

## طراحی الگوی مدیریت بکارگیری توانمندسازی کارکنان با محوریت سواد اطلاعاتی با هدف بهبود آموزش آنان

رویا جعفرزاده، دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه آزاد، واحد تهران جنوب، تهران، ایران.  
 \* قدسی احقر، دانشیار، عضو هیئت علمی پژوهشگاه مطالعات آموزش و پرورش، تهران، ایران.  
 امینه احمدی، استادیار، عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد واحد تهران جنوب، تهران، ایران.

### چکیده

نظر به پژوهش‌هایی که درباره توانمندسازی و سواد اطلاعاتی انجام گرفته هدف از پژوهش، ارائه الگوی توانمندسازی با محوریت سواد اطلاعاتی جهت آموزش کارکنان بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران بود. جامعه آماری در بخش کیفی این تحقیق کاربردی، آمیخته (کیفی-کمی) از نوع اکتشافی، و توصیفی-همبستگی برحسب زمان گردآوری داده را خبرگان دانشگاهی در رشته‌های مدیریت آموزشی، علوم بانکی و خبرگان اجرایی نیز شامل مدیران ارشد و میانی بانک مرکزی، و ۲۱ تن منتخب به روش نمونه‌گیری هدفمند و کفایت نمونه بود. ۲۸۰ تن از جامعه آماری کلیه کارکنان بانک مرکزی در گروه دوم با روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای مرحله‌ای، انتخاب شدند. در بخش کیفی از روش کتابخانه‌ای، مصاحبه نیمه ساختار یافته، در بخش کمی از پرسشنامه محقق‌ساخته توانمندسازی با روایی ۰/۸۰۱ و پایایی ۰/۷۳۶ و پرسشنامه استاندارد سواد اطلاعاتی [10] با روایی ۰/۸۸۹ و پایایی ۰/۸۳۸ در گردآوری داده‌ها استفاده شد. از نرم افزار MAXQDA12 برای تحلیل داده‌های کیفی پژوهش، تحلیل محتوا و تحلیل مضمون استفاده شد. در بخش کمی روش‌های آمار توصیفی (میانگین، انحراف معیار، جداول توزیع فراوانی و نمودار) و آمار استنباطی (مدل‌سازی معادلات ساختاری و تحلیل عاملی اکتشافی) و نرم‌افزارهای SPSS و LISREL بکار رفت. در نتیجه الگوی آموزشی مدیریت بکارگیری مؤلفه‌های توانمندسازی شامل: معناداری، شایستگی، اعمال کنترل و نظارت و تاثیر و نفوذ، در آموزش سواد اطلاعاتی ضمن تأیید برازش مناسب تأثیر مثبتی در آموزش سواد اطلاعاتی کارکنان نشان داد.

واژگان کلیدی: توانمندسازی در ترکیب با سواد اطلاعاتی، سواد اطلاعاتی، توانمندسازی

## Designing a Management Model for Employee Empowerment with Information Literacy Focus to Improve Their Training

**Roya Jafarzadeh**, PhD student in Educational Management, Islamic Azad University, South Tehran Branch, Tehran, Iran.

**\*Ghodsi Ahghar**, Associate Professor, Faculty member at the Academy of Education Studies, Ministry of Education, Tehran, Iran.

**Amineh Ahmadi**, Assistant Professor, Faculty member in Islamic Azad University, South Tehran Branch, Tehran, Iran.

### Abstract

According to the research on information empowerment and information literacy, the purpose of this study was to present an information literacy empowerment model to train the staff of the Central Bank of the Islamic Republic of Iran. Statistical population in the qualitative part of this applied, qualitative-quantitative exploratory and descriptive-correlational study was conducted by academic experts in educational management, banking sciences and executive experts including senior and middle managers of the central bank. , And 21 individuals were selected by purposive sampling method and adequacy. In this case, we have the following:

The statistical population of all the central bank employees in the second group was selected using random cluster sampling method. In the qualitative part of the library method, semi-structured interviews and in the quantitative part of the researcher-made empowerment questionnaire with 0.801 validity and 0.736 reliability standard information literacy questionnaire [10] with 0.889 validity and 0.838 reliability respectively were used

for data collection. In this case, we have the following For the analysis of the qualitative data, content analysis was used. In the quantitative section, considering the research questions, descriptive statistical methods along with inferential statistical methods (including structural equation modeling (SEM) and exploratory factor analysis (EFA)) using the SPSS and LISREL and MAXQDA12 softwares were applied. Results indicated that empowerment components included meaningfulness, competence, autonomy, and impact. Meanwhile, the finding showed that empowerment of employees positively affects their information literacy.

**Keywords:** Empowerment in combination with Information Literacy, Empowerment, Information Literacy.

---

\* Corresponding author: ahghar 2004@yahoo.com

Receiving Date: 11/1/2020 Acceptance Date: 19/2/2020

## مقدمه

فضای به شدت متغیر و محیط شدیداً رقابتی از جمله ویژگی‌های بارزی است که بر حیات سازمان‌ها سایه افکنده و آنها را با چالش‌های جدی مواجه نموده است، به طوری که نه تنها رشد سازمان‌ها بلکه ادامه بقای آنها نیز در گرو حل این چالش‌ها می‌باشد. در این راستا، توانمندسازی کارکنان یک شیوه مدیریتی مبتنی بر ارتقاء دانش و مهارت‌های کارکنان توأم با افزایش انگیزش آنان برای تلاش جهت انجام هرچه بهتر وظایف محوله شان می‌باشد تا سازمان‌ها قادر به حل مسائل مقابل روی خود شوند. توانمندسازی کارکنان فرآیندی است که با آزادسازی توان بالقوه کارکنان در قالب تحصیلات و تجربه، توان لازم برای انجام وظایف را فراهم نموده و بهره‌وری پایین در محیط‌های کاری را که عمدتاً ناشی از اعمال کنترل‌های شدید است برطرف می‌نماید [۴]. در واقع، توانمندسازی کارکنان یک ابزار مدیریتی برای سازمان‌ها است تا با کاهش اعمال کنترل، موجبات صرفه‌جویی در هزینه‌ها را فراهم نمایند [۲۰]. جورج (۲۰۱۳) به نقل از لاولر، موهرمان و بنسون ۱ اظهار می‌دارد که امروزه بیش از ۷۰ درصد سازمان‌ها به نوعی راهبرد توانمندسازی کارکنان را، حداقل در مورد بخشی از کارکنان خود، پیاده می‌نمایند. با توجه به آنچه گفته شد، مؤلفه‌های توانمندسازی کارکنان را می‌توان به شرح زیر مورد توجه قرار داد:

- ۱) تسهیم اطلاعات؛
- ۲) ارتباطات باز؛
- ۳) حمایت مدیریت ارشد و حمایت سرپرستی؛
- ۴) دسترسی به منابع؛
- ۵) فرصت برای خود پیشبرد؛
- ۶) آزادی عمل؛
- ۷) کار تیمی؛
- ۸) عزت نفس و مکان کنترل درون ذهنی
- ۹) مشارکت کارکنان؛
- ۱۰) آموزش کارکنان؛ و
- ۱۱) پاداش‌ها و تشویق‌ها [ ۹ ]

همچنین در جوامع امروزی، وابستگی فزاینده کسب و کارهای نوین به فناوری‌های ارتباطی و اطلاعاتی موجب طرح ضرورت برخورداری از مهارت‌های کاربرد فناوری و استفاده از حجم گسترده اطلاعات و در نهایت شکل‌گیری انواع جدید از سواد از قبیل سواد اطلاعاتی، سواد رسانه‌ای و غیره شده است. جینادو و کور<sup>۱</sup> به نقل از دورنر و گورمن<sup>۲</sup> عنوان می‌کنند که امروزه کسب مهارت‌های لازم برای موفقیت در انجام وظایف شغلی در محیط‌های کاری بسیار پیچیده‌تر از کسب مهارت‌های لازم برای موفقیت تحصیلی است، ضمن اینکه بافت اجتماعی که محیط کاری در آن قرار گرفته نیز در تعیین نوع مهارت‌های سواد اطلاعاتی موردنیاز هر سازمان خاص موثر است [۱۵]. بعلاوه، چینین و بوتین (۲۰۱۱) نتیجه می‌گیرند که کارکنان می‌بایست علاوه بر داشتن مهارت‌های فنی برای استفاده از فناوری، از مهارت‌های سواد اطلاعاتی نیز برخوردار باشند تا بتوانند به طور اثربخش و کارآمد از اطلاعات گسترده مرتبط با حوزه کاری شان استفاده نمایند. خصوصاً هنگامی که فناوری به‌تنهایی برای خلق مزیت رقابتی در اقتصاد دیجیتالی امروز کافی نباشد. بنابراین ضروری است که کارکنان مهارت‌هایی را کسب نمایند که آنها را قادر می‌سازد تا مدیریت اطلاعات در محیط‌های کاری را با موفقیت انجام دهند [۲۳]. چوک (۲۰۰۸) دریافت که کارفرمایان با طرح مؤلفه سواد اطلاعاتی در محیط کاری در واقع به دنبال رفع ضعف مهارتی کارکنان خود در حوزه اطلاعاتی می‌باشند زیرا معتقدند کارکنانی که از اطلاعات قدیمی استفاده می‌کنند، فاقد آگاهی‌های لازم در مورد منابع جدید اطلاعاتی، دانش نوین درباره ابزارهای بازیابی اطلاعات موردنیاز و همینطور توان استفاده از ایمیل و به اشتراک گذاردن اطلاعات با دیگر کارکنان هستند [۸].

بر اساس داده‌های منتشرشده در گزارش سالانه بانک جهانی<sup>۳</sup> (۲۰۰۳)، در آغاز دهه حاضر بیش از نیمی از جمعیت شاغل در گروه کشورهای با درآمد بالا و همچنین کشورهای با درآمد پایین در بخش خدمات مشغول به کار بوده‌اند؛ به این معنا که اقتصاد امروز در راستای اقتصاد خدمات-محور حرکت کرده و ما در یک جامعه خدماتی زندگی می‌کنیم [۱۳]. همزمان، بخش خدمات به واسطه پیشرفت‌های متنوع، بسیار رقابتی شده است؛ بطوریکه مشتریان از حق انتخاب از میان طیف وسیعی از خدمات برخوردار شده‌اند، لذا تکنیک‌های مدیریت سنتی که در

1. Jinadu and Kaur  
2. Dorner and Gorman  
4. IMF .Annual Report

سازمان‌های تولیدی به کار گرفته می‌شدند دیگر نمی‌توانند پاسخگوی نیازهای سازمان‌ها و بنگاه‌های اقتصادی فعال در بخش خدمات باشند. در نتیجه باید کارکنان را عامل اصلی موفقیت سازمان‌های خدماتی تلقی نمود چرا که در حداقل زمان، محصول خدماتی تولیدشده سازمان را به مشتریان ارائه می‌کنند (۳). از سوی دیگر، شواهد حاکی از آن است که در محیط پویای کسب‌وکار جهانی، سازمان‌ها و بنگاه‌های خدماتی از جمله بانک‌ها در تلاش هستند تا از طریق توانمندسازی کارکنان خود، به ارائه خدمات کیفی‌تر به مشتریان پرداخته و نهایتاً در دستیابی به مزیت رقابتی از دیگر رقبای خود پیشی گیرند. زیرا همانگونه که گکورزیس و پتریدو<sup>۱</sup> تأکید می‌کنند نیروی کار توانمند در بخش خدمات از اهمیت زیادی برخوردار است چون این کارکنان هستند که با مشتریان در تعامل می‌باشند [۱۱].

این سازمان‌ها برای مقابله با تهدیدات محیطی و استفاده از فرصت‌های احتمالی ناچارند تمام ظرفیت‌ها و توانمندی‌های درونی خود را شناخته، نقاط ضعف را ترمیم نموده و به تقویت نقاط قوت خود بپردازند. در این میان، صنعت بانکداری یکی از مهم‌ترین بخش‌های خدماتی در اقتصاد کشور محسوب می‌شود که عهده‌دار وظایفی خطیر در راستای دستیابی به رشد و توسعه اقتصادی است، بطوریکه کاهش تورم، افزایش سطح اشتغال، کاهش میزان بیکاری، کنترل نقدینگی، افزایش رفاه و درآمد افراد جامعه و رونق تولید از جمله آثار نظام بانکی کارآمد محسوب می‌شود [۲۴]. وادوا و ورگیس<sup>۲</sup> معتقدند این صنعت از جمله حوزه‌های پویای اقتصاد است که با تحولات گسترده محیطی در سطح داخلی و خارجی مواجه بوده و خود را نیازمند بازبینی‌های اساسی در حوزه طراحی فرآیندهای ساختاری می‌بیند تا نهایتاً با برخورداری از ساختار سازمانی مناسب و نیروی انسانی کارآمد به مزیت رقابتی پایدار دست یافته و خدمات مورد انتظار جامعه را ارائه نماید. در واقع، این نوع سازمان‌ها ملزم هستند تا برای ارتقای توانمندسازی کارکنان، اقدام به شکل‌دهی مجدد نمایند [۲۵]. لذا، گراسمن<sup>۳</sup> بحث توانمندسازی کارکنان را مرتبط با سایر موضوعات مهم مثل عدم تمرکز، انگیزش، کار تیمی و تصمیم‌گیری مشارکتی و دیگر موضوعات اثرگذار در موفقیت سازمانی می‌داند [۱۲].

---

1. Gkorezis and Petridou
2. Wadhwa and Verghese
3. Grossman

در حال حاضر، صنعت بانکداری به واسطه بروز بحران‌های ارزی و بانکی متناوب سه دهه اخیر در سطح جهان با وضعیت به مراتب دشوارتری مواجه می‌باشد. به طور مثال، بحران مکزیک (۱۹۹۴-۱۹۹۵)، بحران شرق آسیا (۱۹۹۷-۱۹۹۸)، بحران روسیه (۱۹۹۸) و بحران آمریکا (۲۰۰۸) نمونه‌هایی از وقوع بحران مالی بانکی و ارزی در دنیا هستند. افزایش مشکلات بانکی در مقیاس وسیع نگرانی‌های زیادی ایجاد کرده است، زیرا بحران بانکی جریان اعتباری به سمت خانوارها و شرکت‌ها را دچار گسست کرده و امکان ورشکستگی بنگاه‌های بخش حقیقی را افزایش می‌دهد [۱۸]. صنعت بانکداری در ایران به طور اعم و بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران، به‌عنوان مقام ناظر بر بانک‌ها و موسسات اعتباری کشور به موجب بند ب ماده ۱۱ قانون پولی و بانکی [۵] موظف است با تمرکز بر تغییرات پیش روی بانک‌ها، جهت تجهیز منابع خود برای مواجهه توانمند با تحولات در حال وقوع اقدامات لازم را به عمل آورد. طبق آخرین یافته‌های منتشر شده از سوی بانک مرکزی، شبکه بانکی کشور در بازه زمانی ۱۳۵۱ الی ۱۳۹۴ با ۴ شکنندگی روبرو شده که به واسطه ساختار حاکم بر نظام بانکی ایران، احتمال وقوع بحران بانکی در کشور تاکنون مرتفع گردیده است [۱۸].

با وجود دشواری‌هایی چون انباشت ضرر در ناحیه دارایی‌ها، ریسک دارایی‌های بانک‌ها، انباشت مطالبات مشکوک‌الوصول بانک‌ها، افزایش هزینه‌های بانک‌ها بابت فعالیت در حوزه تامین مالی و انجماد دارایی‌های بانک‌ها در بخش‌های غیر تسهیلاتی که موجب روند نزولی شاخص‌های سلامت نظام بانکی کشور شده‌اند [۱۷]، ضرورت توجه به امر "ارتقای کیفی کارکنان نظام بانکی"، به مثابه یکی از اقلام دارایی‌های نامشهود ترازنامه‌ای، بیش از پیش احساس می‌گردد. این در حالی است که تجربیات اقتصادهای نوظهور از حیث سرمایه‌گذاری قابل توجه در امر آموزش و توانمندسازی کارکنان به‌منظور بهبود و توسعه سرمایه انسانی در نظام بانکداری کشورها به عنوان راهکاری مشترک در جهت رشد اقتصادی این کشورها، پذیرفته شده است [۱۶].

در این راستا، شواهد بیانگر آن است که کشور ایران می‌تواند به واسطه وجود نیروی انسانی تحصیلکرده و هم‌بنطور افزایش تخصیص منابع اقتصادی و به کارگیری راهکارهای مدیریتی، میزان بهره‌وری و درآمد کشور را ارتقا بخشد [۱۳]. همچنین، آمار منتشره از سوی بانک مرکزی گواه این مطلب است که در طبقه‌بندی کارکنان شبکه بانکی از نظر سطوح تحصیلی، سطح کارکنان مقاطع کارشناسی و بالاتر رو به افزایش و در مقابل، سهم کارکنان مقاطع کاردانی، دیپلم

و زیردپلم رو به کاهش بوده است [۷]. نان<sup>۱</sup> معتقد است در چنین بستر مناسبی، توانمندسازی کارکنان مهمترین سیاست بهینه‌سازی مدیریتی برای افزایش اثربخشی سازمانی خواهد بود که طی آن به کارکنان آزادی عمل و اختیارات لازم جهت اتخاذ تصمیم در خصوص وظایف محوله داده می‌شود تا از تمام توانایی‌های بالقوه خود جهت حل مشکلات کاری استفاده کنند [۱۹]. لذا، آلازاز و همکاران<sup>۲</sup> برخورداری از قدرت اعمال کنترل بر وظایف محوله را از اولین دستاوردهای توانمندسازی کارکنان می‌دانند [۲]. همچنین، با توسعه بانکداری الکترونیک و نظام‌های پرداخت، هر روز مفاهیم و واژگان تازه‌ای پدید می‌آیند که آشنایی تخصصی با آنها برای کارکنان شبکه بانکی بسیار مفید و ارزشمند است [۱]. بنابراین، مؤلفه "سواد اطلاعاتی در محیط‌های کاری" و مهارت‌های مربوط به آن مثل بازیابی اطلاعات، ارزیابی اطلاعات و به کارگیری اطلاعات از جمله مسائل مهم برای کارفرمایان و صاحبان صنایع و سازمان‌ها و از جمله در شبکه بانکی است. در واقع، توانایی بازیابی، درک، دریافت و به کارگیری اطلاعات جهت حل مشکلات از مهم‌ترین شایستگی‌ها و صلاحیت‌های حرفه‌ای لازم برای اکثر مشاغل می‌باشد [۳].

به این ترتیب، اهمیت توانمندسازی کارکنان در تمام سازمان‌ها و به طور ویژه در شبکه بانکی کشور و بانک مرکزی به عنوان مقام ناظر بر بانک‌های کشور امری بدیهی و مورد تأیید است لیکن با توجه به مفاهیم بنیادی، پیشینه‌های پژوهشی، نظریات مطرح‌شده و شواهد موجود، این پژوهش به دنبال پاسخی برای این سوال است که چه الگویی را می‌توان برای توانمندسازی منابع انسانی در بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران طراحی کرد. در این راستا، راد و همکاران (۱۳۹۶)، در پژوهشی نشان دادند که هر سه متغیر مورد بررسی (عوامل فردی، عوامل گروهی و عوامل سازمانی) نقش تعیین‌کننده‌ای در تبیین متغیر وابسته (توانمندسازی) دارند. ایران‌زاده (۱۳۹۵) در پژوهشی به شناسایی و سطح‌بندی روابط مؤلفه‌های توانمندسازی پرداخته و نشان داده است که مؤلفه‌های "مسئولیت‌پذیری" و "توجه به شایسته‌سالاری" در سطح اول قرار گرفته‌اند که این نشان‌دهنده تأثیرپذیری بالای این دو متغیر می‌باشد. همچنین شاخص‌های "آموزش"، "هدایت مدیران" و "مشارکت کارکنان" در سطوح بعدی واقع می‌شوند [۲۱]. از بین پژوهش‌های خارجی رازک و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۸) نیز در پژوهشی نشان دادند که دانش و تسهیم آن به عنوان عامل

---

1. Nan

2. Alazzaz et al.

3. Razak et al.

کلیدی توانمندساز در سازمان‌های امروز مطرح بوده و می‌تواند بر تلاش سازمان‌ها در دستیابی به مزیت رقابتی سازمان تأثیرگذار باشد [۲۲]. وینر<sup>۱</sup> به نقل از افاریل (۲۰۱۰) پیشنهاد می‌کند که سازمان‌ها به جستجوی معنای مناسبی از سواد اطلاعاتی در محیط کاری خود بپردازند. آنها باید به توسعه هر چه بیشتر ارتباط میان مهارت‌های سواد اطلاعاتی در فرآیندهای آموزش‌های رسمی و ضمن خدمت با محیط‌های کاری توجه کنند [۲۶].

### روش شناسی پژوهش

از آنجا که پژوهش حاضر به دنبال طراحی و اعتباریابی الگوی توانمندسازی کارکنان بانک مرکزی است، روش پژوهش بر مبنای ماهیت داده‌ها از نوع آمیخته (کمی، کیفی)، از حیث بعد محیط، از نوع کتابخانه‌ای- میدانی، از نظر هدف از نوع کاربردی، از نظر زمان از نوع مقطعی و از نظر روش اجرای پژوهش از نوع توصیفی-همبستگی می‌باشد.

در بخش کیفی، جامعه آماری شامل خبرگان دانشگاهی در رشته‌های مدیریت آموزشی و علوم بانکی و خبرگان اجرایی شامل مدیران ارشد و میانی بانک مرکزی بود. خبرگان پژوهش، به تأیید اساتید راهنما و مشاور، افرادی بودند که از نظر آگاهی و اطلاعات در زمینه توانمندسازی برجسته بوده و می‌توانستند با ارائه اطلاعات دقیق، نمادی از جامعه باشند. در این پژوهش برای تعیین نمونه‌ها از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد و ۲۱ نفر به عنوان حجم نمونه مصاحبه شونده در نظر گرفته شدند.

گروه دوم از جامعه آماری در بخش کمی این پژوهش شامل تمام کارکنان بانک مرکزی در سال ۱۳۹۷ بود. با استفاده از فرمول کوکران و از طریق نمونه‌گیری خوشه‌ای مرحله‌ای، ۲۸۰ نفر به عنوان آزمودنی انتخاب شدند. در این پژوهش به منظور تعمیم‌پذیری بیشتر و جلوگیری از افت نمونه و با توجه به اینکه در تحلیل عاملی هرچه حجم نمونه بیشتر باشد دقت نتایج نیز بالاتر است، حجم نمونه به ۲۸۸ نفر افزایش یافت. لازم به ذکر است که ۸ پرسشنامه به دلیل ناقص بودن کنار گذاشته شد و عملیات آماری بر روی ۲۸۰ آزمودنی انجام گرفت. در این پژوهش، برای انتخاب نمونه‌های آماری از روش نمونه‌گیری تصادفی خوشه‌ای مرحله‌ای به قرار زیر استفاده شده است:

1. Weiner



مرحله اول: ابتدا از بانک مرکزی، دو عضو هیئت عامل به صورت تصادفی انتخاب شدند. مرحله دوم: از هر مجموعه تحت نظارت هر عضو هیئت عامل، ۳ مدیر کل به صورت تصادفی انتخاب شدند. مرحله سوم: از مجموعه ادارات تحت نظر هر مدیرکل، ۴ نفر از مدیران به صورت تصادفی انتخاب شدند. مرحله چهارم: از مجموعه کارکنان تحت نظر هر مدیر، ۱۲ نفر از کارکنان به صورت تصادفی انتخاب شدند. در این پژوهش به منظور گردآوری داده‌ها از روش کتابخانه‌ای، مصاحبه نیمه ساختار یافته و پرسشنامه استفاده شد.

در بخش کیفی این پژوهش، از مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته استفاده گردید. برای بررسی مقدماتی، چهار سؤال در مصاحبه‌های انفرادی مورد استفاده قرار گرفت، ضمن این که سؤال‌های فرعی نیز در حین مصاحبه به‌منظور درک بیشتر تجارب شرکت‌کنندگان پرسیده شد. در زمان انجام مصاحبه، پژوهشگر با پرسیدن سؤال‌های راهنما صحت برداشت خود را از گفته‌های مصاحبه‌شوندگان کنترل می‌نمود. پژوهشگر در فرآیند نمونه‌گیری از شرکت‌کنندگان، داده‌ها را مورد تحلیل قرار داد تا مواردی که ناقص بود با دریافت اطلاعات از شرکت‌کننده جدید کامل گردد. بعد از انجام ۲۱ مصاحبه، عوامل اصلی و فرعی در مصاحبه‌های قبلی تکرار می‌شد که بدین ترتیب پژوهشگر به اشباع رسید. در حین مصاحبه به جمع‌آوری نظرات در مورد شاخص‌های مناسب برای تعیین مؤلفه‌های توانمندسازی پرداخته شده و عوامل اصلی و فرعی مورد نظر بررسی و نهایی گردید. مدت زمان انجام مصاحبه بین ۳۰ تا ۶۰ دقیقه بود.

برای حصول اطمینان از روایی بخش کیفی پژوهش و به‌منظور اطمینان خاطر از دقیق بودن یافته‌ها از دیدگاه پژوهشگر، از نظرات ارزشمند اساتید آشنا با این حوزه و متخصصان بانک مرکزی که در این حوزه خبره و مطلع بودند استفاده شد. همچنین به‌طور همزمان در تحلیل و تفسیر داده‌ها از مشارکت کنندگان کمک گرفته شد. همچنین برای محاسبه پایایی از روش پایایی بین دو کدگذار استفاده گردید. با استفاده از روش توافق درون‌موضوعی دو کدگذار، از یکی از اساتید مدیریت آموزشی و آشنا به کدگذاری درخواست شد تا به عنوان کدگذار ثانویه در پژوهش مشارکت کند. در ادامه، محقق به همراه این همکار تعداد سه مصاحبه را کدگذاری کرده و درصد توافق

درون موضوعی را که به عنوان شاخص پایایی تحلیل به کار می‌رود محاسبه کرد. پایایی حاصل از دو کدگذار با توجه به محاسبات ۷۵.۱ درصد بدست آمد که بیانگر پایایی مناسب بود.

در این پژوهش به منظور گردآوری داده‌ها از پرسشنامه محقق ساخته توانمندسازی و پرسشنامه سواد اطلاعاتی برگرفته از تحقیقات گیلبرت<sup>۱</sup> و برگرفته از کدهای حاصل از مصاحبه استفاده شد که با نظرسنجی از کارکنان بانک مرکزی، تکمیل گردید. گویه‌های پرسشنامه‌های این پژوهش شامل دو قسمت است:

الف) گویه‌های عمومی: در سؤال‌های عمومی، کسب اطلاعات کلی و جمعیت‌شناختی پاسخگویان مورد هدف است. این قسمت شامل پنج سؤال بود و مواردی مانند جنسیت، سن، تحصیلات، سابقه کار و نوع شغل را در بر می‌گرفت.

ب) گویه‌های تخصصی (پرسشنامه محقق ساخته): این پرسشنامه شامل ۴۱ گویه با طیف پنج گزینه‌ای لیکرت بوده که با مرور مبانی نظری و عملی و نیز نتایج مصاحبه‌های اکتشافی (با کدگذاری باز و محوری متون مصاحبه اکتشافی)، تدوین شده است. این پرسشنامه شامل چهار مؤلفه معناداری (۸ گویه)، شایستگی (۸ گویه)، اعمال کنترل و نظارت بر کار (۱۵ گویه) و تأثیر و نفوذ (۱۰ گویه) بود. در طراحی این بخش سعی شد که تا حد ممکن، گویه‌های پرسشنامه‌ها برای پاسخگویان قابل درک باشد. این گویه‌ها از نوع بسته و از طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت می‌باشد. لازم به ذکر است که در زمان توزیع پرسشنامه، پژوهش‌گر در محل حضور داشته و به صورت شفاهی جهت روشن شدن مطلب و گویه‌های پرسشنامه به رفع ابهام برای آزمودنی‌ها مبادرت ورزید.

همچنین به منظور محاسبه روایی از روایی صوری، محتوایی و سازه استفاده شد. روایی ظاهری پرسشنامه نهایی به دور از ایرادات ویرایشی، شکلی و املائی و به کمک پژوهش‌گر، چند نفر از اعضای نمونه، استاد راهنما و مشاور تدوین گردید. برای بررسی روایی محتوایی از نظر خبرگان (اعضای مصاحبه شونده، اساتید راهنما و مشاور، دانشجویان دکتری متخصص در این حوزه و چند نفر از آزمودنی‌ها) استفاده شد. روایی سازه از دو قسمت روایی همگرا و واگرا تشکیل شده است.

تست‌های روایی همگرا (تأییدی): تست‌هایی که برای سنجش روایی همگرا به کار می‌رود عبارتند از:

۱- همه بارهای عاملی معنادار باشد؛

۲- بارهای عاملی بالای ۰/۵. و در بهترین حالت، بالای ۰/۷. باشد؛  
 ۳- میانگین واریانس استخراج شده (AVE) بزرگتر از ۰/۵. باشد؛ و  
 ۴- پایایی ترکیبی بزرگتر از میانگین واریانس استخراج شده باشد.  
 تمام موارد فوق در این پژوهش رعایت شده بود. در جدول ۱ ضرایب میانگین واریانس استخراج شده، آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی متغیرها آورده شده است و می‌تواند با یکدیگر مقایسه گردد:

### جدول ۱- ضریب میانگین واریانس استخراج شده و ضریب پایایی دو

#### پرسشنامه

آزمون	پایایی	روایی همگرا					
		الفای کرونباخ	CR	AVE	MSV	ASV	۱
توانمندی	۰/۷۳۶	۰/۸۰۱	۰/۶۱	۰/۴۱	۰/۳۰	۰/۷۸	۲
سواد اطلاعاتی	۰/۸۳۸	۰/۸۸۹	۰/۵۷	۰/۱۴	۰/۰۸	۰/۵۳	۳
							۴

با توجه به جدول فوق می‌توان گفت که پایایی بعد مورد تأیید است زیرا آلفای کرونباخ و ضریب پایایی ترکیبی بالای ۰/۷ بوده و رابطه  $AVE > 0.5$  برقرار است. روایی همگرا نیز مورد تأیید است چرا که  $CR > 0.7$ ؛  $CR > AVE$ ؛  $AVE > 0.5$  برقرار می‌باشد؛ به علاوه، روایی واگرا مورد تأیید است زیرا  $MSV < AVE$  و  $ASV < AVE$ .

تست روایی واگرا (تشخیصی):

آزمون فورنل و لارکر: این شاخص از ترکیب جداول مقادیر همبستگی بین متغیرهای پنهان و متوسط واریانس استخراج شده به دست آمد.

پایایی: در این پژوهش برای محاسبه پایایی از ضریب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شد. همان‌طور که در جدول ۱ قابل مشاهده است میزان ضریب آلفای کرونباخ و ترکیبی برای بعد توانمندسازی بالاتر از ۰.۷ است. البته باید توجه داشت که پیش‌تست آلفای کرونباخ بر روی ۳۰ آزمودنی جداگانه انجام شد و بعد از اینکه دریافتیم همبستگی درونی سوالات مناسب است، پرسشنامه نهایی برای سایر آزمودنی‌ها توزیع شد.

برای تحلیل داده‌های کیفی پژوهش از تحلیل محتوا استفاده شد. در این طرح مراحل تحلیل داده‌های کیفی گردآوری شده، از طریق کدگذاری باز و کدگذاری محوری توسط نرم افزار MAXQDA12 انجام گرفت.

در بخش کمی، با توجه به سؤال‌های پژوهش از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی استفاده شد. در بخش توصیفی برای هر یک از متغیرهای جمعیت شناختی که داده‌های آن از پرسشنامه به دست آمد، میانگین، انحراف معیار، جداول توزیع فراوانی و نمودار ارائه شد و این فرآیند توسط نرم-افزار SPSS انجام گرفت.

در بخش استنباطی آزمون، فرضیه‌های پژوهش با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS و همچنین LISREL صورت پذیرفت. نتایج نرم افزار LISREL در قالب روش مدل‌سازی معادلات ساختاری مورد استفاده قرار گرفت. همچنین از آزمون‌های آمار استنباطی دیگر نظیر تحلیل عاملی اکتشافی و آزمون تی تک‌نمونه‌ای بهره گرفته شد.

### یافته‌ها

در این بخش بطور معمول داده‌های پژوهش با استفاده از روش‌های علمی در دو بخش کمی و کیفی مورد تحلیل و ارزیابی قرار می‌گیرد؛ اما قبل از تجزیه و تحلیل، پیش پردازش داده‌ها مورد بررسی قرار گرفت. نتایج نشان داد در برخی از گویه‌ها گم‌شدگی اتفاق افتاده است؛ بنابراین، برای رفع این مشکل از روش میانه برای جایگذاری مقادیر استفاده شد و تمام داده‌های مفقوده جایگزین گردید. به منظور شناسایی داده‌های پرت از گراف باکس پلات استفاده شد که نتایج حاکی از عدم وجود هرگونه داده پرت بود. علاوه بر این، در نرم‌افزار اکسل برای حذف آزمودنی‌های بی‌تفاوت، انحراف معیار هر آزمودنی در پاسخ به یک پرسشنامه محاسبه شد و نتایج نشان داد انحراف معیار پاسخ هر یک از آزمودنی‌ها به سوال‌های پژوهش کمتر از ۰.۳ نیست و بنابراین هیچ آزمودنی حذف نشد.

### مؤلفه‌های توانمندسازی کارکنان کدامند؟

شایان ذکر است که با ۲۱ خبره در این زمینه بر اساس مصاحبه نیمه ساختاریافته با چهار سؤال مصاحبه شد. سؤال‌های مصاحبه در جدول ۲ آورده شده است. پاسخ‌های ارائه شده به هر سؤال پس از تحلیل محتوا توسط پژوهشگر و دو نفر از متخصصین آمار در جدول ۳ آورده شده است:

#### جدول ۲- سؤال‌های مصاحبه

ردیف	سؤال
۱	از دیدگاه شما، کارکنان توانمند در بانک مرکزی دارای چه ویژگی‌هایی هستند؟
۲	چه شاخص‌هایی را می‌توان برای بعد معناداری برشمرد؟
۳	چه شاخص‌هایی را می‌توان برای بعد شایستگی برشمرد؟
۴	چه شاخص‌هایی را می‌توان برای بعد اعمال کنترل و نظارت بر کار برشمرد؟
۵	چه شاخص‌هایی را می‌توان برای بعد تاثیر و نفوذ برشمرد؟

در جدول ۳ چک‌لیست مربوط به نتایج تحلیل محتوای مصاحبه در بعد توانمندسازی کارکنان آورده شده است:

#### جدول ۳- چک لیست مربوط به نتایج تحلیل محتوای مصاحبه

کدهای تفسیری	کدهای توصیفی ذیل آنها
مؤلفه‌ها و شاخص‌های توانمندسازی کارکنان	
<b>توانمندسازی کارکنان (۲۲۷)</b>	
معنادارای (۱۲) مجموع زیرکدها (۵۴)	
تشخیص تلاش و قدر دانی از فعالیت کارکنان (۷)	
ارزیابی عملکرد کارکنان، بطور چرخشی (۵)	
ارزیابی عملکرد کارکنان، بطور منظم (۸)	
اشتراک گذاری اطلاعات به میزان زیاد (۴)	
دسترسی آسان به اطلاعات در سازمان (۴)	
احساس تعهد به سازمان و ایمان داشتن به اهداف سازمان (۴)	
علی رغم کارمند یکی از ادارات بودن، ایجاد حس عضویت در یک مجموعه بزرگ تر یعنی سازمان (۶)	
حمایت از سیر صعودی و پیشرفت شغلی کارکنان (۴)	
شایستگی (۶) مجموع زیرکدها (۴۱)	

<p>امکان دریافت تأیید و بازخورد از مدیران ارشد سازمان برای کارکنان برای پیشرفت شغلی(۵)</p> <p>برخورداری سازمان از آرمان‌های سطح بالا و ارتقاء مهارت‌های کارکنانش و دعوت به یادگیری چیزهای جدید (۳)</p> <p>فراهم کردن فرصت پیشرفت‌های شغلی را برای زیردستان، شناسایی زیردستان و آماده سازی برای تصدی پست‌های بالاتر (۵)</p> <p>داشتن برنامه آموزشی جامع (۴)</p> <p>گذراندن دوره آموزشی در مورد شرح شغل(۳)</p> <p>شرکت در اغلب دوره‌های آموزشی در طول یک سال(۵)</p> <p>تاثیر آموزش‌های دریافتی بر عملکرد شغلی (۴)</p> <p>کاستن دوره‌های آموزشی از ابهامات شغلی (۶)</p>
<p>اعمال کنترل و نظارت بر کار (۴) مجموع زیرکدها (۶۶)</p>
<p>هماهنگی با اهداف و مقاصد سازمانی (۳)</p> <p>همکاری فرد و همکاران در راستای مأموریت و چشم انداز سازمان(۴)</p> <p>رضایت از میزان اختیاراتی که مافوق به کارمند تفویض نموده(۴)</p> <p>برگزاری مرتب جلسات بررسی نقاط قوت و ضعف عملکرد شغلی توسط مافوق سازمان(۴)</p> <p>فراهم سازی امکان مشارکت هریک از کارکنان در اطلاعات برای حل مشکلات توسط مافوق سازمان (۴)</p> <p>هدفمندی فعالیت و برنامه سازمان و ارزیابی عملکرد مربوط به آن (۴)</p> <p>احساس موفقیت در رابطه با شغل، بطور روافزون(۴)</p> <p>مشتاقت سخت کوشی در کار(۶)</p> <p>کار کردن بیش از انتظار مافوق(۴)</p> <p>امکان اظهارنظر و آزادی عمل کافی به کارکنان (۴)</p> <p>روحیه گروهی بسیار بالای میان کارکنان سازمان(۵)</p> <p>تبادل نظر درجلسات با مدیران ارشد و طرح درخواست درصورت لزوم (۳)</p> <p>فرصت برخورداری از پشتیبانی مدیریت ارشد در سازمان(۶)</p> <p>تشویق به راحت بودن در سازمان و عادی تلقی نمودن ارتکاب به اشتباهات جزئی در جو سازمان(۳)</p> <p>کاهش استرس‌های شخصی در سازمان (۴)</p>
<p>تاثیر و نفوذ (۵) مجموع زیرکدها (۶۶)</p>
<p>دریافت بازخوردهای رسمی از مافوق در مورد اقدامات کارکنان(۴)</p> <p>تدوین فرآیند ارزیابی عملکرد (۴)</p> <p>ارزیابی‌های منظم در سازمان (۸)</p> <p>توزیع مناسب اطلاعات لازم برای انجام کار میان کارکنان (۹)</p> <p>دسترسی آسان کارکنان به تمام اطلاعات کاری در خصوص وظایف محوله(۱۱)</p> <p>ارتباط نزدیک مدیریت با کارکنان عادی (۵)</p> <p>تبادل نظر میان کارکنان به عنوان بخشی از فرهنگ سازمانی(۵)</p> <p>ایجاد فرصت برای کارکنان همتراز در کسب اعتبار حرفه ای، امکان ارتقاء سازمانی و دستیابی به پست‌های مدیریتی (۵)</p> <p>تقویت احساس عضو موثر در گروه بودن (۶)</p> <p>تشویق مساعی بین کارکنان و کاهش رفتارهای انتقادی (۴)</p>

در جدول فوق، مفاهیم اولیه‌ای که از تحلیل محتوا با استفاده از نرم افزار MAXQDA12 حاصل شد، ارائه گردیده است. اطلاعات جدول بالا بیانگر محورهای اساسی سوال‌های پژوهش بوده و در قسمت دوم جدول، پاسخ‌های ارائه شده توسط مصاحبه‌شوندگان آورده شده که از کدگذاری باز به دست آمده است؛ در قسمت سوم یعنی کد، کد مربوط به مصاحبه‌شونده آورده شده است. تعدادی از مصاحبه‌شوندگان به یک یا چند سوال پاسخ نداده و یا در پاسخ به چندین عامل اشاره کرده بودند. در نهایت ۴۱ شاخص بر اساس مصاحبه با خبرگان استخراج شد.

در شناسایی مؤلفه‌های توانمندسازی بانک مرکزی، ابتدا باید از این مسأله اطمینان یافت که آیا می‌توان داده‌های موجود را برای تحلیل به کار برد؛ به عبارت دیگر، آیا تعداد داده‌های مورد نظر (اندازه نمونه و رابطه بین متغیرها) برای تحلیل عاملی مناسب هستند یا خیر؟ بدین منظور از شاخص KMO و آزمون بارتلت استفاده شد. نتایج نشان داد که شاخص KMO بزرگتر از ۰.۶ بوده و مقادیر تقریباً نزدیک به یک را نشان می‌دهد که این حاکی از کفایت حجم نمونه بر اساس شاخص‌های شناسایی شده برای تحلیل عاملی می‌باشد. سطح معنی داری در جدول ۴ برای آزمون بارتلت (۰.۰۰۰) نیز نشان دهنده مناسب بودن متغیر پژوهش برای تحلیل عاملی است.

#### جدول ۴- نتایج آزمون KMO و بارتلت

عوامل	آزمون	نتایج
شناسایی مؤلفه‌های توانمندسازی کارکنان	ضریب کفایت نمونه‌گیری KMO	
	آزمون کرویت بارتلت	کای اسکوئر
		درجه آزادی
		سطح معناداری
		۰.۹۶۳
		۹۵۸۱.۷۴۶
		۸۲۰
		۰.۰۰۰

همان‌طور که گفته شد در شناسایی مؤلفه‌های توانمندسازی براساس نتایج حاصل از بخش کیفی و روایی محتوا، تحلیل عاملی اکتشافی بر روی ۴۱ شاخص شناسایی شده انجام گرفت. جدول اشتراکات برای همه شاخص‌ها بالای ۰.۵ به دست آمد و نیاز به حذف هیچ سوالی نبود. در نهایت مؤلفه‌های شناسایی شده، بعد از تعدیل توسط حمایت ادبیات موجود، به شرح جدول ذیل خواهد بود:

## جدول ۵- مؤلفه‌های مستخرجه شناسایی شده بعد از استفاده از ادبیات

## موجود

تعداد شاخص	نام مؤلفه	سازه
۸	معناداری	توانمندسازی کارکنان
۸	شایستگی	
۱۵	اعمال کنترل و نظارت بر کار	
۱۰	تأثیر و نفوذ	



امکان دریافت تأیید و بازخورد از مدیران ارشد سازمان .....  
 برخورداری سازمان از آرمان های سطح بالا  
 فراهم کردن فرصت پیشرفت های شغلی  
 داشتن برنامه آموزشی جامع  
 گذراندن دوره آموزشی در مورد شرح شغل  
 شرکت در اغلب دوره های آموزشی در طول یک سال  
 تاثیر آموزش های دریافتی بر عملکرد شغلی  
 کاستن دوره های آموزشی از ابهامات شغلی

تشخیص تلاش و قدر دانی از فعالیت کارکنان  
 ارزیابی عملکرد کارکنان، بطور چرخشی  
 ارزیابی عملکرد کارکنان، بطور منظم  
 اشتراک گذاری اطلاعات به میزان زیاد  
 دسترسی آسان به اطلاعات در سازمان  
 احساس تعهد به سازمان و ایمان داشتن به اهداف سازمانم  
 علی رغم کارمند یکی از ادارات بودن ،ایجاد حس عضویت  
 حمایت از سیر صعودی و پیشرفت شغلی کارکنان



هماهنگی با اهداف و مقاصد سازمانی  
 همکاری فرد و همکاران در راستای مأموریت و چشم انداز سازمان  
 رضایت از میزان اختیاراتی که مافوق به کارمند تفویض نموده  
 برگزاری مرتب جلسات بررسی نقاط قوت و ضعف .....  
 فراهم سازی امکان مشارکت هر یک از کارکنان در اطلاعات.....  
 هدفمندی فعالیت و برنامه سازمان و ارزیابی عملکرد مربوط به آن  
 احساس موفقیت در رابطه با شغل، بطور روافزون  
 مشتاق سخت کوشی در کار  
 کار کردن بیش از انتظار مافوق  
 امکان اظهارنظر و آزادی عمل کافی به کارکنان  
 روحیه گروهی بسیار بالای میان کارکنان سازمان  
 تبادل نظر در جلسات با مدیران ارشد و طرح درخواست در صورت  
 لزوم  
 فرصت برخورداری از پشتیبانی مدیریت ارشد در سازمان  
 تشویق به راحت بودن در سازمان و عادی.....  
 کاهش استرس های شخصی در سازمان

امکان دریافت تأیید و بازخورد از مدیران ارشد سازمان  
 برخورداری سازمان از آرمان های سطح بالا  
 فراهم کردن فرصت پیشرفت های شغلی .....  
 داشتن برنامه آموزشی جامع  
 گذراندن دوره آموزشی در مورد شرح شغل  
 شرکت در اغلب دوره های آموزشی در طول یک سال  
 تاثیر آموزش های دریافتی بر عملکرد شغلی  
 کاستن دوره های آموزشی از ابهامات شغلی

شکل ۱- مدل توانمندسازی کارکنان

### آیا توانمندسازی بر سواد اطلاعاتی کارکنان تأثیر دارد؟

در این بخش، به منظور پاسخ به سوال فوق از مدل معادلات ساختاری تأییدی استفاده شد. بدین منظور، پس از رسم ساختار، اضافه نمودن قیود مدل و انتخاب روش ماکسیمم درستنمایی، مدل اجرا شده و نمودار مسیر برازش شکل‌های زیر به دست آمد. شکل‌های زیر نمودار مسیر برازش شده به داده‌ها را نشان می‌دهد. همانگونه که شاخص‌های  $\chi^2$  و RMSEA نشان می‌دهند، مدل برازش مناسب‌تری را به داده‌ها ارائه می‌کند. خروجی‌های الگو در جدول زیر مورد بررسی قرار گرفته است:

جدول ۵: شاخص‌های برازش تحلیل مسیر مدل

شاخص‌های برازش		نام شاخص
حد مجاز	مقدار	
کمتر از ۳	۲.۱۳	Chi-square/df
کمتر از ۰.۱	۰.۰۵۹	RMSEA (ریشه میانگین خطای برآورد)
بزرگتر از ۰.۹	۰.۹۶	CFI (برازندگی تعدیل‌یافته)
بزرگتر از ۰.۹	۰.۹۳	NFI (برازندگی نرم‌شده)
بزرگتر از ۰.۹	۰.۹۳	GFI (نیکویی برازش)
بزرگتر از ۰.۹	۰.۹۱	AGFI (نیکویی برازش تعدیل‌شده)

همانگونه که مشاهده می‌شود شاخص‌های برازش الگو در وضعیت مطلوبی قرار گرفته است. در ضمن، کلیه مقادیر پارامترهای مربوط به مدل به همراه بارهای عاملی و ضرایب مسیر نشان داده شده که خلاصه آن در جدول زیر ارائه گردیده است:

**جدول ۶: برآوردهای مربوط به مدل**

مسیر	←	سواد اطلاعاتی	ضریب مسیر	مقدار t	وضعیت
توانمندسازی			۵۷.۰	۸.۴۸	پذیرفته شد

بنابراین، با توجه به شکل‌های بالا چنین استنباط می‌شود که فرضیه تاثیر (مثبت) توانمندسازی بر سواد اطلاعاتی پذیرفته است.

**جدول ۷- اطلاعات مربوط به پرسشنامه پژوهش**

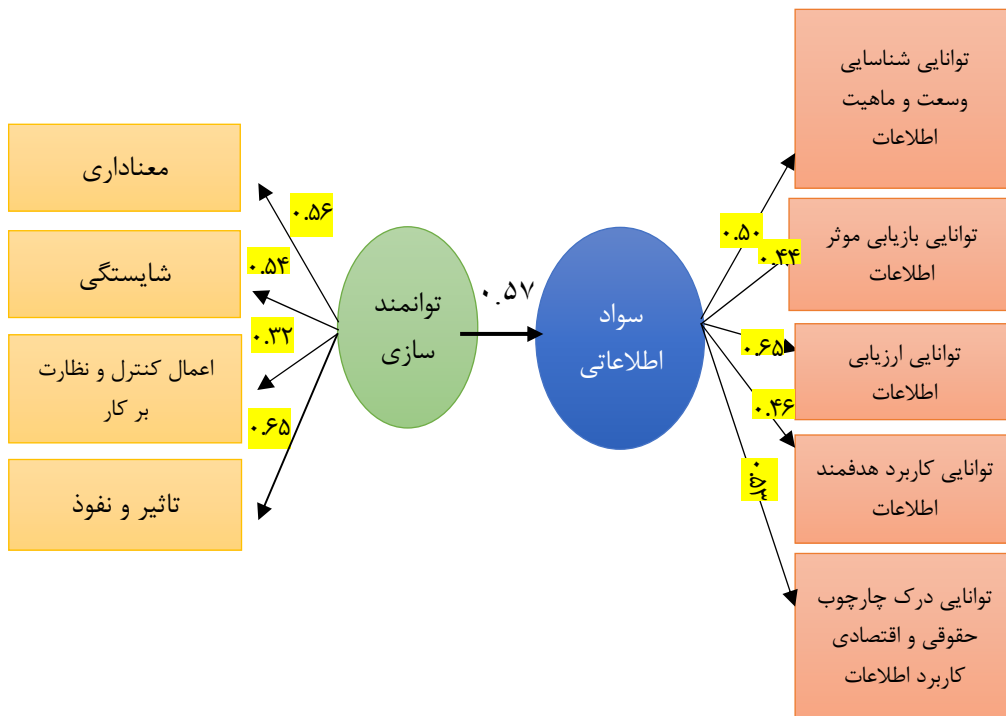
تعداد گویه	متغیر / مؤلفه	مفهوم، منبع و تعداد کل گویه‌ها
۸	معناداری	توانمندسازی محقق ساخته ۴۱ گویه‌ای
۸	شایستگی	
۱۵	اعمال کنترل و نظارت بر کار	
۱۰	تأثیر و نفوذ	
۸	توانایی شناسایی وسعت و ماهیت اطلاعات	سواد اطلاعاتی؛ گیلبرت (۲۰۱۷) [10]: ۴۱ گویه‌ای
۳	توانایی بازیابی موثر اطلاعات	
۶	توانایی ارزیابی اطلاعات	
۱۰	توانایی کاربرد هدفمند اطلاعات	
۱۴	توانایی درک چارچوب حقوقی و اقتصادی کاربرد اطلاعات	

قبل از اجرای تحلیل عاملی، همبستگی بین توانمندسازی با سواد اطلاعاتی مورد بررسی قرار گرفت که نتایج آن در جدول زیر آمده است:

**جدول ۸: همبستگی بین توانمندسازی با سواد اطلاعاتی**

سواد اطلاعاتی	توانمندسازی		
	۱	همبستگی سطح معناداری	توانمندسازی
۱	۰.۸۸۲*** ۰.۰۰۰	همبستگی سطح معناداری	سواد اطلاعاتی

همان طور که از جدول فوق مشخص است، علامت \*\* نشان دهنده‌ی وجود همبستگی بین متغیرهای پژوهش در سطح ۰.۰۱ است، یعنی بین توانمندسازی با سواد اطلاعاتی رابطه مستقیم وجود دارد.



شکل ۲ - مدل مفهومی پژوهش

### بحث و نتیجه‌گیری

در شناسایی مؤلفه‌های تشکیل دهنده توانمندسازی کارکنان بانک مرکزی، با ۲۱ خبره در این زمینه بر اساس مصاحبه نیمه ساختاریافته با چهار سؤال مصاحبه شد. با استفاده از رویکرد گراندد تئوری و تحلیل عاملی اکتشافی به سؤال پژوهش پاسخ داده شد. براساس نتایج حاصل از بخش کیفی و روایی محتوا، از میان ۴۱ شاخص (گویه) موجود، ۴ بعد اصلی قابل شناسایی است. در استنباط یافته‌های حاصله می‌توان اینگونه بیان نمود که بی‌شک توانمندسازی یک مؤلفه حیاتی در

محیط تجاری مدرن است، به طوری که نزدیک شدن به دیدگاه مشتریان، ارتقاء سطح خدمات‌رسانی، تداوم نوآوری در سازمان، افزایش بهره‌وری، و بدست آوردن مزیت رقابتی بدون توانمندسازی کارکنان امکان‌پذیر نخواهد بود. دراکر (۲۰۰۱) می‌گوید توانمندسازی به‌مثابه یک راهبرد ضروری مدیریتی به توسعه سازمان و موفقیت آن در مواجهه با چالش‌های جاری در محیط رقابتی کنونی یاری می‌رساند [۶]. پژوهش‌های بسیاری بیانگر این هستند که برودادهای حاصل از توانمندسازی عبارت از افزایش رضایت شغلی، بهره‌وری و مهارت‌آموزی کارکنان است. توانمندسازی کارکنان با مشارکت آنها در امور سازمانی شروع می‌شود. لذا، توانمندسازی کارکنان بانک مرکزی فرآیندی نیست که مدیریت در مورد کارکنان اعمال کند، بلکه بیشتر شامل ادراک کارکنان در مورد نقش سازمانی آنها می‌باشد و مدیریت صرفاً می‌تواند فضایی را برای توانمندتر شدن کارکنان فراهم نماید. در واقع این کارکنان هستند که باید گزینه توانمند شدن خود را انتخاب نموده و ضمن برخورداری از اعتماد به نفس بالا در مورد توانمندی‌های خود و توان تأثیرگذاری بر سیستمی که در آن جای گرفته‌اند، احساس کنند که دارای پیوند شخصی با سازمان هستند. در پژوهش حاضر عنوان شد که توانمندسازی در برهه زمانی کنونی، اهمیت زیادی برای سازمانی مانند بانک مرکزی دارد و همچنین شناسایی مؤلفه‌های آن برای این سازمان بسیار مهم است. بر این اساس، تلاش شد موثرترین این مؤلفه‌ها، مورد شناسایی قرار گیرند که شامل مؤلفه‌های معناداری، شایستگی، اعمال کنترل و نظارت و تأثیر و نفوذ بودند. در ادبیات پژوهش نیز عنوان شد که در صورت پیاده‌سازی رویکرد توانمندسازی، ارتقاء سطح احساس معناداری کارکنان بانک مرکزی و همچنین تقویت احساس آنان در مورد میزان اهمیت وظایف شغلی و ارزشمندی خدمات آنان از اولین پیامدهای اجرای این برنامه‌ها بوده و این باور را تقویت می‌کند که سازمان برای آنها به عنوان کارکنان، اهمیت ویژه‌ای قائل است. از طرف دیگر، رویکرد توانمندسازی امکان برنامه‌ریزی‌های آموزشی دقیق‌تر را جهت ارتقا سطح مهارت‌های حرفه‌ای کارکنان ایجاد می‌کند که موجبات بهبود شایستگی‌های حرفه‌ای کارکنان را فراهم می‌سازد. علاوه بر این، کارکنان طی فرآیند توانمندسازی، قادر به خودارزیابی مستمر خواهند شد و خود اعمال کنترل دقیق بر وظایف محوله را عهده‌دار می‌شوند. نفوذ و تأثیرگذاری نیز از دیگر مؤلفه‌های شناسایی‌شده برای توانمندسازی کارکنان بانک مرکزی است. کارکنانی که تحت فرایند توانمندسازی قرار می‌گیرند، اعتماد به نفس بالایی پیدا می‌کنند و این خود باعث افزایش میزان تأثیرگذاری کارکنان بر روندهای کاری می‌گردد. برخی پژوهش‌ها با یافته‌های پژوهش حاضر همسو می‌باشد؛ برای نمونه

راد و همکاران (۱۳۹۶)، که به متغیرهای (توانمندسازی) پرداخته‌اند و ایران‌زاده (۱۳۹۵) که به شناسایی و سطح‌بندی روابط مؤلفه‌های توانمندسازی همت گمارده است [۱۴]. ژانگ و همکاران (۲۰۱۸) و رازک و همکاران (۲۰۱۸) نیز علاوه بر مؤلفه‌های اصلی توانمندسازی، به مؤلفه‌های تأثیرگذار مانند رهبری و مدیریت دانش اشاره کرده‌اند [۲۷].

در پژوهش حاضر، در راستای بررسی فرآیند توانمندسازی کارکنان بانک مرکزی و مؤلفه‌های آن همچنین از پرسشنامه‌های استاندارد برای بررسی تأثیر توانمندسازی بر مؤلفه سواد اطلاعاتی در محیط کاری نیز استفاده شد. این تأثیرپذیری برای این مؤلفه مورد تأیید قرار گرفت. بر این اساس و با توجه به مبانی نظری می‌توان بیان کرد که توانمندسازی کارکنان بانک مرکزی در ابتدا موجب بهبود سواد اطلاعاتی کارکنان این بانک می‌گردد. از آنجایی که سواد اطلاعاتی یک توان مهارت-محور بوده و قابل کسب می‌باشد و دو نقش مهم آن شامل ارتقاء سطح مهارت‌ها و توانایی‌های یادگیری کارشناسان سازمانی و ارتقاء کیفی دوره‌های آموزش ضمن خدمت با هدف انتقال یادگیری پایدار است، لذا مدنظر داشتن مؤلفه سواد اطلاعاتی متناسب با اهداف، وظایف و چشم انداز سازمانی بانک مرکزی به‌عنوان مقام ناظر پولی و بانکی کشور می‌تواند موجب اجرای موفقیت‌آمیز برنامه‌های توانمندسازی کارکنان این نهاد مهم اقتصادی کشور را فراهم سازد.

در راستای پیاده سازی الگوی توانمندسازی در بانک مرکزی و با توجه به یافته‌های حاصل از پژوهش پیشنهاد می‌شود برای ارتقاء سطح احساس معناداری شغل کارکنان، ارتقاء سطح سواد اطلاعاتی آنان در محیط کاری این بانک بطور ویژه مورد توجه قرار گیرد و به‌منظور روزآمدتر نمودن دانش حرفه‌ای کارکنان، منابع اطلاعاتی کافی در اختیار آنان قرار گیرد. در این راستا به نظر می‌رسد علاوه بر آموزش‌های بدو خدمت کارکنان، آموزش‌های ضمن خدمت همسو با تحولات فناوری در صنعت بانکداری افزایش یابد همچنین، پیشنهاد می‌شود با تدوین راهکارهای مناسب در راستای چشم‌انداز و ماموریت بانک مرکزی، در جهت افزایش هرچه بیشتر آگاهی‌های شغلی کارکنان و انطباق دیدگاه آنان با اهداف و چشم انداز بانک تلاش شود. علاوه بر این، در راستای ارتقاء سطح کیفی برنامه آموزش ضمن خدمت پیشنهاد می‌شود به نقطه نظرات مدیران و کارشناسان سهم بیشتری داده شود. پژوهش حاضر مانند هر پژوهش دیگری با محدودیت‌هایی نیز روبه رو بود. ابتدا اینکه، این پژوهش محدود به سازمان بانک مرکزی می‌باشد و سایر سازمان‌ها در سایر نقاط کشور را در بر نمی‌گیرد. همچنین، وجود متغیرهایی نظیر سیاست کلان منابع انسانی،

سبک مدیریت در سازمان بانک مرکزی و مسایل اقتصادی باعث می‌شود تا در تعمیم پذیری نتایج با احتیاط عمل گردد.

### تعارض منافع / حمایت مالی

این پژوهش برگرفته از رساله دکتری نویسنده اول در دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران جنوب می‌باشد و با منافع هیچ ارگان و سازمانی در تعارض نیست.

### منابع

1. Ahmadi, S. M., & Khandan-Saviri, M. (2015). *Payment Systems and Electronic Banking in Iran*. The Monetary and Banking Research Institute Publications.[Persian].
2. Alazzaz, F., & Whyte, A. (2015). Linking Employee Empowerment with Productivity in Off-site Construction. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 22(1), 21-37.
3. Bird, J., & Ozan, M. (2012). Workplace Information Literacy: A Neglected Priority for Community College Libraries. *Journal of Business & Finance Librarianship*, January 2012.
4. Cartwright, R. (2002). *Empowerment*. Retrieved from <http://www.capstoneidens.com>.
5. Central Bank Of The ISLAMIC REPUBLIC Of IRAN(1980). Monetary and Banking Law, Adopted 1972 with Recent Reforms, 25
6. Drucker, P. M. (2001). Wisconsin v. EPA: Tribal Empowerment and State Powerlessness under 518(E) of the Clean Water Act. *U. Denv. Water L. Rev.*, 5, 323.
7. Economic Report and Balance Sheet for 2015/16 published by the Central Bank of the Islamic Republic of Iran. [Persian]
8. Forster, M. (2017). *Information Literacy in the Workplace*. London: Facet Publishing. Retrieved from [www.facetpublishing.co.uk](http://www.facetpublishing.co.uk), 57-113.

9. George, E., & Zakkariya, K. A. (2018). *Psychological Empowerment and Job Satisfaction in the Banking Sector*. Springer.
10. Gilbert, Stacy (2017). Information literacy Skills in the Workplace : Examining Early Career Advertising Professionals. Retrieved from [http:// www.tandfonline.com](http://www.tandfonline.com)
11. Gkorezis, P., & Petridou, E. (2012). The Effect of Extrinsic Rewards on Public and Private Sector Employees' Psychological Empowerment: A Comparative Approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(17), 3596-3612.
12. Grossman, D. (2019). The Unintended Effects of Place Based Programs: Fertility and Health Effects of Urban Empowerment Zones. *Journal of Health Economics*, 63, 114-127.
13. IMF Report, 2012.
14. Iranzadeh, S. (2016). Identification and Leveling of Relationship among Empowerment Indicators Using ISM Approach. *Human Resource Management in the Oil Industry*, 7(27), 4-25.[Persian]
15. Jinadu, I., & Kaur, K. (2014). Information Literacy at the Workplace: A Suggested Model for a Developing Country. *International Journal of Libraries and Information Studies*, Vol. 64, No. 1.
16. Kokila, P. (2016). *Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction in Banking Sector with Reference to Chennai City*. Thesis of Doctor of Philosophy. Maduravoyal University, Chennai.
17. Mahmoodzadeh, A. (2017). *Evaluation of the Current Outlook on Iran's Financial Market*. Retrieved from Donya-e-Eqtasad website.[Persian]
18. Naadali, M. (2016). Evaluation of the Vulnerability of the Iranian Banking System. *Ravand Quarterly* 23(76), 145-172.[Persian]
19. Nan, L., (2014). Research on Employee Training of State-owned Commercial Banks: Industrial and Commercial Bank of China as an Example. *International Journal of Business and Social Science*, 5(6), 177-184.



20. Quinn, R. E., Spreitzer G. M., & De Janasz, S. C. (1999). Empowered to Lead: the Role of Psychological Empowerment in Leadership. *Journal of Organizational Behavior*. Available from <https://onlinelibrary.wiley.com>.
21. Raad, R., Hesam, S., Jadidi, R. (2017). Identification of Factors Influencing the Empowerment of Human Resource at the Central Headquarters of Ardebil University of Medical Sciences. *Journal of Health*, 5(8), 596-606. [Persian]
22. Razak, N. A., Aziz, R. A., Rahman, Z. A., & Ali, S. (2018). *Empowering Knowledge Sharing in Business*. Proceedings of the 2<sup>nd</sup> Advances in Business Research International Conference (253-260). Springer, Singapore.
23. Rocha, A. A. (2018). *Information Literacy in the Digital Workplace*. Master's Thesis in Information and Knowledge Management, Åbo Akademi University, Faculty of Social Sciences, Business and Economics.
24. Shirzadkebria, B. & Barazideh, M. (2016). A Review of Human Resource Productivity in Bank Melli Iran and Methods of Productivity Increase. *Educational Administration Research Quarterly*, 7(1), 32-47. [Persian]
25. Wadhwa, D. S., & Verghese, M. (2015). Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction and Organizational Commitment: An Empirical Investigation with Special Reference to Selected Cement Industry in Chhattisgarh. *International Journal in Management and Social Science* 3(3), 280-286.
26. Weiner, S. (2014). *Information Literacy and the Workplace: A Review*. Articles 34(2), Winter, 7-14.
27. Zhang, S., Ke, X., Frank Wang, X. H., & Liu, J. (2018). Empowering Leadership and Employee Creativity: A Dual-mechanism Perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*.