

eISSN: 2981-1554

Original Article (Qualitative)

Structural Equation Modeling for Employee Empowerment Policymaking

Abbas Atapour¹, Alireza Manzari Tavakoli² , Sanjar Salajeghe³ , Zahra Anjom Shoaee⁴ 

1- Ph.D student of Public Administration, Ke.C., Islamic Azad University, Kerman, Iran.

2- Department of Educational Management, Ke.C., Islamic Azad University, Kerman, Iran.

3- Department of Public Management, Ke.C., Islamic Azad University, Kerman, Iran.

4- Department of Public Management, Ke.C., Islamic Azad University, Kerman, Iran.

Receive:

04 September 2025

Revise:

19 October 2025

Accept:

02 November 2025

Keywords:

Employee empowerment, organizational policy-making, leader competence, establishment of an accountability system, human resource competencies

Abstract

The present study was conducted with the aim of modeling the structural equations of employee empowerment policy at Payam Noor University. This study was a descriptive survey, and quantitative data were collected using a researcher-made questionnaire. The statistical population of this study includes all employees (both faculty and non-faculty members) of Payam Noor University. The sampling method was a stratified random sample of 358 people. Then, after collecting statistical data, it was analyzed using the PLS method. The validity of the tool was confirmed by professors and experts in the field of human resources and its reliability was assessed with a Cronbach's alpha coefficient above 0.7. The results showed that the structural model of the research includes causal factors (leader competencies, human resource competencies, organizational competencies, and motivation of academic agents), contextual factors (university structure, university atmosphere, university technology), intervening factors (cultural conditions, economic conditions, social conditions, and political conditions), strategies (clarifying the vision, goals, and mission, empowering, optimizing, and facilitating processes, establishing a quality assurance system, establishing a meritocracy system, establishing an accountability system, creating motivation, and developing communications and interactions) and outcomes (individual outcomes, academic outcomes). The results also showed that the model has a favorable degree of fit and strong fit.

Please cite this article as (APA): Atapour, A., Tavakoli, A. M., Salajeghe, S. and Anjom Shoaee, Z. (2025). Structural Equation Modeling for Employee Empowerment Policymaking. *Journal of New Approaches in Management and Marketing*, 4(3), 160-174.



<https://doi.org/10.22034/jnamm.2026.545055.1142>



Authors retain the copyright and full publishing rights.

Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Publisher: Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business

Corresponding Author: Alireza Manzari Tavakoli

Email: a.manzari@iau.ac.ir

Extended Abstract

Introduction

Human resources, as the most valuable organizational resource, are the center of organizational approaches and activities and play a fundamental role in achieving the goals and ideals of the organization (Babaei Meybodi & Alirezai, 2020). In recent decades, employee empowerment has been raised as one of the fundamental axes in human resource management and organizational policy-making (Zarin Negar et al., 2025). Organizations operate in a dynamic, competitive environment affected by technological and social developments, and their survival requires having capable, participatory, and creative employees. In the meantime, employee empowerment is recognized not only as a management tool, but also as a strategic policy-making approach that can play a decisive role in improving individual and organizational performance (Hasanein & Elrayah, 2025). Recent research shows that organizations in today's complex and competitive environments will not be able to achieve their strategic goals without relying on capable and participatory human resources (Sulistio & Darmastuti, 2024).

Researchers have developed specific methods for implementing human resource management practices from the old way of working, such as low levels of employee involvement, to more participatory and supportive processes in which employees gain opportunities to develop skills, knowledge, and attitudes (Alirezai et al., 2022). Employee empowerment is a multidimensional concept that refers to the creation of individual and organizational capacities through increased authority, access to information, development of competencies, and strengthening of employees' intrinsic motivation (Tizfahm Fard et al., 2025). Contemporary research shows that empowerment, by enhancing the sense of meaning, self-efficacy, and impact in employees, paves the way for increased organizational commitment, job satisfaction, and innovative behaviors. From this perspective, empowerment is not simply a limited executive action, but requires the design and implementation of coherent and targeted policies at the organizational level (Asare Duffour & Asante, 2025).

Employee empowerment policymaking refers to the process of developing, implementing, and evaluating policies and programs that aim to provide the structural and psychological foundations necessary for employees to actively participate in organizational decision-making and activities (Younas, 2023). Recent studies emphasize that without clear policies, management support, and alignment with organizational culture, empowerment efforts cannot lead to sustainable results (Nguyen et al., 2023). Therefore, designing a comprehensive policymaking model can help to integrate empowerment efforts and increase their effectiveness. In the management and policymaking literature, policies are known as tools through which organizational values, priorities, and goals are transformed into operational plans and actions. Recent research emphasizes that effective policymaking plays a decisive role in the coordination between organizational resources, structures, and behaviors and can pave the way for improved organizational performance and sustainability (Molaei et al., 2025).

In modern approaches, policymaking is no longer viewed as a linear, top-down process, but rather as a dynamic, interactive, and multilevel process in which different stakeholders play a role. This perspective emphasizes the participation of organizational actors, the use of scientific evidence, and attention to cultural and structural contexts. Recent studies show that policies that are developed with employee participation and based on data and evidence have greater legitimacy and effectiveness and are more likely to be successfully implemented (Schaefers et al., 2024).

From a theoretical perspective, employee empowerment models are generally based on two main dimensions: structural empowerment and psychological empowerment (Rostamzade ganji et al., 2025). Structural empowerment focuses on formal mechanisms such as delegation of authority, access to resources, training, and reward systems, while psychological empowerment addresses employees' perceptions and feelings of competence, autonomy, and influence at work (Pourhassan harzandi et al., 2025). Recent research has shown that the interaction of these two dimensions in the form of organizational policies can play an important role in improving organizational performance, innovation, and learning (Alibrahim, 2024).

Despite the expansion of empirical studies in the field of empowerment, a research gap is still felt in the field of designing and explaining employee empowerment policy models; especially models that can systematically explain the link between policymaking, leadership, organizational culture, and employee behavioral outcomes. Therefore, the researcher seeks to answer the research question: what is the employee empowerment policy model of Payam Noor University?

Research Method

This study was a descriptive survey type, and quantitative data was collected using a researcher-made questionnaire. The statistical population of this study includes all employees (both faculty and non-faculty members) of Payam Noor University. The sampling method was a stratified random sample of 358 people. Then, after collecting statistical data, it was analyzed using the PLS method. The validity of the tool was confirmed by professors and experts in the field of human resources, and its reliability was assessed with a Cronbach's alpha coefficient above 0.7.

Research findings

The research findings showed that the structural model of the research includes causal factors (leader competencies, human resource competencies, organizational competencies, and motivation of academic agents), contextual factors (university structure, university atmosphere, university technology), intervening factors (cultural conditions, economic conditions, social conditions, and political conditions), strategies (clarifying the vision, goals, and mission, empowering, optimizing, and facilitating processes, creating a quality assurance system, creating a meritocracy system, establishing an accountability system, creating motivation, and developing communications and interactions) and outcomes (individual outcomes, academic outcomes). The results also showed that the model has a favorable degree of fit and strong fit.

Conclusion and Discussion

The present study was conducted with the aim of modeling the structural equations of Payam Noor University's employee empowerment policymaking. The results showed that the causal conditions included leader competencies, human resource competencies, organizational competencies, and acceptance of agents. The results also showed that leaders with appropriate leadership skills, knowledge, and behavior can promote trust, motivation, and active participation of employees. Employees who have skills, positive attitudes, and a tendency toward self-actualization are better able to take advantage of the opportunities provided. These findings are consistent with the study of Khalili Esnaki (2021), which confirmed the role of capable leaders and employee competence as prerequisites for the success of empowerment programs. The contextual factors included the university structure and climate,

technology, and organizational interactions. The flexible structure, supportive climate, smart technology, and internal and industry interactions were able to provide the necessary context for enhancing employee empowerment and achieving positive academic outcomes. These findings are consistent with the research of Khalili Esnaki (2021), which emphasized that a vibrant organizational climate and integrated information technology are key factors for the success of university empowerment and innovation programs. The intervening conditions included political, social, cultural, and economic factors. Political developments, cultural inequalities and conflicts, and economic constraints can limit the impact of empowerment policies, but effective management of these conditions can maintain the effectiveness of policies. This result is consistent with the study of Park et al. (2020), who introduced environmental and economic constraints as moderating factors of employee empowerment. Organizational strategies included teaching and learning, explaining transformation strategies, establishing a quality assurance system, meritocracy, accountability, and creating motivation. The implementation of these strategies increased self-efficacy, acceptance of results, job satisfaction, and employee trust, and improved academic outcomes including agility, entrepreneurship, and globalization of the university. The findings are consistent with the research of Sokol et al. (2015), who showed the importance of comprehensive and participatory strategies in employee empowerment. The consequences were observed at both individual and academic levels. Individual outcomes included increased self-efficacy, self-efficacy, personal acceptance of results, job satisfaction, and employee trust, and academic outcomes included entrepreneurship, agility, and university globalization. These findings are consistent with the results of Nguyen et al. (2024) who showed that employee empowerment simultaneously improved individual and organizational capacity.

مدلسازی معادلات ساختاری خط مشی گذاری توانمندسازی کارکنان

عباس عطاپور^۱، علیرضا منظری توکلی^۲، سنجر سلاجقه^۳، زهرا انجم شعاع^۴

۱- دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران

۲- گروه مدیریت آموزشی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران

۳- گروه مدیریت دولتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران

۴- گروه مدیریت دولتی، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران

چکیده

پژوهش حاضر با هدف مدلسازی معادلات ساختاری خط مشی گذاری توانمندسازی کارکنان دانشگاه پیام نور انجام شد. این مطالعه از نوع توصیفی پیمایشی بود و داده‌های کمی با استفاده از پرسشنامه محقق ساخته جمع‌آوری شد. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان (اعم از اعضاء هیات علمی و غیر هیات علمی) دانشگاه پیام نور می‌باشد. روش نمونه‌گیری به روش تصادفی طبقه‌ای نمونه‌ای به حجم ۳۵۸ نفر انتخاب شدند. سپس بعد از جمع‌آوری داده‌های آماری با استفاده از روش PLS تحلیل شد. روایی ابزار توسط اساتید و خبرگان حوزه منابع انسانی تأیید و پایایی آن با ضریب آلفای کرونباخ بالای ۰/۷ ارزیابی شد. نتایج نشان داد که مدل ساختاری پژوهش شامل عوامل علی (شایستگی‌های رهبر، شایستگی‌های نیروی انسانی، شایستگی‌های سازمان و انگیزش عاملان دانشگاهی)، عوامل زمینه‌ای (ساختار دانشگاه، جو دانشگاه، تکنولوژی دانشگاه)، عوامل مداخله‌گر (شرایط فرهنگی، شرایط اقتصادی، شرایط اجتماعی و شرایط سیاسی)، راهبردها (تبیین چشم انداز، اهداف و مأموریت، توانمندسازی، بهینه‌سازی و تسهیل فرآیندها، ایجاد نظام تضمین کیفیت، ایجاد نظام شایسته‌سالاری، استقرار نظام پاسخگویی، ایجاد انگیزش و توسعه ارتباطات و تعاملات) و پیامدها (پیامدهای فردی، پیامدهای دانشگاهی) می‌باشد. همچنین نتایج نشان داد مدل دارای درجه تناسب مطلوب و برازش قوی می‌باشد.

تاریخ دریافت: ۱۳ شهریور ۱۴۰۴

تاریخ بازنگری: ۲۷ مهر ۱۴۰۴

تاریخ پذیرش: ۱۱ آبان ۱۴۰۴

کلید واژه‌ها:

توانمندسازی کارکنان،
خط مشی گذاری سازمانی،
شایستگی رهبر،
استقرار نظام پاسخگویی،
شایستگی‌های نیروی انسانی

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): عطاپور، عباس، منظری توکلی، علیرضا، سلاجقه، سنجر و انجم شعاع، زهرا. (۱۴۰۴). مدلسازی معادلات ساختاری خط مشی گذاری توانمندسازی کارکنان. فصلنامه رویکردهای نوین در مدیریت و بازاریابی، ۴ (۳)، ۱۶۰-۱۷۴.

<https://doi.org/10.22034/jnamm.2026.545055.1142>

Authors retain the copyright and full publishing rights.
Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business.
This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

ناشر: مرکز پژوهشی مطالعات مدیریت منابع و کسب و کار دانش محور

نویسنده مسئول: علیرضا منظری توکلی

ایمیل: a.manzari@iau.ac.ir

مقدمه

نیروی انسانی به عنوان با ارزشترین منبع سازمانی، محور رویکردها و فعالیتهای سازمانی است و در تعالی اهداف و آرمان سازمان، نقش اساسی دارد (Babaei Meybodi & Alirezaei, 2020). در دهه‌های اخیر، توانمندسازی کارکنان به عنوان یکی از محورهای اساسی در مدیریت منابع انسانی و خط مشی گذاری سازمانی مطرح شده است (zarin negar et al., 2025). سازمان‌ها در محیطی پویا، رقابتی و متأثر از تحولات فناورانه و اجتماعی فعالیت می‌کنند که بقای آن‌ها مستلزم برخورداری از کارکنانی توانمند، مشارکت‌جو و خلاق است. در این میان، توانمندسازی کارکنان نه تنها به عنوان یک ابزار مدیریتی، بلکه به مثابه یک رویکرد خط‌مشی گذاری راهبردی شناخته می‌شود که می‌تواند نقش تعیین‌کننده‌ای در ارتقای عملکرد فردی و سازمانی ایفا کند (Hasanein & Elrayah, 2025). پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهند که سازمان‌ها در محیط‌های پیچیده و رقابتی کنونی، بدون اتکا به نیروی انسانی توانمند و مشارکت‌جو، قادر به دستیابی به اهداف راهبردی خود نخواهند بود. (Sulistio & Darmastuti, 2024)

محققان روش‌های خاصی برای اجرای شیوه‌های مدیریت منابع انسانی از شیوه کار قدیمی مانند سطح پایین درگیری کارکنان به سمت فرایندهای مشارکتی و حمایتی‌تر پیشرفت کرده است که در آن کارمندان فرصتهایی برای پیشرفت مهارت، دانش و نگرش کسب می‌کنند (Alirezaei et al., 2022). توانمندسازی کارکنان مفهومی چندبعدی است که به ایجاد ظرفیت‌های فردی و سازمانی از طریق افزایش اختیار، دسترسی به اطلاعات، توسعه شایستگی‌ها و تقویت انگیزش درونی کارکنان اشاره دارد (tizfahm fard et al., 2025). پژوهش‌های معاصر نشان می‌دهند که توانمندسازی، با تقویت احساس معناداری، خودکارآمدی و تأثیرگذاری در کارکنان، زمینه‌ساز افزایش تعهد سازمانی، رضایت شغلی و رفتارهای نوآورانه می‌شود. از این منظر، توانمندسازی صرفاً یک اقدام اجرایی محدود نیست، بلکه نیازمند طراحی و اجرای خط‌مشی‌های منسجم و هدفمند در سطح سازمانی است (Asare Duffour & Asante, 2025).

خط‌مشی گذاری توانمندسازی کارکنان به فرآیند تدوین، اجرا و ارزیابی سیاست‌ها و برنامه‌هایی اطلاق می‌شود که هدف آن‌ها فراهم‌سازی بسترهای ساختاری و روان‌شناختی لازم برای مشارکت فعال کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و فعالیتهای سازمانی است (Younas, 2023). مطالعات جدید تأکید دارند که بدون وجود خط‌مشی‌های شفاف، حمایت مدیریتی و هم‌راستایی با فرهنگ سازمانی، تلاش‌های مربوط به توانمندسازی نمی‌توانند به نتایج پایدار منجر شوند (Nguyen et al., 2023). بنابراین، طراحی یک مدل خط‌مشی گذاری جامع می‌تواند به انسجام اقدامات توانمندساز و افزایش اثربخشی آن‌ها کمک کند. در ادبیات مدیریت و سیاست گذاری، خط‌مشی‌ها به عنوان ابزارهایی شناخته می‌شوند که از طریق آن‌ها ارزش‌ها، اولویت‌ها و اهداف سازمانی به برنامه‌ها و اقدامات عملیاتی تبدیل می‌گردند. پژوهش‌های جدید تأکید دارند که خط‌مشی گذاری مؤثر، نقش تعیین‌کننده‌ای در هماهنگی میان منابع، ساختارها و رفتارهای سازمانی ایفا می‌کند و می‌تواند زمینه‌ساز بهبود عملکرد و پایداری سازمان شود (Molaei et al., 2025).

در رویکردهای نوین، خط‌مشی گذاری دیگر به صورت فرآیندی خطی و از بالا به پایین تلقی نمی‌شود، بلکه به عنوان یک فرآیند پویا، تعاملی و چندسطحی در نظر گرفته می‌شود که ذی‌نفعان مختلف در آن نقش دارند. این دیدگاه بر مشارکت کنشگران سازمانی، استفاده از شواهد علمی و توجه به زمینه‌های فرهنگی و ساختاری تأکید دارد. مطالعات اخیر نشان

می دهند که خط‌مشی‌هایی که با مشارکت کارکنان و مبتنی بر داده و شواهد تدوین می‌شوند، از مشروعیت و اثربخشی بیشتری برخوردارند و احتمال اجرای موفق آن‌ها افزایش می‌یابد (Schaeffers et al., 2024).

از منظر نظری، مدل‌های توانمندسازی کارکنان عموماً بر دو بعد اصلی توانمندسازی ساختاری و توانمندسازی روان‌شناختی استوارند (Rostamzade ganji et al., 2025). توانمندسازی ساختاری بر سازوکارهای رسمی مانند تفویض اختیار، دسترسی به منابع، آموزش و نظام‌های پاداش تمرکز دارد، در حالی که توانمندسازی روان‌شناختی به ادراکات و احساسات کارکنان نسبت به شایستگی، استقلال و تأثیرگذاری در کار می‌پردازد (Pourhassan harzandi et al., 2025). پژوهش‌های اخیر نشان داده‌اند که تعامل این دو بعد در قالب خط‌مشی‌های سازمانی می‌تواند نقش مهمی در بهبود عملکرد، نوآوری و یادگیری سازمانی ایفا کند (Alibrahim, 2024).

با وجود گسترش مطالعات تجربی در حوزه توانمندسازی، خلأ پژوهشی در زمینه طراحی و تبیین مدل‌های خط‌مشی‌گذاری توانمندسازی کارکنان همچنان احساس می‌شود؛ به‌ویژه مدل‌هایی که بتوانند پیوند میان سیاست‌گذاری، رهبری، فرهنگ سازمانی و پیامدهای رفتاری کارکنان را به‌صورت نظام‌مند تبیین کنند. از این رو، محقق به دنبال پاسخ به سؤال تحقیق است که مدل خط‌مشی‌گذاری توانمندسازی کارکنان دانشگاه پیام نور چگونه است؟

روش پژوهش

این مطالعه از نوع توصیفی پیمایشی بود و داده‌های کمی با استفاده از پرسشنامه محقق ساخته جمع‌آوری شد. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان (اعم از اعضاء هیات علمی و غیر هیات علمی) دانشگاه پیام نور می‌باشد. روش نمونه‌گیری به روش تصادفی طبقه‌ای نمونه‌ای به حجم ۳۵۸ نفر انتخاب شدند. سپس بعد از جمع‌آوری داده‌های آماری با استفاده از روش PLS تحلیل شد. روایی ابزار توسط اساتید و خبرگان حوزه منابع انسانی تأیید و پایایی آن با ضریب آلفای کرونباخ بالای ۰/۷ ارزیابی شد.

یافته‌های پژوهش

بررسی مدل پژوهش طی دو مرحله انجام می‌شود. در مرحله اول، مدل بیرونی پژوهش، در مرحله دوم، مدل درونی پژوهش بررسی شده است.

در مرحله اول، بار عاملی مربوط به شاخص‌های سنجیده‌شده هر متغیر، بررسی شد بارهای عاملی بالاتر از ۰/۴ مطلوب هستند. مدل در حالت ضریب مسیر و بارهای عاملی اولیه در جدول و شکل (۱)، نشان داده شده است.

جدول ۱. بارهای عاملی

گویه‌ها	بار عاملی	آماره t	گویه‌ها	بار عاملی	آماره t
q1	0.660	8.652	q45	0.728	9.225
q2	0.583	9.804	q46	0.667	8.069
q3	0.489	7.412	q47	0.738	9.978
q4	0.628	8.341	q48	0.604	8.017
q5	0.444	5.189	q49	0.659	9.951
q6	0.526	6.622	q50	0.650	8.204
q7	0.631	7.369	q51	0.708	9.064
q8	0.423	4.350	q52	0.764	8.188
q9	0.532	7.571	q53	0.759	8.069
q10	0.539	7.899	q54	0.770	9.993
q11	0.439	5.171	q55	0.744	8.995
q12	0.463	6.260	q56	0.815	9.021
q13	0.473	5.590	q57	0.772	7.196
q14	0.499	7.559	q58	0.651	7.022
q15	0.479	5.745	q59	0.656	8.093
q16	0.402	4.301	q60	0.684	8.040
q17	0.454	5.602	q61	0.779	9.049
q18	0.412	5.463	q62	0.661	8.952
q19	0.622	7.453	q63	0.760	9.003
q20	637.000	7.857	q64	0.676	7.998
q21	0.436	5.481	q65	0.690	6.398
q22	0.473	5.916	q66	0.646	7.449
q23	0.443	5.494	q67	0.626	8.808
q24	0.451	4.998	q68	0.869	9.469
q25	0.869	9.469	q69	0.836	4.737
q26	0.836	4.737	q70	0.863	16.332
q27	0.863	16.332	q71	0.791	13.016
q28	0.791	13.016	q72	0.886	7.039
q29	0.886	7.039	q73	0.759	6.149
q30	0.759	6.149	q74	0.811	5.246
q31	0.811	5.246	q75	0.798	6.589
q32	0.798	6.589	q76	0.824	4.079
q33	0.824	4.079	q77	0.811	6.670
q34	0.811	6.670	q78	0.852	6.801
q35	0.852	6.801	q79	0.871	7.208
q36	0.871	7.208	q80	0.882	27.288
q37	0.882	27.288	q81	0.884	28.351
q38	0.884	28.351	q82	0.854	6.504
q39	0.854	6.504	q83	0.687	7.275
q40	0.687	7.275	q84	0.651	8.672
q41	0.651	8.672	q85	0.664	6.976
q42	0.664	6.976	q86	0.605	7.494
q43	0.605	7.494	q87	0.698	8.098
q44	0.698	8.098	q88	0.728	9.225

در نرم افزار smart pls برای برآزش مدل‌های اندازه‌گیری از نظر پایایی معیارهای ضرایب بار عاملی، پایایی مرکب CR و برای بررسی روایی همگرایی مدل‌های اندازه‌گیری از معیار متوسط اشتراک AVE و برای بررسی روایی واگرایی این مدل‌ها جدول فورنل و لارکر را ارائه می‌دهد.

در جدول (۲) مقدار ضریب آلفای کرونباخ، پایایی مرکب و معیار متوسط اشتراک برای هر یک از سازه‌ها ارائه شده است.

جدول ۲. آلفای کرونباخ، پایایی ترکیبی و روایی همگرا

CR	AVE	آلفای کرونباخ	متغیرها
0/857	0/637	0/855	تحقق توانمند سازی کارکنان (نهادینه شدن فرهنگ توانمندسازی) (مقوله محوری)
0/822	0/621	0/821	عوامل علی
0/888	0/551	0/886	عوامل زمینه‌ای
0/949	0/550	0/948	شرایط مداخله‌گر
0/889	0/547	0/888	راهبردها
0/710	0/533	0/709	پیامدها

مطابق با جدول (۲) ضریب آلفای کرونباخ برای تمام سازه‌های موردنظر بالاتر از ۰/۷ است که حاکی از پایایی مناسب مدل می‌باشد. همین‌طور مقادیر پایایی ترکیبی برای تمام سازه‌های موردنظر بالاتر از ۰/۷ است که حاکی از پایایی مناسب مدل دارد. همچنین مقدار تمام مقادیر AVE بالاتر از ۰/۴ است، پس برآزش مدل مناسب است.

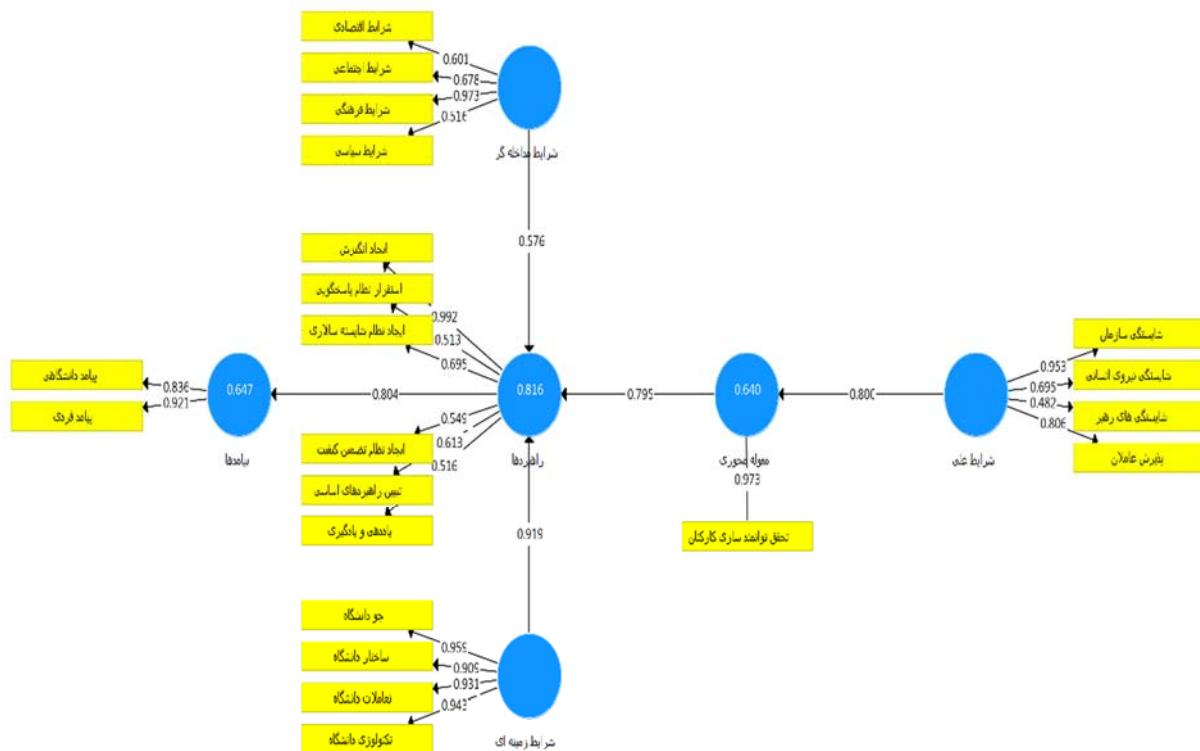
جدول ۳. جدول فورنل و لارکر

۶	۵	۴	۳	۲	۱	متغیرها
					۰/۹۱۱	تحقق توانمند سازی کارکنان (نهادینه شدن فرهنگ توانمندسازی) (مقوله محوری)
				۰/۹۰۱	۰/۹۰۲	عوامل علی
			۰/۸۷۷	۰/۸۷۰	۰/۸۶۳	عوامل زمینه‌ای
		۰/۸۶۳	۰/۸۷۷	۰/۸۵۱	۰/۸۴۴	شرایط مداخله‌گر
	۰/۸۵۵	۰/۸۵۲	۰/۸۸۹	۰/۸۴۷	۰/۸۷۱	راهبردها
۰/۸۳۲	۰/۸۵۱	۰/۸۴۰	۰/۸۳۳	۰/۸۴۰	۰/۸۲۴	پیامدها

همان گونه که در جدول (۳) قابل مشاهده است مقدار جذر AVE متغیرهای مکنون در پژوهش حاضر که در خانه‌های موجود در قطر اصلی ماتریس قرار گرفته‌اند از مقدار همبستگی میان آنها که در خانه‌های زیرین و راست قطر بیشتر است که این مطلب بیانگر برازش مناسب مدل‌های اندازه‌گیری از نظر روایی و اگر است.

مطابق با جدول (۳)، تمام مقادیر قطر اصلی از مقادیر زیرین و راست خود بزرگ‌تر می‌باشد؛ بنابراین برازش مدل مناسب می‌باشد.

برای بررسی برازش مدل ساختاری پژوهش از چندین معیار استفاده می‌شود که اولین و اساسی‌ترین معیار، ضرایب معناداری Z است. برازش مدل ساختاری با استفاده از ضرایب t به این صورت است که این ضرایب باید از ۱/۹۶ بیشتر باشند تا بتوان در سطح اطمینان ۹۵ درصد معنادار بودن آن‌ها را تأیید کرد. در صورتی که مقدار آماره t بیشتر از ۱/۹۶ گردد، ضریب مسیر در سطح اطمینان ۹۵ درصد و در صورتی که مقدار آماره t بیشتر از ۲/۵۸ گردد، ضریب مسیر در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار است (Davari & Rezazade, 2013).



شکل ۱. مدل معادلات ساختاری حالت تخمین ضرایب استاندارد (بارهای عاملی)

مقادیر ضریب تعیین در جدول (۵)، نشاندهنده قوی بودن برازش مدل است.

کیفیت پیش‌بینی کنندگی (Q^2)

این معیار قدرت پیش‌بینی مدل را مشخص می‌سازد. مدل‌هایی که دارای برازش بخش ساختاری قابل قبول هستند باید قابلیت پیش‌بینی شاخص‌های مربوط به سازه‌های درون‌زای مدل را داشته باشند. (Hensler et al, 2009) سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را برای نشان دادن قدرت پیش‌بینی ضعیف، متوسط و قوی سازه یا سازه‌های برون‌زای مربوط به آن تعریف کرده‌اند. ذکر این نکته ضروری است که این مقدار تنها برای سازه‌های درون‌زای مدل که شاخص‌های آن‌ها از نوع انعکاسی است، محاسبه می‌گردد (Davari & Rezaade, 2013).

جدول ۶. کیفیت پیش‌بینی کنندگی (Q^2)

شدت	Q^2	متغیر وابسته
قوی	۰,۳۱۱	راهبردها
قوی	۰,۳۴۰	پیامدها
قوی	۰,۳۰۷	تحقق توانمندسازی کارکنان (نهادهنده شدن فرهنگ توانمندسازی) (مقوله محوری)
قوی	۰,۳۱۹	میانگین

مقدار کیفیت پیش‌بینی کنندگی در جدول (۶) نشان از مناسب بودن این معیار می‌باشد.

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف مدل‌سازی معادلات ساختاری خط مشی گذاری توانمندسازی کارکنان دانشگاه پیام نور انجام شد. نتایج نشان داد ابعاد مدل شامل عوامل علی (شایستگی‌های رهبر، شایستگی‌های نیروی انسانی، شایستگی‌های سازمان و انگیزش عاملان دانشگاهی)، عوامل زمینه‌ای (ساختار دانشگاه، جو دانشگاه، تکنولوژی دانشگاه)، عوامل مداخله‌گر (شرایط فرهنگی، شرایط اقتصادی، شرایط اجتماعی و شرایط سیاسی)، راهبردها (تبیین چشم انداز، اهداف و مأموریت، توانمندسازی، بهینه سازی و تسهیل فرآیندها، ایجاد نظام تضمین کیفیت، ایجاد نظام شایسته سالاری، استقرار نظام پاسخگویی، ایجاد انگیزش و توسعه ارتباطات و تعاملات) و پیامدها (پیامدهای فردی، پیامدهای دانشگاهی) می‌باشد. همچنین مدل دارای درجه تناسب مطلوب و برازش قوی می‌باشد.

شرایط علی شامل شایستگی‌های رهبر، شایستگی نیروی انسانی، شایستگی سازمان و پذیرش عاملان بود. نتایج نشان دادند که رهبران با مهارت‌های رهبری، دانش و رفتار مناسب، می‌توانند اعتماد، انگیزش و مشارکت فعال کارکنان را ارتقا دهند. کارکنانی که مهارت، نگرش مثبت و گرایش به خودشکوفایی دارند، بهتر می‌توانند از فرصت‌های ارائه‌شده بهره ببرند. این یافته‌ها با مطالعه (Khalili Esnaki (2021) همسو است، که نقش رهبران توانمند و شایستگی کارکنان را به عنوان پیش‌نیاز موفقیت برنامه‌های توانمندسازی تأیید کرده‌اند. موجبات زمینه‌ای شامل ساختار و جو دانشگاه، فناوری و

تعاملات سازمانی بود. ساختار منعطف، جو حمایتگر، فناوری هوشمند و تعاملات داخلی و با صنعت، توانست زمینه لازم برای ارتقای توانمندی کارکنان و تحقق پیامدهای مثبت دانشگاهی را فراهم کند. این یافته‌ها با پژوهش‌های Khalili (2021) Esnaki همسو است که تأکید کرده‌اند جو سازمانی پرنشاط و فناوری اطلاعات یکپارچه، از عوامل کلیدی موفقیت برنامه‌های توانمندسازی و نوآوری دانشگاهی است. شرایط مداخله‌گر شامل عوامل سیاسی، اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی بود. تحولات سیاسی، نابرابری‌ها و تعارضات فرهنگی و محدودیت‌های اقتصادی می‌توانند اثر سیاست‌های توانمندسازی را محدود کنند، اما مدیریت مؤثر این شرایط می‌تواند اثرگذاری سیاست‌ها را حفظ کند. این نتیجه با مطالعه park et al., (2020) مطابقت دارد که محدودیت‌های محیطی و اقتصادی را به عنوان عوامل تعدیل‌کننده توانمندسازی کارکنان معرفی کرده‌اند.

راهبردهای سازمانی شامل یاددهی و یادگیری، تبیین راهبردهای تحول، ایجاد نظام تضمین کیفیت، شایسته‌سالاری، پاسخگویی و ایجاد انگیزش بود. اجرای این راهبردها موجب افزایش خوداثربخشی، پذیرش نتایج، رضایت شغلی و اعتماد کارکنان شد و پیامدهای دانشگاهی شامل چابکی، کارآفرینی و جهانی شدن دانشگاه را بهبود بخشید. یافته‌ها با پژوهش‌های sokol et al., (2015) همسو است که اهمیت راهبردهای جامع و مشارکتی در توانمندسازی کارکنان را نشان داده‌اند. پیامدها در دو سطح فردی و دانشگاهی مشاهده شدند. پیامدهای فردی شامل افزایش خوداثربخشی، خودکارآمدی، پذیرش شخصی نتایج، رضایت شغلی و اعتماد کارکنان و پیامدهای دانشگاهی شامل کارآفرینی، چابکی و جهانی شدن دانشگاه بودند. این یافته‌ها مشابه نتایج مطالعه nguyen et al., (2024) همسو است که توانمندسازی کارکنان را موجب ارتقای همزمان ظرفیت فردی و سازمانی نشان داده‌اند.

بنابراین براساس نتایج پژوهش، پیشنهادات کاربردی ذیل ارائه می‌شود:

برای تحقق توانمندسازی کارکنان، ضروری است که دانشگاه بر توسعه شایستگی‌های رهبران تمرکز کند. رهبران باید از مهارت‌های مدیریتی و رهبری، دانش تخصصی و رفتارهای الهام‌بخش برخوردار باشند تا بتوانند اعتماد و انگیزه کارکنان را افزایش دهند. علاوه بر این، برنامه‌های آموزشی و توسعه مهارت‌های کارکنان برای تقویت قابلیت‌ها، نگرش مثبت و گرایش به خودشکوفایی ضروری است. ایجاد ساختار سازمانی منعطف، چشم‌انداز روشن و فرآیندهای یاددهی و یادگیری فعال، زمینه پذیرش کارکنان نسبت به سیاست‌های توانمندسازی را فراهم می‌کند و تحقق اهداف سازمانی را تضمین می‌نماید.

ساختار و جو سازمانی دانشگاه از پیش‌نیازهای مهم توانمندسازی کارکنان است. وجود ساختار منعطف و ارگانیک، سلسله مراتب مناسب و فضای کاری خلاق و حمایتگر، امکان تصمیم‌گیری سریع و مشارکت فعال کارکنان را فراهم می‌کند. بهره‌گیری از فناوری‌های نوین، سیستم‌های اطلاعات مدیریت و شبکه‌های داخلی و تعامل با صنعت نیز فرآیندها را تسهیل کرده و به ارتقای همکاری، یادگیری و نوآوری کمک می‌کند. بنابراین، سرمایه‌گذاری در زمینه‌های سازمانی و فناوری برای موفقیت سیاست‌های توانمندسازی ضروری است. شرایط محیطی و اجتماعی می‌توانند اثر سیاست‌های توانمندسازی را محدود یا تقویت کنند. بنابراین، مدیریت مؤثر مداخلات سیاسی و توجه به عدالت اجتماعی و فرهنگی در انتصابات و سیاست‌ها ضروری است. همچنین، برنامه‌های توانمندسازی باید با توجه به محدودیت‌های اقتصادی و مالی طراحی شده و انعطاف‌پذیر باشند تا کارکنان بتوانند در محیطی پایدار و حمایتگر از فرصت‌های ارائه‌شده بهره‌مند شوند.

اجرای راهبردهای سازمانی شفاف و جامع، کلید موفقیت توانمندسازی کارکنان است. این راهبردها شامل تفویض اختیار، مشارکت در تصمیم‌گیری، آموزش مهارت‌های حل مسئله و شناسایی ظرفیت‌های بالقوه کارکنان، تبیین چشم‌انداز و اهداف سازمان، ایجاد نظام تضمین کیفیت، شایسته‌سالاری، پاسخگویی سریع و ایجاد انگیزش است. رعایت عدالت، ارائه فرصت‌های برابر و قدردانی از عملکرد خوب نیز به افزایش رضایت شغلی و تعهد کارکنان کمک می‌کند و اثرگذاری راهبردها را تقویت می‌نماید.

References:

- Alibrahim, M. S. (2024). Psychological empowerment and its relationship to organizational anomie and enhancing creative behavior among employees in the Saudi Ministry of sports. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, 7(3), 1099–1117, <https://doi.org/10.53894/ijirss.v7i3.3085>
- Alirezaei, A., Abbasgholizadeh, A., Shoul, A., & Korhani, M. (2022). Structural modeling of the impact of green transformational leadership on environmental performance with the mediating role of green human resource management and environmental awareness. *Journal of value creating in Business Management*, 2(3), 82-108. (In Persian)
- Allen, d., shore, l., griffeth, r. (2003), The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process, *journal of mangment*, 29, 99-118, DOI:10.1177/014920630302900107
- Asare Duffour, K., & Asante, J. A. (2025). Structural and psychological empowerment on employee performance: The mediating role of employee engagement. *International Journal of Coaching and Organizational Development*, 1–15. <https://doi.org/10.51137/wrp.ijcod.2025.kdst.45813>
- Babaei Meybodi, H. and Alirezaei, A. (2020). Structural Modeling the Impact of Rational Secrecy on Performance Employee by Emphasizing the Role of job Satisfaction (Case: IRIB Yazd Province). *Communication Research*, 26(100), 61-84. doi: 10.22082/cr.2020.113346.1913. (in persian).
- Hasanein, A. M., & Elrayah, M. (2025). Beyond the workplace: How psychological empowerment influences employee creativity in the Saudi hotel sector—The mediating role of affective commitment and the moderating role of psychological safety. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 15(5), 76. <https://doi.org/10.3390/ejihpe15050076>
- Khalili Esnaki, H. A., (۲۰۲۱), Designing an Employee Empowerment Model with an Administrative System Transformation Approach Using Data-Based Theory, *First International Conference on the Advancement of Management, Economics and Accounting Sciences*, Sari. (In Persian)
- Molaei, m., anjomshoe, z., salajeghe, s., kamali, m., mohammad bagheri, m. (2025), Leveling and Relationship Between Factors of Social Entrepreneurship Policies in Imam Khomeini Relief Committee Organization, *new approachen in management and marketing*, 7, 222-241, <https://doi.org/10.22034/jnamm.2025.544216.1133>
- Nguyen, T. P. L., & Doan, H. X. (2023). Psychological empowerment and employees' creativity in Vietnam telecommunications enterprises: The mediating role of creative process engagement and intrinsic motivation. *International Journal of Emerging Markets*, 18(9), 3264–3282, <https://ideas.repec.org/a/eme/ijoemp/ijoem-01-2021-0080.html>
- Pourhassan harzandi, a., bohlooli, n., ramazani, m., beikzad, j. (2025), Presenting a unified model of Empowering Employees' Performance based on a Comprehensive Tax Plan in the country's Tax Affairs Organization, *journal of value creating in business mangmnet*, 15, 157-181, <https://doi.org/10.22034/jvcbm.2024.444903.1319> (in Persian).
- Rostam zadeh ganji, e., jayervandi, s. (2025), Presenting a model for developing employee cognitive trust in artificial intelligence, *journal of value creating in business mangment*, 16, 294-317, <https://doi.org/10.22034/jvcbm.2025.501861.1489> (in Persian).
- Schaefer, t., krott, m., krichner, m. (2025), The influence of science within forest policy making - the case of payments for forest ecosystem services for climate-adapted forest management in Germany, *forest policy and economics*, 18, 55-67, <https://doi.org/10.1016/j.forpol.2025.103599>

- Sokol,a.,gozdek,a.,figurska,i.,blaskova,m(2015), Organizational Climate of Higher Education Institutions and its Implications for the Development of Creativity, social and behavioral sciences,2,19-32, [10.1016/j.sbspro.2015.04.767](https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.767)
- Sulistio, A., & Darmastuti, I. (2024) Employee empowerment and job satisfaction: A systematic literature review. *Research Horizon*, ۴(۶), ۲۷۳-۲۸۰. <https://doi.org/10.54518/rh.4.6.2024.421>
- Tifzfahm fard,g.,molazeinali,s.,rajabzadeh,a.,dodangeh,s(2025), Digital technologies on the evolution of human resource management practices and its consequences on employee outcomes with a data-driven theory approach, *journal of new approaches in mangment and marketing*, 11,34-59, <https://doi.org/10.22034/jnamm.2025.559393.1208>(in Persian).
- Younas, A., Wang, D., Javed, B., & Haque, A. U. (2023). Inclusive leadership and voice behavior: The role of psychological empowerment. *The Journal of Social Psychology*, 163(2), 174–190.
- Zarin negar,n.,najafi,m.,bajgiran,f(2025), Improving employee performance through internal marketing and organizational learning: The mediating role of organizational innovation, *journal of new approaches in management and marketing*,8,1-21, <https://doi.org/10.22034/jnamm.2025.524617.1093>(in Persian)