورت معنادار قادر به پیش بینی بعد شایستگی معلمان است (۱۷). چنگ و همکاران (Chuang & et al) (۲۰۱۷)، در پژوهشی که بر روی پرستاران بهداشت مدارس در تایوان صورت گرفت رابطه بین عملکرد شغلی و تعهد شغلی مورد بررسی قرار دارند که در آن توانمندسازی روانشناختی به عنوان متغیر تعدیل کننده مد نظر قرار گرفته بود. نتایج این تحقیق بیانگر این مسئله بود که متغیر میانجی توانمندسازی روانشناختی رابطه تعدیل کنندگی قابل توجهی با افزایش سطح تعهد شغلی و افزایش عملکرد شغلی پرستاران بهداشت مدارس داشته است (۱۸). با توجه به پیشینه پژوهش های بیان شده کارکنان زمانی می توانند به خوبی از عهده وظایف محوله برآیند که از مهارت، دانش و توانایی لازم برخوردار بوده و اهداف سازمان را به خوبی بشناسند، ابزاری که می تواند در این زمینه به کمک مدیر بشتابد فرآیند توانمندسازی روان شناختی است (امیری و بیگی، ۱۳۹۶). علی رغم اهمیت روزافزون منابع انسانی، در سازمان های دولتی کمتر به حوزه توانمندسازی نیروی انسانی پرداخته شده است و بررسی ها حاکی از نبود پژوهش های داخلی جامع در این زمینه در سازمان های دولتی و خصوصاً بانک ها است. در حالی که توانمندسازی

می‌تواند نقش مهمی را در اثر بخشی سازمان‌ها ایفا کند و با وجود اینکه بسیاری از مدیران توانمندسازی را مهارتی می‌دانند که باید اجرا و تجربه شود، اما اجرای واقعی آن در مدیریت امروزه به ندرت صورت می‌گیرد. با این توصیف هدف این تحقیق پرداختن به موضوع توانمندسازی روان شناختی کارکنان و ارتباط آن با عملکرد شغلی آنان است، از آنجا که محقق در طی تحقیق مقالات بسیاری را در رابطه با ارتباط توانمندسازی با دل‌بستگی شغلی و رفتار شهروندی سازمانی مشاهده و مطالعه نموده است این دومتغیر را به عنوان متغیرهای میانجی در مدل مورد آزمون قرار می‌دهند.

### روش کار

تحقیق حاضر از لحاظ هدف توسعه ای و کاربردی است زیرا به دنبال تدوین و طراحی مدل توانمندسازی روان شناختی در بطنک‌ها می‌باشد، و از نظر روش، توصیفی - تحلیلی و همبستگی از گروه پیمایشی است و ماهیت تحقیق از روش آمیخته اکتشافی با تلفیق روش های کیفی و کمی استفاده شده است. تکنیک مورد استفاده برای تبیین متغیرهای توانمندسازی روان شناختی مؤلفه‌ها، شاخص ها و گویه های مربوط به آن‌ها بر اساس تکنیک دلفی فازی است. برای بررسی سایر متغیرها از پرسش نامه های استاندارد و جهت استنباط سؤالات تحقیق و آزمون مدل از روش پیمایشی و مبتنی بر معادلات ساختاری استفاده می‌شود. نظر به اینکه در این تحقیق از روش های کتابخانه ای و کتب و مقالات تخصصی مربوط به توانمندسازی روان شناختی منابع انسانی و به منظور افزایش روایی صوری گویه ها و شاخص‌های مربوط به متغیرهای اصلی در پیش مدل استفاده می‌شود و نیز چون از روش پیمایشی با نظر سنجی از خبرگان دانشگاهی و تجربی جهت بررسی سؤالات تحقیق بکار گرفته می‌شود بنابراین می‌توان بیان نمود که تحقیق حاضر دارای یک رویکرد ترکیبی توصیفی - اکتشافی است. در این تحقیق پس از تعریف موضوع، مجموعه‌ای از عوامل و مؤلفه‌های تاثیرگذار بر توانمندسازی روان

شناختی منابع انسانی که بر اساس مطالعه ادبیات و پیشینه تحقیق شرح داده شد و مصاحبه با خبرگان شناسایی و استخراج گردید، در قالب یک مدل پژوهشی اولیه شامل چهار متغیر اصلی توانمندسازی روان شناختی منابع انسانی همراه با مؤلفه ها و شاخص‌های مربوط به این متغیرها طبقه‌بندی و در قالب پرسشنامه نیمه ساختار یافته تنظیم شدند. سپس با استفاده از تکنیک دلفی این پرسشنامه در دو دور بین خبرگان توزیع گردید. (با توجه به اینکه میزان اختلاف نظر خبرگان بین دو مرحله اول و دوم اجرای دلفی کمتر از حد آستانه خیلی کم ۰/۲ بدست آمد نظر سنجی در مرحله دوم متوقف شد. در دور اول لیستی از عوامل تاثیر گذار بر توانمندسازی روان شناختی به همراه مؤلفه ها و شاخص‌های آن‌ها برای تعیین قابلیت استفاده آن‌ها جهت سنجش توانمندسازی روان شناختی در اختیار اعضا قرار می‌گیرد و از آنان خواسته می‌شود علاوه بر اظهار نظر در مورد ابعاد، مؤلفه ها و شاخص‌های مذکور، ایده ها و نظرات پیشنهادی درباره مؤلفه ها یا شاخص‌های جدید که در لیست نیامده است، ارائه دهند. شایان ذکر است که در صورتی که عامل جدیدی از دور اول شناسایی گردد در دور دوم پرسشنامه اضافه می‌گردد در دور دوم مجموعه عواملی که در دور اول پیشنهاد شده اند برای تعیین قابلیت استفاده آن‌ها و اعلام نظر در اختیارشان قرار می‌گیرد در دور سوم نیز نظرات اعضا درباره عواملی که در دوره های اول و دوم مهم تشخیص داده شده بودند مجددا دریافت می‌شود در این دور درباره رتبه بندی گویه ها و شاخص ها از خبرگان نظر سنجی می‌شود تا ضریب هماهنگی آرای خبرگان محاسبه شود. با توجه به اینکه مقیاس مورد استفاده در این مطالعه یک مقیاس پنج درجه ای و طیف لیکرت بوده است برای تایید و غربالگری شاخص‌ها از طریق مقایسه مقدار ارزش اکتسابی هر شاخص با مقدار آستانه صورت می‌پذیرد مقدار آستانه با مشورت خبرگان و بررسی پیشینه مقدار ۰.۷ در نظر گرفته شده است. جهت تعیین حجم نمونه در بررسی پیمایشی از جدول کرجسی مورگان (۱۹۷۰) استفاده شده است. بر این

دهندگان را خانم ها تشکیل می دهند. اکثر پاسخ دهندگان دارای سنین بیشتر از ۳۰ سال می باشند. تمامی افراد حاضر در این تحقیق دارای مدرک کارشناسی ارشد و نیمی از آن ها دارای مدرک دکتری می باشند که بیانگر سطح بالای علمی و تخصصی افراد این سازمان است. افراد حاضر در سطوح مختلف سازمان و از موقعیت های شغلی مختلفی می باشند.

برای انجام این بخش ابتدا شاخص های تعیین شده در فصل سوم تحقیق برای خبرگان ارسال شد. این شاخص ها به مانند جدول ۱ می باشند.

بعد از محاسبه اهمیت معیارها، رتبه بندی معیارهای اصلی تحقیق صورت گرفت. بدین منظور ابتدا وزن معیارهای اصلی تحقیق از میانگین گیری زیر معیارهای آن ها مشخص شد. سپس بر اساس نتایج اخذ شده رتبه بندی صورت گرفت.

برای ارزیابی مدل اندازه گیری ابتدا بارعاملی شاخص های تحقیق مورد بررسی قرار می گیرد سپس روایی مدل و در نهایت پایایی مدل مورد بررسی قرار می گیرد. ابتدا معناداری بار عاملی مولفه ها با آماره های  $t$  values و  $P$  values بررسی می شود که اگر در نهایت تایید نشوند باید شاخص های مرتبط را اصلاح نموده یا از مدل تحقیق خود حذف نمود.

همان طور که در جدول ۵ مشاهده می شود، مسیر معنی دار بودن متغیرها بر اساس  $t$  values و  $P$  values تایید شدند و متغیر توانمندسازی روانشناختی توسط شاخص هایش تبیین گردید. برای بررسی روایی مدل بیرونی از معیار روایی همگرا استفاده شده است. روایی همگرا با استفاده از میانگین واریانس استخراج شده (AVE) مورد ارزیابی قرار گرفت. از آنجایی که تمام مقادیر AVE متغیرها بالاتر مقدار ۰.۵۰ بود، لذا روایی همگرا تضمین تائید شد. برای سنجش پایایی مدل از آزمون آلفای کرونباخ و پایایی سازه استفاده می شود. مقدار آلفای کرونباخ بالاتر از ۰/۷ نشانگر پایایی قابل قبول است. جدول نشان می دهد که ضریب آلفای کرونباخ برای آیتم های اندازه گیری هر سازه بیشتر از ۰/۷ است که نشان دهنده سطح رضایت بخشی از قابلیت اطمینان می باشد. جهت پایایی سازه از پایایی

اساس و با توجه به جدول مذکور حجم جامعه در سطح اطمینان ۹۵ درصد و خطای نمونه گیری ۵ درصد تعداد ۳۲۵ نفر از کارکنان بانک ملی خراسان رضوی جهت پاسخ دهی به سوالات تحقیق انتخاب شدند. برای تجزیه و تحلیل داده ها از دو روش آماری شامل: آمار توصیفی و آمار استنباطی استفاده شده است. در آمار توصیفی، به بررسی متغیرهای تحقیق با ابزارهایی مانند میانگین، انحراف معیار و واریانس پرداخته می شود. در آمار استنباطی به منظور بررسی روایی پرسشنامه از تحلیل عاملی تاییدی و به منظور بررسی فرضیات تحقیق از مدل سازی معادلات ساختاری، روش الگویابی معادلات ساختاری (SEM)، با کمک نرم افزار smart pls4 استفاده شده است.

در این تحقیق، اعتبار پرسشنامه با استفاده از دو شیوه اعتبار صوری و اعتبار عاملی به دست آمده است. اعتبار صوری- محتوایی پرسشنامه توانمندسازی با نظرخواهی از اساتید محترم دانشگاه مورد تایید قرار گرفته است. همچنین در این تحقیق از اعتبار عاملی (تحلیل عاملی) برای تعیین روایی پرسشنامه استفاده شده است. که نتایج تحلیل عاملی حاصل از نمودار معادله اندازه گیری تک تک متغیرهای اصلی تحقیق بیانگر میزان روایی همگرایی نسبتاً بالای تک تک سوالات پرسشنامه می باشد. در این تحقیق برای تعیین پایایی آزمون از روش آلفای کرونباخ استفاده می گردد. پایایی سنجه های تحقیق نیز از طریق یک نمونه اولیه شامل ۳۰ پرسشنامه چه در بررسی پیمایشی جمع آوری گردید، مورد بررسی قرار می گیرد که با استفاده از داده های به دست آمده از این پرسشنامه و وارد کردن آن در نرم افزار SPSS میزان ضریب اعتماد سنجه های تحقیق با روش آلفای کرونباخ محاسبه گردید ضریب آلفای کرونباخ برای متغیرهای توانمندسازی روان شناختی (۰/۷۸۱) برای سازه ها بالاتر از ۰/۷ است که حاکی از پایایی پرسشنامه ها دارد.

## یافته ها

مطالعه توصیفی نمونه آماری متغیر جنسیت ۶۰٪ پاسخ دهندگان مرد بوده اند. همچنین ۴۰٪ از پاسخ

جدول ۱- ابعاد معنی دار بودن شغل و مولفه‌ها و شاخص‌های اولیه

| مؤلفه                                                                        | کد  | شاخص                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| عوامل زیر چه مقدار باعث ایجاد روابط متقابل در محیط کار می‌شود؟               | ۱.۱ | اعتماد به کارکنان در سازمان                                                                              |
|                                                                              | ۱.۲ | رسیدگی مؤثر به شکایت کارکنان                                                                             |
|                                                                              | ۱.۳ | احترام به کارکنان                                                                                        |
|                                                                              | ۱.۴ | مورد قدردانی قرار گرفتن سخت‌کوشی کارکنان                                                                 |
|                                                                              | ۱.۵ | رفتار عادلانه با کارکنان                                                                                 |
|                                                                              | ۱.۶ | کمک همکاران به همدیگر                                                                                    |
|                                                                              | ۱.۷ | رفتار با احترام همکاران با یکدیگر                                                                        |
| عوامل زیر چه مقدار باعث افزایش عملکرد اجتماعی در سازمان می‌شود؟              | ۲.۱ | توسعه استعداد های افراد در سازمان                                                                        |
|                                                                              | ۲.۲ | توجه به ویژگی‌های فردی در سازمان                                                                         |
|                                                                              | ۲.۳ | پرداخت کمک هزینه تحصیلی به کارکنان                                                                       |
|                                                                              | ۲.۴ | ایجاد یک محیط کار هماهنگ                                                                                 |
|                                                                              | ۲.۵ | معرفی و استفاده از فن آوریهای جدید                                                                       |
|                                                                              | ۲.۶ | ایجاد فرصت آموزش برای کارکنان                                                                            |
|                                                                              | ۲.۷ | داشتن برنامه‌های اجتماعی خاص                                                                             |
| عوامل زیر چه مقدار باعث بالا رفتن موقعیت یا طبقه اجتماعی در محیط کار می‌شود؟ | ۳.۱ | احترام گذاردن همکاران و رؤسا به شخص (منظور از شخص رفتار، اخلاق، طرز تفکر و.. می‌باشد)                    |
|                                                                              | ۳.۲ | پرسیدن نظر از کارکنان در مورد تصمیم‌گیریهای مهم خانوادگی                                                 |
|                                                                              | ۳.۳ | انسان مفیدی بودن در محیط کار                                                                             |
|                                                                              | ۳.۴ | قابل اعتماد بودن از نظر کارفرما (مدیر) در محیط کار                                                       |
|                                                                              | ۳.۵ | رضایت از روابط اجتماعی با دیگران                                                                         |
|                                                                              | ۳.۶ | علاقتمندی به یادگیری مطالب جدید در محیط کار                                                              |
|                                                                              | ۳.۷ | میزان احساس تعلق اجتماعی                                                                                 |
| عوامل زیر چه مقدار باعث برآورده شدن انتظارات شخصی در محیط کار می‌شود؟        | ۴.۱ | (به اتفاق ها و رویداد هایی که در محیط کار اتفاق می افتد از نظر سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و..) توجه می کنید |
|                                                                              | ۴.۲ | وجود تعادل بین زندگی و کار                                                                               |
|                                                                              | ۴.۳ | احترام گذاشتن به همتایان یا مدیران                                                                       |
|                                                                              | ۴.۴ | اعتقاد به وجود شفافیت (صراحت) بین کارکنان و مدیران                                                       |
|                                                                              | ۴.۵ | وجود احساس رضایت و ارتباط مثبت با شغل                                                                    |
|                                                                              | ۵.۱ | توجه سازمان به سلامت روانی و تعادل شخصی                                                                  |
|                                                                              | ۵.۲ | داشتن توانایی کافی در ارزیابی موقعیت ها                                                                  |
| عوامل زیر چه مقدار باعث انعطاف پذیری کارکنان در محیط کار می‌شود؟             | ۵.۳ | در نظر گرفتن گزینه های گوناگون قبل از تصمیم گیری در کار                                                  |
|                                                                              | ۵.۴ | دیدن مسائل از نقطه نظر دیگران                                                                            |
|                                                                              | ۵.۵ | توانایی در غلبه بر مشکلات و دشواریهای کار                                                                |
|                                                                              | ۵.۶ | آسان (سهل) بودن گذاشتن خود در موقعیت دیگران                                                              |
|                                                                              | ۶.۱ | رضایت از زندگی                                                                                           |
|                                                                              | ۶.۲ | داشتن برنامه‌های زیادی برای آینده                                                                        |
|                                                                              | ۶.۳ | اغلب حرف زدن از گذشته                                                                                    |
| عوامل زیر چه مقدار باعث ایجاد خوش بینی در محیط کار می‌شود؟                   | ۶.۴ | با کمال میل پذیرفتن تغییرات پیش بینی نشده                                                                |
|                                                                              | ۶.۵ | مطلوب بودن دوران کودکی                                                                                   |
|                                                                              | ۶.۶ | اعتقاد به اینکه موقعیت های خوب برای دیگران پیش می آید                                                    |
|                                                                              | ۶.۷ | تمایل به آشنایی با افراد جدید                                                                            |
|                                                                              | ۶.۸ | خوب خوابیدن و صبح راضی از خواب بیدار شدن                                                                 |
|                                                                              | ۶.۹ | اغلب احساس تنهایی کردن                                                                                   |
|                                                                              | ۷.۱ | داشتن انرژی زیاد برای رسیدن به هدف                                                                       |
| عقیده براینکه راه های زیادی جهت رهایی از فشارهای کاری وجود دارد؟             | ۷.۲ | عقیده براینکه راه های زیادی جهت رهایی از فشارهای کاری وجود دارد؟                                         |
|                                                                              | ۷.۳ | داشتن اعتقاد به اینکه راه های زیادی پیرامون حل مشکلات وجود دارد.                                         |
|                                                                              | ۷.۴ | داشتن اعتقاد به توانمند بودن جهت ارائه راه حل برای هر مشکلی                                              |
|                                                                              | ۷.۵ | مناسب بودن تجربه‌های گذشته برای آینده                                                                    |
|                                                                              | ۷.۶ | اعتقاد داشتن به رسیدن به همه اهداف مدنظر                                                                 |

ترکیبی دیکسترا هنسler (pA) استفاده شده است. برای تایید قابلیت پایایی ترکیبی (CR) مقادیر بالای ۰/۷ توصیه می‌شود. نتایج پایایی ترکیبی بیشتر از مقدار

توصیه شده است پس پایایی سازه نیز تایید می‌گردد. همچنین جهت ارزیابی مدل ساختاری به معیار  $R^2$  نیز توجه می‌شود.  $R^2$  معیاری است که برای متصل

جدول ۲- ابعاد احساس موثر بودن در کار، مولفه ها و شاخص های اولیه

| کد   | شاخص                                                                                          |                                                                                       |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| ۸.۱  | دادن این احساس به کارکنان که بر نتایج نهایی کار تاثیر گذارند.                                 | عوامل زیر چه مقدار باعث بوجود آمدن نفوذ شخصی بر کارکنان می شود؟                       |
| ۸.۲  | وجود اعتماد بین فرادستان و فرودستان                                                           |                                                                                       |
| ۸.۳  | رفتار صمیمانه با کارکنان                                                                      |                                                                                       |
| ۸.۴  | کشف مواردی که به کارکنان انگیزه می دهد                                                        |                                                                                       |
| ۸.۵  | شفاف سخن گفتن با کارکنان                                                                      |                                                                                       |
| ۸.۶  | تمجید به موقع از کارکنان                                                                      | عوامل زیر چه مقدار باعث بوجود آمدن احساس کنترل شخصی بر نتایج کار می شود؟              |
| ۹.۱  | فرصت استفاده از ابتکار شغلی در انجام وظایف شغلی                                               |                                                                                       |
| ۹.۲  | تصمیم گیری در مورد چگونگی انجام وظایف شغلی (مطابق میل خود عمل نمودن )                         |                                                                                       |
| ۹.۳  | داشتن استقلال زیاد در انجام وظایف شغلی                                                        |                                                                                       |
| ۹.۴  | تاثیر گذاری بر نتایج و پیامدهای راهبردی، اداری، عملیاتی شغل                                   | عوامل زیر چه مقدار در فرد باعث احساس ایجاد کنترل فعال (کنترل بر محیط سازمان ) می شود؟ |
| ۱۰.۱ | باور داشتن به اینکه با تحت تاثیر قرار دادن محیط یا نتایج کار می توانند موجب ایجاد تغییر شوند. |                                                                                       |
| ۱۰.۲ | داشتن توانایی همسو کردن محیط با خواسته های خود                                                |                                                                                       |
| ۱۰.۳ | داشتن حق نظر دادن در مورد تجهیزات داخلی دکوراسیون و نمای درون سازمان                          |                                                                                       |
| ۱۰.۴ | باور به اینکه افراد قادرند موانع و مشکلات محیط بیرون را کنترل کنند                            |                                                                                       |
| ۱۰.۵ | داشتن حق نظر دادن در مورد نوع لباس در محیط کار                                                |                                                                                       |
| ۱۰.۶ | احساس تاثیر داشتن بر رقیب، خدمات گیرندگان، تامین کنندگان                                      |                                                                                       |

جدول ۳- ابعاد خودتعیینی یا استقلال در کار، مولفه ها و شاخص های اولیه

| کد   | شاخص                                                                                     |                                                                   |
|------|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| ۱۱.۱ | آموزش روش های درست برقراری ارتباط با همکاران و سایر اعضای تیم                            | عوامل زیر چه مقدار باعث ایجاد توانش در کارکنان می شود؟            |
| ۱۱.۲ | به روز رسانی مهارت های یادگیری (یادگیری و مطالعه مهارت جدید ) و بهبود توانمندی های کنونی |                                                                   |
| ۱۱.۳ | ایجاد تمایل برای پرسیدن سوال جهت رسیدن به درک درستی از شرایط و نشان دادن واکنش مناسب     | عوامل زیر چه مقدار باعث ایجاد خودمختاری در کارکنان می شود؟        |
| ۱۱.۴ | پذیرش شکست ها و تحلیل آن                                                                 |                                                                   |
| ۱۱.۵ | داشتن اختیار جهت انجام کارها به گونه ای متفاوت                                           |                                                                   |
| ۱۱.۶ | پذیرش تغییرات                                                                            |                                                                   |
| ۱۱.۷ | تقویت نگرش مثبت                                                                          | عوامل زیر چه مقدار باعث ایجاد حس نیاز به بستگی در کارکنان می شود؟ |
| ۱۲.۱ | داشتن اطمینان نسبت به توانایی های خود برای انجام کار                                     |                                                                   |
| ۱۲.۲ | قرار داشتن کار در محدوده تبحر و قابلیت های فرد                                           |                                                                   |
| ۱۲.۳ | تسلط بر مهارت هایی که برای انجام دادن وظایف شغلی مورد نیاز می باشد                       | عوامل زیر چه مقدار باعث ایجاد حس نیاز به بستگی در کارکنان می شود؟ |
| ۱۳.۱ | آسان بودن ایجاد ارتباط با دیگران                                                         |                                                                   |
| ۱۳.۲ | احساس وابستگی با همکاران                                                                 | عوامل زیر چه مقدار باعث ایجاد تجربه های موفق در کارکنان می شود؟   |
| ۱۳.۳ | داشتن احساس بخشی از گروه بودن در موقعیت های کاری                                         |                                                                   |
| ۱۴.۱ | بالا بودن اعتماد به نفس                                                                  |                                                                   |
| ۱۴.۲ | انجام موفق کارها در گذشته                                                                |                                                                   |

جدول ۳- (ادامه) ابعاد شایستگی یا خودکارآمدی در کار، مولفه ها و شاخص های اولیه

| کد   | شاخص                                                                    |                                                                        |
|------|-------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| ۱۴.۱ | بالا بودن اعتماد به نفس                                                 | عوامل زیر چه مقدار باعث ایجاد تجربه های موفق در کارکنان می شود؟        |
| ۱۴.۲ | انجام موفق کارها در گذشته                                               |                                                                        |
| ۱۵.۱ | مشاهده افراد موفق در انجام کار                                          | عوامل زیر چه مقدار باعث مدلسازی موفق اجتماعی می شود؟                   |
| ۱۵.۲ | تقویت باور نسبت به توانایی های خود                                      |                                                                        |
| ۱۶.۱ | تقویت این باور در فرد که آنچه را برای موفقیت لازم دارد در خود دارد      | عوامل زیر چه مقدار باعث ایجاد اقتناع اجتماعی می شود؟                   |
| ۱۶.۲ | تشویق شفاهی دیگران (کمک میکند فرد بر شک و تردیدش غلبه کند )             |                                                                        |
| ۱۶.۳ | گفتن صحبت های دلگرم کننده از طرف شخص معتبر                              | عوامل زیر چه مقدار باعث ایجاد پاسخ های روان شناختی مثبت در فرد می شود؟ |
| ۱۷.۱ | تجربه احساسات مثبت (شادی، سرخوشی، انگیزه و عشق و برانگیختن احساسات مثبت |                                                                        |
| ۱۷.۲ | تمرکز روی نقاط قوت به جای نقاط ضعف                                      |                                                                        |

زا بر یک متغیر درون زا می گذارد. هر چه مقدار  $R^2$  به یک نزدیک تر باشد نشان از برازش بهتر مدل دارد.

کردن مدل اندازه گیری و مدل ساختاری مورد استفاده قرار می گیرد و نشان از تأثیری دارد که یک متغیر برون

جدول ۴- محاسبه اهمیت و رتبه بندی مولفه‌های اصلی تحقیق

| ردیف | مولفه                   | وزن نهایی | رتبه نهایی |
|------|-------------------------|-----------|------------|
| ۱    | روابط متقابل            | ۰/۰۱۱۲۵   | ۱۵         |
| ۲    | عملکرد اجتماعی          | ۰/۰۱۱۵۸   | ۱۴         |
| ۳    | موقعیت یا طبقه اجتماعی  | ۰/۰۹۷۷    | ۱۶         |
| ۴    | انتظارات شخصی           | ۰/۰۱۹۰۶   | ۱          |
| ۵    | انعطاف پذیری            | ۰/۰۱۸۷۷   | ۴          |
| ۶    | خوش بینی                | ۰/۰۱۸۷۹   | ۳          |
| ۷    | امیدواری                | ۰/۰۱۸۲۷   | ۱۳         |
| ۸    | نفوذ شخصی               | ۰/۰۱۸۳۴   | ۱۱         |
| ۹    | کنترل شخصی بر نتیجه کار | ۰/۰۱۸۹۲   | ۲          |
| ۱۰   | کنترل فعال              | ۰/۰۱۸۴۸   | ۹          |
| ۱۱   | توانش                   | ۰/۰۱۸۵۰   | ۷          |
| ۱۲   | خودمختاری               | ۰/۰۱۸۴۶   | ۱۰         |
| ۱۳   | بستگی                   | ۰/۰۱۸۵۷   | ۶          |
| ۱۴   | تجربه‌های               | ۰/۰۱۸۶۰   | ۵          |
| ۱۵   | مدل سازی موفق اجتماعی   | ۰/۰۱۸۴۹   | ۸          |
| ۱۶   | اقتناع اجتماعی          | ۰/۰۱۸۴۹   | ۸          |
| ۱۷   | پاسخ روانشناختی مثبت    | ۰/۰۱۸۳۲   | ۱۲         |

هر چه مقادیر  $R^2$  مربوط به سازه‌های درون‌زای یک مدل به یک نزدیکتر باشد، نشان از برازش بهتر مدل است. با توجه به جدول ۴، مناسب بودن برازش مدل ساختاری تأیید می‌شود. جهت بررسی اهمیت عوامل مولفه‌ها از آزمون فریدمن استفاده می‌شود.

### بحث

بررسی تحقیقات انجام شده در زمینه شناسایی ابعاد توانمندسازی روانشناختی کارکنان نشان داد تحقیقات بسیاری که در این زمینه انجام شده تنها به بررسی ابعاد کمی توانمندسازی روانشناختی پرداخته‌اند. خلاء حجمی که در بررسی پیشینه توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی به چشم می‌خورد تعداد محدودی تحقیق است که مدلی جامع از توانمندسازی روانشناختی را ارائه داده‌اند. از طرفی سازمان‌ها جهت توانمندسازی کارکنان و به دنبال آن افزایش بهره‌وری سازمانی نیازمند شناخت مهم‌ترین و موثرترین ابعاد توانمندی و همچنین ارتباط آن با عملکرد شغلی می‌باشند. اما با توجه به اهمیت توانمندسازی روان شناختی و تاثیر آن در بهبود عملکرد شغلی و در نتیجه افزایش بهره‌وری سازمان‌ها، هنوز تحقیقی جامع در

زمینه طراحی مدل کامل توانمندسازی روان شناختی و ابعاد و مولفه‌ها و شاخص‌های آن و تاثیرمدل بر عملکرد شغلی در سازمان‌های دولتی و بانک‌ها انجام نشده است. از این رو تحقیق حاضر به بررسی عمیق توانمندسازی روان شناختی و ارائه مدل کامل و ارتباط آن با عملکرد شغلی پرداخته است. هیچ مطالعه و تحقیقی خالی از محدودیت نیست در این مطالعه نیز محدودیت‌هایی وجود داشته است که در ادامه به برخی از آن‌ها اشاره می‌شود: یکی از محدودیت‌های تحقیق میزان تعمیم پذیری یافته‌ها یا مدل پیشنهادی است اینکه چه میزان این یافته‌ها در سطح جامعه آماری قابل تعمیم است این تحقیق همانند تمامی تحقیقاتی کیفی از محدودیت‌های تعمیم پذیری ذهنی بودن و تکرار نپذیر بودن برخوردار است باید توجه داشت محقق بانک‌های ملی خراسان رضوی را مورد بررسی قرار داده است بنابراین نمی‌توان مدل یافته‌ها را بر به سایر سازمان‌های دولتی و دانشگاه‌ها تعمیم داد. یکی دیگر از محدودیت‌ها و یا نارسایی‌ها وجود برخی از محدودیت‌های آزمون انتخاب شده برای مدل و رتبه‌بندی عوامل یا معیارها در بخش کمی می‌باشد در صورت استفاده از سایر آزمون‌ها ممکن بود نتایج

جدول ۵- تحلیل مسیر و آزمون فرضیه ها

| روابط                                              | ضریب مسیر | VIF   | انحراف استاندارد | t values | P values | تائید/رد |
|----------------------------------------------------|-----------|-------|------------------|----------|----------|----------|
| احساس مؤثر بودن ← نفوذ شخصی                        | ۰.۲۶۴     | ۱.۰۰۰ | ۰.۰۹۵            | ۲.۷۹۱    | ۰.۰۰۵    | تائید    |
| احساس مؤثر بودن ← کنترل شخصی بر نتیجه کار          | ۰.۸۸۳     | ۱.۰۰۰ | ۰.۰۳۷            | ۲۳.۷۳۲   | ۰.۰۰۰    | تائید    |
| احساس مؤثر بودن ← کنترل فعال (کنترل بر محیط)       | ۰.۹۱۳     | ۱.۰۰۰ | ۰.۰۴۰            | ۲۲.۷۳۶   | ۰.۰۰۰    | تائید    |
| توانمندی سازی روانشناختی ← احساس مؤثر بودن         | ۰.۱۹۵     | ۱.۰۰۰ | ۰.۰۶۰            | ۳.۲۴۲    | ۰.۰۰۱    | تائید    |
| توانمندی سازی روانشناختی ← خود تعیینی یا استقلال   | ۰.۲۲۰     | ۱.۰۰۰ | ۰.۰۵۳            | ۴.۱۹۴    | ۰.۰۰۰    | تائید    |
| توانمندی سازی روانشناختی ← دلبستگی شغلی            | ۰.۶۷۰     | ۱.۰۰۰ | ۰.۰۲۷            | ۲۴.۵۲۳   | ۰.۰۰۰    | تائید    |
| توانمندی سازی روانشناختی ← رفتارهای شهروندی        | ۰.۶۶۳     | ۱.۰۰۰ | ۰.۰۲۹            | ۲۳.۱۱۲   | ۰.۰۰۰    | تائید    |
| توانمندی سازی روانشناختی ← شایستگی یا خودکار آموزی | ۰.۱۷۸     | ۱.۰۰۰ | ۰.۰۴۸            | ۳.۶۹۲    | ۰.۰۰۰    | تائید    |
| توانمندی سازی روانشناختی ← معنی دار بودن شغل       | ۰.۲۵۲     | ۱.۰۰۰ | ۰.۰۵۵            | ۴.۵۴۴    | ۰.۰۰۰    | تائید    |
| خود تعیینی یا استقلال ← بستگی                      | ۰.۸۳۲     | ۱.۰۰۰ | ۰.۰۳۷            | ۲۲.۷۰۲   | ۰.۰۰۰    | تائید    |
| خود تعیینی یا استقلال ← توانش                      | ۰.۹۳۴     | ۱.۰۰۰ | ۰.۰۲۱            | ۴۳.۸۴۸   | ۰.۰۰۰    | تائید    |
| خود تعیینی یا استقلال ← خودمختاری                  | ۰.۳۹۷     | ۱.۰۰۰ | ۰.۱۱۴            | ۲.۶۰۳    | ۰.۰۰۰    | تائید    |
| شایستگی یا خودکار آموزی ← اقناع اجتماعی            | ۰.۸۴۸     | ۱.۰۰۰ | ۰.۰۵۶            | ۱۵.۲۰۰   | ۰.۰۰۰    | تائید    |
| شایستگی یا خودکار آموزی ← تجربه های موفق           | ۰.۱۰۶     | ۱.۰۰۰ | ۰.۰۹۸            | ۳.۰۸۰    | ۰.۰۰۰    | تائید    |
| شایستگی یا خودکار آموزی ← مدلسازی اجتماعی          | ۰.۱۷۳     | ۱.۰۰۰ | ۰.۱۹۴            | ۲.۸۹۲    | ۰.۰۰۰    | تائید    |
| شایستگی یا خودکار آموزی ← پاسخ های روانشناختی      | ۰.۸۵۳     | ۱.۰۰۰ | ۰.۰۳۳            | ۱۷.۹۰۷   | ۰.۰۰۰    | تائید    |
| عملکرد شغلی ← ارزیابی                              | ۰.۵۹۰     | ۱.۰۰۰ | ۰.۰۴۳            | ۱۲.۲۱۸   | ۰.۰۰۰    | تائید    |
| عملکرد شغلی ← اعتبار                               | ۰.۵۲۷     | ۱.۰۰۰ | ۰.۰۴۳            | ۱۲.۲۱۸   | ۰.۰۰۰    | تائید    |
| عملکرد شغلی ← انگیزه                               | ۰.۷۰۹     | ۱.۰۰۰ | ۰.۰۲۵            | ۲۷.۸۶۵   | ۰.۰۰۰    | تائید    |
| عملکرد شغلی ← توانایی                              | ۰.۶۷۱     | ۱.۰۰۰ | ۰.۰۳۰            | ۲۲.۷۲۲   | ۰.۰۰۰    | تائید    |
| عملکرد شغلی ← حمایت                                | ۰.۱۵۲     | ۱.۰۰۰ | ۰.۰۴۲            | ۳.۶۳۶    | ۰.۰۰۰    | تائید    |
| عملکرد شغلی ← محیط                                 | ۰.۶۰۸     | ۱.۰۰۰ | ۰.۰۳۵            | ۱۷.۵۲۸   | ۰.۰۰۰    | تائید    |
| عملکرد شغلی ← وضوح                                 | ۰.۳۳۳     | ۱.۰۰۰ | ۰.۰۴۸            | ۶.۹۳۳    | ۰.۰۰۰    | تائید    |
| معنی دار بودن شغل ← امیدواری                       | ۰.۱۹۳     | ۱.۰۰۰ | ۰.۱۲۵            | ۱.۹۶۷    | ۰.۰۰۰    | تائید    |
| معنی دار بودن شغل ← انتظارات شخصی                  | ۰.۸۸۴     | ۱.۰۰۰ | ۰.۰۳۴            | ۲۵.۹۰۴   | ۰.۰۰۰    | تائید    |
| معنی دار بودن شغل ← انعطاف پذیری                   | ۰.۷۶۲     | ۱.۰۰۰ | ۰.۰۲۹            | ۲۶.۰۷۱   | ۰.۰۰۰    | تائید    |
| معنی دار بودن شغل ← خوش بینی                       | ۰.۶۶۹     | ۱.۰۰۰ | ۰.۰۷۰            | ۹.۵۴۰    | ۰.۰۰۰    | تائید    |
| معنی دار بودن شغل ← روابط متقابل                   | ۰.۱۳۹     | ۱.۰۰۰ | ۰.۰۷۱            | ۱.۹۶۳    | ۰.۰۰۰    | تائید    |

به یافته های تحقیق نتیجه گیری می شود که بین مدل به دست آمده توانمندسازی روانشناختی رابطه وجود دارد. با توجه به ارتباط بین ابعاد مدل توانمندسازی روان شناختی به دست آمده در نتیجه بهبود عملکرد شغلی آنان می توان از مدل به دست آمده استفاده نمود. یکی از مؤلفه های مهم و مؤثر در توانمندسازی روانشناختی کارکنان برقراری ارتباط متقابل بین مدیران و کارکنان می باشد. ارزیابی مجموعه عوامل مؤثر بر این مولفه نشان داد مواردی که دارای بیشترین اهمیت هستند عبارتند از: اعتماد به کارکنان، رسیدگی مؤثر به شکایت کارکنان، رفتار عادلانه با کارکنان و مورد قدردانی قرار دادن سخت کوشی کارکنان؛ لذا با توجه به موارد ذکر شده : زمانی که مدیران در کارکنان

تحقیق متفاوت باشد. محدودیت دیگر پژوهش مربوط به ابزارهای جمع آوری اطلاعات است که نوعی خود گزارشی است که این گزارش ها به دلیل دفاع های ناخود آگاه و تعصب در پاسخدهی مستعد تحریف هستند. با این حال اعتبار پاسخ های آزمودنی ها قابل تامل است. تحقیقات کیفی به فرضیات پژوهشی و در نهایت به نظریه منجر می شوند. هدف تحقیق حاضر نیز توسعه چهارچوب توانمندسازی روانشناختی و تاثیر آن بر عملکرد شغلی با دو متغیر میانجی رفتار شهروندی سازمانی و دلبستگی شغلی بوده است بنابراین بایستی بر اساس نتایج این تحقیق بتوان ایده هایی را شناسایی کرد که برای انجام تحقیقات کمی با نمونه های آماری با رویکرد تست نظریه مورد استفاده قرار گیرد. با توجه

جدول ۶- بررسی معیار R2

| متغیرهای پنهان       | R <sup>2</sup> | متغیرهای پنهان             | R <sup>2</sup> |
|----------------------|----------------|----------------------------|----------------|
| احساس مؤثر بودن      | ۵۳۸۰           | دل‌بستگی شغلی              | ۰.۸۵۰          |
| ارزیابی              | ۰.۶۴۸          | رفتارهای شهروندی           | ۰.۵۴۰          |
| اعتبار               | ۰.۶۷۸          | روابط متقابل               | ۰.۷۱۹          |
| اقتناع اجتماعی       | ۰.۷۱۹          | شایستگی یا خودکارآموزی     | ۰.۶۲۳          |
| امیدواری             | ۰.۷۳۷          | عملکرد اجتماعی             | ۰.۷۵۷          |
| انعطاف‌پذیری         | ۰.۵۸۱          | محیط                       | ۰.۵۷۰          |
| انگیزه               | ۰.۵۰۳          | مدلسازی اجتماعی            | ۰.۶۳۰          |
| بستگی                | ۰.۶۹۲          | معنی‌دار بودن شغل          | ۰.۵۶۳          |
| تجربه‌های موفق       | ۰.۷۱۱          | موقعیت یا طبقه شغلی        | ۰.۷۰۹          |
| توانایی              | ۰.۴۵۰          | نفوذ شخصی                  | ۰.۸۷۹          |
| توانش                | ۰.۸۷۳          | وضوح                       | ۰.۵۱۱          |
| حمایت                | ۰.۶۲۳          | پاسخ‌های روانشناختی        | ۰.۷۲۸          |
| خود تعینی یا استقلال | ۰.۵۴۹          | کنترل شخصی بر نتیجه کار    | ۰.۷۸۱          |
| خودمختاری            | ۰.۷۸۶          | کنترل فعال (کنترل بر محیط) | ۰.۸۳۴          |
| خوش‌بینی             | ۰.۵۴۹          |                            |                |

جدول ۷- اولویت بندی اهمیت مولفه‌ها با استفاده از تحلیل واریانس فریدمن

| اولویت | مولفه‌ها                  | میانگین رتبه |
|--------|---------------------------|--------------|
| ۱      | روابط متقابل              | ۱۴/۲۱        |
| ۲      | موقعیت یا طبقه اجتماعی    | ۱۴/۱۶        |
| ۳      | عملکرد اجتماعی            | ۱۴/۰۹        |
| ۴      | توانش                     | ۱۲/۱۹        |
| ۵      | خوش بینی                  | ۱۱/۸۳        |
| ۶      | کنترل فعال                | ۱۰/۹۹        |
| ۷      | انتظارات شخصی             | ۱۰/۵۶        |
| ۸      | امیدواری                  | ۱۰/۳۳        |
| ۹      | انعطاف پذیری              | ۱۰/۱۰        |
| ۱۰     | کنترل شخصی بر نتیجه کار   | ۸/۳۳         |
| ۱۱     | نفوذ شخصی                 | ۶/۹۱         |
| ۱۲     | خودمختاری                 | ۵/۱۰         |
| ۱۳     | مدلسازی موفق اجتماعی      | ۴/۹۸         |
| ۱۴     | پاسخ‌های روان شناختی مثبت | ۴/۹۴         |
| ۱۵     | اقتناع اجتماعی            | ۴/۹۳         |
| ۱۶     | تجربه‌های موفق            | ۴/۶۹         |
| ۱۷     | بستگی                     | ۴/۶۸         |

ویژگی‌های فردی در سازمان و ایجاد فرصت آموزش برای کارکنان. برنامه توسعه فردی یک برنامه زمانبندی شده مکتوب برای برآورده شدن نیازهای حرفه‌ای افراد جهت رشد و توسعه آنهاست برای انجام این امر باید اهداف شغلی قابل دستیابی، کارکنان به همراه تاریخ‌های دستیابی به آن اهداف فهرست شود، سپس استعدادها در سازمان شناسایی شوند و در جهت دستیابی به اهداف هدایت شوند. که این امر با آموزش مهارت‌های جدید، شناخت توانایی‌های بالقوه و آموزش جهت بالا بردن هوش هیجانی میسر می‌شود. مولفه ایجاد و افزایش توانش در محیط کار: مجموعه عوامل

احساس ارزشمند بودن را ایجاد کنند و در انجام کارها از آنها حمایت نمایند کارکنان به مدیران اعتماد می‌کنند توجه به کارکنان در آنان احساس آرامش، امنیت و ارزشمند بودن را ایجاد می‌کند. مدیران با رسیدگی مؤثر به شکایت‌های کارکنان، مورد قدردانی قرار دادن سخت‌کوشی آنان، رفتار عادلانه و با احترام با کارکنان می‌توانند با ایجاد روابط متقابل با کارکنان آنها را توانمند سازند. بهبود موقعیت یا طبقه اجتماعی در محیط کار: ارزیابی مجموعه عوامل این مولفه نشان داد که شاخص‌های مرتبط با این مولفه عبارتند از: توسعه استعدادهای افراد در سازمان، توجه به

**جدول ۸-** اولویت بندی اهمیت ابعاد با استفاده از تحلیل واریانس فریدمن

| اولویت | ابعاد                 | میانگین رتبه |
|--------|-----------------------|--------------|
| ۱      | معنی دار بودن شغل     | ۴/۰۰         |
| ۲      | احساس موثر بودن       | ۲/۲۸         |
| ۳      | شایستگی یا خودکارآمدی | ۲/۰۱         |
| ۴      | خود تعیینی یا استقلال | ۱/۷۱         |

**جدول ۹-** اولویت بندی مولفه‌های بعد معنی دار بودن شغل

| بعد               | اولویت | مولفه‌ها               | میانگین رتبه |
|-------------------|--------|------------------------|--------------|
| معنی دار بودن شغل | ۱      | روابط متقابل           | ۱۴/۲۱        |
|                   | ۲      | موقعیت یا طبقه اجتماعی | ۱۴/۱۶        |
|                   | ۳      | عملکرد اجتماعی         | ۱۴/۰۹        |
|                   | ۴      | خوش بینی               | ۱۱/۸۳        |
|                   | ۵      | انتظارات شخصی          | ۱۰/۵۶        |
|                   | ۶      | انعطاف پذیری           | ۱۰/۱۰        |
|                   | ۷      | امیدواری               | ۱۰/۲۳        |

**جدول ۱۰-** اولویت بندی مولفه‌های بعد احساس موثر بودن

| بعد             | اولویت | مولفه‌ها                | میانگین رتبه |
|-----------------|--------|-------------------------|--------------|
| احساس موثر بودن | ۱      | کنترل فعال              | ۱۰/۹۹        |
|                 | ۲      | کنترل شخصی بر نتیجه کار | ۸/۳۳         |
|                 | ۳      | نفوذ شخصی               | ۶/۹۱         |

**جدول ۱۱-** اولویت بندی مولفه‌های بعد شایستگی یا خودکارآمدی

| بعد                   | اولویت | مولفه‌ها                  | میانگین رتبه |
|-----------------------|--------|---------------------------|--------------|
| خودکارآمدی یا شایستگی | ۱      | مدلسازی موفق اجتماعی      | ۴/۹۸         |
|                       | ۲      | پاسخ‌های روان شناختی مثبت | ۴/۹۴         |
|                       | ۳      | اقتناع اجتماعی            | ۴/۹۳         |
|                       | ۴      | تجربه‌های موفق            | ۴/۶۹         |

**جدول ۱۲-** اولویت بندی مولفه‌های بعد خود تعیینی یا استقلال

| بعد                  | اولویت | مولفه‌ها  | میانگین رتبه |
|----------------------|--------|-----------|--------------|
| خودتعیینی یا استقلال | ۱      | توانش     | ۱۲/۱۹        |
|                      | ۲      | خودمختاری | ۵/۱۰         |
|                      | ۳      | بستگی     | ۴/۶۸         |

در محیط کار می‌توانند از مزایای وجود همکاران مثبت و محیط کار شاد بهره‌مند گردند. مولفه ایجاد احساس کنترل شخصی در نتایج کار با توجه به نتایج مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و همکاری آنان در پیشبرد امور بانک، تفویض اختیار به کارکنان در سطوح مختلف به کارگیری ایده‌های کارکنان جهت بهتر انجام شدن امور و کنترل امور انجام شده توسط کارکنان می‌تواند به عنوان عوامل مشارکت و کار گروهی در افزایش توانمندسازی کارکنان در بانک تاثیرگذار باشند لذا پیشنهاد می‌شود کارها به صورت گروهی و مشارکتی انجام شود و در حد امکان تفویض اختیار به کارکنان انجام شود. احساس ایجاد کنترل فعال (کنترل بر

مولفه توانش در این تحقیق عبارت است از: آموزش روش‌های درست برقراری ارتباط با همکاران و سایر اعضای تیم، به روز رسانی مهارت‌های یادگیری و بهبود توانمندهای کنونی، واگذاری اختیار جهت انجام کارها به گونه‌ای متفاوت، پذیرش تغییرات و تقویت نگرش مثبت در محیط کار. با توجه به این مولفه و زیر شاخه‌های آن مدیران بانک‌ها می‌توانند از طریق جلب مشارکت کارکنان در عرصه‌های تصمیم‌گیری و مسائل مهم سازمان، پرهیز از روش‌های تحکمی و تهدیدآمیز و سرکوب‌گرانه، همچنین تلاش برای تامین نیازها، انتظارات و خواسته‌های منطقی و قانونی آن‌ها را نمایند. همچنین مدیران با تقویت نگرش مثبت

### مشارکت نویسندگان

هر کدام از نویسندگان در نگارش تمام مراحل این مقاله همکاری یکسان داشته‌اند.

### References

1. Ruiz-Palomo D, León-Gómez A, García-Lopera F. Disentangling organizational commitment in hospitality industry: the roles of empowerment, enrichment, satisfaction and gender. *Int J Hosp Manag*. 2020;90:102637.
2. Cheong M, Yammarino FJ, Dionne SD, Spain SM, Tsai CY. A review of the effectiveness of empowering leadership. *Leadersh Q*. 2019;30(1):34-58.
3. Connolly M, Jacobs S, Scott K. Clinical leadership, structural empowerment and psychological empowerment of registered nurses working in an emergency department. *J Nurs Manag*. 2018;26(7):881-887. doi:10.1111/jonm.12619.
4. Cicolini G, Comparcini D, Simonetti V. Workplace empowerment and nurses' job satisfaction: a systematic literature review. *J Nurs Manag*. 2014;22(7):855-871.
5. Al-Dweik G, Al-Daken LI, Abu-Snieneh H, Ahmad MM. Work-related empowerment among nurses: literature review. *Int J Product Qual Manag*. 2016;19(2):168-186. doi:10.1504/IJPQM.2016.078885.
6. Goedhart NS, van Oostveen CJ, Vermeulen H. The effect of structural empowerment of nurses on quality outcomes in hospitals: a scoping review. *J Nurs Manag*. 2017;25(3):194-206.
7. Dahinten VS, Lee SE, MacPhee M. Disentangling the relationships between staff nurses' workplace empowerment and job satisfaction. *J Nurs Manag*. 2016;24(8):1060-1070.
8. Özbaş AA, Tel H. The effect of a psychological empowerment program based on psychodrama on empowerment perception and burnout levels in oncology nurses: psychological empowerment in oncology nurses. *Palliat Support Care*. 2016;14(4):393-401.
9. Kim MJ, Han JY. Effect of head nurses' authentic leadership on nurses' job satisfaction and nursing performance: focusing on the mediating effects of empowerment. *J Korean Acad Nurs Adm*. 2019;25(1):25-34. doi:10.1111/jkana.2019.25.1.25.
10. Li H, Shi Y, Li Y, Xing Z, Wang S, Ying J, et al. Relationship between nurse psychological empowerment and job satisfaction: a systematic review and meta-analysis. *J Adv Nurs*. 2018;74(6):1264-1277. doi:10.1111/jan.13549.
11. Erdogan B, Ozyilmaz A, Bauer TN, Emre O.

محیط) در راستای همسویی با تغییرات محیط و ایجاد احساس کنترل بر محیط، کارکنان باید از مسئولیت‌ها و شرح وظایف خود، هدف و مأموریت بانک‌ها و فرایندهای کاری آنان آگاهی داشته باشند و با مشخص بودن اهداف، مسئولیت‌ها و اختیاراتشان در بانک در جهت اهداف سازمان گام بردارند؛ لذا شفاف سازی و ارائه چشم انداز روشن به بهبود فرایند توانمندسازی کارکنان می‌انجامد. مؤلفه برآورده شدن انتظارات شخصی در محیط کار: بر اساس این مؤلفه توجه به ویژگی‌ها و قابلیت‌های فردی و رضایت شغلی و همچنین توجه به سلامت روانی کارکنان موجب توانمندی آنان می‌شود. لذا برقراری تعادل میان حقوق و دستمزد و پاداش دریافتی با کاری که کارکنان انجام می‌دهند، توزیع مناسب امکانات رفاهی در بانک و تناسب ارتقای شغلی با شایستگی آن‌ها می‌تواند عامل مهمی جهت توانمندسازی کارکنان باشد. بنابراین بانک‌ها می‌توانند جهت ایجاد تعادل بین کار و زندگی شخصی مزایای کار از راه دور را برای کارکنان فراهم کنند. همچنین کارکنان تنها زمانی روی کارهایی که انجام می‌دهند سرمایه‌گذاری می‌کنند که از تصمیمات بزرگ و کوچک سازمان آگاه باشند یعنی دنبال سیاست درهای باز هستند پس مدیران بانک‌ها باید آن‌ها را تشویق کنند تا در مورد مسائل کاری به طور آشکار و فعالانه بحث نمایند.

### نتیجه‌گیری

برقراری تعادل میان حقوق و دستمزد و پاداش دریافتی با کاری که کارکنان انجام می‌دهند، توزیع مناسب امکانات رفاهی در بانک و تناسب ارتقای شغلی با شایستگی آن‌ها می‌تواند عامل مهمی جهت توانمندسازی کارکنان باشد.

### ملاحظات اخلاقی

مقاله حاضر با کد IR.IAU.BOJNOURD.REC. 1401.021 انجام شده است.

Accidents happen: psychological empowerment as a moderator of accident involvement and its outcomes. *Pers Psychol.* 2018;71(1):67-83.

12. Farmani M, Ghane O. Regional Information Center for Science and Technology employees' attitudes toward relationship between IT and their empowerment. *Acad Libr Inf Res.* 2017;51(2):51-77. doi:10.22059/jlib.2016.60671. [In Persian]

13. Javed B, Khan AA, Bashir S, Arjoon S. Impact of ethical leadership on creativity: the role of psychological empowerment. *Curr Issues Tour.* 2017;20(8):839-851.

14. Kang YJ, Lee JY, Kim HW. A psychological empowerment approach to online knowledge sharing. *Comput Human Behav.* 2017;74:175-187. doi:10.1016/j.chb.2017.04.039.

15. Khamnehchi H, Rangriz H. Meta-analysis of antecedents and consequences of employee psychological empowerment. *Organ Cult Manag.* 2021;19(1):73-95. [In Persian]

16. Beheshtifar M, Shahbazian A. Providing an effective model of employee psychological empowerment (case study: Islamic Azad University of Tabriz Branch). *J Hum Cap Empower.* 2019;2(3):211-223. [In Persian]

17. Rezaei-Jandani M, Hoveyda R, Samavatian H. Predicting psychological empowerment dimensions by psychological capital components among elementary school teachers in Isfahan. *Knowl Res Appl Psychol.* 2015;16(1):78-87. [In Persian]

18. Chan SHJ, Lai HYI. Understanding the link between communication satisfaction, perceived justice and organizational citizenship behavior. *J Bus Res.* 2017;70:214-223.