

Designing a Model of the Drivers for Enhancing the Psychological Empowerment of Human Resources in Government Organizations Using a Meta-Synthesis Method

Vajhollah Ghorbanizadeh  *

Department of Public Administration,
Faculty of Management and Accounting,
Allameh Tabataba'i University, Tehran,
Iran.

Mirali Seyyed Naghavi 

Department of Public Administration,
Faculty of Management and Accounting,
Allameh Tabataba'i University, Tehran,
Iran.

Hossein Hamzavi 

Department of Public Administration,
Faculty of Management and Accounting,
Allameh Tabataba'i University, Tehran,
Iran.

Shabnam Zarjo 

Department of Leadership and Human
Capital, College of Management,
University of Tehran, Tehran, Iran.

Abstract

The main objective of this study was to design a model of the drivers for enhancing the psychological empowerment of human resources in public organizations using the meta-synthesis method. The present study followed the interpretive-constructivist paradigm and was based on a qualitative approach with an inductive logic. This research was applied in nature and employed the documentary and meta-synthesis methods. To identify the main drivers of the model, the seven-step framework of Sandelowski and Barroso (2007) was used. The statistical population included studies published between 2016 and 2026 AD and 1395 to 1405 SH, which were collected from valid scientific databases. Out of 815 identified articles, after screening by title, abstract, and full text and applying inclusion and exclusion criteria, 51 articles were selected as final articles based on quality assessment using the CASP checklist. The obtained data were analyzed using content analysis and MAXQDA 24 software. The findings showed that 51 extracted open codes

were organized into 22 sub-themes and 8 main themes, including enrichment of endogenous psychological resources, development of developmental leadership models, management of digital transformation processes, human resource meritocracy, excellence of workplace ecology, maturity of job identification processes, establishment of green management processes, and enhancement of employees' behavioral outcomes, which respectively emphasize psychological, leadership, technological, structural, environmental, identity, and behavioral dimensions in the process of enhancing psychological empowerment. Also, the results of this study showed that the management of digital transformation processes and the development of developmental leadership models are recognized as the key drivers for enhancing the psychological empowerment of human resources in public organizations.

Keywords: Psychological Empowerment, Human Resource Enhancing, Empowerment Drivers, Government Organizations, Meta-Synthesis.

1. Introduction

In the third millennium, public organizations play an irreplaceable role in delivering public services and achieving national macro-objectives. However, due to their bureaucratic nature, complex hierarchical structures, and rigid regulations, these organizations have consistently faced serious challenges in human resource management and improvement. Psychological empowerment, as one of the most effective strategies for enhancing organizational performance and productivity, has attracted extensive attention from researchers and managers. Despite its recognized importance, the implementation of psychological empowerment in public organizations faces numerous structural and cultural challenges, and its genuine execution within HR strategies rarely occurs. Therefore, the necessity for systematic research to identify drivers influencing the improvement of psychological empowerment in public organizations is more pronounced than ever.

2. Literature Review

Psychological empowerment is rooted in Social Cognitive Theory and Self-Determination Theory, emphasizing self-efficacy and the satisfaction of basic psychological needs. Spreitzer's multidimensional model introduces psychological empowerment as a construct comprising four core dimensions: meaning, competence, self-

determination, and impact. Contemporary scholars have further enriched this theoretical landscape by integrating constructs such as psychological safety, psychological capital, and organizational identity. In the context of Iran's administrative system, psychological empowerment is not merely a managerial choice but a legal, policy, and strategic imperative emphasized in numerous upstream documents, including the Vision Document 2025, the Civil Service Management Law, and the Seventh Development Plan.

3. Methodology

Psychological empowerment is rooted in Social Cognitive Theory and Self-Determination Theory, emphasizing self-efficacy and the satisfaction of basic psychological needs. Spreitzer's multidimensional model introduces psychological empowerment as a construct comprising four core dimensions: meaning, competence, self-determination, and impact. Contemporary scholars have further enriched this theoretical landscape by integrating constructs such as psychological safety, psychological capital, and organizational identity. In the context of Iran's administrative system, psychological empowerment is not merely a managerial choice but a legal, policy, and strategic imperative emphasized in numerous upstream documents, including the Vision Document 2025, the Civil Service Management Law, and the Seventh Development Plan.

4. Results

The findings revealed that 51 open codes were organized into 22 sub-themes and 8 main themes: (1) enrichment of endogenous psychological resources, (2) development of developmental leadership patterns, (3) management of digital transformation processes, (4) human resource meritocracy, (5) excellence of work environment ecology, (6) establishment of green management processes, (7) maturity of job identification processes, and (8) improvement of employee behavioral outcomes. The meta-synthesis model presents a comprehensive framework encompassing psychological, leadership, digital, structural, environmental, green management, identity, and behavioral dimensions. The reliability of the coding process was confirmed through Holsti's coefficient (0.933) and Cohen's Kappa coefficient (0.760), indicating excellent agreement between coders.

5. Discussion

The findings demonstrate that improving psychological empowerment in public organizations is a multidimensional and systematic process requiring simultaneous attention to individual, group, and organizational factors. The eight-theme model offers an integrated and forward-looking framework for improving psychological empowerment. The theme of endogenous psychological resource enrichment serves as the foundational layer, emphasizing cognitive self-beliefs, psychological safety, and individual resilience. The development of developmental leadership patterns focuses on transformational, interactive, and empowering leadership approaches. Digital transformation management covers IT infrastructure, artificial intelligence, and monitoring technological behavior. Meritocracy emphasizes specialized competencies, structural redesign, and integrated management systems. Work environment ecology acts as a protective shield, focusing on ethical supportive climate and diversity management. Green management processes develop environmentally responsible behaviors, while job identification maturity strengthens organizational belonging and identity. Ultimately, improvement of behavioral outcomes serves as the final output, focusing on proactive, innovative, and dynamic performance behaviors.

6. Conclusion

This research provides a comprehensive and integrated model for improving psychological empowerment of human resources in public organizations, addressing a critical gap in the existing literature. The model's eight-dimensional framework, validated through systematic meta-synthesis, offers a practical roadmap for policy-makers and managers. The findings contribute to theoretical literature by integrating diverse dimensions into a unified framework and provide practical implications for managers. The study suggests that public organizations should design comprehensive programs for strengthening psychological capital, empowering organizational leaders, developing digital infrastructure, redesigning organizational structures, creating ethical and supportive climates, establishing green management, and strengthening organizational identity. These measures can enhance productivity, improve public service quality, and contribute to achieving the macro-objectives of the administrative system. Future research should examine causal relationships using quantitative

methods such as structural equation modeling and conduct comparative and longitudinal studies to investigate the dynamics of the psychological empowerment improvement process across different organizational contexts and time periods.

اماره انتشار

طراحی مدل پیشران‌های ارتقاء توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی با روش فراترکیب^۱

- وجه الله قربانی زاده*
 گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.
- میرعلی سیدنقوی
 گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.
- حسین حمزوی
 گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.
- شبیم زرجو
 گروه رهبری و سرمایه انسانی، دانشکده‌گان مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

چکیده

هدف اصلی این پژوهش، طراحی مدل پیشران‌های ارتقاء توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی با استفاده از روش فراترکیب بود. پژوهش حاضر از پارادایم تفسیری-برساخت‌گرایی تبعیت کرده و مبتنی بر رویکرد کیفی با منطق استقرائی است. این پژوهش کاربردی بوده و از روش اسنادی و فراترکیب بهره گرفته است. جهت شناسایی پیشران‌های اصلی مدل، از چارچوب هفت مرحله‌ای سندلوسکی و بارسو (۲۰۰۷) استفاده شد. جامعه آماری شامل مطالعات منتشرشده در بازه زمانی ۲۰۱۶ تا ۲۰۲۶ میلادی و ۱۳۹۵ تا ۱۴۰۵ شمسی بود که از پایگاه‌های داده معتبر علمی جمع‌آوری شدند. از میان ۸۱۵ مقاله شناسایی شده، پس از غربالگری عنوان، چکیده و متن کامل و اعمال معیارهای ورود و خروج، ۵۱ مقاله بر اساس ارزیابی کیفیت با چک‌لیست CASP به عنوان مقالات نهایی انتخاب شدند. داده‌های حاصل با روش تحلیل محتوا و نرم‌افزار MAXQDA 24 تجزیه و تحلیل شدند. یافته‌ها نشان داد که ۵۱ کد باز استخراج شده در قالب ۲۲ مضمون فرعی و ۸ مضمون اصلی شامل غنی‌سازی منابع درون‌زاد روان‌شناختی، توسعه الگوهای رهبری توسعه‌بخش، مدیریت فرآیندهای تحول دیجیتال، شایسته‌سالاری منابع انسانی، تعالی بوم‌شناسی محیط^۱ مطالعه حاضر برگرفته از طرح پژوهشی فی مابین اداره کل نوسازی، توسعه و تجهیز مدارس استان اردبیل و دانشگاه علامه طباطبائی با شماره ۱۴۰۴-۱۳۹۹۶ است، که زیر نظر هسته پژوهشی «روش و پژوهش در مدیریت دولتی» دانشگاه علامه طباطبائی انجام شده است.

کار، بلوغ فرآیندهای هویت‌یابی شغلی، استقرار فرآیندهای مدیریت سبز و ارتقاء پیامدهای رفتاری کارکنان سازمان‌دهی شدند که این مضامین به ترتیب بر ابعاد روان‌شناختی، رهبری، فناوری، ساختاری، محیطی، هویتی و رفتاری در فرآیند ارتقاء توانمندسازی روان‌شناختی تأکید دارند. همچنین، نتایج این پژوهش نشان داد که مدیریت فرآیندهای تحول دیجیتال و توسعه الگوهای رهبری توسعه‌بخش به عنوان کلیدی‌ترین پیشران‌های ارتقاء توانمندسازی روان‌شناختی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی شناخته می‌شوند.

کلیدواژه‌ها: توانمندسازی روان‌شناختی، ارتقاء منابع انسانی، پیشران‌های توانمندسازی، سازمان‌های دولتی.

آماده انتشار

مقدمه

در هزاره‌ی سوم، سازمان‌های دولتی به عنوان یکی از مهم‌ترین نهادهای هر کشور، نقش بی‌بدیلی در ارائه خدمات عمومی به شهروندان، اجرای سیاست‌ها و تحقق اهداف کلان ملی ایفا می‌کنند (Echebiri et al., 2020). با این حال، سازمان‌های دولتی به دلیل ماهیت بوروکراتیک، ساختارهای سلسله‌مراتبی پیچیده، قوانین و مقررات خشک و فرآیندهای طولانی تصمیم‌گیری، همواره با چالش‌های جدی در زمینه مدیریت و ارتقاء منابع انسانی مواجه بوده‌اند (Sarwar et al., 2024). در این میان، توانمندسازی روانشناختی به عنوان یکی از مؤثرترین راهبردهای ارتقای عملکرد و بهره‌وری سازمانی، توجه گسترده پژوهشگران و مدیران را به خود جلب کرده است (Hanafy et al., 2025). پژوهش‌ها نشان می‌دهند که سازمان‌های دولتی به دلیل فقدان انعطاف‌پذیری در ساختارهای سنتی، نیازمند توانمندسازی کارکنان به عنوان محور هرگونه تلاش برای بهبود خدمات و افزایش پاسخ‌گویی به شهروندان هستند (Creon & Schermuly, 2025). با وجود این ضرورت، توانمندسازی روانشناختی به‌ویژه در سازمان‌های دولتی که غالباً ساختارهایی رسمی و بوروکراتیک دارند، با چالش‌های ساختاری و فرهنگی متعددی مواجه بوده و اجرای واقعی آن در استراتژی‌ها و اقدامات بخش مدیریت منابع انسانی، به ندرت صورت می‌گیرد (Asadollahi & Roudsari, 2026; Kim & Shin, 2019). لذا، ضرورت انجام پژوهش‌های عمیق و نظام‌مند در این حوزه برای شناسایی پیشران‌های مؤثر بر ارتقاء توانمندسازی روانشناختی، بیش از پیش احساس می‌شود.

در واقع، توانمندسازی روانشناختی به عنوان یک سازه انگیزشی درونی، به معنای آزادسازی نیروها و قدرت درونی افراد و فراهم آوردن بسترهایی برای شکوفایی استعدادها، توانایی‌ها و شایستگی‌های کارکنان است (Moubarak & Afthanorhan, 2025). این مفهوم ریشه در نظریه انگیزش دارد و بر این باور استوار است که کارکنان زمانی که احساس کنند توانایی انجام کار را دارند، می‌توانند تأثیرگذار باشند و کارشان معنی‌دار است، با انگیزه و تعهد بیشتری فعالیت می‌کنند (Özcan et al., 2025). توانمندسازی روانشناختی از چهار بعد اصلی معنی‌داری (احساس ارزشمندی و اهمیت کار)، شایستگی (اعتماد به توانایی‌های خود برای انجام موفقیت‌آمیز وظایف)، خودتعیین‌گری (احساس استقلال و کنترل بر کار خود) و تأثیرگذاری (احساس اینکه فرد می‌تواند بر نتایج و فرآیندهای سازمانی تأثیر

بگذارند) تشکیل شده است (Hamzavi et al., 2024; Hu, 2025). این ابعاد چهارگانه، هسته اصلی توانمندسازی روانشناختی را تشکیل می‌دهند و هر یک به نوبه خود، نقش مهمی در شکل‌گیری حس توانمندی در کارکنان ایفا می‌کنند (Xiang et al., 2024; Xu et al., 2026). همچنین، مطالعات اخیر بر اهمیت ابعاد دیگری نظیر امنیت روانی و سرمایه روانشناختی در کنار ابعاد سنتی توانمندسازی تأکید کرده‌اند که نشان‌دهنده تکامل مفهومی این سازه در طول زمان است (Creon & Schermuly, 2025; Shah et al., 2019; Joo et al., 2016; Ahmed et al., 2025).

چارچوب‌های نظری متعددی برای تبیین توانمندسازی روانشناختی در سازمان‌ها ارائه شده است که از مهم‌ترین آنها می‌توان به نظریه شناختی-اجتماعی بندورا، نظریه خودتعیین‌گری دسی و رایان و مدل توانمندسازی اسپریتزر اشاره کرد. نظریه شناختی-اجتماعی بر نقش خودکارآمدی و باورهای فرد نسبت به توانایی‌های خود در انجام وظایف تأکید دارد و بر این اساس، کارکنانی که خودکارآمدی بالایی دارند، بیشتر در معرض توانمندسازی روانشناختی قرار می‌گیرند (Moubarak & Afthanorhan, 2025). از سوی دیگر، نظریه خودتعیین‌گری نیز بر اهمیت ارضای نیازهای اساسی روانشناختی شامل خودمختاری، شایستگی و ارتباط با دیگران، به عنوان پیش‌نیازهای انگیزش درونی و توانمندسازی تأکید می‌کند (Adawiah & Putra, 2026). از طرفی، مدل اسپریتزر نیز که بر اساس پژوهش‌های میدانی متعدد توسعه یافته است، توانمندسازی روانشناختی را به عنوان یک سازه چندبعدی شامل چهار بعد معنی‌داری، شایستگی، خودتعیین‌گری و تأثیرگذاری معرفی می‌کند (Li & Rasiyah, 2025). همچنین، پژوهشگران با ترکیب این نظریه‌ها و افزودن سازه‌هایی نظیر امنیت روانی، سرمایه روانشناختی و هویت سازمانی، مدل‌های جامع‌تری برای تبیین توانمندسازی روانشناختی ارائه داده‌اند که نشان‌دهنده غنای نظری این حوزه است (Barattucci et al., 2025; Zhai et al., 2023; Potnuru et al., 2019; Kundu et al., 201).

تحقیقات متعددی نشان داده‌اند که توانمندسازی روانشناختی با پیامدهای مثبت متعددی از جمله افزایش تعهد سازمانی، رضایت شغلی، عملکرد شغلی، نوآوری کارکنان و کاهش قصد ترک خدمت، ارتباط معناداری دارد (Li et al., 2018; Shah et al., 2019; Barattucci et al., 2025). همچنین، پژوهش‌ها حاکی از آن است که توانمندسازی

روانشناختی می‌تواند نقش میانجی‌گر مهمی در ارتباط بین رهبری توانمندساز، شیوه‌های مدیریت منابع انسانی و رفتارهای نوآورانه کارکنان ایفا کند (Li & Rasiah, 2025; Hanafy et al., 2025). با این وجود، پیاده‌سازی توانمندسازی روانشناختی در سازمان‌های دولتی با چالش‌های متعددی مواجه است که از جمله مهم‌ترین آنها می‌توان به ساختارهای بوروکراتیک و سلسله‌مراتبی، تمرکز قدرت در سطوح بالا، عدم شفافیت در فرآیندهای تصمیم‌گیری، نظام‌های پاداش مبتنی بر قوانین خشک، مقاومت فرهنگی در برابر تغییر و کمبود جو حمایتی اشاره کرد (Creon & Schermuly, 2025; Cheung & Ma, 2026; Ayele et al., 2026). این چالش‌ها نشان می‌دهند که توانمندسازی روانشناختی در سازمان‌های دولتی، نیازمند شناسایی پیشران‌های ویژه و متناسب با بافت این سازمان‌هاست و نمی‌توان به سادگی یافته‌های پژوهش‌های انجام‌شده در سازمان‌های خصوصی یا بیمارستان‌ها را به سازمان‌های دولتی تعمیم داد (Ibrahim et al., 2025; Tripathi et al., 2025). علاوه بر این، تحولات دیجیتال و ظهور فناوری‌های نوین همچون هوش مصنوعی، سیستم‌های برنامه‌ریزی منابع سازمانی و مدیریت منابع انسانی دیجیتال، فرصت‌ها و چالش‌های جدیدی را برای توانمندسازی کارکنان در سازمان‌های دولتی ایجاد کرده است که تاکنون به‌صورت نظام‌مند مورد بررسی قرار نگرفته است (Fan et al., 2023; Tariq et al., 2025).

در نهایت، در نظام اداری کشور، توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی در کنار توانمندسازی ساختاری نه تنها یک انتخاب مدیریتی، بلکه یک الزام قانونی، سیاستی و راهبردی است که در اسناد بالادستی متعددی مورد تأکید قرار گرفته است. به‌طور مثال، سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴، با ترسیم جایگاه ایران به عنوان کشوری توسعه‌یافته با جایگاه اول اقتصادی، علمی و فناوری در منطقه، تحقق این آرمان را مستلزم بهره‌مندی از سرمایه‌های انسانی متعهد، متخصص و توانمند دانسته و به‌صراحت بر نقش کلیدی منابع انسانی در تحول نظام اداری و ارتقای بهره‌وری تأکید داشته، که این امر تاکنون محقق نشده است. همچنین، قانون مدیریت خدمات کشوری (مصوب ۱۳۸۶) که مهم‌ترین سند حقوقی حاکم بر نظام اداری کشور محسوب می‌شود، در بندهای متعدد از جمله فصل نهم (آموزش و توانمندسازی کارکنان)، به‌صراحت دستگاه‌های اجرایی را ملزم به طراحی و اجرای نظام‌های آموزش و توانمندسازی با رویکرد راهبردی کرده است. آیین‌نامه اجرایی

فصل نهم این قانون نیز با تأکید بر افزایش دانش، مهارت و نگرش کارمندان، ایجاد انگیزش درونی برای مشارکت فعال در فرآیندهای آموزشی و توانمندسازی، و برقراری تعامل نظام آموزش با سایر نظام‌های منابع انسانی نظیر ارتقا و انتصاب، جبران خدمات و ارزیابی عملکرد، بستر نهادی لازم برای ارتقاء سرمایه انسانی در سازمان‌های دولتی را فراهم ساخته است. علاوه بر این، قانون برنامه هفتم توسعه که به عنوان مهم‌ترین سند راهبردی میان‌مدت کشور، چشم‌انداز توسعه را در بازه پنج‌ساله ترسیم می‌کند، در فصل ارتقای نظام اداری و با عنوان «سرمایه انسانی دولت» (ماده ۱۰۶)، بر ارتقای بهره‌وری سرمایه انسانی، افزایش انگیزه کارکنان دولت برای ارائه خدمات کیفی، و ساماندهی جذب، به کارگیری و توسعه کیفی کارکنان تأکید دارد.

با وجود این تأکیدات قانونی، سیاستی و راهبردی، آنچه در عمل مغفول مانده است، طراحی و ارائه مدلی جامع و عملیاتی است که پیشران‌های مؤثر بر ارتقاء توانمندسازی روانشناختی را به‌طور خاص در بافت سازمان‌های دولتی در کنار توجه به توانمندسازی ساختاری سازمان‌های دولتی، شناسایی نماید. از سوی دیگر، بررسی عمیق ادبیات موضوع نشان می‌دهد که با وجود انبوه پژوهش‌های صورت گرفته در حوزه توانمندسازی روانشناختی در سازمان‌های مختلف از جمله بیمارستان‌ها، مؤسسات آموزشی و شرکت‌های خصوصی، بیشتر این پژوهش‌ها در بافت سازمان‌های دولتی با ویژگی‌های منحصربه‌فرد خود نظیر ساختارهای بوروکراتیک، سلسله‌مراتب رسمی، قوانین و مقررات پیچیده و فرهنگ سازمانی مقاوم در برابر تغییر، کمتر مورد مطالعه قرار گرفته‌اند. همچنین، پژوهش‌های موجود عمدتاً به بررسی روابط دودویی میان متغیرها اکتفا کرده‌اند و کمتر به طراحی الگویی کل‌نگر که ابعاد روانشناختی، رهبری، ساختاری، دیجیتال، محیطی و هویتی را به‌طور هم‌زمان در بر گیرد، پرداخته‌اند. این شکاف میان الزامات قانونی، سیاستی و راهبردی از یک سو، و فقدان مدلی نظام‌مند برای تحقق عملی آنها از سوی دیگر، ضرورت انجام پژوهش حاضر را دوچندان می‌سازد. نوآوری پژوهش حاضر در چند جنبه قابل تبیین است؛ از منظر نظری، این پژوهش با بهره‌گیری از روش فراترکیب و تحلیل محتوای کیفی، به ارائه مدلی جامع و یکپارچه از پیشران‌های ارتقاء توانمندسازی روانشناختی در سازمان‌های دولتی می‌پردازد که می‌تواند به غنای ادبیات نظری این حوزه کمک شایانی نماید. از منظر روش‌شناختی، استفاده از رویکرد فراترکیب با بهره‌گیری از چارچوب هفت مرحله‌ای سندلوسکی و بارسو و بررسی

نظام‌مند مقالات منتخب شناسایی شده از پایگاه‌های داده معتبر بین‌المللی، به افزایش اعتبار و تعمیم‌پذیری یافته‌ها کمک می‌کند و از منظر کاربردی نیز مدل ارائه‌شده در این پژوهش می‌تواند به عنوان نقشه راهی برای مدیران سازمان‌های دولتی در جهت شناسایی اولویت‌های ارتقاء توانمندسازی روانشناختی کارکنان مورد استفاده قرار گیرد. بر این اساس، هدف اصلی پژوهش حاضر، طراحی مدل پیشران‌های ارتقاء توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی است و سؤال اصلی پژوهش این است که پیشران‌های مؤثر بر ارتقاء توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی کدام‌اند و این پیشران‌ها در قالب چه مدلی قابل ارائه هستند؟

پیشینه نظری پژوهش

توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی

توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی به عنوان یک سازه انگیزشی درونی، به معنای آزادسازی نیروها و قدرت درونی افراد و فراهم آوردن بستری برای شکوفایی استعدادها، توانایی‌ها و شایستگی‌های کارکنان است که ریشه در نظریه شناختی-اجتماعی و نظریه خودتعیین‌گری دارد (Moubarak & Afthanorhan, 2025). مفهوم توانمندسازی روانشناختی بر این باور استوار است که کارکنان زمانی که احساس کنند توانایی انجام کار را دارند، می‌توانند تأثیرگذار باشند و کارشان معنی‌دار است، با انگیزه و تعهد بیشتری فعالیت می‌کنند و این حس توانمندی درونی، آنان را قادر می‌سازد تا با اشتیاق بیشتری در فرآیندهای سازمانی مشارکت نمایند (Özcan et al., 2025). لذا، توانمندسازی روانشناختی به عنوان یک حالت روانشناختی مثبت، بر ادراکات فردی کارکنان نسبت به نقش خود در سازمان و میزان کنترل و تأثیرگذاری آنها بر محیط کار متمرکز است و این ادراکات می‌توانند تحت تأثیر عوامل فردی، گروهی و سازمانی قرار گیرند (Zhai et al., 2023). لذا، توانمندسازی روانشناختی می‌تواند به عنوان یک مکانیسم انگیزشی قدرتمند، کارکنان را به سمت رفتارهای پیش‌گیرانه، نوآورانه و عملکرد بالا سوق دهد و این امر به ویژه در سازمان‌هایی که با پیچیدگی‌های محیطی مواجه هستند، از اهمیت مضاعفی برخوردار است (Ahmed et al., 2025; Creon & Schermuly, 2025).

مؤلفه‌ها و ابعاد توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی

مدل توانمندسازی روانشناختی اسپریتزر، که در پژوهش‌های متعدد مورد تأیید قرار گرفته است، از چهار بعد اصلی تشکیل شده است: معنی‌داری (احساس ارزشمندی و اهمیت کار)، شایستگی (اعتماد به توانایی‌های خود برای انجام موفقیت‌آمیز وظایف)، خودتعیین‌گری (احساس استقلال و کنترل بر کار خود) و تأثیرگذاری (احساس اینکه فرد می‌تواند بر نتایج و فرآیندهای سازمانی تأثیر بگذارد) که هر یک به نوبه خود، نقش مهمی در شکل‌گیری حس توانمندی در کارکنان ایفا می‌کنند (Hu, 2025; Dehghanizadeh et al., 2023).

بعد معنی‌داری به میزان ارزشمندی و اهمیت کار از دیدگاه فرد اشاره دارد و زمانی شکل می‌گیرد که کارکنان احساس کنند نقش آنها در سازمان با ارزش‌ها و باورهای شخصی‌شان هماهنگ است (Li & Rasiah, 2025). بعد شایستگی، که با خودکارآمدی نیز شناخته می‌شود، به باور فرد نسبت به توانایی‌های خود در انجام موفقیت‌آمیز وظایف اشاره دارد و کارکنانی که شایستگی بالایی دارند، با اعتماد به نفس بیشتری در محیط کار فعالیت می‌کنند (Echebiri et al., 2020; Bektaş et al., 2025). بعد خودتعیین‌گری به میزان استقلال و آزادی عمل کارکنان در انجام وظایف خود اشاره دارد و زمانی که کارکنان احساس کنند می‌توانند در مورد روش‌های انجام کار تصمیم‌گیری کنند، حس خودتعیین‌گری در آنها تقویت می‌شود (Kundu et al., 2019). در نهایت بعد تأثیرگذاری به میزان تأثیر رفتار و اقدامات کارکنان بر نتایج کار و فرآیندهای سازمانی اشاره دارد و این بعد زمانی شکل می‌گیرد که کارکنان احساس کنند که صدای آنها شنیده می‌شود و نظراتشان در تصمیم‌گیری‌ها مؤثر است (Jia et al., 2020). پژوهش‌ها حاکی از آن است که ابعاد توانمندسازی روانشناختی تحت تأثیر عوامل زمینه‌ای نظیر ساختار سازمانی، جو سازمانی و شیوه‌های مدیریت منابع انسانی قرار می‌گیرند و این ابعاد می‌توانند به‌طور مستقیم و غیرمستقیم بر پیامدهای سازمانی نظیر عملکرد شغلی، تعهد سازمانی و رفتارهای نوآورانه تأثیرگذار باشند (Hanafy et al., 2025; Li et al., 2018).

روانشناختی با مفاهیمی نظیر توانمندسازی ساختاری و توانمندسازی اجتماعی نیز ارتباط دارد، اما تفاوت آن در تمرکز بر ادراکات و باورهای فردی کارکنان است که این امر به کارگیری مدل‌های جامع توانمندسازی را ضروری می‌سازد (Echebiri et al., 2020; Kim & Shin, 2019).

روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر، از پارادایم تفسیری-برساخت گرایی تبعیت می کند و مبتنی بر رویکرد کیفی با منطق استقرائی است. این پژوهش، با هدف طراحی مدل پیشران های ارتقاء توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی در سازمان های دولتی انجام شده و به عنوان پژوهشی کاربردی طبقه بندی می شود. روش پژوهش حاضر، اسنادی و روش فراترکیب است. به این صورت که جهت شناسایی پیشران های اصلی مدل، از روش فراترکیب با تکیه بر اسناد منتشر شده استفاده شده و چارچوب هفت مرحله ای (Sandelowski & Barroso, 2007) به عنوان مبنای پژوهش در نظر گرفته شد. به این صورت که بارسو و ساندلوسکی (2007) روش هفت مرحله ای با تاکید بر مراحل شماره ۱. تنظیم سوال پژوهش، ۲. مرور ادبیات به صورت نظام مند، ۳. جست و جو و انتخاب متون مناسب، ۴. استخراج اطلاعات متون، ۵. تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته های کیفی، ۶. کنترل کیفیت و ۷. ارائه یافته ها، را معرفی نموده اند. در همین راستا، جامعه آماری مورد مطالعه، شامل مطالعات منتشر شده در بازه زمانی ۲۰۱۶ تا ۲۰۲۶ میلادی و بازه زمانی ۱۳۹۵ تا ۱۴۰۵ هجری شمسی است. در نهایت، داده های حاصل از بخش فراترکیب، با روش تحلیل محتوا و به کمک نرم افزار MAXQDA 24 مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند.

یافته ها

مرحله نخست: تنظیم سؤال های پژوهش

در این مرحله، سؤال پژوهش به شکلی روشن و متمرکز تعیین می شود تا به عنوان چارچوبی برای انجام فراترکیب عمل کند. این سؤال باید به گونه ای طراحی شود که امکان ادغام و مقایسه یافته های پژوهش های گوناگون را فراهم آورد. در جدول ۱ سوال های پژوهش به همراه پارامترهای آن قابل مشاهده است.

جدول ۱- سوال های پژوهش به همراه پارامترهای آن

پارامترها	سوال های پژوهش و نحوه پاسخگویی به آنها
چیستی کار	سؤال اصلی: پیشران های ارتقاء توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی در سازمان های دولتی کدام اند؟

پارامترها	سوال‌های پژوهش و نحوه پاسخگویی به آنها
جامعه مورد مطالعه	اسناد و مقالات موجود در پایگاه‌های علمی معتبر همچون گوگل اسکولار، اسکوپوس، الزویر، ساینس دایرکت، امرالد، ابسکو و پروکوئست که از طریق موتورهای جستجو قابل دسترسی بودند.
بازه زمانی مطالعه	۲۰۱۶ تا ۲۰۲۶ برای مطالعات خارجی و ۱۳۹۵ تا ۱۴۰۵ برای مطالعات داخلی.
روش مطالعه	در این پژوهش، پژوهشگر با در نظر گرفتن معیارهای مشخص، مقالات مناسب را شناسایی کرده و تعیین می‌کند که کدام یک وارد فرآیند فراترکیب شوند و کدام یک از آن کنار گذاشته شوند.

مرحله دوم: مرور ادبیات به شکل نظاممند

در این گام، جستجویی فراگیر و نظام‌مند به منظور شناسایی مطالعات مرتبط صورت می‌گیرد که شامل تعیین پایگاه‌های داده، انتخاب کلیدواژه‌ها و مشخص کردن معیارهای ورود و خروج است. در جدول ۲ و ۳ این نتایج قابل مشاهده است.

جدول ۲- معیارهای پژوهش

معیارهای منابع	خروجی معیارها
هدف تحقیق	شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل پیشران‌های ارتقاء توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی.
سال انتشار	۱۳۹۵ تا ۱۴۰۵ برای مطالعات داخلی؛ ۲۰۱۶ تا ۲۰۲۶ برای مطالعات خارجی.
محل انجام	داخل و خارج از کشور.
زبان مطالعات	فارسی و انگلیسی.

جدول ۳- واژه‌های کلیدی جستجو در پژوهش

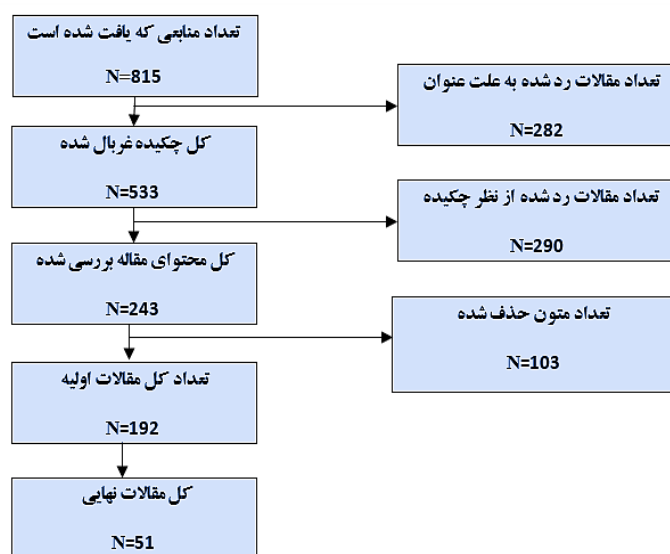
واژه‌های کلیدی	
فارسی	انگلیسی
توانمندسازی روانشناختی	Psychological Empowerment
ارتقاء منابع انسانی	Human Resource Enhancing
توانمندسازی کارکنان	Employee Empowerment
ارتقاء توانمندسازی	Empowerment Enhancing
پیشران‌های توانمندسازی	Empowerment Drivers
توانمندسازی در سازمان‌های دولتی	Empowerment in Government Organizations

در این پژوهش، استراتژی جستجو در پایگاه‌های داده با استفاده از قوانین بولین به گونه‌ای طراحی شد که ترکیبی از کلیدواژه‌های اصلی و مترادف‌های آن‌ها با عملگرهای AND و OR پوشش داده شود؛ به عنوان مثال، ترکیب ("توانمندسازی روانشناختی OR "Psychological Empowerment" AND ("ارتقاء منابع انسانی OR "Human Resource Enhancing" OR "Government Organizations") به کار رفت. جستجو در پایگاه‌های معتبر نظیر گوگل اسکولار، اسکوپوس، الزویر، ساینس دایرکت، امرالد، ابسکو و پروکوئست انجام شد و معیارهای ورود و خروج شامل بازه زمانی ۲۰۱۶ تا ۲۰۲۶ برای مطالعات خارجی و ۱۳۹۵ تا ۱۴۰۵ برای مطالعات داخلی، زبان فارسی و انگلیسی، و ارتباط موضوعی با توانمندسازی روانشناختی در سازمان‌های دولتی اعمال گردید.

مرحله سوم: جستجو و انتخاب مقاله‌ها و متون مناسب

در مطالعه حاضر جهت روایی توصیفی سعی شده است، بیشترین مقاله‌ها و متون علمی مرتبط با موضوع شناسایی و گردآوری شود. ازین رو در مراحل کنکاش مقالات، متون نامرتب به طور دقیق و نظام‌مند حذف شد و داده‌های کیفی مرتبط با پرسش‌های پژوهش به طور منظم از متن مقالات استخراج شد. در بررسی روایی تفسیری یافته‌های پژوهش، از نظرات چهار نفر از خبرگان و استادان دانشگاه و اعمال نظرات آنها در مراحل پژوهش استفاده شد. خبرگان این پژوهش بر اساس ملاک‌هایی نظیر دارا بودن مدرک دکتری تخصصی در رشته‌های مدیریت منابع انسانی، مدیریت دولتی یا رفتار سازمانی، حداقل پنج سال سابقه پژوهشی یا اجرایی در حوزه توانمندسازی منابع انسانی، و آشنایی کافی با روش فراترکیب و تحلیل کیفی انتخاب شدند. فرآیند اعمال نظرات خبرگان نیز به این صورت بود که ابتدا کدهای باز، مضامین فرعی و مضامین اصلی استخراج شده در اختیار آنان قرار گرفت و سپس نظرات اصلاحی و بازتعریف مضامین به صورت مرحله به مرحله اعمال و در نهایت، مدل نهایی با تأیید جمعی آنان تدوین شد. همچنین در جهت ارزیابی و کنترل پایایی و کیفیت از چک‌لیست کسپ (CASP) بهره گرفته شد، نحوه امتیازدهی از طریق این روش به این صورت است که امتیاز کامل با عدد (۲)؛ عدم امتیاز با عدد (۰)؛ و امتیاز متوسط با عدد (۱) مشخص می‌شود. هر سؤال بین ۰ تا ۲ قرار دارد.

به طور مثال اگر مقاله‌ای کاملاً متناسب بوده و امتیاز کامل را کسب کند، امتیاز ۲۰ به آن تعلق می‌گیرند. ازین رو امتیاز بالاتر از ۱۴ به عنوان مبنا قرار می‌گیرد، یعنی اگر مقاله‌ای نمره‌ی ۱۴ و بالاتر کسب کند از کیفیت لازم برخوردار است و وارد فرایند بررسی می‌شود در غیر این صورت حذف خواهد شد.



شکل ۱- چارت روند نما برای انتخاب مقالات مناسب

در مرحله ابتدایی جستجو، تعداد ۸۱۵ مقاله در پایگاه‌های داده‌ی معتبر علمی شناسایی گردید. در مرحله غربالگری اولیه بر اساس عنوان، تعداد ۲۸۲ مقاله به دلیل عدم ارتباط با موضوع پژوهش حذف شدند و تعداد ۵۳۳ مقاله باقی ماندند. در مرحله غربالگری بر اساس چکیده، ۲۹۰ مقاله دیگر به دلیل عدم تناسب با اهداف پژوهش کنار گذاشته شدند و تعداد ۲۴۳ مقاله برای بررسی متن کامل انتخاب شدند. در مرحله بررسی متن کامل، پس از اعمال معیارهای ورود و خروج (از جمله ارتباط با توانمندسازی روانشناختی، ارتقاء منابع انسانی، سازمان‌های دولتی، انتشار در مجلات معتبر، دسترسی به متن کامل و انتشار در بازه زمانی ۲۰۱۶ تا ۲۰۲۶ برای مطالعات خارجی و ۱۳۹۵ تا ۱۴۰۵ برای مطالعات داخلی)، تعداد ۱۰۳ مقاله به دلایلی نظیر عدم ارتباط با مدل پیشنهادی یا عدم ارائه مؤلفه‌های موردنظر حذف شدند و در نهایت، ۱۹۲ مقاله به عنوان مقالات اولیه انتخاب شدند. پس از بررسی نهایی

و اعمال چک‌لیست CASP برای ارزیابی کیفیت، ۵۱ مقاله نهایی که امتیاز بالاتر از ۱۴ را کسب کرده بودند، به عنوان مقالات منتخب برای تحلیل نهایی وارد شدند.

جدول ۴- مقالات منتخب برای تحلیل نهایی روش فراترکیب

ردیف	شناسه	نویسنده و سال	کدهای اولیه	منبع	CASP	
					(کی)	(کمی)
1	A1	Sarwar et al. (2024)	رهبری A1: مسئولیت‌پذیر	Optimizing human resource strategies: Investigating the dynamics of high-performance practices, psychological empowerment, and responsible leadership in a moderated-mediation framework	18	خوب
2	A2	Hanafy, Al-Hajla & Elsharmouby (2025)	توانمندسازی A2: رهبری، نوآوری کارکنان	Empowering leadership and employee innovation: unraveling the roles of psychological empowerment and knowledge sharing	17	خوب
3	A3	Zhai, Zhu & Zhang (2023)	سازوکار A3: تاب‌آوری کارکنان	Mapping promoting factors and mechanisms of resilience for performance improvement: The role of strategic human resource management systems and psychological empowerment	18	خوب
4	A4	Echebiri, Amundsen & Engen (2020)	توانمندسازی A4: ساختاری، نوآوری مبتنی بر کارکنان	Linking structural empowerment to employee-driven innovation: the mediating role of psychological empowerment	17	خوب
5	A5	Creon & Schermuly (2025)	امنیت روانی، توانمندسازی A5: روانی	Feeling safe to be empowered: Psychological safety and psychological empowerment in threatening work environments	18	خوب
6	A6	Ayele et al. (2026)	شخصیت A6: پیشگیرانه، مدیریت تنوع نیروی کار	How and when diversity management promotes proactive customer service performance: the roles of psychological safety, psychological empowerment, and proactive personality	18	خوب
7	A7	Hu (2025)	تعهد حرفه‌ای A7:	Exploring the impact of psychological empowerment on customer orientation through psychological safety: the role of professional commitment as a moderator	18	خوب
8	A8	Pan (2026)	بهره‌برداری A8: موفقیت‌آمیز از	The empowerment paradox: a cognitive-affective system model of fostering and	16	خوب

CASP		منبع	کدهای اولیه	نویسنده و سال	شناسه	ردیف
(کیفی)	(کمی)					
		subverting employee ambidexterity in the digital era	سرمایه گذاری های A8: دیجیتال، کاهش فعالانه اضطراب فناوری کارکنان			
خوب	17	Psychological empowerment of politically empowered Saudi women	آگاهی از: A9 دستیابی به اهداف، سرمایه گذاری: A9 پرتوانی ها، A9: مشارکت در ایجاد فضایی مثبت و A9: اخلاقی، خودکارآمدی A9: کارکنان، خودتعیین گری کارکنان	Moubarak & Afthanorhan (2025)	A9	9
خوب	18	The effect of transformational leadership on nurses' innovative behaviors: the mediating effect of psychological empowerment	رفتار نوآورانه: A10 A10: کارکنان، رهبری تحول آفرین	Bektaş, Ünal & Nal (2025)	A10	10
خوب	19	Linking Green Job Satisfaction to Circular Economy Implementation: The Mediating Role of Psychological Climate and Employee Empowerment	رضایت: A11 کارکنان از کار سبز، A11: درک کارکنان از جو سازمانی حامی	Priyanto et al. (2026)	A11	11
خوب	18	Impact of psychological empowerment on job satisfaction among preschool teachers: mediating role of professional identity	هویت شغلی: A12	Xiang et al. (2024)	A12	12
خوب	18	Reflections of self-concept clarity at work: the mediating role of psychological empowerment on the relationship between self-concept clarity and intrinsic motivation	وضوح: A13 خودپنداره	Özcan, Çekmecelioğlu & Konakay (2025)	A13	13

CASP		منبع	کدهای اولیه	نویسنده و سال	شناسه	ردیف
(کیفی)	(کمی)					
خوب	19	Social undermining and psychological empowerment: unveiling the association to resilience in nursing-a cross-sectional study	A14: تاب‌آوری روان‌شناختی	Ahmed et al. (2025)	A14	14
خوب	19	Effect of servant leadership on employees' innovative behavior with the mediating role of psychological empowerment and moderating role of core self-evaluation	A15: رهبری خدمتگزار	Xu & Wu (2025)	A15	15
خوب	19	The relationship between psychological empowerment and organisational identification: A network analysis based approach	A16: هویت سازمانی	Barattucci et al. (2025)	A16	16
خوب	18	High-performance work systems, psychological empowerment, and power distance orientation in shaping employee innovation, a moderated mediation model	A17: اهمیت بهینه‌سازی شیوه‌های مدیریت منابع انسانی	Li & Rasiah (2025)	A17	17
خوب	17	Exploring the influence of the spiritual climate on psychological empowerment among nurses in China: a cross-sectional study	A18: جو معنوی	Wang et al. (2024)	A18	18
خوب	-	The impact of improving employee psychological empowerment and job performance based on deep learning and artificial intelligence	A19: یادگیری هوش مصنوعی، A19 عمیق، مصنوعی	Fan et al. (2023)	A19	19
خوب	18	The effect of Hr practices on psychological empowerment in forming performance based on learning and growth perspectives	A20: تأثیر شیوه‌های منابع انسانی	Sondakh, Pangastuti & Gunawan (2021)	A20	20
خوب	18	Relationship between nurse psychological empowerment and job satisfaction: A systematic review and meta-analysis	A21: رضایت شغلی	Li et al. (2018)	A21	21
خوب	19	Psychological empowerment and employee attitudinal outcomes: The pivotal role of psychological capital	A22: سرمایه روان‌شناختی	Shah et al. (2019)	A22	22
خوب	18	Association Between Psychological Empowerment and Work Engagement Among Rural Nurses: A Latent Profile and Moderation Analysis	A23: تعامل کاری در میان کارکنان	Xu et al. (2026)	A23	23
خوب	18	Economic Incentives and Psychological Empowerment in Construction Contracting: Complementing or Undermining	A24: انگیزه‌های اقتصادی	Cheung & Ma (2026)	A24	24

CASP		منبع	کدهای اولیه	نویسنده و سال	شناسه	ردیف
(کیفی)	(کمی)					
خوب	17	From struggle to strategy: unpacking midwives' psychosocial workplace stressors and pathways to empowerment	A25: کاهش استرس زای روانی-اجتماعی	Asadollahi & Roudsari (2026)	A25	25
خوب	18	Bottom-up corporate social advocacy: Examining the impact of employees' empowered engagement on advocacy willingness and mediating roles of value congruency and moral elevation	A26: حمایت اجتماعی شرکتی از A26: پایین به بالا، مشارکت توانمند A26: کارکنان، تمایل به حمایت	Yim (2026)	A26	26
خوب	18	Behavioral Changes on the Impact of Single Parent Women's Empowerment in Meeting Family Needs (Study on the Indonesian Association of Women with Disabilities Garut Regency)	A27: تغییرات رفتاری	Karwati, Yuliana & Shaleha (2026)	A27	27
خوب	18	Impact of Digital Financial Services on Women's Empowerment and Financial Inclusion in Asian Countries	A28: تأثیر خدمات مالی دیجیتال	Oyasor (2026)	A28	28
خوب	19	Impact of Higher Education on Students' Socio-Economic Adjustment, and Empowerment in the Society	A29: تأثیر آموزش عالی	Khatoun & Hussain (2026)	A29	29
خوب	17	Enhancing work engagement: The roles of psychological capital, authentic leadership, and work empowerment	A30: افزایش اشتیاق شغلی، نقش سرمایه روانشناختی، رهبری اصیل، توانمندسازی شغلی	Joo, Lim & Kim (2016)	A30	30
خوب	18	Team building, employee empowerment and employee competencies: Moderating role of organizational learning culture	A31: تیم سازی، توانمندسازی A31: کارکنان، شایستگی های کارکنان	Potnuru, Sahoo & Sharma (2019)	A31	31
خوب	17	Empowering leadership and job performance: mediating role of psychological empowerment	A32: رهبری توانمندساز	Kundu, Kumar & Gahlawat (2019)	A32	32

CASP		منبع	کدهای اولیه	نویسنده و سال	شناسه	ردیف
(کیفی)	(کمی)					
خوب	18	Exploring the Mediating Role of Psychological Resilience in Enhancing Employee Empowerment and Organizational Commitment: A Dual-Theory Approach PsyCap and JD-R Perspective	تاب‌آوری: A33 روان‌شناختی	Adawiah & Putra (2026)	A33	33
خوب	18	Servant Leadership: A Driving Force to Employee Empowerment, Trust and performance: Mediation and moderation Perspectives	رهبری: A34 خدمت‌گزار	Arshad et al. (2026)	A34	34
خوب	19	AI-ENHANCED ERP SYSTEMS: DRIVING DIGITAL TRANSFORMATION IN SMES BY IMPROVING EFFICIENCY, STRENGTHENING SUPPLY CHAINS AND EMPOWERING THE WORKFORCE	سیستم‌های: A35 برنامه‌ریزی منابع (ERP) سازمانی	Moreira (2025)	A35	35
خوب	19	EMPLOYEE EMPOWERMENT AND ORGANISATIONAL INNOVATION OF 3-STAR HOTELS IN PORT HARCOURT	نوآوری: A36 سازمانی	Kalu & Ekesiba (2026)	A36	36
خوب	19	Going Green: Leveraging Green HRM to Foster a Green Culture and Empower Employees in a Polycrisis Era	بهره‌گیری از: A37 مدیریت منابع انسانی سبز	Zafar & Ho (2026)	A37	37
خوب	18	Empowering human resource management through artificial intelligence: A systematic literature review and bibliometric analysis	هوش: A38 مصنوعی	Benabou & Touhami (2025)	A38	38
خوب	17	Synergizing green HRM and technology: A conceptual framework for enhancing organizational sustainability through employee empowerment	هم‌افزایی: A39 مدیریت منابع انسانی سبز و فناوری	Alzoraiki et al. (2025)	A39	39
خوب	18	Navigating the Link between Information Technology Utilization and the Empowerment of Human Resource Management: A Scoping Review	استفاده از: A40 فناوری اطلاعات	Wibowo & Rifani (2025)	A40	40
خوب	19	Exploring psychological empowerment and social identification as parallel mediators between well-being oriented HRM practices and employee performance	منابع انسانی: A41 A41: مبتنی بر رفاه، منابع انسانی مبتنی بر عملکرد کارکنان،	Usman, Hanif & Ahmed (2025)	A41	41

CASP		منبع	کدهای اولیه	نویسنده و سال	شناسه	ردیف
(کیفی)	(کمی)					
			هویت: A41: اجتماعی			
خوب	18	Leveraging the Power of Human Resource Management Practices for Workforce Empowerment in SMEs on the Shop Floor: A Study on Exploring and Resolving Issues in Operations Management	بهره‌گیری از: A42: قدرت شیوه‌های مدیریت منابع انسانی	Tripathi et al. (2025)	A42	42
خوب	19	Promoting Psychological Empowerment for Female Employees' Career Progression with Women-Friendly HRM Practices and Inclusive Leadership: A Moderated Mediation Model	شیوه‌های: A43: مدیریت منابع انسانی سازگار با تنوع، رهبری فراگیر: A43:	Rasheed et al. (2025)	A43	43
خوب	18	The role of talent management in enhancing employee retention: Mediating the influence of psychological empowerment	نقش: A44: مدیریت استعداد	Menezes, Gumashivili & Kanokon (2025)	A44	44
خوب	18	Impact of Digital HRM on Academicians' Performance in Higher Educational Institutions of Sindh: Exploring the Mediating Role of Organizational Empowerment and Moderating Role of Digital Innovation	تأثیر مدیریت: A45: منابع انسانی دیجیتال	Tariq et al. (2025)	A45	45
خوب	17	Environmental process design and performance: Understanding the key role of learning by doing and employee empowerment	یادگیری از: A46: طریق انجام کار	Anjum et al. (2025)	A46	46
خوب	18	Strategic linkages to ESG performance: The role of performance measurement system and psychological empowerment	پیوندهای: A47: استراتژی با عملکرد	Dong, Son & Roh (2025)	A47	47
خوب	18	Analyzing the Role of Green Human Resource Management Practices on Employee Empowerment in Higher Education, A Case Study of Erbil Polytechnic University	نقش: A48: شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز	Aziz et al. (2025)	A48	48
خوب	18	Conceptual model development of nexus between agile human resource management practices and employee's empowerment: Contemporary perception	شیوه‌های: A49: مدیریت منابع انسانی چابک	Ibrahim, Alsuraihi & Al-Zaqeba (2025)	A49	49
خوب	18	What makes employees more proactive? Roles of job embeddedness, the perceived strength of the HRM system and empowering leadership	نقش: A50: درهم‌تنیدگی شغلی، قدرت: A50:	Jia et al. (2020)	A50	50

ردیف	شناسه	نویسنده و سال	کدهای اولیه	منبع	CASP	
					(کمی)	(کیفی)
			A50: ادراک شده، سیستم مدیریت منابع A50: انسانی، رهبری توانمندساز			
51	A51	Kim & Shin (2019)	A51: رفتارهای رهبری تحول آفرین، فرآیند A51: A51: توانمندسازی، تعهد سازمانی	Transformational leadership behaviors, the empowering process, and organizational commitment: investigating the moderating role of organizational structure in Korea	17	خوب

مرحله چهارم: استخراج اطلاعات از متون و مقالات

در این گام، داده‌های مرتبط از مطالعات منتخب استخراج شد، که شامل یافته‌ها، مفاهیم، شاخص‌ها و سایر اطلاعات کلیدی مرتبط با سؤال تحقیق می‌باشد. محتوای مقالات چندین بار و با دقت توسط پژوهشگر با استفاده از نرم‌افزار MAXQDA ۲۴ بررسی گردید. نتایج حاصل از این مقالات در جدول ۵ ارائه شده است.

جدول ۵- نتایج یافته‌های مرحله فراترکیب

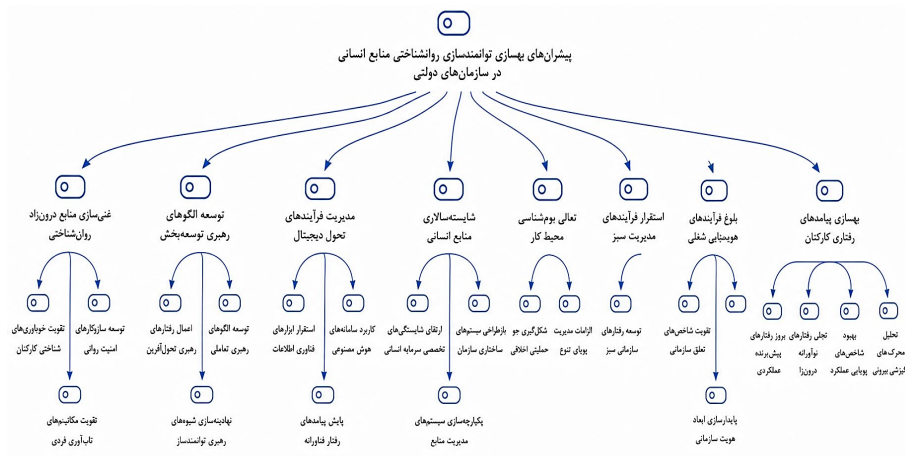
مضمون اصلی	مضمون فرعی	کدهای باز
غنی سازی منابع درون زاد روان شناختی	تقویت خودباوری‌های شناختی کارکنان	آگاهی از دستیابی به اهداف A9- خودکارآمدی کارکنان A9- خودتعیینگری کارکنان A9- وضوح خودپنداره A13
	توسعه سازوکارهای امنیت روانی	امنیت روانی A5- توانمندسازی روانی A5- سرمایه روانشناختی A22- نقش سرمایه روانشناختی A30
	تقویت مکانیزم‌های تاب‌آوری فردی	سازو کار تاب‌آوری کارکنان A3- تاب‌آوری روان‌شناختی A14- کاهش استرس‌زای روانی A25- اجتماعی A25- تاب‌آوری روان‌شناختی A33
	اعمال رفتارهای رهبری تحول آفرین	رهبری مسئولیت پذیر A1- توانمندسازی رهبری A2- رهبری تحول آفرین A10- رفتارهای رهبری تحول آفرین A51

مضمون اصلی	مضمون فرعی	کدهای باز
توسعه الگوهای رهبری توسعه بخش	توسعه الگوهای رهبری تعاملی	رهبری خدمتگزار A15- رهبری اصیل A30- رهبری خدمتگزار A34- رهبری فراگیر A43
	نهادینه سازی شیوه های رهبری توانمندساز	رهبری توانمندساز A32- رهبری توانمندساز A50- فرآیند توانمندسازی A51
مدیریت فرآیندهای تحول دیجیتال	استقرار ابزارهای فناوری اطلاعات	بهره برداری موفقیت آمیز از سرمایه گذاری های دیجیتال A8- کاهش فعالانه اضطراب فناوری کارکنان A- سیستم های برنامه ریزی منابع سازمانی A35- استفاده از فناوری اطلاعات A40
	کاربرد سامانه های هوش مصنوعی	یادگیری عمیق A19- هوش مصنوعی A19- هوش مصنوعی A38- تأثیر مدیریت منابع انسانی دیجیتال A45
	پایش پیامدهای رفتار سازمانی	تأثیر خدمات مالی دیجیتال A28- هم افزایی مدیریت منابع انسانی سبز فناوری A39
	ارتقای شایستگی های تخصصی سرمایه انسانی	سرمایه گذاری بر توانایی ها A9- شایستگی های کارکنان A31- نقش مدیریت استعداد A44- تأثیر آموزش عالی A29
شایسته سالاری منابع انسانی	بازطراحی بسترهای ساختاری سازمان	توانمندسازی ساختاری A4- تیم سازی A31- نوآوری سازمانی A36- پیوندهای استراتژی با عملکرد A47
	یکپارچه سازی سیستم های مدیریت منابع	اهمیت بهینه سازی شیوه های مدیریت منابع انسانی A17- تأثیر شیوه های منابع انسانی A20- بهینه سازی قدرت شیوه های مدیریت منابع انسانی A42- سیستم مدیریت منابع انسانی A50
	شکل گیری جو حمایتی اخلاقی	مشارکت در ایجاد فضایی مثبت اخلاقی A9- درک کارکنان از جو سازمانی حامی A11- جو معنوی A18
تعالی بوم شناسی محیط کار	الزامات مدیریت پویای تنوع	مدیریت تنوع نیروی کار A6- منابع انسانی مبتنی بر رفاه A41 شیوه های مدیریت منابع انسانی سازگار با تنوع A43- شیوه های مدیریت منابع انسانی چابک A49
	توسعه رفتارهای سازمانی سبز	رضایت کارکنان از کار سبز A11- بهره گیری از مدیریت منابع انسانی سبز A37- نقش شیوه های مدیریت منابع انسانی سبز A48

مضمون اصلی	مضمون فرعی	کدهای باز
بلوغ فرآیندهای	تقویت شاخص‌های تعلق سازمانی	تعهد حرفه‌ای A7-تعامل کاری در میان کارکنان A23-افزایش اشتتیاق شغلی A30-تعهد سازمانی A51
	پایدارسازی ابعاد هویت سازمانی	هویت شغلی A12-هویت سازمانی A16-منابع انسانی مبتنی عملکرد کارکنان A41-هویت اجتماعی A41
ارتقاء پیامدهای رفتاری کارکنان	بروز رفتارهای پیش‌برنده عملکردی	شخصیت پیشگیرانه A6-تمایل به حمایت A26-تغییرات رفتاری A27-یادگیری از طریق انجام کار A46
	تعجلی رفتارهای نوآورانه درون‌زا	نوآوری کارکنان A2-نوآوری مبتنی بر کارکنان A5-رفتار نوآورانه کارکنان A10
	بهبود شاخص‌های پویایی عملکرد	رضایت شغلی A21-حمایت اجتماعی شرکتی از پایین به بالا A26- مشارکت توانمند کارکنان A26-توانمندسازی شغلی A30
	تحلیل محرک‌های انگیزشی بیرونی	انگیزه اقتصادی A24-نقش درهم‌تنیدگی شغلی A50-قدرت ادراک‌شده A50

مرحله پنجم: تجزیه و تحلیل و تلفیق یافته‌ها

در این مرحله، پژوهشگر با توجه به سؤال پژوهش و نتایج حاصل از مراحل قبلی، اقدام به طراحی و گزارش مدل نهایی پیشران‌های ارتقاء توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی نمود. بر این اساس، ۵۱ کد باز استخراج شده در قالب ۲۲ مؤلفه (مضمون فرعی) و ۸ مضمون اصلی (کدگزینی) سازمان‌دهی شدند که عبارتند از: (۱) غنی‌سازی منابع درون‌زاد روان‌شناختی، (۲) توسعه الگوهای رهبری توسعه‌بخش، (۳) مدیریت فرآیندهای تحول دیجیتال، (۴) شایسته‌سالاری منابع انسانی، (۵) تعالی بوم‌شناسی محیط کار، (۶) بلوغ فرآیندهای هویت‌یابی شغلی، (۷) استقرار فرآیندهای مدیریت سبز و (۸) ارتقاء پیامدهای رفتاری کارکنان. در شکل ۲ و ۳ نیز شبکه ارتباطی و شماتیک مضمون اصلی، مضمون فرعی و کدهای باز مدل نیز به نمایش گذاشته شده است.



شکل ۳- شمایک پیشران‌های ارتقاء توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی

مرحله ششم: پایایی و اعتبار مدل

برای تضمین پایایی فرآیند کدگذاری در روش فراترکیب، از رویکرد توافق بین دو کدگذار استفاده شد و دو مقاله کلیدی توسط پژوهشگر و یک خبره مستقل به صورت مجزا کدگذاری گردیدند. در محاسبه ضریب توافق هولستی، دو کدگذار هر یک ۱۵ شاخص استخراج نمودند که از این میان ۱۴ شاخص مشترک بود و ضریب هولستی برابر با ۰,۹۳۳ به دست آمد که نشان‌دهنده توافق عالی بین کدگذاران است. همچنین در محاسبه ضریب کاپای کوهن بر اساس ارزیابی ۲۰ مفهوم کلیدی، میزان توافق مشاهده شده برابر با ۰,۹۱۰ و توافق تصادفی برابر با ۰,۶۲۵ محاسبه شد که در نتیجه ضریب کاپای کوهن برابر با ۰,۷۶۰ به دست آمد که حاکی از توافق خوب فراتر از سطح تصادفی است. مقادیر به دست آمده برای هر دو شاخص (۰,۹۳۳ و ۰,۷۶۰) نشان‌دهنده پایایی قابل قبول فرآیند کدگذاری است.

□ فرمول (۱) محاسبه ضریب هولستی

$$\text{ضریب هولستی} = \frac{\text{تعداد شاخص‌های مشترک} \times 2}{\text{تعداد شاخص‌های کدگذار دوم} + \text{تعداد شاخص‌های کدگذار اول}}$$

$$\text{ضریب هولستی} = \frac{2 \times 14}{15 + 15} = \frac{28}{30} = 0.933$$

□ فرمول (۲) محاسبه ضریب کاپای کوهن

$$\text{کاپای کوهن} = \frac{Po - Pe}{1 - Pe}$$

$$\text{کاپای کوهن} = \frac{0.91 - 0.625}{1 - 0.625} = \frac{0.285}{0.375} = 0.760$$

مرحله هفتم: ارائه یافته‌ها و چهارچوب نهایی

در این مرحله از فراترکیب، یافته‌های حاصل از مراحل قبلی ارائه می‌شود. یافته‌ها نشان داد که ۵۱ کد باز استخراج شده در قالب ۲۲ مؤلفه (مضمون فرعی) و ۸ مضمون اصلی شامل (۱) غنی‌سازی منابع درون‌زاد روان‌شناختی، (۲) توسعه الگوهای رهبری توسعه‌بخش، (۳) مدیریت فرآیندهای تحول دیجیتال، (۴) شایسته‌سالاری منابع انسانی، (۵) تعالی بوم‌شناسی محیط کار، (۶) بلوغ فرآیندهای هویت‌یابی شغلی، (۷) استقرار فرآیندهای مدیریت سبز و (۸) ارتقاء پیامدهای رفتاری کارکنان سازمان‌دهی شدند. مضمون غنی‌سازی منابع درون‌زاد روان‌شناختی به‌عنوان لایه بنیادین، بر تقویت خودباوری‌های شناختی، توسعه سازوکارهای امنیت روانی و تقویت مکانیزم‌های تاب‌آوری فردی تأکید دارد و مضمون توسعه الگوهای رهبری توسعه‌بخش بر اعمال رفتارهای رهبری تحول‌آفرین، توسعه الگوهای رهبری تعاملی و نهادینه‌سازی شیوه‌های رهبری توانمندساز متمرکز است. مضمون مدیریت فرآیندهای تحول دیجیتال با هدف استقرار ابزارهای فناوری اطلاعات، کاربرد سامانه‌های هوش مصنوعی و پایش پیامدهای رفتار فناورانه، بستر تحول دیجیتال را پوشش می‌دهد و مضمون شایسته‌سالاری منابع انسانی با تأکید بر ارتقای شایستگی‌های تخصصی سرمایه‌انسانی، بازطراحی بسترهای ساختاری سازمان و یکپارچه‌سازی سیستم‌های مدیریت منابع، نقش کلیدی در توانمندسازی ایفا می‌کند. مضمون تعالی بوم‌شناسی محیط کار به‌عنوان سپر حفاظتی مدل، بر شکل‌گیری جو حمایتی اخلاقی و الزامات مدیریت پویای تنوع تأکید دارد و در کنار آن، مضمون استقرار فرآیندهای مدیریت سبز به‌عنوان یکی از مضامین اصلی مستقل، بر توسعه رفتارهای سازمانی سبز از طریق رضایت کارکنان از کار سبز، بهره‌گیری از مدیریت منابع انسانی سبز و نقش شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز متمرکز است. مضمون بلوغ فرآیندهای هویت‌یابی شغلی به تقویت شاخص‌های تعلق سازمانی و پایدارسازی ابعاد هویت سازمانی می‌پردازد. در نهایت، مضمون ارتقاء پیامدهای رفتاری

کارکنان به عنوان خروجی نهایی مدل، بر بروز رفتارهای پیش‌برنده عملکردی، تجلی رفتارهای نوآورانه درون‌زا، بهبود شاخص‌های پویایی عملکرد و تحلیل محرک‌های انگیزشی بیرونی متمرکز است. این مدل هشت مضمونی با پوشش جامع ابعاد روان‌شناختی، رهبری، دیجیتال، ساختاری، محیطی، مدیریت سبز، هویتی و رفتاری، چارچوبی یکپارچه و آینده‌نگر برای ارتقاء توانمندسازی روان‌شناختی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ارائه می‌دهد. مدل پیشران‌های ارتقاء توانمندسازی روان‌شناختی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی به صورت زیر در شکل ۴ قابل مشاهده است.



شکل ۴- مدل نهایی پیشران‌های ارتقاء توانمندسازی روان‌شناختی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی

روابط میان مضامین اصلی مدل نشان می‌دهد که این مضامین در یک نظام تعاملی و زنجیره‌ای عمل می‌کنند، نه به صورت مستقل و جزیره‌ای. مضمون «غنی‌سازی منابع درون‌زا روان‌شناختی» به عنوان پیش‌نیاز پایه، بستر شکل‌گیری خودباوری، امنیت روانی و تاب‌آوری کارکنان را فراهم می‌آورد که بدون آن، سایر مضامین اثر پایدار نخواهند داشت. مضمون «توسعه الگوهای رهبری توسعه بخش» با اعمال رفتارهای تحول‌آفرین، تعاملی و توانمندساز، این منابع فردی را به ظرفیت‌های سازمانی تبدیل می‌کند و نقش

تسهیل‌گر اصلی را ایفا می‌نماید. «مدیریت فرآیندهای تحول دیجیتال» به‌عنوان بستر ابزاری و فناورانه، شفافیت، دسترسی عادلانه به اطلاعات و مشارکت را ممکن می‌سازد و اثربخشی رهبری و شایسته‌سالاری را تقویت می‌کند. «شایسته‌سالاری منابع انسانی» با بازطراحی ساختارها و یکپارچه‌سازی نظام‌های مدیریتی، شرایط عینی و ساختاری لازم برای بروز شایستگی‌ها را مهیا می‌سازد. «تعالی بوم‌شناسی محیط کار» و «استقرار فرآیندهای مدیریت سبز» به‌عنوان سپرهای حفاظتی و تقویت‌کننده، پایداری اخلاقی، فرهنگی و زیست‌محیطی توانمندسازی را در بلندمدت تضمین می‌کنند. «بلوغ فرآیندهای هویت‌یابی شغلی» با پیوند دادن فرد به سازمان، انگیزه درونی و تعهد کارکنان را تثبیت می‌کند و در نهایت، «ارتقاء پیامدهای رفتاری کارکنان» به‌عنوان خروجی نهایی، بازتاب‌دهنده اثربخشی کل زنجیره است؛ به‌گونه‌ای که ضعف در هر یک از مضامین پیشین، مستقیماً بر کیفیت رفتارهای پیش‌برنده، نوآوری درون‌زا و پویایی عملکرد کارکنان تأثیر می‌گذارد.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی این پژوهش، طراحی مدل پیشران‌های ارتقاء توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی با استفاده از روش فراترکیب بود. نتایج این پژوهش نشان داد که مدل پیشران‌های ارتقاء توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی از هشت مضمون اصلی تشکیل شده است که هر یک به نوبه خود، نقش تعیین‌کننده‌ای در فرآیند ارتقاء توانمندسازی روانشناختی کارکنان ایفا می‌کنند. مضمون نخست، غنی‌سازی منابع درون‌زاد روان‌شناختی، به‌عنوان بنیادی‌ترین لایه مدل، بر تقویت خودباوری‌های شناختی کارکنان از طریق آگاهی از دستیابی به اهداف، خودکارآمدی، خودتعیین‌گری و وضوح خودپنداره تأکید دارد و در کنار آن، توسعه سازوکارهای امنیت روانی و تقویت مکانیزم‌های تاب‌آوری فردی را مورد توجه قرار می‌دهد. این مضمون نشان می‌دهد که توانمندسازی روانشناختی زمانی به‌صورت پایدار در سازمان نهادینه می‌شود که کارکنان از سطح بالایی از خودباوری شناختی، امنیت روانی و تاب‌آوری فردی برخوردار باشند و این سه مؤلفه به‌عنوان پیش‌نیازهای اساسی برای هرگونه تلاش در جهت ارتقاء توانمندسازی روانشناختی محسوب می‌شوند. مضمون دوم، توسعه الگوهای رهبری توسعه‌بخش، بر اعمال

رفتارهای رهبری تحول آفرین، توسعه الگوهای رهبری تعاملی و نهادینه سازی شیوه های رهبری توانمندساز متمرکز است و نشان می دهد که سبک های رهبری نقشی محوری در شکل گیری و تقویت توانمندسازی روانشناختی کارکنان دارند؛ به گونه ای که رهبرانی که از رویکردهای تحول آفرین، تعاملی و توانمندساز بهره می برند، می توانند بستر مناسبی برای ارتقای حس معنی داری، شایستگی، خودتعیین گری و تأثیرگذاری در کارکنان فراهم آورند. مضمون سوم، مدیریت فرآیندهای تحول دیجیتال، با هدف استقرار ابزارهای فناوری اطلاعات، کاربرد سامانه های هوش مصنوعی و پایش پیامدهای رفتار فناورانه، بستر تحول دیجیتال را پوشش می دهد و نشان می دهد که در عصر حاضر، ارتقاء توانمندسازی روانشناختی بدون توجه به فناوری های نوین و کاربرد هوشمندانه آنها در فرآیندهای مدیریت منابع انسانی، امکان پذیر نخواهد بود. مضمون چهارم، شایسته سالاری منابع انسانی، با تأکید بر ارتقای شایستگی های تخصصی سرمایه انسانی، بازطراحی بسترهای ساختاری سازمان و یکپارچه سازی سیستم های مدیریت منابع، نقش کلیدی در توانمندسازی ایفا می کند و نشان می دهد که توانمندسازی روانشناختی نیازمند بسترهای ساختاری و سیستمی مناسبی است که بتواند شایستگی های کارکنان را شناسایی، تقویت و جهت دهی نماید. مضمون پنجم، تعالی بوم شناسی محیط کار، به عنوان سپر حفاظتی مدل، بر شکل گیری جو حمایتی اخلاقی و الزامات مدیریت پویای تنوع تأکید داشته و نشان می دهد که محیط کار حمایت گر و اخلاقی، بستر مناسبی برای شکوفایی توانمندسازی روانشناختی کارکنان است. مضمون ششم، استقرار فرآیندهای مدیریت سبز، به عنوان یکی از مضامین اصلی مستقل، بر توسعه رفتارهای سازمانی سبز از طریق رضایت کارکنان از کار سبز، بهره گیری از مدیریت منابع انسانی سبز و نقش شیوه های مدیریت منابع انسانی سبز متمرکز است و نشان می دهد که توجه به پایداری محیطی و مدیریت سبز، می تواند به تقویت توانمندسازی روانشناختی و تعهد سازمانی کارکنان کمک نماید. مضمون هفتم، بلوغ فرآیندهای هویت یابی شغلی، به تقویت شاخص های تعلق سازمانی و پایداری ابعاد هویت سازمانی می پردازد و نشان می دهد که هویت یابی شغلی و سازمانی، نقش مهمی در تقویت توانمندسازی روانشناختی دارد و کارکنانی که هویت سازمانی قوی تری دارند، از سطح بالاتری از توانمندسازی روانشناختی برخوردارند. در نهایت، مضمون هشتم، ارتقاء پیامدهای رفتاری کارکنان، به عنوان خروجی نهایی مدل، بر بروز رفتارهای پیش برنده عملکردی، تجلی رفتارهای نوآورانه درونزا، بهبود شاخص های

پویایی عملکرد و تحلیل محرک‌های انگیزشی بیرونی متمرکز است و نشان می‌دهد که ارتقاء توانمندسازی روانشناختی در نهایت به بهبود رفتارها و عملکرد کارکنان منجر می‌شود که این امر می‌تواند به ارتقای اثربخشی و کارایی سازمان‌های دولتی کمک شایانی نماید. بنابراین، یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که ارتقاء توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی، فرآیندی چندوجهی و نظام‌مند بوده که نیازمند توجه هم‌زمان به عوامل فردی، گروهی و سازمانی می‌باشد. بر این اساس، به مدیران ارشد سازمان‌های دولتی اکیداً توصیه می‌شود که به جای اتخاذ رویکردهای جزیره‌ای و مقطعی، برنامه‌های جامع و بلندمدتی را بر اساس اولویت‌های شناسایی شده در این مدل طراحی و اجرا نمایند. با توجه به الزامات قانونی و سیاستی موجود در اسناد بالادستی نظیر قانون مدیریت خدمات کشوری و برنامه هفتم توسعه که بر توانمندسازی و ارتقاء سرمایه انسانی تأکید دارند، ضرورت دارد مدیران با بهره‌گیری از این مدل، نسبت به تدوین برنامه‌های عملیاتی در زمینه تقویت سرمایه‌های روانشناختی کارکنان، توانمندسازی رهبران سازمانی، توسعه زیرساخت‌های دیجیتال، بازطراحی ساختارهای سازمانی، ایجاد جو اخلاقی و حمایت‌گر، استقرار مدیریت سبز و تقویت هویت سازمانی اقدام نمایند. این اقدامات می‌تواند زمینه‌ساز ارتقای بهره‌وری، بهبود کیفیت خدمات عمومی و تحقق اهداف کلان نظام اداری کشور گردد. همچنین، توصیه سیاستی این پژوهش به مدیران سازمان‌های دولتی این است که با ایجاد نظام‌های پایش و ارزیابی مستمر، تأثیر اقدامات انجام‌شده را مورد سنجش قرار داده و با بازخوردگیری منظم، نسبت به اصلاح و به‌روزرسانی برنامه‌های خود اقدام نمایند تا فرآیند ارتقاء توانمندسازی روانشناختی به صورت پویا و مستمر و سازنده تداوم یابد.

یافته‌های این پژوهش از یک سو با پژوهش‌های پیشین که به بررسی روابط دودویی میان متغیرها پرداخته‌اند، همسویی دارد و از سوی دیگر، با ارائه مدلی جامع و یکپارچه، فراتر از آنها عمل می‌کند. به عنوان مثال، پژوهش‌های پیشین به نقش رهبری تحول‌آفرین (Bektaş et al., 2025)، رهبری خدمتگزار (Xu & Wu, 2025)، شیوه‌های مدیریت منابع انسانی (Sondakh et al., 2021)، و سرمایه روانشناختی (Shah et al., 2019) بر توانمندسازی روانشناختی به صورت مجزا پرداخته‌اند، در حالی که پژوهش حاضر با رویکردی کل‌نگر، تمامی این ابعاد را در قالب ۸ مضمون اصلی و ۲۲ مضمون فرعی به‌طور هم‌زمان مدل‌سازی کرده است. همچنین، پژوهش‌های پیشین عمدتاً بر متغیرهای میانجی و تعدیل‌گر (Li &

(Rasiah, 2025; Hanafy et al., 2025) متمرکز بوده‌اند، اما پژوهش حاضر با شناسایی پیشران‌های ارتقاء، فراتر از روابط علی صرف، به ارائه مدلی عملیاتی برای بهبود توانمندسازی روانشناختی پرداخته است. از سوی دیگر، پژوهش‌های پیشین عمدتاً در بافت سازمان‌های خصوصی، بیمارستان‌ها و مؤسسات آموزشی انجام شده‌اند (Li et al., 2018; Barattucci et al., 2025; Xiang et al., 2024)، در حالی که پژوهش حاضر با تمرکز بر سازمان‌های دولتی و ویژگی‌های منحصر به فرد آنها، به شکاف پژوهشی موجود در این بافت پاسخ داده است. به‌ویژه، این پژوهش با تأکید بر ابعاد دیجیتال و فناوری‌های نوین همچون هوش مصنوعی، سیستم‌های برنامه‌ریزی منابع سازمانی و مدیریت منابع انسانی دیجیتال (Pan, 2026; Moreira, 2025; Fan et al., 2023)، گامی فراتر از پژوهش‌های پیشین برداشته و نقش تحول دیجیتال را در ارتقاء توانمندسازی روانشناختی به‌صورت نظام‌مند لحاظ کرده است. همچنین، این پژوهش با شناسایی مضامین تعالی بوم‌شناسی محیط کار و بلوغ فرآیندهای هویت‌یابی شغلی، ابعادی را مورد توجه قرار داده است که در پژوهش‌های پیشین کمتر به آنها پرداخته شده است (Priyanto et al., 2026; Zafar & Ho, 2026). بنابراین، مدل ارائه‌شده در این پژوهش می‌تواند به عنوان یک چارچوب جامع و نوآورانه، مکمل پژوهش‌های پیشین بوده و افق‌های جدیدی را برای پژوهشگران و مدیران حوزه مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی گشوده و زمینه‌ساز پژوهش‌های آتی در زمینه ارتقاء توانمندسازی روانشناختی با رویکردی یکپارچه و آینده‌نگر گردد.

پیشنهادهای کاربردی

- به مدیران سازمان‌های دولتی توصیه می‌شود با بهره‌گیری از مدل ارائه‌شده، برنامه‌های جامع و بلندمدتی برای تقویت خودباوری‌های شناختی، امنیت روانی و تاب‌آوری فردی کارکنان طراحی و اجرا نمایند. این برنامه‌ها می‌توانند شامل کارگاه‌های خودشناسی، مهارت‌های حل مسئله، مدیریت استرس و تقویت اعتماد به نفس باشند تا کارکنان بتوانند با آمادگی بیشتری در فرآیندهای سازمانی مشارکت کنند.
- سازمان‌های دولتی باید ساختارهای خود را به سمت انعطاف‌پذیری بیشتر و کاهش سلسله‌مراتب غیرضروری سوق دهند و هم‌زمان، سیستم‌های جذب، آموزش، ارزیابی و

پاداش را بر اساس شایستگی‌ها و رفتارهای مشارکتی بازطراحی نمایند تا بستر مناسبی برای شکوفایی توانمندی‌های روانشناختی کارکنان فراهم شود.

پیشنهادهای برای تحقیقات آتی

- پژوهشگران آتی می‌توانند با استفاده از روش‌های کمی نظیر مدل‌سازی معادلات ساختاری، روابط علی میان مضامین هفت‌گانه شناسایی شده در این پژوهش را مورد آزمون قرار دهند و میزان تأثیر هر یک از این مضامین بر توانمندسازی روانشناختی و پیامدهای آن را در سازمان‌های دولتی اندازه‌گیری نمایند.
- پژوهشگران می‌توانند با انجام مطالعات تطبیقی میان سازمان‌های دولتی و خصوصی و همچنین مطالعات طولی در بازه‌های زمانی مختلف، پویایی فرآیند ارتقاء توانمندسازی روانشناختی را در طول زمان بررسی کرده و تأثیر تغییرات محیطی و سازمانی را بر این فرآیند مورد واکاوی قرار دهند.

تعارض منافع

تعارض منافع ندارم.

حمایت مالی

این پژوهش از حمایت مالی اداره کل نوسازی، توسعه و تجهیز مدارس استان اردبیل، تحت طرح پژوهشی با شماره ۱۴۰۴-۱۳۹۹۶ برخوردار است.

منابع

- حمزوی، حسین؛ متقی‌نژاد، محمد؛ خادمی، عبدالواسع؛ رضایی‌منش، بهروز. (۱۴۰۳). تأثیر مدیریت منابع انسانی دانش‌محور بر عملکرد پایدار کارکنان با نقش میانجی توانمندسازی روانشناختی منابع انسانی. پژوهش‌های روانشناختی در مدیریت: 69-91. doi: 10.22034/jom.2024.2010209.1109
- دهقانی زاده، مرضیه؛ شجاعی فرد، علی؛ زارعی پیزادانی، سجاد. (۱۴۰۲). تحلیل تأثیر رهبری تحول‌گرا بر رفتار شهروندی سازمانی؛ با توجه به نقش هویت‌یابی سازمانی، تعلق خاطرکاری، توانمندسازی روانشناختی و شخصیت‌کنش‌گرا. مطالعات مدیریت بهبود و تحول. doi: 10.22054/jmsd.2023.69307.4193. 229-285, 32(107).

نیکنامی، مصطفی؛ عباس پور، عباس؛ تقوی فرد، محمدتقی؛ اصغری، پرستو. (۱۴۰۰). روش‌های ارتقاء ابعاد توانمندسازی روانشناختی کارکنان سازمان صمت در شرایط اپیدمی کووید ۱۹. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول* doi: 10.22054/jmsd.2021.60984.3947, 30(102), 7-35.

References

- Adawiah, A., & Putra, A. H. P. K. (2026). Exploring the mediating role of psychological resilience in enhancing employee empowerment and organizational commitment: A dual-theory approach PsyCap and JD-R perspective. *International Review of Management and Marketing*, 16(1), 369. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15245678>
- Ahmed, H. A., Hendy, A., Othman, A. A., Attia, A. G. M., & Wahba, N. M. I. (2025). Social undermining and psychological empowerment: Unveiling the association to resilience in nursing-a cross-sectional study. *BMC Nursing*, 24(1), 655. <https://doi.org/10.1186/s12912-025-03260-0>
- Alzoraiki, M., Ateeq, A., Melhim, M., & Matrsson, A. (2025). Synergizing green HRM and technology: A conceptual framework for enhancing organizational sustainability through employee empowerment. In *The Digital Edge: Transforming Business Systems for Strategic Success, Volume 1* (pp. 917-925). Cham: Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-031-89765-4_12
- Anjum, N., Paulraj, A., Blome, C., & Rajkumar, C. (2025). Environmental process design and performance: *Understanding the key role of learning by doing and employee empowerment*. *International Journal of Production Economics*, 282, 109563. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2025.109563>
- Arshad, I., Ahmed, E., Zaka, F. R., & Hanif, H. M. (2026). Servant leadership: A driving force to employee empowerment, trust and performance: Mediation and moderation perspectives. *ASSAJ*, 5(01), 190-214. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15251234>
- Asadollahi, F., & Roudsari, R. L. (2026). From struggle to strategy: Unpacking midwives' psychosocial workplace stressors and pathways to empowerment. *BMC Health Services Research*, 26(1), 168. <https://doi.org/10.1186/s12913-026-12844-6>
- Ayele, B. K., Wu, W., Chen, C., Su, Z., & Zhang, M. (2026). How and when diversity management promotes proactive customer service performance: The roles of psychological safety, psychological empowerment, and proactive personality. *Current Psychology*, 45(4), 348. <https://doi.org/10.1007/s12144-025-08942-1>
- Aziz, F. T., Mehdi, S. M., Sabir, S. Y., Abdulla, B., & Omer, M. N. H. (2025). Analyzing the role of green human resource management practices on employee empowerment in higher education, a case study of Erbil Polytechnic University. *International Journal of Environmental Sciences*, 11(13s), 2025. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15289012>
- Barattucci, M., Teresi, M., Di Berardino, C., Di Crescenzo, A., & Pagliaro, S. (2025). The relationship between psychological empowerment and organisational identification: A network analysis based approach. *International Journal of Applied Positive Psychology*, 10(2), 35. <https://doi.org/10.1007/s41042-025-00229-x>
- Bektaş, G., Ünal, B. Ö., & Nal, M. (2025). The effect of transformational leadership on nurses' innovative behaviors: The mediating effect of psychological

- empowerment. *BMC Nursing*, 24(1), 684. <https://doi.org/10.1186/s12912-025-03467-1>
- Benabou, A., & Touhami, F. (2025). Empowering human resource management through artificial intelligence: A systematic literature review and bibliometric analysis. *International Journal of Production Management and Engineering*, 13(1), 59-76. <https://doi.org/10.4995/ijpme.2025.21890>
- Cheung, S. O., & Ma, Q. (2026). Economic incentives and psychological empowerment in construction contracting: Complementing or undermining. *Journal of Construction Engineering and Management*, 152(4), 04026022. <https://doi.org/10.1061/JCEMD4.COENG-15045>
- Creon, L. E., & Schermuly, C. C. (2025). Feeling safe to be empowered: Psychological safety and psychological empowerment in threatening work environments. *German Journal of Human Resource Management*, 39(2), 148-176. <https://doi.org/10.1177/23970022241299300>
- Dong, X., Son, S., & Roh, T. (2025). Strategic linkages to ESG performance: The role of performance measurement system and psychological empowerment. *Business Strategy and the Environment*, 34(4), 4372-4391. <https://doi.org/10.1002/bse.4321>
- Echebiri, C., Amundsen, S., & Engen, M. (2020). Linking structural empowerment to employee-driven innovation: The mediating role of psychological empowerment. *Administrative Sciences*, 10(3), 42. <https://doi.org/10.3390/admsci10030042>
- Fan, X., Zhao, S., Zhang, X., & Meng, L. (2023). The impact of improving employee psychological empowerment and job performance based on deep learning and artificial intelligence. *Journal of Organizational and End User Computing (JOEUC)*, 35(3), 1-14. <https://doi.org/10.4018/JOEUC.367878>
- Hanafy, H. A., Al-Hajla, A. H., & Elsharnouby, M. H. (2025). Empowering leadership and employee innovation: Unraveling the roles of psychological empowerment and knowledge sharing. *Journal of Humanities and Applied Social Sciences*, 7(4), 366-391. <https://doi.org/10.1108/JHASS-12-2023-0175>
- Hu, W. H. (2025). Exploring the impact of psychological empowerment on customer orientation through psychological safety: The role of professional commitment as a moderator. *BMC Psychology*, 13(1), 1028. <https://doi.org/10.1186/s40359-025-03345-0>
- Ibrahim, I., Alsuraihi, W. A., & Al-Zaqeba, M. (2025). Conceptual model development of nexus between agile human resource management practices and employee's empowerment: Contemporary perception. *Universal Journal of Green Human Resources and Sustainable Humanities*, 1, 53-60. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15294567>
- Jia, J., Yan, J., Jahanshahi, A. A., Lin, W., & Bhattacharjee, A. (2020). What makes employees more proactive? Roles of job embeddedness, the perceived strength of the HRM system and empowering leadership. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 58(1), 107-127. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12217>
- Joo, B. K., Lim, D. H., & Kim, S. (2016). Enhancing work engagement: The roles of psychological capital, authentic leadership, and work empowerment. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(8), 1117-1134. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2015-0004>
- Kalu, N. E., & Ekesiba, C. C. (2026). Employee empowerment and organisational innovation of 3-star hotels in Port Harcourt. *BW Academic Journal*, 2. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15261234>
- Karwati, L., Yuliana, A., & Shaleha, R. R. (2026). Behavioral changes on the impact of single parent women's empowerment in meeting family needs (Study on the Indonesian Association of Women with Disabilities Garut Regency). *Journal of*

- Cultural Analysis and Social Change*, 842-850. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15234567>
- Khatoon, H., & Hussain, L. (2026). Impact of higher education on students' socio-economic adjustment, and empowerment in the society. *ProScholar Insights*, 5(1), 23-30. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15239876>
- Kim, S., & Shin, M. (2019). Transformational leadership behaviors, the empowering process, and organizational commitment: Investigating the moderating role of organizational structure in Korea. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(2), 251-275. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1278249>
- Kundu, S. C., Kumar, S., & Gahlawat, N. (2019). Empowering leadership and job performance: Mediating role of psychological empowerment. *Management Research Review*, 42(5), 605-624. <https://doi.org/10.1108/MRR-06-2018-0226>
- Li, H., Shi, Y., Li, Y., Xing, Z., Wang, S., Ying, J., ... & Sun, J. (2018). Relationship between nurse psychological empowerment and job satisfaction: A systematic review and meta-analysis. *Journal of Advanced Nursing*, 74(6), 1264-1277. <https://doi.org/10.1111/jan.13549>
- Li, M., & Rasiah, R. (2025). High-performance work systems, psychological empowerment, and power distance orientation in shaping employee innovation, a moderated mediation model. *Scientific Reports*, 15(1), 27189. <https://doi.org/10.1038/s41598-025-08522-0>
- Menezes, D. B., Gumashivili, M., & Kanokon, K. (2025). The role of talent management in enhancing employee retention: Mediating the influence of psychological empowerment. *Sustainability*, 17(7), 3277. <https://doi.org/10.3390/su17073277>
- Moreira, D. R. (2025). AI-enhanced ERP systems: Driving digital transformation in SMEs by improving efficiency, strengthening supply chains and empowering the workforce. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15256789>
- Moubarak, H. F. A., & Afthanorhan, A. (2025). Psychological empowerment of politically empowered Saudi women. *Humanities and Social Sciences Communications*, 12(1), 1-10. <https://doi.org/10.1057/s41599-025-04610-8>
- Oyasar, E. (2026). Impact of digital financial services on women's empowerment and financial inclusion in Asian countries. *Revista Científica Profundidad Construyendo Futuro*, 24(24), 35-48. <https://doi.org/10.23857/pc.v24i24.3456>
- Özcan, M., Çekmecelioglu, H. G., & Konakay, G. (2025). Reflections of self-concept clarity at work: The mediating role of psychological empowerment on the relationship between self-concept clarity and intrinsic motivation. *BMC Psychology*, 13(1), 470. <https://doi.org/10.1186/s40359-025-02800-2>
- Pan, Y. (2026). The empowerment paradox: A cognitive-affective system model of fostering and subverting employee ambidexterity in the digital era. *Current Psychology*, 45(3), 284. <https://doi.org/10.1007/s12144-025-08982-7>
- Potnuru, R. K. G., Sahoo, C. K., & Sharma, R. (2019). Team building, employee empowerment and employee competencies: Moderating role of organizational learning culture. *European Journal of Training and Development*, 43(1-2), 39-60. <https://doi.org/10.1108/EJTD-08-2018-0075>
- Priyanto, P., Mustofa, A., Masudin, I., Christantyawati, N., & Harwiki, W. (2026). Linking Green Job Satisfaction to Circular Economy Implementation: The mediating role of psychological climate and employee empowerment. *Circular Economy and Sustainability*, 6(2), 40. <https://doi.org/10.1007/s43615-026-00868-5>
- Rasheed, M. A., Elahi, N. S., Bajwa, S. U., Jamshed, S., & Naseem, M. (2025). Promoting psychological empowerment for female employees' career progression with women-friendly HRM practices and inclusive leadership: A

- moderated mediation model. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 49(3), 263-280. <https://doi.org/10.1080/23303131.2024.2430644>
- Sarwar, U., Aslam, M. K., Khan, S. A., & Shenglin, S. (2024). Optimizing human resource strategies: Investigating the dynamics of high-performance practices, psychological empowerment, and responsible leadership in a moderated-mediation framework. *Acta Psychologica*, 248, 104385. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104385>
- Shah, T. A., Khattak, M. N., Zolin, R., & Shah, S. Z. A. (2019). Psychological empowerment and employee attitudinal outcomes: The pivotal role of psychological capital. *Management Research Review*, 42(7), 797-817. <https://doi.org/10.1108/MRR-05-2018-0193>
- Sondakh, O., Pangastuti, R., & Gunawan, H. (2021). The effect of HR practices on psychological empowerment in forming performance based on learning and growth perspectives. *Journal of Research in Business, Economics and Management*, 16(1), 9-16. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7635243>
- Tariq, H., Mumtaz, S. N., Malokani, D. K. A. K., Hussain, D., Shaikh, D. N. H., & Malokani, M. (2025). Impact of digital HRM on academicians' performance in higher educational institutions of Sindh: Exploring the mediating role of organizational empowerment and moderating role of digital innovation. *Metallurgical and Materials Engineering*, 31, 277-287. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15283456>
- Tripathi, V., Garg, D., Di Bona, G., & Silvestri, A. (2025). Leveraging the power of human resource management practices for workforce empowerment in SMEs on the shop floor: A study on exploring and resolving issues in operations management. *Sustainability*, 17(15), 6928. <https://doi.org/10.3390/su17156928>
- Usman, A., Hanif, M. Z., & Ahmed, S. (2025). Exploring psychological empowerment and social identification as parallel mediators between well-being oriented HRM practices and employee performance. *The Critical Review of Social Sciences Studies*, 3(1), 605-630. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15271234>
- Wang, X., Xia, Y., Gou, L., & Wen, X. (2024). Exploring the influence of the spiritual climate on psychological empowerment among nurses in China: A cross-sectional study. *BMC Nursing*, 23(1), 374. <https://doi.org/10.1186/s12912-024-02011-x>
- Wibowo, H., & Rifani, A. (2025). Navigating the link between information technology utilization and the empowerment of human resource management: A scoping review. *Asian Journal of Management, Entrepreneurship and Social Science*, 5(02), 676-685. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15267890>
- Xiang, X., Wei, Y., Lei, Y., Li, W., & He, X. (2024). Impact of psychological empowerment on job satisfaction among preschool teachers: Mediating role of professional identity. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1), 1-10. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-03706-x>
- Xu, B., & Wu, H. (2025). Effect of servant leadership on employees' innovative behavior with the mediating role of psychological empowerment and moderating role of core self-evaluation. *Scientific Reports*, 15(1), 35648. <https://doi.org/10.1038/s41598-025-19471-z>
- Xu, E., Huang, H., Zhou, Y., & Tang, W. (2026). Association between psychological empowerment and work engagement among rural nurses: A latent profile and moderation analysis. *Journal of Nursing Management*, 2026(1), 8856627. <https://doi.org/10.1155/2026/8856627>
- Yim, M. C. (2026). Bottom-up corporate social advocacy: Examining the impact of employees' empowered engagement on advocacy willingness and mediating roles

- of value congruency and moral elevation. *International Journal of Business Communication*, 63(3), 716-736. <https://doi.org/10.1177/23294884241273100>
- Zafar, H., & Ho, J. A. (2026). Going green: Leveraging green HRM to foster a green culture and empower employees in a polycrisis era. In *Challenging Polycrisis in Organizations: New Narratives, Responsible Leadership and Humanistic Management* (pp. 235-266). Cham: Springer Nature Switzerland. https://doi.org/10.1007/978-3-031-89765-4_12
- Zhai, X., Zhu, C. J., & Zhang, M. M. (2023). Mapping promoting factors and mechanisms of resilience for performance improvement: The role of strategic human resource management systems and psychological empowerment. *Applied Psychology*, 72(3), 915-936. <https://doi.org/10.1111/apps.12467>

References In Persian

- Dehghanizadeh, M., Shojaeifard, A., & Zarei Pizadani, S. (2023). Analysis of the effect of transformational leadership on organizational citizenship behavior considering the role of organizational identification, work engagement, psychological empowerment and proactive personality. *Journal of Improvement and Transformation Management Studies*, 32(107), 229-285. doi: 10.22054/jmsd.2023.69307.4193
- Hamzavi, H., Motaqinejad, M., Khademi, A. and Rezaeimanesh, B. (2024). The effect of knowledge-based human resource management on the sustainable performance of employees with the mediating role of human resources psychological empowerment. *Psychological Research in Management*, 10(1), 69-91. doi: 10.22034/jom.2024.2010209.1109
- Niknami, M., Abbaspour, A., Taghavifard, M. T., & Asghari, P. (2021). Methods for improving the dimensions of psychological empowerment of employees of the Ministry of Industry, Mine and Trade in the context of the COVID-19 epidemic. *Journal of Improvement and Transformation Management Studies*, 30(102), 7-35. doi: 10.22054/jmsd.2021.60984.3947