



ORIGINAL RESEARCH PAPER

Model of empowering sales managers in the insurance industry: A study in insurance sales agencies in Razavi Khorasan Province

S. Meskinnavaz<sup>1</sup>, M. Ghorbani<sup>2,\*</sup>, S.A. Nilipour Tabatabaei<sup>3</sup>, H.A. Niroumand<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Department of Human Resource Management, School of Human Resource Management, Shakhos Pazhouh Research Institute, Tehran, Iran

<sup>2</sup> Department of Management, School of Management, Islamic Azad University, Mashhad Branch, Iran

<sup>3</sup> Department of Industrial Engineering, Malek Ashtar University of Technology, Tehran, Iran

<sup>4</sup> Department of Statistics, Faculty of Mathematical Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Iran

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Article History

Received: 22 July 2016

Revised: 31 August 2016

Accepted: 12 June 2017

Keywords

*Empowerment; Human Resource Management; Insurance Industry; Sense of Effectiveness.*

The main goal of this research is to identify indicators and components that influence the empowerment of managers of insurance sales agencies and explain these factors in the form of a model. In this study, both quantitative and qualitative approaches were used in a combined exploratory method to compile and present the final model. For this purpose, first by conducting theoretical studies, the primary components and indicators related to the concept of empowerment were collected and determined so that the final agreement of the expert group on each of them was obtained through the modified Delphi method and Kendall's coefficient of agreement. The validity and reliability of the proposed model was determined by factor analysis and Cronbach's alpha. The results of the present study showed that the final model of empowerment of managers of insurance sales agencies consists of five components, which are: feeling effective, self-confidence, competence, self-efficacy, and meaningfulness. The structural equations showed that at the 95% confidence level, the two components of feeling effective and self-confidence are most related to the category of empowerment in the insurance industry. Therefore, insurance agencies can move towards empowerment through creating a sense of effectiveness, self-confidence, competence, self-efficacy, and meaningfulness in facing continuous changes. Also, efforts should be made to promote the sense of effectiveness in these agencies in order to create and maintain the capabilities of managers.

\*Corresponding Author:

Email: [mhgh2020@gmail.com](mailto:mhgh2020@gmail.com)

DOI: 10.22056/ijir.2017.02.02



## الگوی توانمندسازی مدیران فروش در صنعت بیمه: مطالعه در نمایندگی‌های فروش بیمه در استان خراسان رضوی

سعید مسکین نواز<sup>۱</sup>، محمود قربانی<sup>۲\*</sup>، سیداکبر نیلی پور طباطبایی<sup>۳</sup>، حسینعلی نیرومند<sup>۴</sup>

<sup>۱</sup>گروه منابع انسانی، دانشکده مدیریت منابع انسانی، پژوهشگاه شاخص پژوه، تهران، ایران

<sup>۲</sup>گروه مدیریت، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی واحد مشهد، ایران

<sup>۳</sup>گروه مهندسی صنایع، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران

<sup>۴</sup>گروه آمار، دانشکده علوم ریاضی، دانشگاه فردوسی مشهد، ایران

### اطلاعات مقاله

تاریخ دریافت: ۰۱ مرداد ۱۳۹۵

تاریخ داوری: ۱۰ شهریور ۱۳۹۵

تاریخ پذیرش: ۲۲ خرداد ۱۳۹۶

### چکیده:

هدف اصلی این پژوهش شناسایی شاخص‌ها و مؤلفه‌های تأثیرگذار بر توانمندسازی مدیران نمایندگی‌های فروش بیمه و تبیین این عوامل در قالب الگوست. در این مطالعه به روش ترکیبی اکتشافی از هر دو رهیافت کمی و کیفی استفاده شد تا الگوی نهایی تدوین و ارائه شود. بدین منظور، ابتدا با انجام مطالعات نظری، مؤلفه‌ها و شاخص‌های اولیه مرتبط با مفهوم توانمندسازی جمع‌آوری و تعیین شد تا در ادامه، توافق نهایی گروه خبرگان روی هر یک از آن‌ها از طریق روش اصلاح شده دلفی و ضریب توافق کندال حاصل شود. روایی و پایایی الگوی پیشنهادی به وسیله تحلیل عاملی و آلفای کرونباخ صورت گرفت. نتایج مطالعه حاضر نشان داد که الگوی نهایی توانمندسازی مدیران نمایندگی‌های فروش بیمه از پنج مؤلفه تشکیل شده است که عبارت‌اند از: احساس مؤثر بودن، اعتماد به نفس، شایستگی، خوداثربخشی، و معنادار بودن. معادلات ساختاری مبین این مهم بود که در سطح اطمینان ۹۵ درصد، دو مؤلفه احساس مؤثر بودن و اعتماد به نفس بیشترین ارتباط را با مقوله توانمندسازی در صنعت بیمه دارند. بنابراین نمایندگی‌های بیمه می‌توانند از طریق ایجاد احساس مؤثر بودن، اعتماد به نفس، شایستگی، خوداثربخشی، و معنادار بودن در رویارویی با تغییرات مستمر به سمت توانمندسازی حرکت کنند. همچنین باید در این نمایندگی‌ها برای ایجاد و حفظ توانمندی‌های مدیران، به ترویج احساس مؤثر بودن مبادرت شود.

### کلمات کلیدی

توانمندسازی

مدیریت نیروی انسانی

صنعت بیمه

احساس مؤثر بودن

\*نویسنده مسئول:

ایمیل: [mhgh2020@gmail.com](mailto:mhgh2020@gmail.com)

DOI: 10.22056/ijir.2017.02.02

در شرایط کنونی، سازمان‌ها با رقابت شدید و گسترش فناوری روبه‌رو هستند لذا شیوه‌های متنوعی برای افزایش بهره‌وری نیروی انسانی ضروری به نظر می‌رسد (دیانتی و عرفانی، ۱۳۸۸). مدیریت با برخورداری از قدرت ایجاد هماهنگی میان کارکنان، موجبات افزایش اثربخشی و بالتبع آن موفقیت سازمانی را فراهم می‌آورد. پرواضح است که ایفای نقش به دو ویژگی توانمندی و اثربخشی مدیران بازمی‌گردد (خورشیدی و اکرامی، ۱۳۹۰).

برای رسیدن به اهداف غایی سازمان، این نیاز به وضوح احساس می‌شود که سازمانها با واكای عوامل توانمندی و اثربخشی، سازگاری خود را با شرایط متغیر پیش رو ارتقاء دهند (جعفری‌نیا و همکاران، ۱۳۹۰). ایجاد پیوند مناسب بین کار و قابلیت‌ها و تواناییهای نیروی کار یک ضرورت اساسی است (ایزدی یزدان‌آبادی و نوشه‌ور، ۱۳۸۹). مدیریت کنونی سازمانها در محیطی بسیار رقابتی و همراه با دگرگونیهای بسیار صورت می‌گیرد. این امر سبب شده تا شناسایی تغییرات محیط داخلی و خارجی سازمان به اولویتی مهم برای مدیران تبدیل شود لذا کارکنان بایستی سایر وظایف باقی‌مانده را به عهده بگیرند و کنترل کنند. در این میان کارکنان زمانی قادر خواهند بود به وظایف محوله به‌خوبی عمل کنند که نه تنها از مهارت، دانش و توانایی لازم برخوردار باشند بلکه به اهداف سازمان آگاهی داشته باشند. این روند که توانمندسازی نامیده می‌شود ابزاری است که به مدیران قدرت اجرایی و تصمیم‌گیری بالایی می‌دهد (امین و همکاران، ۱۳۹۳). راهبرد توانمندسازی، یکی از راهبردهای عمده سازمانهای امروزی برای توسعه مدیریت منابع انسانی است (بختیاری و احمدی‌مقدم، ۱۳۸۹).

لزوم آموزش و پرورش ویژگی خودمدیریتی در نیروی انسانی سبب شده است که مفهوم توانمندسازی مورد اقبال صاحب‌نظران قرار گیرد (جعفری‌نیا و همکاران، ۱۳۹۰). در قالب توانمندسازی، این فرض مطرح است که مدیران در اختیارات تفویض شده نه تنها زیردستان را سهیم می‌کنند، بلکه حتی آن را در هنگام ارائه کالاها و خدمات عمومی نیز مدنظر قرار می‌دهند (مقیم، ۱۳۸۵). در رویکرد مدیران و رهبران توانمند، مدیران می‌توانند رفتارهای میان کارکنان را به روشهایی از قبیل حالت‌های انگیزشی، تفویض اختیار و مسئولیت‌پذیری، از بین بردن فعالیتهای سازمان رسمی و شناخت و تغییر شرایطی که موجب ناتوانی در سازمان می‌شود، ارتقاء بخشند (Van Dijke et al., 2012). با این وجود، توانمندسازی تنها به معنای تفویض اختیار به کارکنان نیست، بلکه فرصتهای موجود به فراگیری دانش، توانایی و مهارت و متعاقب آن ارتقای عملکرد آنها منجر می‌شود (Savery and Luks, 2001; Wang et al., 2014).

به طور باورنکردنی در دهه گذشته، تأثیر توانمندسازی بر سازمانها قابل توجه بوده که توسط محققان و دانشمندان مورد اشاره قرار گرفته است (Voegtlin, 2015). صنعت بیمه نیز از جمله صنایعی است که از توجه به این امر دور نمانده است. شرکت‌های بیمه برای کسب سهم بیشتر از بازار هدف، نمایندگیهای خود را به طور فزاینده‌ای افزایش می‌دهند. لذا سطح توانمندی نمایندگیها در سودآوری بسیار تعیین‌کننده است. مدیریت بیمه در راستای ارتقای این صنعت، به سرمایه‌گذاری روی منابع انسانی توانمند و توانمندسازی آنان اهتمام ویژه داشته است (لالیان‌پور و همکاران، ۱۳۹۰). با الهام از مطالب پیش‌گفته‌شده و توجه به عواملی چون افزایش انتظارات از صنعت بیمه، تمرکز بر رویکردهای نوین در عرصه مدیریت منابع انسانی، ضرورت افزایش کارایی و اثربخشی خدمات ارائه‌شده در صنعت بیمه از طریق به‌کارگیری مدیران توانمند، توجه به پرورش رهبران توانمند در صنعت بیمه و ضرورت نیاز به یک مدل جامع مدیریت توانمند در عرصه مدیریت منابع انسانی به‌ویژه در بخش صنعت بیمه احساس می‌شود.

شناسایی عوامل مؤثر بر تقویت فرایند توانمندسازی و ارائه آنها در قالب الگو جهت ارزیابی این مقوله در حوزه مدیریت منابع انسانی – به‌ویژه در صنعت بیمه – به منظور اتخاذ تصمیمهای مقتضی و برنامه‌ریزی عملی مناسب، ضرورت و اهمیت پژوهش حاضر را توجیه می‌کند.

## مروری بر پیشینه پژوهش

### مفهوم‌شناسی توانمندسازی مدیریتی

در تعریف توانمندسازی در ابتدا بایستی حدود و مرزهای آن مشخص شود. کریشنان<sup>۱</sup> (۲۰۱۲) توانمندسازی را فرایندی جهت افزایش احساس خودکارآمدی در بین اعضای سازمان بیان می‌کند. وی بر این باور است که این مهم از طریق شناسایی و مرتفع کردن شرایطی که منجر به افزایش عدم توانایی کارکنان شده، میسر می‌شود. این مفهوم در قالب دادن قدرت به کارکنان نیز تعریف می‌شود. البته برخی این مفهوم را رد کرده و معتقدند که منابع انسانی به دلیل برخورداری ذاتی از توان دانشی و انگیزشی قادرند وظایف محوله را به‌درستی انجام دهند و در این

1. Krishnan

میان توانمندسازی این پتانسیل بالقوه را بالفعل می‌کند (Konczak, 2000). فرای<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۵)، عنصر قدرت‌بخشیدن به افراد در تصمیم‌گیری را پرنگ‌تر کرده تا با ایجاد اعتماد به نفس و انگیزه‌های درونی افراد به ایفای نقش بپردازند. بر اساس مطالعه اسمیت<sup>۲</sup> و همکاران (۱۹۹۶)، طی فرایند توانمندسازی بایستی افراد را به مشارکت و حضور هرچه بیشتر در اتخاذ تصمیم‌های سازمانی ترغیب کرد. باتس<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۰۹) توانمندسازی را عامل اساسی در تقویت خلاقیت و ابتکار عمل نیروهای انسانی نام می‌برند. رایبیز<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۰۲) توانمندسازی را فرایندی متأثر از عواملی همچون عوامل محیطی، عناصر فردی، پذیرش ساختار جدید شغل، انتقال قدرت، تفویض اختیار، مشارکت در اطلاعات و مشارکت در منابع تعریف می‌کنند.

#### پیشینه مطالعات انجام‌شده

جزینی و نوایی (۱۳۹۳) در بررسی الگوی توانمندسازی برای ارتقای شایستگی کارکنان و عملکرد مدیران ناجا نشان دادند که شناسایی فرصتها، اجرای نوآوری و شکل‌دهی مجدد موجب رشد و توسعه عملکرد مدیران می‌شود. به‌علاوه، نتایج حاکی از آن بود که در سطح اطمینان ۹۵ درصد مؤلفه‌های مذکور روی شایستگی مدیران و نیز شایستگی روی عملکرد مدیران تأثیر مثبت دارد.

کاملی و جعفری خیرخواه (۱۳۹۲) به ارتباط بین راهبردهای توانمندسازی مدیریتی رؤسای کلاتریه‌های تهران بزرگ و گسترش جرایم پرداختند. مهارت تصمیم‌گیری، مهارت ارتباطی و وظیفه‌کنترلی و نظارتی به‌عنوان شاخصهای مبین مدیران توانمند، به طور قابل توجهی سبب پیشگیری از بروز جرایم می‌شوند. کرد (۱۳۹۱)، معناداری، مؤثر بودن، شایستگی، اعتماد و خودمختاری را از جمله عوامل اصلی توانمندسازی کارکنان کسب‌وکارهای کوچک و متوسط خدماتی برشمرد و نشان داد که ویژگیهای سازمانی و شایستگیهای کارکنان مبین توانمندسازی آنان هستند. علاوه بر این، یافته‌های پژوهش به این مهم اشاره داشت که کارکنان کسب‌وکارهای کوچک و متوسط مستقر در شهر زاهدان از حیث شایستگی بسیار توانمند هستند.

بختیاری (۱۳۸۹)، رده میانی فرماندهان و مدیران ناجا را از نظر توانمندسازی مطالعه کرد. مدل ارائه‌شده دربردارنده ۲۷ عامل بود که در قالب سه بعد و هشت گروه پیشنهاد شد: بعد فردی (عوامل روانشناختی، اسلامی، انقلابی و حرفه‌ای)، سازمانی (راهبردهای مدیریتی، ساختاری و ماهیت سازمانی)، و بعد محیطی (محیط حقوقی، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی، اجتماعی). در این میان، سه عامل ایمان، ظلم‌ستیزی و مردم‌داری بیشترین سهم و سه عامل ساختار، محیط اجتماعی-سیاسی و سبک رهبری کمترین سهم را به خود اختصاص می‌داد. خانعلیزاده و همکاران (۱۳۸۹) گزارش کردند که بین یادگیری سازمانی و توانمندسازی رابطه معنی‌دار وجود دارد. در این تحقیق عوامل احساس شایستگی، استقلال، مؤثر بودن، معناداری و اعتماد ارزیابی شد.

وطنی (۱۳۸۸) هدف تحقیق خود را توانمندسازی منابع انسانی در ادارات کل برنامه‌ریزی و نظارت اعتباری و اعتبارات بانک ملت قرار داد. مهارت، شخصیت و نگرش شاخصهای اندازه‌گیری و شناسایی کارشناسان به‌ترتیب به میزان ۰/۴۸۶، ۰/۳۴۴ و ۰/۱۰۴ با توانمندسازی ارتباط داشتند. در نتیجه، مهارت‌های وابسته به شغل ملاک اصلی ارزیابی توانمندی در میان نیروی انسانی بود.

وو<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۰۸) اثر بسترسازی فردی و سازمانی را در توانمندسازی مورد بررسی قرار دادند. آنها به این نتیجه رسیدند که اگر سازمانها محیطی آرام برای افراد به وجود آورند و در همین راستا فرصتهای تصمیم‌گیری را فراهم کنند، آنگاه احساس بلوغ و استقلال در افراد تقویت شده و در نهایت رشد شخصی و حرفه‌ای در سایه توانمندسازی فردی و سازمانی قابل دستیابی خواهد شد. این در حالی است که راندولف<sup>۶</sup> (۲۰۰۸) ثابت کرد که راهبرد توانمندسازی بیش از آنکه متأثر از عوامل فردی باشد به مسائل سازمانی وابسته است. وی سه شاخص را برای پیش‌بینی توانمندسازی منابع انسانی در سازمان ارائه داد: تسهیم و به اشتراک‌گذاری اطلاعات در سازمان، تغییرات ساختاری به منظور کاهش تمرکز در سازمان و افزایش اختیارات کارکنان، و مدیریت از راه جو سازمانی، تیم‌سازی و اشتراک مساعی بین کارکنان.

۱. Fry

۲. Smith

۳. Butts

۴. Robbins

۵. Wu

۶. Randolph

روش اجرا

در این پژوهش توسعه‌ای- کاربردی، به کمک طرح آمیخته اکتشافی، الگویی برای مدیران نمایندگیهای فروش بیمه (دولتی و خصوصی) در سطح خراسان رضوی پیشنهاد شد. این مطالعه با دو رهیافت کیفی و کمی سعی دارد که به سه سؤال اصلی بپردازد:

ابعاد مدل مناسب ارزیابی توانمندی مدیران در نمایندگیهای بیمه کدام است؟

مدل توانمندی مدیران در نمایندگیهای بیمه از چه مؤلفه‌هایی تشکیل شده است؟

۳. کدام مؤلفه بیشترین سهم را در تبیین میزان توانمندی مدیران در نمایندگیهای بیمه دارد؟

مدل مفهومی توانمندسازی

در گام اول تحقیق با بررسی مدل‌های فراوانی درباره توانمندسازی مؤلفه‌هایی که در جدول ۱ و ادامه آمده است، مشتق شد. احساس معنادار بودن: عبارت است از احساس شخصی که مبتنی بر ارتباط بین کار و استانداردهای فردی است (جعفری‌نیا و همکاران، ۱۳۹۰). این مؤلفه بر اساس مطالعات موغلی و همکاران (۱۳۸۸)، عابسی و کرد (۱۳۸۸) و کرد (۱۳۹۱) در الگوی اولیه لحاظ شد. احساس شایستگی: در حقیقت همان باور هر فرد درباره میزان تواناییهایش برای انجام دادن فعالیت‌های محوله است (جعفری‌نیا و همکاران، ۱۳۹۰). در مطالعات کرد (۱۳۹۱)، سیگلر و پیرسون<sup>۱</sup> (۲۰۰۰)، و جزینی و نوایی (۱۳۹۳) به عامل شایستگی اشاره شده است.

جدول ۱: مؤلفه‌ها و شاخص‌های تبیین‌کننده مفهوم توانمندسازی

ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها
احساس شایستگی	احساس برتری شخصی	احساس توانایی انجام کارهای دشوار
	قابلیت رهبری و مدیریتی	احساس توانایی انجام کارهای دشوار
	توانایی‌های ارتباطی و اجتماعی	احساس خود اتریخشی
	تواناییهای استراتژیک	احساس قابلیت انجام درست کارها
	احساس اطمینان	توانایی رویارویی با چالش‌ها
احساس اعتماد داشتن	احساس امنیت	توانایی خودباوری
	احساس موقعیت آسیب‌پذیری	روحیه همکاری
	احساس صداقت و صمیمیت	ریسک‌پذیری
	احساس صراحت	علاقه‌مندی به گروه
	احساس سازگاری	احساس مؤثر بودن
	توانایی پژوهشگرایی	توانایی در گوش دادن
	توانایی خودسامانی	توانایی در ضربه‌های روانی
احساس خودمختاری	اشتیاق به یادگیری	
	داشتن حق انتخاب	احساس مالکیت
	نظام بخشیدن به فعالیت‌ها	احساس مسئولیت
احساس مؤثر بودن	انجام داوطلبانه وظایف	فعالیت کارآفرینانه
	احساس آزادی و اقتدار شخصی	
	کنترل شخص بر نتایج	کارایی بالا
	تحت تأثیر قرار دادن محیط کار	تسلط بر حوزه‌های فعالیتی
	توانایی ایجاد تغییر	داشتن اراده
احساس معنادار بودن	اعتماد به نفس	
	احساس ارزشمند بودن	پشتکار
	تجانس فعالیت با آرمان‌ها	خود ارزشی
	احساس اهمیت	نوآوری
	داشتن نگرش ارزشی	تأثیرگذاری
	داشتن تعهد کاری	کارایی
	متمركز بودن	

توانمندسازی مدیران

۱. Sigler and Pearson

احساس خودمختاری: فرد بر اساس ادراک شخصی خود از میان کارهایی که بایستی انجام گیرد حق انتخاب دارد، از این رو به این مؤلفه انتخاب یا خودتعیینی نیز می‌گویند (جعفری‌نیا و همکاران، ۱۳۹۰). بر مبنای پژوهشهای اسکات و جاف<sup>۱</sup> (۱۹۹۱)، رابینز و همکاران (۲۰۰۲) و اسکات (۲۰۱۲) مؤلفه خودمختاری در سنجش توانمندسازی مدیران مطرح شد.

احساس مؤثربودن: همان مؤلفه تأثیر است که به احساس شخصی درباره میزان نفوذ وی در پیامدهای کاری معین اشاره دارد (جعفری‌نیا، ۱۳۹۰). از تحقیقات توماس و ولتهوس<sup>۲</sup> (۱۹۹۰) و بیارز و ریو<sup>۳</sup> (۲۰۱۱)، مؤلفه مؤثربودن اقتباس شد.

احساس اعتمادداشتن: در واقع حسی که فرد بر این باور است که با وی منصفانه و یکسان رفتار می‌شود (لالیان‌پور و همکاران، ۱۳۹۰). درنهایت، در این تحقیق برای شناسایی و تبیین مؤلفه اعتماد از تحقیقات پیرسون و موماو<sup>۴</sup> (۲۰۰۵)، و سودیفی<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۱۳) استفاده شد.

### روش دلفی

گام دوم تحقیق شامل استفاده از روش اصلاح‌شده دلفی بود که از دو مرحله تشکیل می‌شد. به این صورت که مجموعه‌ای از سؤالات را برای هر یک از مؤلفه‌ها تهیه، برای تمام اعضای خبرگان ارسال کرده و از آنان خواسته شد تا معناداری یا عدم معناداری مؤلفه‌ها و هر یک از شاخصها را در شناسایی توانمندسازی مدیران نمایندگیهای صنعت بیمه مشخص کنند. در این مرحله فقط موافقت یا مخالفتها در رابطه با مؤلفه‌ها و شاخصها تعیین شد. پس از گردآوری داده‌ها و جمع‌بندی آنها، در دور دوم روش دلفی پرسشنامه‌ای بر مبنای عوامل و شاخصهای معنادار مرحله اول تنظیم شد و مجدداً از اعضای شرکت‌کننده خواسته شد تا درجه اهمیت هر یک را مشخص کنند تا توافق نهایی تعیین شود. در خصوص اعضای پانل دلفی از مشارکت افرادی بهره گرفته شد که در موضوع پژوهش دارای دانش و تخصص کافی و مرتبط باشند. از آنجایی که اعتبار نتایج این بخش تحقیق به این تجربه و آگاهی افراد بستگی دارد، لذا انتخاب این اعضا از اهمیتی بالایی برخوردار است. پانل دلفی برای این پژوهش به صورت نمونه‌گیری غیراحتمالی و ترکیبی از روشهای هدفدار و قضاوتی برگزیده شدند. در این راستا ۲۵ نفر که حداقل دارای تحصیلات کارشناسی‌ارشد و واجد یک یا چند ویژگی زیر بوده‌اند، انتخاب شدند:

استاد راهنما، مشاور، داور پایان‌نامه و پروژه‌های تحصیلی در زمینه مدیریت بیمه،

مجری یا همکار پروژه‌های تحقیقاتی در زمینه نمایندگیهای بیمه، مدیریت بیمه، سنجش توانمندبها و قابلیت‌های مدیران بیمه‌ای در حوزه‌های مختلف، دارای کتاب یا مقاله در زمینه موضوع پژوهش، و عضو مدیران ارشد بیمه‌های دولتی و خصوصی فعال در سطح کشور.

پس از تکمیل پرسشنامه‌ها توسط افراد صاحب‌نظر، کار بررسی و ارزیابی نظرات توسط پژوهشگر ادامه یافت. پس از اجرای روش اصلاح‌شده دلفی و تأیید الگو توسط گروه خبرگان، مؤلفه‌ها و شاخصهای نهایی مشخص شدند. بر این اساس، برای اندازه‌گیری توانمندسازی ۵ مؤلفه و ۳۳ شاخص در نظر گرفته شد. بنابراین پرسشنامه‌ای ۳۳ سؤالی برای مراحل کمی تحقیق تدوین شد. به‌علاوه، جهت اطمینان بیشتر از اتفاق نظر گروه خبرگان، از ضریب توافق کندال یا مقیاس اتفاق نظر استفاده شد. هنگامی که مقدار ضریب کندال بالاتر از ۰/۶ باشد، اتفاق نظر بالایی بین اعضای خبرگان دلفی وجود دارد (ملک‌زاده و همکاران، ۱۳۹۲). این معیار برای مرحله دوم دلفی برابر با ۰/۸۱ به دست آمد که حاکی از اتفاق نظر قوی و قابل قبول اعضای پانل در رابطه با ابعاد مدل مفهومی تحقیق است.

### جامعه آماری

جامعه آماری شامل همه مدیران و سرپرستان نمایندگیهای فعال (شعب و نمایندگیها) شرکتهای بیمه دائر و دارای نمایندگی در استان خراسان رضوی در سال ۱۳۹۲ است که در زمان انجام تحقیق (دی ماه ۱۳۹۳) حداقل یک سال از زمان تأسیس آنها گذشته باشد. بر این اساس و طبق آمار و اطلاعات دریافتی از اداره کل نظارت بر دفاتر خدمات بیمه‌ای مرکزی جمهوری اسلامی ایران و فصلنامه‌های بیمه‌ای در اسفند سال ۱۳۹۲، در کشور ۲۲ شرکت بیمه‌ای فعال بودند که دارای ۳۲۹۴۲ شعبه و نمایندگی فروش در سطح کشور هستند؛ در این

۱. Scott and Jaffe

۲. Thomas and Velthouse

۳. Byars and Rue

۴. Pearson and Moomaw

۵. Sodeify

راستا در قلمرو زمانی انجام تحقیق حاضر ۲۰ شرکت بیمه‌ای در سطح استان خراسان رضوی فعالیت داشته که از تعداد ۲۷۳۰ شعبه و نمایندگی برخوردار بودند. در پژوهش حاضر برای انتخاب نمونه از شیوه نمونه‌گیری خوشه‌ای دومرحله‌ای استفاده شد. در مرحله اول نمونه‌گیری خوشه‌ای، ۷ شرکت بیمه‌ای به صورت تصادفی از بین ۲۰ شرکت فعال انتخاب شدند. پس از انتخاب خوشه‌ها، در مرحله دوم نمونه‌گیری از مدیران این ۷ نمایندگی به صورت تصادفی ساده و بدون جایگذاری صورت پذیرفت. حجم نمونه مورد نیاز به صورت متناسب از بین مدیران این نمایندگی‌های منتخب (خوشه‌های انتخابی در مرحله اول) تعیین شد. از روابط

$$n_i = \left( \frac{z \cdot \sigma}{r \cdot \mu} \right)^2, \quad n = \frac{n_i}{1 + n_i / N}$$

با فرض  $\hat{\mu} = 3/8$  و  $\hat{\sigma} = 1/91$ ، حداقل حجم نمونه لازم برابر با  $n = 349$  عضو (مدیران شعب و نمایندگان شرکت‌های بیمه) تعیین شد که به طور متناسب از هر یک از شرکت‌های نامبرده انتخاب شدند.

#### روایی ابزار تحقیق

پس از گردآوری داده‌ها، روایی سازه پرسشنامه به وسیله تحلیل عاملی تأییدی با نرم‌افزار لیزرل مورد بررسی قرار گرفت.

#### پایایی ابزار تحقیق

پس از حصول اطمینان از روایی ابزار، قابلیت پایایی پرسشنامه بررسی شد. در این تحقیق جهت محاسبه و سنجش پایایی از ضریب آلفای کرونباخ بهره‌گیری شد.

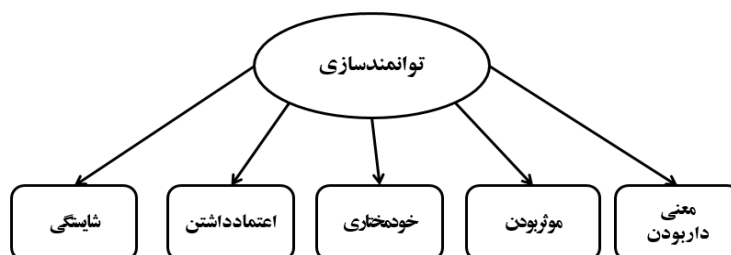
#### نتایج

##### طرح دلفی مرحله اول

پرسشنامه‌ای شامل مؤلفه‌ها و شاخصهای پیشنهاد شده برای توانمندسازی مدیران نمایندگیهای فروش بیمه، در اختیار گروه خبرگان قرار داده شد تا نظر خود را پیرامون اهمیت حضور هر یک ارائه دهند. دیدگاه گروه خبرگان بیان داشت که با موافقت بیش از ۷۵ درصد از گروه پانل دلفی، حضور مؤلفه‌های مذکور مورد تأیید است. در بین مؤلفه‌های پیشنهاد شده، بیشترین موافقت گروه خبرگان با مؤلفه احساس مؤثر بودن (۹۶ درصد) بود. همچنین آنان حذف عبارت «احساس» از ابتدای عنوان مؤلفه‌های توانمندسازی و نیز تغییر عنوان مؤلفه شایستگی به خوداثربخشی را پیشنهاد کردند.

##### طرح دلفی مرحله دوم

در طرح دلفی ثانویه میزان اهمیت و تأثیر هر یک از شاخصهای مورد قبول مؤلفه‌های توانمندسازی در مرحله اول، مورد ارزیابی مجدد قرار گرفت. از نتایج حاصله چنین برمی‌آید که بر مبنای نظرات گروه خبرگان، ۱۱ شاخص از بین ۴۴ شاخص مرحله اول دلفی، حداقل میانگین لازم را کسب کردند. بنابراین این شاخصها از مجموعه شاخصهای بعد توانمندسازی خارج شده و مجموعاً ۳۳ مورد قابل سنجش خواهد بود. بنابراین متغیر ارزیابی توانمندسازی مدیران نمایندگیهای بیمه توسط ۵ مؤلفه و ۳۳ شاخص نهایی شده و می‌توان از آن در مراحل بعدی تحقیق استفاده کرد (شکل ۱).



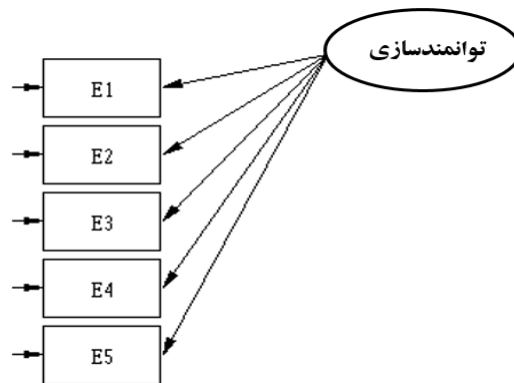
شکل ۱: مدل مفهومی استخراج شده از طرح دلفی

ارزیابی الگو با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی

مدل استخراج شده از روش دلفی در جامعه آماری مورد مطالعه ارزیابی شده و معنی‌داری آن از طریق روش معادلات ساختاری مورد تحلیل و آزمون قرار گرفت. معادلات ساختاری معمولاً به منظور مطالعه روابط خطی بین متغیرهای پنهان (توانمندسازی) و متغیرهای آشکار (۳۳ شاخص و پنج مؤلفه توانمندسازی) به کار می‌رود. متغیرهای آشکار یا مشاهده شده توسط سؤالات پرسشنامه مورد اندازه‌گیری قرار می‌گیرد. اطلاعات دموگرافیک مدیران نمایندگی‌های بیمه‌ای که در بخش کمی مورد آزمون قرار گرفتند، در جدول ۲ آمده است. اختلافات جمع فراوانی هر مشخصه با حجم نمونه تحقیق حاضر که برابر با ۳۴۹ عضو است، مربوط به داده‌های گم شده یا همان موارد بدون پاسخ است. قبل از برآزش مدل ساختاری آن، لازم است بررسی شود آیا پنج متغیر مشاهده شده (احساس مؤثر بودن، اعتماد به نفس، شایستگی، خوداثربخشی، و معنادار بودن) مفهوم پنهان (توانمندسازی) را منعکس می‌کند؟ مدل نهایی تحقیق بعد از انجام تحلیل عاملی تأییدی در شکل ۲ نشان داده شده است.

جدول ۲: مشخصات فردی و حرفه‌ای نمونه منتخب از مدیران نمایندگی‌های بیمه

درصد	فراوانی	سطوح (گزینه‌ها) دموگرافی	
۶۲٪	۲۱۱	مرد	جنسیت
۳۸٪	۱۳۲	زن	
۱٪	۳	کمتر از دیپلم	میزان تحصیلات
۴٪	۱۴	دیپلم	
۱۳٪	۴۳	فوق دیپلم	
۶۶٪	۲۲۷	لیسانس	
۱۶٪	۵۶	فوق لیسانس و بالاتر	
۳۹٪	۱۳۰	کمتر از ۳۰ سال	توزیع سنی
۴۵٪	۱۵۲	بین ۳۰ تا ۴۰ سال	
۱۲٪	۴۱	بین ۴۰ تا ۵۰ سال	
۴٪	۱۴	بیشتر از ۵۰ سال	
۶۸٪	۲۳۷	دولتی	نوع شرکت بیمه‌ای
۳۲٪	۱۱۲	خصوصی	



شکل ۲: مدل اندازه‌گیری تحقیق

در این مدل متغیرها به شرح زیر هستند: Empower: توانمندسازی مدیران، E1: احساس مؤثر بودن، E2: اعتماد به نفس، E3: شایستگی، E4: خوداثربخشی، و E5: معنادار بودن. کلیه ضرایب به دست آمده از مدل موجود در شکل ۲ در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنی‌دار هستند. به بیان دیگر، تمامی شاخصها و مؤلفه‌های مدل در تبیین ابعاد مربوط به خود نقش معنی‌داری را بر عهده دارند (۰/۰۵ < پی - مقدار). شاخصهای



برازش مدل در جدول ۳ نیز مؤید این مطلب هستند. ضرایب استاندارد برآورد شده به همراه مقادیر تی و اولویت اهمیت در جدول ۴ خلاصه شده است. این ضرایب همان ضرایب مدل شکل ۲ هستند که به بازه ۱- تا ۱ انتقال یافته‌اند تا امکان مقایسه آنها برای متغیرهای مختلف وجود داشته باشد. یافته‌ها نشان می‌دهد که پنج مؤلفه احساس مؤثر بودن (۰/۹۰)، اعتماد به نفس (۰/۸۸)، شایستگی (۰/۸۷)، خوداثربخشی (۰/۸۵) و معنادار بودن (۰/۷۹) همبستگی معنی‌داری با سازه اصلی یعنی بعد توانمندسازی دارند (۰/۰۵ < پی-مقدار).

جدول ۳: شاخص‌های برازش مدل ساختاری و اندازه‌گیری تحقیق

$\chi^2 / df$	RMR استاندارد شده (SRMSR)	ریشه میانگین مربع خطای تقریب (RMSEA)	شاخص برازش نرمال شده استاندارد (NNFI)	شاخص برازش نرمال شده (NFI)	شاخص برازش مقایسه‌ای (CFI)
۲/۷۱۲	۰/۰۳۷	۰/۰۹۰	۰/۹۷۷	۰/۹۷۳	۰/۹۸۲

مقادیر مطلوب

$$\chi^2 / df \leq 3; NFI, NNFI, CFI \geq 0.90; RMSEA \leq 0.09; SRMSR \leq 0.10$$

جدول ۴: اولویت‌بندی میزان اهمیت مؤلفه‌های بعد ارزیابی توانمندسازی

اولویت اهمیت	مقدار تی	ضریب استاندارد شده	مؤلفه‌های توانمندسازی
۱	۱۵/۷۹	۰/۹۰	احساس مؤثر بودن
۲	۱۵/۲۱	۰/۸۸	اعتماد به نفس
۳	۱۴/۸۰	۰/۸۷	شایستگی
۴	۱۴/۲۵	۰/۸۵	خود اثربخشی
۵	۱۲/۸۶	۰/۷۹	معنادار بودن

## تحلیل توصیفی توانمندسازی

در این مطالعه، توانمندسازی از پنج مؤلفه تشکیل یافته است که عبارت‌اند از: احساس مؤثر بودن، اعتماد به نفس، شایستگی، خوداثربخشی، و معنادار بودن. این عوامل توسط ۲۸ شاخص پیش‌بینی شدند. در ادامه، از یک مقیاس عقیده‌سنج پنج گزینه‌ای با عناوین «خیلی کم»، «کم»، «متوسط»، «زیاد» و «خیلی زیاد» استفاده شد. بر پایه امتیازات محاسبه‌شده برای هر یک، آماره‌های توصیفی مرکزی و پراکندگی امتیازات عوامل شایستگی در جدول ۵ گزارش شده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود بین پنج مؤلفه توانمندسازی، مؤلفه احساس مؤثر بودن با مقدار میانگین ۴/۳ دارای بزرگترین میانگین بین سایرین است در حالی که خوداثربخشی با میانگین ۳/۹ دارای کوچکترین مقدار میانگین است. همچنین انحراف معیار همه مؤلفه‌ها کوچکتر از ۰/۸ است که نشان‌دهنده توافق تقریبی اکثر پاسخگویان در پاسخگویی به سؤالات است. به طور کلی، بعد توانمندسازی مدیران دارای میانگین ۴/۱ و انحراف معیار ۰/۶ است.

جدول ۵: شاخص‌های توصیفی و ضریب آلفای کرونباخ مؤلفه‌های توانمندسازی مدیران

مؤلفه‌های بعد توانمندسازی	تعداد سؤالات	حداقل	حداکثر	میانگین	انحراف معیار	ضریب آلفای کرونباخ
احساس مؤثر بودن	۱۰	۲/۴	۵/۰	۴/۳	۰/۷	۰/۹۱
اعتماد به نفس	۷	۱/۱	۵/۰	۴/۱	۰/۸	۰/۹۴
شایستگی	۴	۱/۰	۵/۰	۴/۱	۰/۸	۰/۸۸
خود اثربخشی	۴	۱/۰	۵/۰	۳/۹	۰/۸	۰/۹۱
معنادار بودن	۳	۱/۰	۵/۰	۴/۱	۰/۸	۰/۹۰
توانمندسازی مدیران	۲۸	۲/۵	۵/۰	۴/۱	۰/۶	۰/۹۶

با ارزش‌ترین سرمایه سازمان‌ها منابع انسانی، خلاق، توانمند و مستعد بوده زیرا بقاء و پیشرفت سازمانی و از طرفی دستیابی به اهداف کوتاه-مدت و بلندمدت وابسته به پرورش و جایگزینی عنصر انسانی است. از این رو، کانونهای جذب و ارزیابی نیروی انسانی به دنبال ارتقای سیستمهای جذب و طرحهای جانشین‌پروری هستند که نه تنها از اعتبار و پایایی بالایی برخوردار باشند بلکه نیروی مجرب و متخصص با توانمندیهای مورد نیاز را مشخص کنند. بدین منظور، هر سازمان بسته به پیش‌نیازها و اولویتهای حوزه‌های فعالیتی اقدام به توسعه الگوهای توانمندی کرده است. تا به حال الگوی مدونی برای ارزیابی و سنجش توانمندسازی مدیران صنعت بیمه وجود نداشته است. هر چند مفهوم توانمندسازی در زمینه‌های مختلف اقتصادی، آموزش، تحصیلات تکمیلی، هتلداری، ورزش و سلامت مورد بحث و بررسی قرار گرفته است (Lin, 2002؛ Abu Bakar et al., 2012؛ Lashgarara and Abadi, 2014). در این مطالعه، سعی بر آن شد تا برای مدیران بخش بیمه اطلاعات علمی و شواهد تجربی در خصوص عوامل مؤثر در شکل‌گیری توانمندسازی و اولویت هر یک ارائه شود. از این رو، هدف اصلی این تحقیق عبارتست از شناسایی و تبیین الگوی مدیریتی پایا و روا در حوزه صنعت بیمه که قادر باشد قابلیت‌های افراد را به‌خوبی ارزیابی کند. این هدف با استفاده از تحلیل عاملی و معادلات ساختاری محقق شد.

طی الگوی اندازه‌گیری تحقیق مشخص شد که پنج مؤلفه احساس مؤثر بودن، اعتماد به نفس، شایستگی، خوداثربخشی، و معنادار بودن از قدرت کافی برای تبیین مفهوم توانمندسازی برخوردارند. از یافته‌های پژوهش حاضر چنین برداشت می‌شود که توانمندسازی در حوزه مدیریت به بستر مناسب فرهنگی نیاز دارد که در ابتدا مدیران به لحاظ فکری و روان‌شناختی آماده باشند. در واقع توانمندسازی روان‌شناختی روی سه مزیت رقابتی اثرگذار است: نوآوری، مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی، و در نهایت کارآیی (عبودی و همکاران، ۱۳۹۳).

یافته‌ها نشان داد که از بین عوامل توانمندسازی، احساس مؤثر بودن بیشترین و خوداثربخشی کمترین امتیاز را به خود اختصاص داد. در تحقیقات گذشته به ترتیب بیشترین و کمترین رتبه در میان مؤلفه‌های روان‌شناختی توانمندسازی به احساس شایستگی و احساس معناداری (بیگی‌نیا و همکاران، ۱۳۸۸)؛ احساس شایستگی و احساس داشتن حق انتخاب (شفی، ۱۳۸۵)؛ احساس شایستگی و احساس اعتماد به همکاران (عبداللهی، ۱۳۸۴: ۶۲) تعلق داشت. لازم به ذکر است که تفاوت‌های موجود در یافته‌های این مطالعه با تحقیقات پیشین ریشه در گروه هدف این مطالعه که همان مدیران نمایندگیهای فروش در صنعت بیمه هستند، دارد.

سیگال و گاردنر<sup>۱</sup> (۲۰۰۰) به مطالعه اثر چندین عامل ضمنی مانند ارتباط با مافوق، چگونگی ارتباط با شرکت، کارهای مشارکتی، و عملکرد، روی چهار عامل تشکیل‌دهنده توانمندسازی روان‌شناختی (معنادار بودن، تأثیر، اعتماد به نفس، و شایستگی) پرداختند. نتیجه این تحقیق حاکی از آن بود که معنادار بودن، تأثیر و اعتماد به نفس متأثر از عوامل ضمنی است و این خود نقش سازمان و رده‌های بالای سازمانی را در روند توانمندسازی پررنگ‌تر می‌کند. لین<sup>۲</sup> (۲۰۰۲) گزارش کرد که درک منابع انسانی بسیار وابسته به فرهنگ غالب سازمان دارد به همین دلیل مفهوم توانمندسازی در شرکتهای خارجی در مقایسه با شرکتهای داخلی کاملاً متفاوت است. این مهم خود روی خوداثربخشی و کارآیی فردی نیز اثرگذار است. در واکاوی توانمندسازی و ویژگیهای کلیدی ارائه‌شده در الگوی نهایی تمامی جنبه‌های فردی، مهارتی، اقتصادی، بین فردی، تکنیکی و ادراکی لحاظ شده است، لذا از آن می‌توان در فرایندهای مهم مدیریتی مانند جذب نیرو، آموزش نیروی انسانی متخصص، تدوین محتوای آموزشی و تصمیم‌گیری بهره برد (Dalton, 1997).

یافته‌های این تحقیق مبین این حقیقت است که از دیدگاه مدیران شرکتهای بیمه، احساس مؤثر بودن از مهم‌ترین عوامل تعیین‌کننده توانمندی یک مدیر است. مهم‌ترین دغدغه و رقابت شرکتهای بیمه جبران خسارات و بازپرداخت آنان است. با بهره‌گیری از عملکرد اثربخش و به‌کارگیری عوامل اساسی توانمندسازی می‌توان سهم بزرگی از بازار هدف را به خود اختصاص داد که این امر به طور بالقوه به ایجاد ثبات در جامعه کمک می‌کند (Nissim, 2010). در پایان لازم است به محدودیتهای این پژوهش در حوزه‌های عملکردی و کاربردی اشاره شود. پرواضح است که آموزش و اکتساب ویژگیهای تبیین‌شده به‌خودی‌خود تضمین‌کننده عملکرد اثربخش در جایگاه مدیریت نیستند (Hayes, 2000). بنابراین، به منظور شناسایی و جذب هرچه بهتر مدیران میانی و ارشد از مصاحبه وقایع رفتاری<sup>۳</sup> استفاده شود که البته مستلزم به-کارگیری وقت و هزینه زیادی است.

۱. Siegahh and Gardner

۲. Lin

۳. Behavioural Event Interview

## نتایج و بحث

در این مطالعه، با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی عوامل تعیین‌کننده توانمندسازی در حوزه صنعت بیمه شناسایی و معرفی شد. این الگو با در نظر گرفتن شواهد شخصی (طرح دلفی) و عینی (تحلیل عاملی)، پنج عامل مؤثر در سنجش توانمندسازی را پیشنهاد می‌کند که برخلاف ضعف‌های الگوهای موجود در فرایندهای مدیریتی همچون مدیریت نیروی انسانی و تصمیم‌گیری‌های مدیریتی حائز اهمیت است.

## منابع و ماخذ

- امین، ف.، سیدجوادین، س.ر.، رضایی، ع.، (۱۳۹۳). تدوین مدل برنامه‌ریزی استراتژیک نیروی انسانی بر مبنای فرایند توانمندسازی کارکنان. نشریه مدیریت بازرگانی، دوره ۶، شماره ۲، صص ۲۵۱-۲۷۰.
- ایزدی یزدان آبادی، ا.، نوشه‌ور، ح.س.، (۱۳۸۹). ویژگی‌های شغلی دبیران و رابطه آن با توانمندسازی. فصلنامه پژوهش مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، دوره ۲، شماره ۳، صص ۱۶۷-۱۸۷.
- بختیاری، ح.، (۱۳۸۹). عوامل مؤثر بر توانمندسازی فرماندهان و مدیران میانی ناجا. فصلنامه نظارت و بازرسی، دوره ۴، شماره ۱۲، صص ۷-۲۴.
- بختیاری، ح. احمدی مقدم، ا.، (۱۳۸۹). نقش راهبردهای مدیریتی در توانمندسازی مدیران. مطالعات مدیریت انتظامی، دوره ۵، شماره ۱، صص ۳۹-۵۳.
- بیگی‌نیا، ع.ر.، سرداری، ا.، موسوی، س.م.، کیانی بختیاری، ا.، (۱۳۸۸). بررسی اثر توانمندسازی شناختی کارکنان بر عوامل اثرگذار بر بهره‌وری نیروی انسانی. پنجمین کنفرانس توسعه منابع انسانی.
- جزینی، ع.ر.، نوائی، م.، (۱۳۹۳). طراحی مدل توانمندسازی‌های پویا برای ارتقاء شایستگی کارکنان و عملکرد مدیران در ناجا. فصلنامه علمی ترویجی نظارت و بازرسی، دوره ۲۷، شماره ۸، صص ۱۳-۳۶.
- جعفری‌نیا، س.، جعفری‌زاده، ف.، زارعی، س.ا.، (۱۳۹۰). مروری بر مدل‌های توانمندسازی کارکنان. تدبیر، دوره ۲۲، شماره ۲۳۷، صص ۶۷-۷۵.
- خانعلیزاده، ر.، کردنائیچ، ا.ا.، فانی، ع.ا.، مشبکی، ا.، (۱۳۸۹). رابطه بین توانمندسازی و یادگیری سازمانی (مورد مطالعه: دانشگاه تربیت مدرس). پژوهشنامه مدیریت تحول، دوره ۲، شماره ۳، صص ۲۰-۴۵.
- خورشیدی، ع.، اکرامی، م.، (۱۳۹۰). شناسایی عوامل شایستگی‌های مدیران. فصلنامه مطالعات مدیریت انتظامی، دوره ۶، شماره ۴، صص ۵۸۰-۵۹۲.
- دیانتی، م.، عرفانی، م.، (۱۳۸۸). شایستگی، مفاهیم و کاربردها. تدبیر، دوره ۲۰، شماره ۲۰۶، صص ۱۴-۱۹.
- شفی، آ.، (۱۳۸۵). رابطه توانمندسازی کارکنان و یادگیری سازمانی در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه تهران.
- عبداللهی، ب.، (۱۳۸۴). توانمندسازی روانشناختی کارکنان: ابعاد و اعتبارسنجی براساس مدل معادلات ساختاری. پژوهش و برنامه‌ریزی در آموزش عالی، دوره ۱۱، شماره ۱، صص ۳۷-۶۳.
- کاملی، م.ج.، جعفری خیرخواه، م.ر.، (۱۳۹۲). راهبردهای توانمندسازی مدیریتی رؤسای کلانتری‌های تهران بزرگ و نقش آن در پیشگیری از جرایم. نظم و امنیت انتظامی، دوره ۲۲، شماره ۲، صص ۱۱۵-۱۳۴.
- کرد، ب.، (۱۳۹۱). بررسی عوامل مرتبط با توانمندسازی کارکنان کسب‌وکارهای کوچک و متوسط خدماتی. پژوهش‌های مدیریت عمومی، دوره ۵، شماره ۱۵، صص ۱۱۳-۱۳۴.
- عابسی، س.، کرد، ب.، (۱۳۸۸). شناسایی و تدوین مدل توانمندسازی کارکنان در سازمانهای دولتی ایران (مطالعه موردی استان یزد). پژوهش‌های مدیریت، دوره ۲، شماره ۳، صص ۷۵-۹۴.
- عبودی، ح.، لطفی زنگنه درویش، م.، کاظمیان، ف.، (۱۳۹۳). رابطه فرهنگ سازمانی با توانمندسازی کارکنان. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، دوره ۶، شماره ۱، صص ۲۲۳-۲۴۴.
- لالیان‌پور، ن.، دوستی، ن.، محمدزاده، آ.، (۱۳۹۰). مفهوم توانمندسازی و تعهد سازمانی کارکنان (مورد مطالعه: یک شرکت بیمه‌ای). تازه‌های جهان بیمه، ۱۶۳، صص ۲۴-۳۹.
- مقیم، م.، (۱۳۸۵). بررسی ارتباط رفتار شهروندی سازمانی و فرهنگ کارآفرینی در سازمان دولتی. نشریه فرهنگ مدیریت، دوره ۴، شماره ۱۳، صص ۱۷۱-۱۹۲.

موغلی، ع.ر.، حسن پور، ا. حسن پور، م.، (۱۳۸۸). بررسی ارتباط بین توانمندسازی و تعهد سازمانی کارکنان در مناطق نوزده گانه سازمان آموزش و پرورش شهر تهران. مدیریت دولتی، دوره ۱، شماره ۲، صص ۱۱۹-۱۳۲.  
وطنی، خ.، (۱۳۸۹). بررسی عوامل موثر بر توانمندسازی منابع انسانی (مطالعه موردی ادارات کل برنامه ریزی و نظارت اعتباری و اعتبارات بانک ملت). پژوهشگر، دوره ۷، شماره ۲۰، صص ۴۲-۴۸.

- Abu Bakar, R.; Cooke, F.L.; Muenjohn, N., (2012). Conceptual link between personality and job engagement: The moderating influence of empowering leadership, in Muenjohn, N. (Ed.) *Organisational Leadership: Concepts, Cases and Research*, Cengage Learning Australia, Melbourne.
- Byars, L.L.; Rue, L.W., (2011). *Human Resource Management*. New York: Mc Graw-Hill.
- Butts, M.M.; Vandenberg, R.J.; DeJoy, D.M.; Schaffer, B.S.; Wilson, M.G., (2009). Individual reactions to high involvement work processes: investigating the role of empowerment and perceived organizational support. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(2), pp. 122-136.
- Dalton, M., (1997). Are Competency Models a Waste?. *Training and Development*, 5, pp. 146-49.
- Hayes, J.; Rose-Quirie, A.; Allinson, C., (2000). Senior managers' perceptions of the competencies they require for effective performance: implications for training and development. *Personnel Review*, 29, pp. 92-101.
- Fry, L.W.; Vitucci, S.; Cedillo, M., (2005). Spiritual leadership and army transformation: theory, measurement, and establishing a baseline. *The Leadership Quarterly*, 16, pp. 835-862.
- Konczak, L.J.; Stelly, D.J.; Trusty, M.L., (2000). Defining and measuring empowering leader behaviors: development of an upward feedback instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 60(2), pp. 301-331.
- Krishnan, V.R., (2012). Transformational leadership and personal outcomes: empowerment as mediator. *Leadership and Organization Development Journal*, 33(6), pp. 550-563.
- Lashgarara, F.; Abadi, A.K., (2014). Determination causal model of self-efficacy resources in empowering of human resources (Iran's ministry of interior). *International Journal of Economy, Management and Social Sciences*, 3, pp. 526-529.
- Lin, C.Y., (2002). Empowerment in the service industry: An empirical study in Taiwan. *The Journal of Psychology*, 136, pp. 555-560.
- Nissim, D., (2010). Analysis and valuation of insurance companies. In: Columbia Business School (ed.). *Center for Excellence in Accounting and Security Analysis: Center for Excellence in Accounting and Security Analysis*.
- Pearson, L.C.; Moomaw, W., (2005). The relationship between teacher autonomy and stress, work satisfaction, empowerment, and professionalism. *Educational Research Quarterly*, 29, pp. 38-54.
- Randolph, W.A., (2008). Educating part-time MBAs for the global business environment. *Journal of College Teaching and Learning*, 5(8), pp. 11-18.
- Robbins, T.L.; Crino, M.D.; Fredendall, L.D., (2002). An integrative model of the empowerment process. *Human Resource Management Review*, 12(3), pp. 419-443.
- Savery, L.K.; Luks, J.A., (2001). The relationship between empowerment, job satisfaction and reported stress levels: some Australian evidence. *Leadership and Organization Development Journal*, 22(3), pp. 97-104.
- Scott, C.; Jaffe, D., (1991). *Empowerment: building a committed workforce*. California: Crisp Learning.
- Scott, L., (2012). *Contested relationships: Women's economic and social empowerment, insights from the transfer of material assets in Bangladesh*. Helsinki: Wider Working Paper, United Nations University.
- Siegel, M.; Gardner, S., (2000). Contextual factors of psychological empowerment. *Personnel Review*, 29, pp. 703-722.

- Sigler, T.; Pearson, C., (2000). Creating and empowering culture: examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. *Journal of Quality Management*, 5, pp. 27-52.
- Smith, K.A.; Vasudevan, S.P.; Tanniru, M.R., (1996). Organizational learning and resource-based theory: An integrative model. *Journal of Organizational Change Management*, 9(6), pp. 41-53.
- Sodeify, R.; Vanaki, Z.; Mohammadi, E., (2013). Nurses' experiences of perceived support and their contributing factors: A qualitative content analysis. *Iranian Journal of Nursing and Midwifery Research*, 18, pp. 191-197.
- Thomas, K.W.; Velthouse, B.A., (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), pp. 666-681.
- Van Dijke, M.; De Cremer, D.; Mayer, D.M.; Van Quaquebeke, N., (2012). When does procedural fairness promote organizational citizenship behavior? Integrating empowering leadership types in relational justice models. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 117(2), pp. 235-248.
- Voegtlin, C.; Boehm, S.A.; Bruch, H., (2015). How to empower employees: using training to enhance work units' collective empowerment. *International Journal of Manpower*, 36(3), pp. 354-373.
- Wang, P., (2014). government intervention and the empowerment process: citizen involvement in the 2010 Shanghai world expo. *Journal of Public Affairs*, 14(2), pp. 130-141.
- Wu, L.C.; Ong, C.S.; Hsu, Y.W., (2008). Knowledge-based organization evaluation. *Decision Support Systems*, 45(3), pp. 541-549.