Academy of Organizational Behavior Management

Organizational Behavior Studies Quarterly

Autumn 2026 (Serial No. 59), Vol. 15, No. 3

Print ISSN: 2322-1518
Online ISSN: 3456-6452

Identification and Prioritization of Drivers for Improving the Psychological Empowerment of Human Resources in Government Organizations

Vajhollah Ghorbanizadeh[1], Mirali Seyyed Naghavi[2]
Hossein Hamzavi[3], Seyyed Ahad Shirin Nejad[4]

Abstract

The main objective of this research was to identify and prioritize the drivers for improving the psychological empowerment of human resources in government organizations. The present research is based on a mixed-method approach (qualitative-quantitative). In the qualitative section, the meta-synthesis method was employed to identify the drivers, and the seven-step framework of Sandelowski and Barroso (2007) was selected as the basis of the work. In the quantitative section, the futures study method and structural interaction matrix were used to prioritize the identified drivers. The obtained data were then analyzed using MAXQDA 24 and MICMAC 6.1 software. The expert panel of this study consisted of 25 managers and experts in the field of human resource management, who were purposefully selected. The findings of this research in the qualitative section showed that 51 open codes were organized into 22 components and 8 main themes, including: enrichment of endogenous psychological resources, development of developmental leadership patterns, management of digital transformation processes, meritocracy in human resources, excellence of work environment ecology, maturity of job identification processes, establishment of green management processes, and improvement of employees' behavioral outcomes. The findings in the quantitative section showed that the influential drivers included meritocracy in human resources, development of developmental leadership patterns, excellence of work environment ecology, and enrichment of endogenous psychological resources, while the influenced drivers included maturity of job identification processes, improvement of employees' behavioral outcomes, management of digital transformation processes, and establishment of green management processes.

Keywords: *Psychological Empowerment, Human Resource Improvement, Empowerment Drivers, Government Organizations.*

---

1. Corresponding Author: Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran ghorbanizadeh@atu.ac.ir
2. Professor, Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran asnaghavi@atu.ac.ir
3. PhD Candidate in human resource management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran hossein_hamzvi@atu.ac.ir
4. PhD Candidate in human resource management, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran a.shirinnejad@atu.ac.ir

انجمن علمی مدیریت رفتار سازمانی

فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی

سال پانزدهم، شماره ۳ (شماره پیاپی ۵۹)، پاییز ۱٤۰۵: ٤۱ ـ ٦۸

شاپا چاپی: ۲۳۲۲-۱۵۱۸
شاپا الکترونیکی: ۶۴۵۲-۳۴۵۶

شناسایی و اولویت‌بندی پیشران‌های بهسازی توانمندسازی روان‌شناختی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی[1]

وجه الله قربانی زاده*، میرعلی سیدنقوی**
حسین حمزوی*، سیداحد شیرین نژاد *****

تاریخ دریافت: ۱۴۰۵/۰۵/۱۹
تاریخ پذیرش نهایی: ۱۴۰۵/۰۷/۰۸

چکیده

هدف اصلی این پژوهش، شناسایی و اولویت‌بندی پیشران‌های بهسازی توانمندسازی روان‌شناختی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی بود. پژوهش حاضر از نظر روش انجام، بر پایه رویکرد آمیخته (کیفی ـ کمی) است. در بخش کیفی جهت شناسایی پیشران‌ها، از روش فراترکیب بهره گرفته شده و چارچوب هفت‌مرحله‌ای سندلوسکی و بارسو (۲۰۰۷) به‌عنوان مبنای کار انتخاب شده است. در بخش کمی، جهت اولویت‌بندی پیشران‌های شناسایی‌شده از روش آینده‌پژوهی و ماتریس اثرات متقابل ساختاری استفاده شده است. داده‌های به‌دست‌آمده سپس به کمک نرم‌افزار MAXQDA24 و MICMAC6.1 تحلیل شده‌اند. جامعه خبرگان این مطالعه شامل ۲۵ نفر از مدیران و کارشناسان حوزه مدیریت منابع انسانی بود که به‌صورت هدف‌مند انتخاب شدند. یافته‌های این پژوهش در بخش کیفی نشان داد که ۵۱ کد باز استخراج‌شده درقالب ۲۲ مؤلفه و ۸ مضمون اصلی شامل: غنی‌سازی منابع درون‌زاد روان‌شناختی، توسعه الگوهای رهبری توسعه‌بخش، مدیریت فرایندهای تحول دیجیتال، شایسته‌سالاری منابع انسانی، تعالی بوم‌شناسی محیط کار، بلوغ فرایندهای هویت‌یابی شغلی، استقرار فرایندهای مدیریت سبز و بهسازی پیامدهای رفتاری کارکنان سازمان‌دهی شدند. یافته‌ها در بخش کمی نشان داد که پیشران‌های تأثیرگذار شامل شایسته‌سالاری منابع انسانی، توسعه الگوهای رهبری توسعه‌بخش، تعالی بوم‌شناسی محیط کار و غنی‌سازی منابع درون‌زاد روان‌شناختی بوده و پیشران‌های تأثیرپذیر شامل بلوغ فرایندهای هویت‌یابی شغلی، بهسازی پیامدهای رفتاری کارکنان، مدیریت فرایندهای تحول دیجیتال و استقرار فرایندهای مدیریت سبز هستند.

کلیدواژه: توانمندسازی روان‌شناختی؛ بهسازی منابع انسانی؛ پیشران‌های توانمندسازی؛ سازمان‌های دولتی.

---

۱. مطالعه حاضر برگرفته از طرح پژوهشیِ فیمابین 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.

* استاد گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران ghorbanizadeh@atu.ac.ir
** استاد گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران asnaghavi@atu.ac.ir
*** دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران
hossein_hamzvi@atu.ac.ir
**** دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران
a.shirinnejad@atu.ac.ir

مقدمه

در عصر کنونی، سازمان‌های دولتی به‌عنوان یکی از مهم‌ترین نهادهای هر کشور، نقش بی‌بدیلی در ارائه خدمات عمومی به شهروندان، اجرای سیاست‌ها و تحقق اهداف کلان ملی ایفا می‌کنند (اچه‌بیری[1] و همکاران، ۲۰۲۰). بااین‌حال، این سازمان‌ها به‌دلیل ماهیت بوروکراتیک، ساختارهای سلسله‌مراتبی پیچیده، قوانین و مقررات خشک و فرایندهای طولانی تصمیم‌گیری، همواره با چالش‌های جدی در زمینه مدیریت و بهسازی منابع انسانی مواجه بوده‌اند (سروار[2] و همکاران، ۲۰۲۴). دراین‌میان، توانمندسازی روان‌شناختی به‌عنوان یکی از مؤثرترین راهبردهای ارتقای عملکرد و بهره‌وری سازمانی، توجه گسترده پژوهشگران و مدیران را به خود جلب کرده است (حنفی[3] و همکاران، ۲۰۲۵). پژوهش‌ها نشان می‌دهند که سازمان‌های دولتی به‌دلیل فقدان انعطاف‌پذیری در ساختارهای سنتی، نیازمند توانمندسازی کارکنان به‌عنوان محور هرگونه تلاش برای بهبود خدمات و افزایش پاسخگویی به شهروندان هستند (کرئون و شرومولی[4]، ۲۰۲۵). 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 راهبردها و اقدامات بخش مدیریت منابع انسانی، به‌ندرت صورت می‌گیرد (کیم و شین[5]، ۲۰۱۹). لذا، ضرورت انجام پژوهش‌های عمیق و نظام‌مند در این حوزه برای شناسایی پیشران‌های مؤثر بر بهسازی توانمندسازی روان‌شناختی، بیش‌ازپیش احساس می‌شود.

درواقع، توانمندسازی روان‌شناختی به‌عنوان یک سازه انگیزشی درونی، به‌معنای آزادسازی نیروها و قدرت درونی افراد و فراهم‌آوردن بسترهایی برای شکوفایی استعدادها، توانایی‌ها و شایستگی‌های کارکنان است (مبارک و آفتانورهان[6]، ۲۰۲۵). این مفهوم ریشه در نظریه انگیزش دارد و بر این باور استوار است که کارکنان زمانی‌که احساس کنند توانایی انجام کار را دارند، می‌توانند تأثیرگذار باشند و کارشان معنادار است، با انگیزه و تعهد بیشتری فعالیت می‌کنند (اوزجان[7] و همکاران، ۲۰۲۵). توانمندسازی روان‌شناختی از چهار بعد اصلی معناداری (احساس ارزشمندی و اهمیت کار)، شایستگی

1. Echebiri
2. Sarwar
3. Hanafy
4. Creon & Schermuly
5. Kim & Shin
6. Moubarak & Afthanorhan
7. Özcan

(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 فرایندهای سازمانی تأثیر بگذارد) تشکیل شده است (حمزوی و همکاران، ۲۰۲۴؛ هو[1]، ۲۰۲۵). این ابعاد چهارگانه، هسته اصلی توانمندسازی روان‌شناختی را تشکیل می‌دهند و هریک به‌نوبه‌خود، نقش مهمی در شکل‌گیری حس توانمندی در کارکنان ایفا می‌کنند (شیانگ[2] و همکاران، ۲۰۲۴؛ خو[3] و همکاران، ۲۰۲۶). 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 (شاه[4] و همکاران، ۲۰۱۹؛ جو[5] و همکاران، ۲۰۱۶؛ احمد[6] و همکاران، ۲۰۲۵).

چارچوب‌های نظری متعددی برای تبیین توانمندسازی روان‌شناختی در سازمان‌ها ارائه شده است که از مهم‌ترین آنها می‌توان به نظریه شناختی ـ اجتماعی بندورا، نظریه خودتعیین‌گری دسی و رایان و مدل توانمندسازی اسپریتزر اشاره کرد. نظریه شناختی ـ اجتماعی بر نقش خودکارآمدی و باورهای فرد نسبت به توانایی‌های خود در انجام وظایف تأکید دارد و براین‌اساس، کارکنانی که خودکارآمدی بالایی دارند، بیشتر درمعرض توانمندسازی روان‌شناختی قرار می‌گیرند (مبارک و آفتانورهان، ۲۰۲۵). ازسوی‌دیگر، نظریه خودتعیین‌گری نیز بر اهمیت ارضای نیازهای اساسی روان‌شناختی شامل خودمختاری، شایستگی و ارتباط با دیگران، به‌عنوان پیش‌نیازهای انگیزش درونی و توانمندسازی تأکید می‌کند (اداویه و پوترا[7]، ۲۰۲۶). ازطرفی، مدل اسپریتزر نیز که براساس پژوهش‌های میدانی متعدد توسعه یافته است، توانمندسازی روان‌شناختی را به‌عنوان یک سازه چندبعدی شامل چهار بعد معناداری، شایستگی، خودتعیین‌گری و تأثیرگذاری معرفی می‌کند (لی و راسیا[8]، ۲۰۲۵). 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

1. Hu
2. Xiang
3. Xu
4. Shah
5. Joo
6. Ahmed
7. Adawiah & Putra
8. Li & Rasiah

حوزه است (باراتوچی[1] و همکاران، ۲۰۲۵؛ ژای[2] و همکاران، ۲۰۲۳؛ پوتنور[3] و همکاران، ۲۰۱۹).

تحقیقات متعددی نشان داده‌اند که توانمندسازی روان‌شناختی با پیامدهای مثبت متعددی ازجمله افزایش تعهد سازمانی، رضایت شغلی، عملکرد شغلی، نوآوری کارکنان و کاهش قصد ترک خدمت، ارتباط معناداری دارد (لی[4] و همکاران، ۲۰۱۸؛ باراتوچی[5] و همکاران، ۲۰۲۵). 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 (حنفی و همکاران، ۲۰۲۵). بااین‌وجود، 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 فرایندهای تصمیم‌گیری، نظام‌های پاداش مبتنی‌بر قوانین خشک، مقاومت فرهنگی در برابر تغییر و کمبود جو حمایتی اشاره کرد (چونگ و ما[6]، ۲۰۲۶؛ آیه‌له[7] و همکاران، ۲۰۲۶). 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 (ابراهیم[8] و همکاران، ۲۰۲۵؛ تریپاتی[9] و همکاران، ۲۰۲۵). علاوه‌براین، تحولات دیجیتال و ظهور فناوری‌های نوین همچون هوش مصنوعی، نظام‌های 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 (فن[10] و همکاران، ۲۰۲۳؛ طارق[11] و همکاران، ۲۰۲۵).

در نظام اداری کشور، توانمندسازی روان‌شناختی منابع انسانی در کنار توانمندسازی ساختاری نه‌تنها

1. Barattucci
2. Zhai
3. Potnuru
4. Li
5. Barattucci
6. Cheung & Ma
7. Ayele
8. Ibrhim
9. Tripathi
10. Fan
11. Tariq

یک انتخاب مدیریتی، بلکه یک الزام قانونی، سیاستی و راهبردی است که در اسناد بالادستی متعددی مورد تأکید قرار گرفته است. سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی ایران در افق ۱۴۰۴، تحقق جایگاه ایران به‌عنوان کشوری توسعه‌یافته با جایگاه اول اقتصادی، علمی و فناوری در منطقه 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 است. قانون مدیریت خدمات کشوری در فصل نهم خود (آموزش و توانمندسازی کارکنان)، دستگاه‌های اجرایی را ملزم به طراحی و اجرای نظام‌های آموزش و توانمندسازی با رویکرد راهبردی کرده است. آیین‌نامه اجرایی این فصل نیز باتأکیدبر افزایش دانش، مهارت و نگرش کارمندان، ایجاد انگیزش درونی برای مشارکت فعال در فرایندهای آموزشی و توانمندسازی و برقراری تعامل نظام آموزش با سایر نظام‌های منابع انسانی، بستر نهادی لازم برای بهسازی سرمایه انسانی در سازمان‌های دولتی را فراهم ساخته است. قانون برنامه هفتم توسعه نیز 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، به‌کارگیری و توسعه کیفی کارکنان تأکید دارد. با وجود این تأکیدات قانونی، سیاستی و راهبردی، آنچه درعمل مغفول مانده است، شناسایی و اولویت‌بندی پیشران‌های مؤثر بر بهسازی توانمندسازی روان‌شناختی به‌طور خاص در بافت سازمان‌های دولتی است. بررسی عمیق ادبیات موضوع نشان می‌دهد که با وجود انبوه پژوهش‌های صورت‌گرفته در حوزه توانمندسازی روان‌شناختی در سازمان‌های مختلف، بیشتر این پژوهش‌ها در بافت سازمان‌های دولتی با ویژگی‌های منحصربه‌فرد خود کمتر مورد مطالعه قرار گرفته‌اند. همچنین، پژوهش‌های موجود عمدتاً به بررسی روابط دودویی میان متغیرها اکتفا کرده‌اند و کمتر به شناسایی و اولویت‌بندی نظام‌مند پیشران‌ها درقالب الگویی کل‌نگر پرداخته‌اند. این شکاف میان الزامات قانونی، سیاستی و راهبردی ازیک‌سو و فقدان الگویی نظام‌مند برای تحقق عملی آنها ازسوی‌دیگر، ضرورت انجام پژوهش حاضر را دوچندان می‌سازد. نوآوری پژوهش حاضر در چند جنبه قابل تبیین است؛ ازمنظر نظری، این پژوهش با بهره‌گیری از روش فراترکیب و تحلیل محتوای کیفی و با رویکرد آینده‌پژوهی، به شناسایی و اولویت‌بندی پیشران‌های بهسازی توانمندسازی روان‌شناختی در سازمان‌های دولتی می‌پردازد که می‌تواند به غنای ادبیات نظری این حوزه کمک شایانی نماید. ازمنظر روش‌شناختی، استفاده از رویکرد فراترکیب با بهره‌گیری از چارچوب هفت‌مرحله‌ای سندلوسکی و بارسو (۲۰۰۷) به‌عنوان یک روش

نظام‌مند برای ترکیب یافته‌های پژوهش‌های پیشین و شناسایی شکاف‌های موجود، همراه با رویکرد آینده‌پژوهی که امکان ترسیم چشم‌اندازهای آتی و شناسایی پیشران‌های کلیدی را فراهم می‌آورد، به افزایش اعتبار و تعمیم‌پذیری یافته‌ها کمک می‌کند. این ترکیب روش‌شناختی نوین، این امکان را فراهم می‌سازد که نه‌تنها وضعیت موجود توانمندسازی روان‌شناختی در سازمان‌های دولتی شناسایی شود، بلکه پیشران‌های کلیدی که می‌توانند آینده این حوزه را شکل دهند، نیز مورد بررسی و اولویت‌بندی قرار گیرند. ازمنظر کاربردی نیز مدل ارائه‌شده در این پژوهش می‌تواند به‌عنوان نقشه راهی برای مدیران سازمان‌های دولتی درجهت شناسایی اولویت‌های بهسازی توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان مورد استفاده قرار گیرد. براین‌اساس، هدف اصلی پژوهش حاضر، شناسایی و اولویت‌بندی پیشران‌های بهسازی توانمندسازی روان‌شناختی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی با رویکرد فراترکیب و آینده‌پژوهی است و سؤال اصلی پژوهش این است که پیشران‌های مؤثر بر بهسازی توانمندسازی روان‌شناختی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی کدامند و اولویت‌بندی آنها به چه صورت است؟

مبانی نظری پژوهش

مفهوم توانمندسازی روان‌شناختی منابع انسانی

توانمندسازی روان‌شناختی به‌عنوان سازه‌ای انگیزشی درون‌زا، به معنای شکوفاسازی ظرفیت‌های درونی، آزادسازی نیروهای نهفته و فراهم‌آوری بستری برای رشد استعدادها، توانمندی‌ها و شایستگی‌های کارکنان است که ریشه در دو نظریه شناختی ـ اجتماعی و خودتعیین‌گری دارد (مبارک و آفتانورهان، ۲۰۲۵). این نوع توانمندسازی ذاتی بوده و عاری از سیاست ها و شیوه‌های میدیریتی است (آذر و ویشقلی، ۱۴۰۱). درواقع، این مفهوم بر این اصل استوار است که کارکنان زمانی با انگیزه و تعهد بیشتری به فعالیت می‌پردازند که احساس کنند توانایی انجام وظایف را دارند، می‌توانند در محیط کار تأثیرگذار باشند و کاری که انجام می‌دهند برایشان معنادار است. این حس توانمندی درونی، آنان را به مشارکتی پرشورتر در فرایندهای سازمانی ترغیب می‌کند (اوزجان و همکاران، ۲۰۲۵). به‌عبارت‌دیگر، توانمندسازی روان‌شناختی یک حالت روان‌شناختی مثبت است که بر ادراک فرد از نقش خود در سازمان و میزان استقلال و نفوذ او بر محیط کار متمرکز بوده و این ادراکات متأثر از عوامل متعددی در سطوح فردی، گروهی و سازمانی هستند (ژای و همکاران، ۲۰۲۳). ازاین‌رو، توانمندسازی روان‌شناختی

به‌مثابه یک سازوکار انگیزشی نیرومند، می‌تواند کارکنان را به سمت رفتارهای پیش‌گیرانه، نوآورانه و عملکردهای برتر سوق دهد و این مسئله در سازمان‌هایی که با پیچیدگی‌ها و ناپایداری‌های محیطی دست‌به‌گریبان هستند، از اهمیت راهبردی بیش‌تری برخوردار است (احمد و همکاران، ۲۰۲۵).

مؤلفه‌ها و ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی منابع انسانی

مدل توانمندسازی روان‌شناختی اسپریتزر که در پژوهش‌های متعدد داخلی و خارجی مورد تأیید قرار گرفته، از چهار بعد اصلی تشکیل شده است که عبارتند از: معناداری (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 فرایندهای سازمانی تأثیر بگذارد). هریک از این ابعاد به‌نوبه‌خود، نقش مهمی در شکل‌گیری حس توانمندی در کارکنان ایفا می‌کنند (سپهوند و حسنوند، ۱۳۹۷؛ دهقانی‌زاده و همکاران، ۱۴۰۲). بعد معناداری 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 (لی و راسیا، ۲۰۲۵). 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 (بکتاش[1] و همکاران، ۲۰۲۵). بعد خودتعیین‌گری به میزان استقلال و آزادی عمل کارکنان در انجام وظایف خود اشاره دارد و زمانی‌که کارکنان احساس کنند می‌توانند درمورد روش‌های انجام کار تصمیم‌گیری کنند، حس خودتعیین‌گری در آنها تقویت می‌شود (کوندو[2] و همکاران، ۲۰۱۹). درنهایت، بعد تأثیرگذاری به میزان تأثیر رفتار و اقدامات کارکنان بر نتایج کار و فرایندهای سازمانی اشاره دارد و این بعد زمانی شکل می‌گیرد که کارکنان احساس کنند که صدای آنها شنیده می‌شود و نظراتشان در تصمیم‌گیری‌ها مؤثر است (جیا[3] و همکاران، ۲۰۲۰). 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 (لی و

1. Bektaş
2. Kundu
3. Jia

همکاران، ۲۰۱۸). ازسوی‌دیگر، توانمندسازی 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 به‌کارگیری مدل‌های جامع توانمندسازی را ضروری می‌سازد (کیم و شین ، ۲۰۱۹).

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر، از پارادایم تفسیری ـ برساخت‌گرایی تبعیت می‌کند و مبتنی‌بر رویکرد آمیخته (کیفی-کمی) با منطق استقرائی و قیاسی است. این مطالعه با هدف شناسایی و اولویت‌بندی پیشران‌های بهسازی توانمندسازی روان‌شناختی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی با رویکرد آینده‌پژوهی انجام شده و به‌عنوان پژوهشی کاربردی طبقه‌بندی می‌شود. در بخش کیفی پژوهش، جهت شناسایی پیشران‌ها، از روش فراترکیب باتکیه‌بر اسناد منتشرشده استفاده شده و چارچوب هفت‌مرحله‌ای سندلوسکی و بارسو (۲۰۰۷) به‌عنوان مبنای کار انتخاب شده است. در بخش کمی نیز جهت اولویت‌بندی پیشران‌های شناسایی‌شده، از روش آینده‌پژوهی و ماتریس اثرات متقابل ساختاری استفاده شده است. دراین‌راستا، مقالات و پژوهش‌های خارجی منتشرشده در بازه زمانی ۲۰۱۶ تا ۲۰۲۶ و پژوهش‌های داخلی در بازه زمانی ۱۳۹۵ تا ۱۴۰۵ مورد بررسی قرار گرفته‌اند. در بخش کیفی، داده‌های حاصل از فراترکیب با روش تحلیل محتوا و به کمک نرم‌افزار MAXQDA ۲۴ مورد تجزیه‌وتحلیل قرار گرفتند و جهت ارزیابی پایایی ابزار پژوهش از شاخص‌های کاپای کوهن و ضریب هولستی استفاده شد. در بخش کمی نیز داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار MICMAC ۶.۱ تحلیل شده و پایایی ابزار ازطریق درجه مطلوبیت و بهینه‌شدگی ماتریس مورد سنجش قرار گرفت. جامعه خبرگان این پژوهش شامل ۲۵ نفر از مدیران، کارکنان و کارشناسان حوزه مدیریت منابع انسانی و توانمندسازی روان‌شناختی بود که به‌صورت هدف‌مند انتخاب شدند.

یافته‌های پژوهش

الف) یافته‌های بخش کیفی

مرحله نخست: تنظیم سؤال‌های پژوهش

در این مرحله، سؤال پژوهش به شکلی روشن و متمرکز تعیین می‌شود تا به‌عنوان چارچوبی برای

انجام فراترکیب عمل کند. این سؤال باید به‌گونه‌ای طراحی شود که امکان ادغام و مقایسه یافته‌های پژوهش‌های گوناگون را فراهم آورد. در جدول (۱) سؤال‌های پژوهش به‌همراه مؤلفه‌های آن قابل مشاهده است.

جدول ۱. سؤال‌های پژوهش به همراه مؤلفه‌های آن

مؤلفه‌ها	سؤال‌های پژوهش و نحوه پاسخگویی به آنها
چیستی کار	سؤال اصلی: پیشران‌های بهسازی توانمندسازی روان‌شناختی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی کدامند؟
جامعه موردمطالعه	اسناد و مقالات موجود در پایگاه‌های علمی معتبر همچون گوگل اسکولار، اسکوپوس، الزویر، ساینس دایرکت، امرالد، ابسکو و پروکوئست که ازطریق 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 درنظرگرفتن معیارهای مشخص، مقالات مناسب را شناسایی کرده و تعیین می‌کند که کدام‌یک وارد فرایند فراترکیب شوند و کدام‌یک از آن کنار گذاشته شوند.

مرحله دوم: مرور ادبیات به شکل نظامند

در این گام، جستجویی فراگیر و نظام‌مند به‌منظور شناسایی مطالعات مرتبط صورت می‌گیرد که شامل تعیین پایگاه‌های داده، انتخاب کلیدواژه‌ها و مشخص‌کردن معیارهای ورود و خروج است. در جدول (۲ و۳) این نتایج قابل مشاهده است.

جدول ۲. معیارهای پژوهش

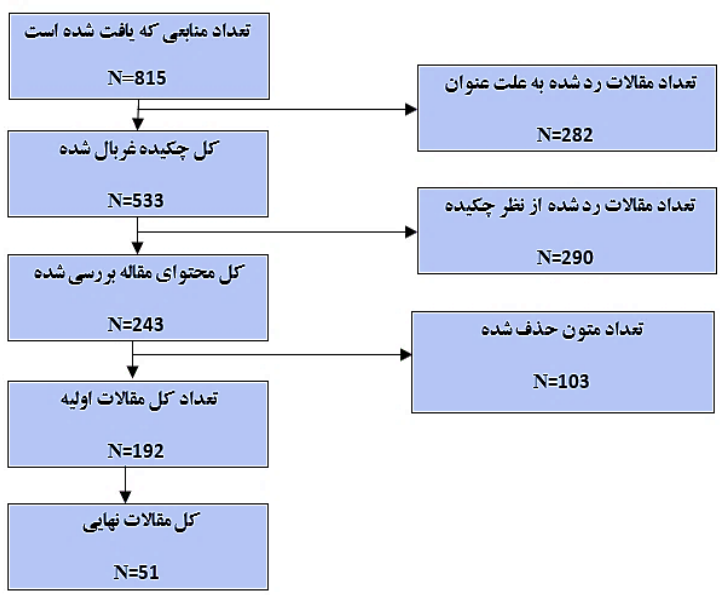
معیارهای منابع	خروجی معیارها
هدف تحقیق	شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل پیشران‌های بهسازی توانمندسازی روان‌شناختی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی.
سال انتشار	۱۳۹۵ تا ۱۴۰۵ برای مطالعات داخلی؛ ۲۰۱۶ تا ۲۰۲۶ برای مطالعات خارجی
محل انجام	داخل و خارج از کشور
زبان مطالعات	فارسی و انگلیسی

جدول ۳. واژه‌های کلیدی جستجو در پژوهش

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

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. ازین‌رو در مراحل کنکاش مقالات، متون نامرتبط به‌طور دقیق و نظام‌مند حذف شد و داده‌های کیفی مرتبط با پرسش‌های پژوهش به‌طور 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. همچنین درجهت ارزیابی و کنترل پایایی و کیفیت از چک‌لیست کسپ (CASP) بهره گرفته شد، نحوه امتیازدهی ازطریق 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. به‌طورمثال اگر مقاله‌ای کاملاً متناسب بوده و امتیاز کامل را کسب کند، امتیاز ۲۰ به آن تعلق می‌گیرند. ازین‌رو امتیاز بالاتر از ۱۴ به‌عنوان مبنا قرار می‌گیرد، یعنی اگر مقاله‌ای نمره 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 روندنما برای انتخاب مقالات مناسب

در مرحله ابتدایی جستجو، تعداد ۸۱۵ مقاله در پایگاه‌های داده‌ی معتبر علمی شناسایی شد. در مرحله غربالگری اولیه براساس عنوان، تعداد ۲۸۲ مقاله به‌دلیل عدم ارتباط با موضوع پژوهش حذف شدند و تعداد ۵۳۳ مقاله باقی ماندند. در مرحله غربالگری براساس چکیده، ۲۹۰ مقاله دیگر به‌دلیل 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 (ازجمله ارتباط با توانمندسازی روان‌شناختی، بهسازی 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 درنهایت، ۱۹۲ مقاله به‌عنوان 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، به‌عنوان مقالات منتخب برای تحلیل نهایی وارد شدند.

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 MAXQDA24 بررسی گردید. نتایج حاصل از این مقالات در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ٤. نتایج یافته‌های مرحله فراترکیب

مضمون اصلی	مضمون فرعی	کدهای باز
غنی‌سازی منابع درون‌زاد روان‌شناختی	تقویت خودباوری‌های شناختی کارکنان	آگاهی از دستیابی به اهداف ـ خودکارآمدی کارکنان ـ خودتعیین‌گری کارکنان ـ وضوح خودپنداره
	توسعه سازوکارهای امنیت روانی	امنیت روانی ـ توانمندسازی روانی ـ سرمایه روان‌شناختی ـ نقش سرمایه روان‌شناختی
	تقویت مکانیزم‌های تاب‌آوری فردی	سازوکار تاب‌آوری کارکنان ـ تاب‌آوری روان‌شناختی ـ کاهش استرس‌زای روانی ـ اجتماعی ـ تاب‌آوری روان‌شناختی
توسعه الگوهای رهبری توسعه بخش	اعمال رفتارهای رهبری تحول‌آفرین	رهبری مسئولیت‌پذیر ـ توانمندسازی رهبری ـ رهبری تحول‌آفرین ـ رفتارهای رهبری تحول‌آفرین
	توسعه الگوهای رهبری تعاملی	رهبری خدمتگزار ـ رهبری اصیل ـ رهبری خدمتگزار ـ رهبری فراگیر
	نهادینه‌سازی شیوه‌های رهبری توانمندساز	رهبری توانمندساز ـ رهبری توانمندساز ـ فرایند توانمندسازی

مضمون اصلی	مضمون فرعی	کدهای باز
مدیریت فرایندهای تحول دیجیتال	استقرار ابزارهای فناوری اطلاعات	بهره‌برداری موفقیت‌آمیز از سرمایه‌گذاری‌های دیجیتال ـ کاهش فعالانه اضطراب فناوری کارکنان ـ نظام‌های برنامه‌ریزی منابع سازمانی ـ استفاده از فناوری اطلاعات
	کاربرد سامانه‌های هوش مصنوعی	یادگیری عمیق ـ هوش مصنوعی ـ هوش مصنوعی ـ تأثیر مدیریت منابع انسانی دیجیتال
	پایش پیامدهای رفتار فناورانه	تأثیر خدمات مالی دیجیتال ـ هم‌افزایی مدیریت منابع انسانی سبز و فناوری
شایسته‌سالاری منابع انسانی	ارتقای شایستگی‌های تخصصی سرمایه‌انسانی	سرمایه‌گذاری بر توانایی‌ها ـ شایستگی‌های کارکنان ـ نقش مدیریت استعداد ـ تأثیر آموزش عالی
	بازطراحی بسترهای ساختاری سازمان	توانمندسازی ساختاری ـ تیم‌سازی ـ نوآوری سازمانی ـ پیوندهای راهبرد با عملکرد
	یکپارچه‌سازی نظام‌های مدیریت منابع	اهمیت بهینه‌سازی شیوه‌های مدیریت منابع انسانی ـ تأثیر شیوه‌های منابع انسانی ـ بهینه‌سازی قدرت شیوه‌های مدیریت منابع انسانی ـ نظام مدیریت منابع انسانی
تعالی بوم‌شناسی محیط کار	شکل‌گیری جو حمایتی اخلاقی	مشارکت در ایجاد فضایی مثبت و اخلاقی ـ درک کارکنان از جو سازمانی حامی ـ جو معنوی
	الزامات مدیریت پویای تنوع	شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سازگار با تنوع ـ شیوه‌های مدیریت منابع انسانی چابک
استقرار فرایندهای مدیریت سبز	توسعه رفتارهای سازمانی سبز	رضایت کارکنان از کار سبز ـ بهره‌گیری از مدیریت منابع انسانی سبز ـ نقش شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز
بلوغ فرایندهای هویت‌یابی شغلی	تقویت شاخص‌های تعلق سازمانی	تعهد حرفه‌ای ـ تعامل کاری در میان کارکنان ـ افزایش اشتیاق شغلی ـ تعهد سازمانی
	پایدارسازی ابعاد هویت سازمانی	هویت شغلی ـ هویت سازمانی ـ منابع انسانی مبتنی بر عملکرد کارکنان ـ هویت اجتماعی
بهسازی پیامدهای رفتاری کارکنان	بروز رفتارهای پیش‌برنده عملکردی	شخصیت پیشگیرانه ـ تمایل به حمایت ـ تغییرات رفتاری ـ یادگیری ازطریق انجام کار
	تجلی رفتارهای نوآورانه درون‌زا	نوآوری کارکنان ـ نوآوری مبتنی‌بر کارکنان ـ رفتار نوآورانه کارکنان
	بهبود شاخص‌های پویایی عملکرد	رضایت شغلی ـ حمایت اجتماعی شرکتی از پایین به بالا ـ مشارکت توانمند کارکنان ـ توانمندسازی شغلی
	تحلیل محرک‌های انگیزشی بیرونی	انگیزه اقتصادی ـ نقش درهم‌تنیدگی شغلی ـ قدرت ادراک‌شده

مرحله پنجم: تجزیه‌وتحلیل و تلفیق یافته‌های کیفی

در این مرحله، پژوهشگر باتوجه‌به سؤال پژوهش و نتایج حاصل از مراحل قبلی، اقدام به طراحی و گزارش مدل نهایی پیشران‌های بهسازی توانمندسازی روان‌شناختی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی نمود. براین‌اساس، ۵۱ کد باز استخراج‌شده درقالب ۲۲ مؤلفه (مضمون فرعی) و ۸ مضمون اصلی (کد گزینشی) سازمان‌دهی شدند که عبارتند از: ۱. غنی‌سازی منابع درون‌زاد روان‌شناختی، ۲. توسعه الگوهای رهبری توسعه‌بخش، ۳. مدیریت فرایندهای تحول دیجیتال، ۴. شایسته‌سالاری منابع انسانی، ۵. تعالی بوم‌شناسی محیط کار، ۶. بلوغ فرایندهای هویت‌یابی شغلی، ۷. استقرار فرایندهای مدیریت سبز و ۸. بهسازی پیامدهای رفتاری کارکنان.

مرحله ششم: پایایی و اعتبار مدل

برای تضمین پایایی فرایند کدگذاری در روش فراترکیب، از رویکرد توافق بین دو کدگذار استفاده شد و دو مقاله کلیدی توسط پژوهشگر و یک خبره مستقل به‌صورت مجزا کدگذاری شدند. 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 به‌دست آمد که نشان‌دهنده توافق عالی بین کدگذاران است. همچنین در محاسبه ضریب کاپای کوهن براساس ارزیابی ۲۰ مفهوم کلیدی، میزان توافق مشاهده‌شده برابر با ۰.۹۱۰ و توافق تصادفی برابر با ۰.۶۲۵ محاسبه شد که در نتیجه ضریب کاپای کوهن برابر با ۰.۷۶۰ به‌دست آمد که حاکی از توافق خوب فراتر از سطح تصادفی است. مقادیر به‌دست‌آمده برای هر دو شاخص (۰.۹۳۳ و ۰.۷۶۰) نشان‌دهنده پایایی قابل‌قبول فرایند کدگذاری است.

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 استخراج‌شده درقالب ۲۲ مؤلفه (مضمون فرعی) و ۸ مضمون اصلی شامل: ۱. غنی‌سازی منابع درون‌زاد روان‌شناختی،۲. توسعه الگوهای رهبری توسعه‌بخش، ۳. مدیریت فرایندهای تحول دیجیتال، ۴. شایسته‌سالاری منابع انسانی، ۵. تعالی بوم‌شناسی محیط کار، ۶. بلوغ فرایندهای هویت‌یابی شغلی، ۷. استقرار فرایندهای مدیریت سبز و ۸. بهسازی پیامدهای رفتاری کارکنان سازمان‌دهی شدند. مدل نهایی پژوهش حاضر شامل هشت مضمون اصلی است که هریک به‌عنوان پیشران‌های کلیدی در بهسازی توانمندسازی روان‌شناختی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایفای نقش می‌کنند. مضمون غنی‌سازی منابع درون‌زاد روان‌شناختی به‌عنوان لایه بنیادین، بر خودباوری شناختی، امنیت روانی و تاب‌آوری فردی تأکید دارد. مضمون توسعه الگوهای رهبری توسعه‌بخش بر رهبری تحول‌آفرین، تعاملی و توانمندساز متمرکز است. مضمون مدیریت فرایندهای تحول دیجیتال، بستر فناوری اطلاعات، هوش مصنوعی و پایش رفتار فناورانه را پوشش می‌دهد. مضمون شایسته‌سالاری منابع انسانی بر شایستگی‌های تخصصی، ساختارهای سازمانی و نظام‌های مدیریت منابع تأکید دارد. مضمون تعالی بوم‌شناسی محیط کار به جو حمایتی اخلاقی و مدیریت تنوع می‌پردازد و مضمون استقرار فرایندهای مدیریت سبز، رفتارهای سازمانی سبز را دنبال می‌کند. مضمون بلوغ فرایندهای هویت‌یابی شغلی، تعلق سازمانی و هویت سازمانی را تقویت می‌کند و درنهایت، مضمون بهسازی پیامدهای رفتاری کارکنان به‌عنوان خروجی مدل، بر

رفتارهای پیش‌برنده، نوآورانه، پویایی عملکرد و انگیزش بیرونی متمرکز است. این مدل هشت‌مضمونی با پوشش جامع ابعاد روان‌شناختی، رهبری، دیجیتال، ساختاری، محیطی، مدیریت سبز، هویتی و رفتاری، چارچوبی یکپارچه و آینده‌نگر ارائه می‌دهد که می‌تواند به‌عنوان نقشه راهی برای مدیران سازمان‌های دولتی درجهت بهسازی توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان مورد استفاده قرار گیرد. مدل پیشران‌های بهسازی توانمندسازی روان‌شناختی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی به‌صورت زیر در شکل (۲) قابل مشاهده است.



شکل ۲. مدل پیشران‌های بهسازی توانمندسازی روان‌شناختی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی

ب) بخش کمی

مرحله نخست: تشکیل ماتریس اثرات متقابل ساختاری

باتوجه‌به شناسایی پیشران‌های بهسازی توانمندسازی روان‌شناختی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی (غنی‌سازی منابع درون‌زاد روان‌شناختی، توسعه الگوهای رهبری توسعه‌بخش، مدیریت فرایندهای تحول دیجیتال، شایسته‌سالاری منابع انسانی، تعالی بوم‌شناسی محیط کار، استقرار فرایندهای مدیریت سبز، بلوغ فرایندهای هویت‌یابی شغلی، بهسازی پیامدهای رفتاری کارکنان) ماتریس اثرات متقابل ساختاری در این پژوهش ۸×۸ بوده و مطابق با شکل (۳) است.

	غنی سازی منابع درون‌زاد روان‌شناختی : ۱	توسعه الگوهای رهبری توسعه‌بخش : ۲	مدیریت فرآیندهای تحول دیجیتال : ۳	شایسته سالاری منابع انسانی: ۴	تعالی بوم شناسی محیط کار : ۵	استقرار فرآیندهای مدیریت سبز : ۶	بلوغ فرآیندهای هویت یابی شغلی : ۷	بهسازی پیامدهای رفتاری کارکنان : ۸
غنی‌سازی منابع درون‌زاد روان‌شناختی : ۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
توسعه الگوهای رهبری توسعه‌بخش : ۲	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
مدیریت فرآیندهای تحول دیجیتال : ۳	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
شایسته‌سالاری منابع انسانی: ۴	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
تعالی بوم‌شناسی محیط کار : ۵	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
استقرار فرآیندهای مدیریت سبز : ۶	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
بلوغ فرآیندهای هویت‌یابی شغلی : ۷	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰
بهسازی پیامدهای رفتاری کارکنان : ۸	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰

شکل ۳. ماتریس اثرات متقابل ساختاری پیشران‌های بهسازی توانمندسازی روان‌شناختی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی

مرحله دوم: پردازش مقدماتی داده‌ها در ماتریس اثرات متقابل ساختاری

پس از تشکیل ماتریس اثرات متقابل ساختاری، خبرگان بر اساس طیف امتیازبندی میک‌مک (۰ تا ۳) میزان اثرگذاری (نفوذ) و اثرپذیری (وابستگی) بین پیشران‌ها را تعیین نمودند (رضایی‌منش و همکاران، ۱۴۰۴). نتایج حاصل از پردازش مقدماتی داده‌ها در ماتریس در جدول (۵) و درجه مطلوبیت و بهینه‌شدگی ماتریس (پایایی) در جدول (۶) قابل نمایش است. لازم به ذکر است مطابق با نظر خبرگان ماتریس اثرات متقابل ساختاری پیشران‌های بهسازی توانمندسازی روان‌شناختی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی از روایی مطلوبی برخوردار است.

جدول ۵. ویژگی‌های ماتریس اثرات مستقیم و مستقیم بالقوه

شاخص	ابعاد ماتریس	تعداد تکرار	تعداد صفر	تعداد یک	تعداد دو	تعداد سه	جمع	درجه پرشدگی
مقدار	۸×۸	۲	۸	۲۱	۲۲	۲۳	۵۶	۸۷.۵درصد

جدول ٦. درجه مطلوبیت و بهینه‌شدگی ماتریس

چرخش	تأثیرگذاری	تأثیرپذیری
۱	۹۸ درصد	۹۶ درصد
۲	۱۰۰ درصد	۱۰۰ درصد

براساس جدول (۵) درجه پرشدگی ماتریس برابر با ۸۷.۵ درصد است که بیانگر میزان تأثیرگذاری پیشران‌های بهسازی توانمندسازی روان‌شناختی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی بر یکدیگر است. همچنین براساس جدول(۶) ماتریس تحلیل اثرات متقابل ساختاری پیشران‌های بهسازی توانمندسازی روان‌شناختی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی، با استفاده از شاخص‌های آماری و دو بار چرخش داده‌ها، از مطلوبیت و بهینگی صد در صد برخوردار بوده که نشان‌دهنده مناسب‌بودن ابزار پژوهش (پایایی مناسب) است. پس از تأیید درجه مطلوبیت و بهینه‌شدگی ماتریس، درادامه، میزان اثرگذاری یک بعد بر سایر عوامل (حاصل جمع سطرهای ماتریس) و میزان اثرپذیری یک بعد از سایر عوامل (حاصل جمع ستون‌های ماتریس)، در جدول (۷) ارائه شده است. امتیاز کل برابر با ۱۰۴ است.

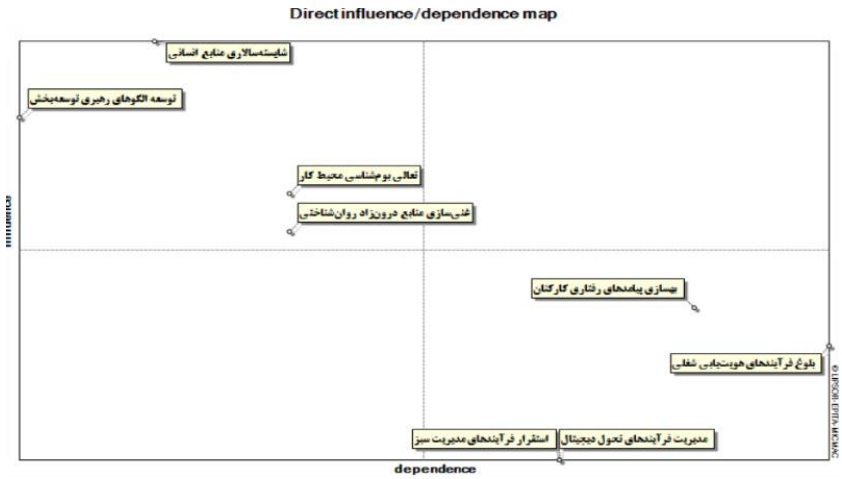
جدول ۷. میزان اثرگذاری و اثرپذیری عوامل براساس تأثیرپذیری و تأثیرگذاری

ردیف	عوامل	تعداد امتیاز کل سطرها (تأثیرگذاری)	تعداد امتیاز کل ستون‌ها (تأثیرپذیری)
۱	غنی‌سازی منابع درون‌زاد روان‌شناختی	۱۴	۱۲
۲	توسعه الگوهای رهبری توسعه‌بخش	۱۷	۱۰
۳	مدیریت فرایندهای تحول دیجیتال	۸	۱۴
۴	شایسته‌سالاری منابع انسانی	۱۹	۱۱
۵	تعالی بوم‌شناسی محیط کار	۱۵	۱۲
۶	استقرار فرایندهای مدیریت سبز	۸	۱۴
۷	بلوغ فرایندهای هویت‌یابی شغلی	۱۱	۱۶
۸	بهسازی پیامدهای رفتاری کارکنان	۱۲	۱۵
	امتیاز کل	۱۰۴	۱۰۴

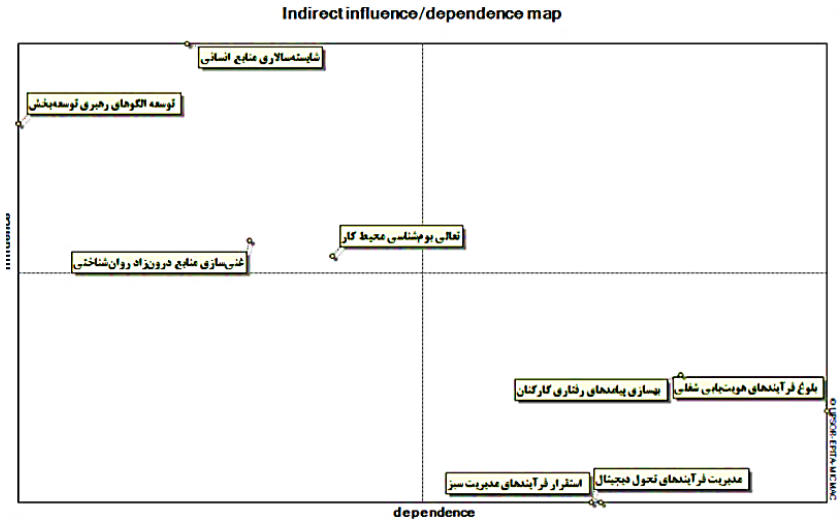
مرحله سوم: تأثیرات مستقیم و غیر مستقیم بالقوه پیشران‌ها در ماتریس اثرات متقابل ساختاری

در این مرحله، دو ماتریس تأثیرات مستقیم بالقوه (اثر وابستگی مستقیم) و تأثیرات غیر مستقیم بالقوه (ماتریس اثر وابستگی غیر مستقیم) نیز با تخصیص یک مقدار متناظر به مقادیر تعریف شده در نرم‌افزار

به‌دست می‌آیند (کوشکی جهرمی و همکاران، ۱۴۰۴؛ بخش‌زاده و همکاران، ۱۴۰۳)؛ که شامل تأثیرگذاری (نفوذ) و تأثیرپذیری (وابستگی) برای اولویت‌بندی پیشران‌های بهسازی توانمندسازی روان‌شناختی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی مدنظر هستند. در شکل (۴ و ۵) نیز ماتریس اثر وابستگی مستقیم براساس تحلیل میک‌مک نیز به‌دست آمده است.



شکل ٤. ماتریس اثر وابستگی مستقیم

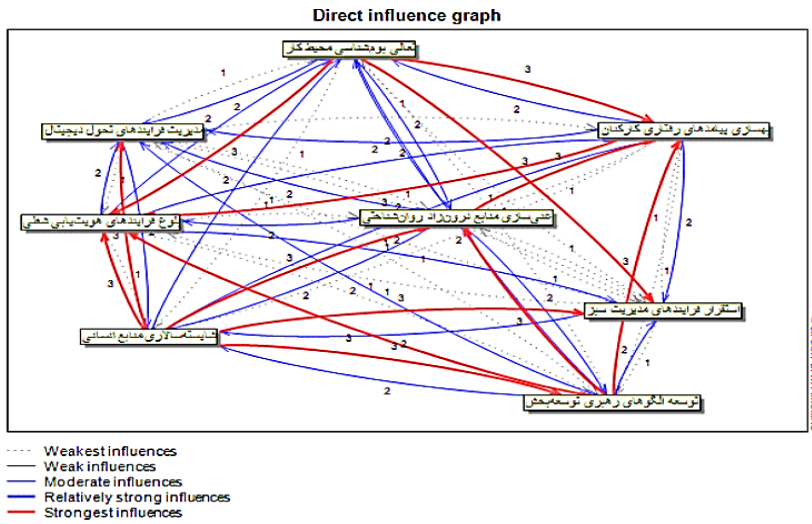


شکل۵. ماتریس اثر وابستگی غیر مستقیم

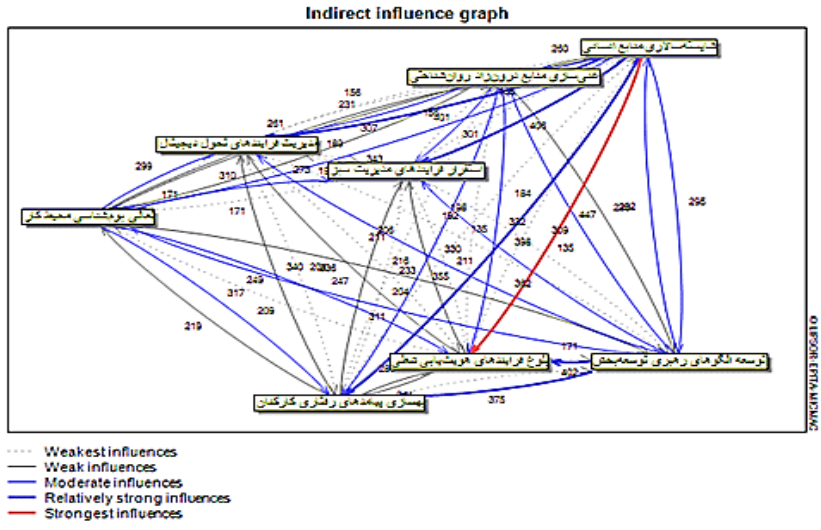
همان‌طورکه در شکل (۴ و ۵) نشان داده شده، شماتیک پیشران‌های بهسازی توانمندسازی روان‌شناختی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی در وضعیت مطلوب بوده، به‌طوری که قرارگیری عوامل ازنظر پراکندگی تأثیرگذاری و تأثیرپذیری به شکل کاملاً واضح در حالت پایدار و در دو ناحیه متغیرهای تأثیرگذار و تأثیرپذیر پراکنده شده‌اند. بنابراین، در این سیستم، جایگاه هر یک پیشران‌های بهسازی توانمندسازی روان‌شناختی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی به‌طور دقیق مشخص شده و نقش آنها به‌وضوح قابل تشخیص است.

مرحله چهارم: بررسی روابط مستقیم و غیر مستقیم پیشران‌ها در ماتریس اثرات متقابل ساختاری

در این مرحله، روابط مستقیم و غیرمستقیم عوامل در ماتریس اثرات متقابل ساختاری براساس امتیازی که به عامل‌ها تعلق گرفته است، نمایش داده می‌شود (کوشکی جهرمی و حمزوی، ۱۴۰۵). در این تصاویر تأثیر زیاد (خطوط قرمز)، متوسط (خطوط آبی)، کم (خطوط مشکی)، خیلی کم (خطوط نقطه چین) به آنها تعلق گرفته است (قلی‌پور سوته و همکاران، ۱۴۰۴). در شکل (۶ و ۷) ارتباط پیشران‌های بهسازی توانمندسازی روان‌شناختی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی در سطح پوشش ۱۰۰ درصد به‌ترتیب روابط مستقیم و غیرمستقیم بین پیشران‌ها نمایش داده شده است.



شکل ٦. روابط مستقیم بین عوامل با پوشش ۱۰۰ درصد



شکل ۷. ماتریس اثر وابستگی غیرمستقیم ۱۰۰ درصد

مرحله پنجم: اولویت‌بندی نهایی پیشران‌ها در ماتریس اثرات متقابل ساختاری

در این مرحله، براساس تحلیل روابط مستقیم اولویت‌بندی پیشران‌های بهسازی توانمندسازی روان‌شناختی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی براساس بیشترین تأثیرگذاری و تأثیرپذیری در میک‌مک به‌تفکیک در جدول (۸ و ۹) آورده شده است.

جدول ۸. اولویت‌بندی پیشران‌ها به‌تفکیک تأثیرگذاری

ردیف	اولویت‌بندی عوامل به تفکیک تأثیرگذاری	امتیاز نهایی	
		تأثیرگذاری مستقیم	تأثیرگذاری غیرمستقیم
۱	شایسته‌سالاری منابع انسانی	۱۸۲۶	۱۷۷۱
۲	توسعه الگوهای رهبری توسعه‌بخش	۱۶۳۴	۱۶۱۲
۳	تعالی بوم‌شناسی محیط کار	۱۴۴۲	۱۳۸۱
۴	غنی‌سازی منابع درون‌زاد روان‌شناختی	۱۳۴۶	۱۳۵۰
۵	بهسازی پیامدهای رفتاری کارکنان	۱۱۵۳	۱۱۱۵
۶	بلوغ فرایندهای هویت‌یابی شغلی	۱۰۵۷	۱۰۴۳
۷	مدیریت فرایندهای تحول دیجیتال	۷۶۹	۸۶۲
۸	استقرار فرایندهای مدیریت سبز	۷۶۹	۸۶۲

جدول ۹. اولویت‌بندی عوامل به‌تفکیک تأثیرپذیری

ردیف	اولویت‌بندی عوامل به تفکیک تأثیرپذیری	امتیاز نهایی	
		تأثیرگذاری مستقیم	تأثیرگذاری غیرمستقیم
۱	بلوغ فرایندهای هویت‌یابی شغلی	۱۵۳۸	۱۵۰۴
۲	بهسازی پیامدهای رفتاری کارکنان	۱۴۴۲	۱۴۰۹
۳	مدیریت فرایندهای تحول دیجیتال	۱۳۴۶	۱۳۵۷
۴	استقرار فرایندهای مدیریت سبز	۱۳۴۶	۱۳۵۱
۵	غنی‌سازی منابع درون‌زاد روان‌شناختی	۱۱۵۳	۱۱۸۲
۶	تعالی بوم‌شناسی محیط کار	۱۱۵۳	۱۱۲۸
۷	شایسته‌سالاری منابع انسانی	۱۰۵۷	۱۰۸۷
۸	توسعه الگوهای رهبری توسعه‌بخش	۶۹۱	۹۷۷

براساس یافته‌های پژوهش و تحلیل روابط اثرات متقابل ساختاری میان ابعاد هشت، عوامل به دو دسته تأثیرگذار و تأثیرپذیر تفکیک شدند. پیشران‌های شایسته‌سالاری منابع انسانی، توسعه الگوهای رهبری توسعه‌بخش، تعالی بوم‌شناسی محیط کار، غنی‌سازی منابع درون‌زاد روان‌شناختی به‌عنوان پیشران‌های تأثیرگذار شناسایی شدند. ازطرفی، پیشران‌های بلوغ فرایندهای هویت‌یابی شغلی، بهسازی پیامدهای رفتاری کارکنان، مدیریت فرایندهای تحول دیجیتال، استقرار فرایندهای مدیریت سبز به‌عنوان پیشران‌های تأثیرگذار شناسایی شدند.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی این پژوهش، شناسایی و اولویت‌بندی پیشران‌های بهسازی توانمندسازی روان‌شناختی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی بود. یافته‌های این پژوهش در بخش کیفی نشان داد که ۵۱ کد باز استخراج‌شده درقالب ۲۲ مؤلفه و ۸ مضمون اصلی شامل غنی‌سازی منابع درون‌زاد روان‌شناختی، توسعه الگوهای رهبری توسعه‌بخش، مدیریت فرایندهای تحول دیجیتال، شایسته‌سالاری منابع انسانی، تعالی بوم‌شناسی محیط کار، بلوغ فرایندهای هویت‌یابی شغلی، استقرار فرایندهای مدیریت سبز و بهسازی پیامدهای رفتاری کارکنان سازمان‌دهی شدند. مضمون غنی‌سازی منابع درون‌زاد روان‌شناختی به‌عنوان لایه بنیادین، بر تقویت خودباوری‌های شناختی، توسعه سازوکارهای امنیت روانی و تقویت سازوکارهای 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 فرایندهای 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 باتأکیدبر ارتقای شایستگی‌های تخصصی سرمایه‌انسانی، بازطراحی بسترهای ساختاری سازمان و یکپارچه‌سازی نظام‌های 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 فرایندهای مدیریت سبز به‌عنوان یکی از مضامین اصلی مستقل، بر توسعه رفتارهای سازمانی سبز ازطریق رضایت کارکنان از کار سبز، بهره‌گیری از مدیریت منابع انسانی سبز و نقش شیوه‌های مدیریت منابع انسانی سبز متمرکز است. مضمون بلوغ فرایندهای هویت‌یابی شغلی به تقویت شاخص‌های تعلق سازمانی و پایدارسازی ابعاد هویت سازمانی می‌پردازد و درنهایت، مضمون بهسازی پیامدهای رفتاری کارکنان به‌عنوان خروجی نهایی مدل، بر بروز رفتارهای پیش‌برنده عملکردی، تجلی رفتارهای نوآورانه درون‌زا، بهبود شاخص‌های پویایی عملکرد و تحلیل محرک‌های انگیزشی بیرونی متمرکز است.

یافته‌های پژوهش در بخش کمی و تحلیل روابط اثرات متقابل ساختاری میان پیشران‌های هشت‌گانه مدل، پیشران‌ها به دو دسته تأثیرگذار و تأثیرپذیر تفکیک شدند. این تفکیک براساس میزان نفوذ و وابستگی هریک از ابعاد در سیستم انجام شده است که نشان‌دهنده نقش و جایگاه هر پیشران در شبکه پیچیده روابط علّی میان پیشران‌های بهسازی توانمندسازی روان‌شناختی می‌باشد. دراین‌میان، پیشران‌های شایسته‌سالاری منابع انسانی، توسعه الگوهای رهبری توسعه‌بخش، تعالی بوم‌شناسی محیط کار و غنی‌سازی منابع درون‌زاد روان‌شناختی به‌عنوان پیشران‌های تأثیرگذار شناسایی شدند که نقش محوری در هدایت و شکل‌دهی به سایر ابعاد دارند. این چهار پیشران به‌دلیل قدرت نفوذ بالای خود در سیستم، به‌عنوان محرک‌های کلیدی تغییر محسوب می‌شوند و هرگونه سرمایه‌گذاری، سیاست‌گذاری یا مداخله در این حوزه‌ها، به‌دلیل وجود روابط زنجیره‌ای میان عوامل، می‌تواند اثرات موج‌وار و گسترده‌ای بر کل سیستم داشته باشد. به‌عبارت‌دیگر، این پیشران‌ها مانند موتور محرکه‌ای عمل می‌کنند که با ایجاد تغییرات بنیادین، زمینه را برای تحول در سایر بخش‌های توانمندسازی فراهم می‌آورند. برای‌نمونه، تقویت نظام شایسته‌سالاری و عدالت‌محوری نه تنها به بهبود ساختارهای سازمانی کمک می‌کند، بلکه زمینه‌ساز

پیاده‌سازی رهبری تحول‌آفرین و تعاملی نیز خواهد بود؛ یا سرمایه‌گذاری در غنی‌سازی منابع روان‌شناختی و ایجاد جو اخلاقی، به‌طور مستقیم بر کاهش استرس شغلی، افزایش تاب‌آوری کارکنان و بهبود پیامدهای رفتاری تأثیر مثبت می‌گذارد. درمقابل، پیشران‌های بلوغ فرایندهای هویت‌یابی شغلی، بهسازی پیامدهای رفتاری کارکنان، مدیریت فرایندهای تحول دیجیتال و استقرار فرایندهای مدیریت سبز به‌عنوان عوامل تأثیرپذیر شناخته شدند که بیشتر تحت تأثیر تغییرات ایجادشده در پیشران‌هاس ریشه‌ای قرار می‌گیرند. این پیشران‌ها به‌عنوان شاخص‌های عملکردی سیستم محسوب می‌شوند که بهبود آنها تاحدزیادی وابسته به تقویت پیش‌نیازهای زیرساختی، رهبری و روان‌شناختی است. این پیشران‌ها به‌عنوان خروجی‌های سیستم عمل می‌کنند و درواقع نشان‌دهنده اثربخشی اقدامات انجام‌شده در حوزه عوامل تأثیرگذار هستند. به‌طورنمونه، بهبود هویت‌یابی شغلی و تعلق سازمانی، بدون وجود نظام شایسته‌سالاری و رهبری توانمندساز، امکان‌پذیر نخواهد بود؛ یا استقرار مدیریت سبز و تحول دیجیتال، مستلزم بهره‌مندی از زیرساخت‌های رهبری تحول‌آفرین و فرهنگ سازمانی حمایت‌گر است.

یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که مدل هشت پیشرانی استخراج‌شده (شامل غنی‌سازی منابع درون‌زاد روان‌شناختی، توسعه الگوهای رهبری توسعه‌بخش، مدیریت فرایندهای تحول دیجیتال، شایسته‌سالاری منابع انسانی، تعالی بوم‌شناسی محیط کار، بلوغ فرایندهای هویت‌یابی شغلی، استقرار فرایندهای مدیریت سبز و بهسازی پیامدهای رفتاری کارکنان) با پژوهش‌های پیشین همسو بوده، اما از جامعیت بیشتری برخوردار است. مضمون غنی‌سازی منابع درون‌زاد روان‌شناختی باتأکیدبر خودباوری شناختی، امنیت روانی و تاب‌آوری فردی، با یافته‌های ژای و همکاران (۲۰۲۳) و احمد و همکاران (۲۰۲۵) در زمینه نقش سرمایه روان‌شناختی و تاب‌آوری در توانمندسازی کارکنان همخوانی دارد. مضمون توسعه الگوهای رهبری توسعه‌بخش با پژوهش‌های سروار و همکاران (۲۰۲۴) و حنفی و همکاران (۲۰۲۵) درزمینه تأثیر رهبری مسئولیت‌پذیر و توانمندساز بر رفتارهای نوآورانه مطابقت دارد. همچنین، مضامین شایسته‌سالاری منابع انسانی و تعالی بوم‌شناسی محیط کار با پژوهش‌های لی و راسیا (۲۰۲۵) و باراتوچی و همکاران (۲۰۲۵) که بر نظام‌های مدیریت استعداد و جو سازمانی حمایت‌گر تأکید داشتند، همسو بوده و مضمون مدیریت فرایندهای تحول دیجیتال با چالش‌های مطرح‌شده توسط فن و همکاران (۲۰۲۳) و طارق و همکاران (۲۰۲۵) در زمینه هوش مصنوعی و مدیریت منابع انسانی دیجیتال هماهنگی کامل دارد. درنهایت، مضامین بلوغ فرایندهای هویت‌یابی شغلی و بهسازی پیامدهای رفتاری

کارکنان با پژوهش‌های شیانگ و همکاران (۲۰۲۴) و خو و همکاران (۲۰۲۶) درزمینه هویت شغلی و رفتارهای پیش‌برنده عملکردی همخوانی داشته و نشان‌دهنده توجه ویژه مدل به ابعاد هویتی و رفتاری در فرایند بهسازی توانمندسازی روان‌شناختی است. بااین‌حال، نوآوری اصلی پژوهش حاضر در تلفیق هم‌زمان هشت مضمون درقالب یک مدل یکپارچه و اولویت‌بندی آنها براساس تحلیل اثرات متقابل ساختاری است که در پژوهش‌های پیشین کمتر مورد توجه قرار گرفته است.

این اولویت‌بندی دارای دلالت‌های راهبردی مهمی برای سیاست‌گذاران و مدیران سازمان‌های دولتی است. یافته‌ها نشان می‌دهد که برای دستیابی به بهسازی مؤثر و پایدار توانمندسازی روان‌شناختی در سازمان‌های دولتی، سیاست‌گذاران باید ابتدا بر تقویت پیشران‌های تأثیرگذار (شایسته‌سالاری منابع انسانی، توسعه الگوهای رهبری توسعه‌بخش، تعالی بوم‌شناسی محیط کار و غنی‌سازی منابع درون‌زاد روان‌شناختی) به‌عنوان پیش‌نیازهای اساسی متمرکز شوند تا به‌تدریج شاهد بهبود در پیشران‌های تأثیرپذیر (بلوغ فرایندهای هویت‌یابی شغلی، بهسازی پیامدهای رفتاری کارکنان، مدیریت فرایندهای تحول دیجیتال و استقرار فرایندهای مدیریت سبز) نیز باشند. این رویکرد از هدررفت منابع و سرمایه‌گذاری‌های موازی جلوگیری کرده و مسیری هدف‌مند و کارآمد را برای تحول نظام مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ترسیم می‌نماید. به‌عبارتی، رویکرد آینده‌پژوهی حاکی از آن است که سرمایه‌گذاری هوشمندانه و هدف‌مند در عوامل تأثیرگذار، می‌تواند به‌عنوان اهرم‌های راهبردی برای تحول کل سیستم و دستیابی به توانمندسازی روان‌شناختی پایدار در سازمان‌های دولتی مورد بهره‌برداری قرار گیرد. این یافته از آن جهت حائز اهمیت است که به سیاست‌گذاران کمک می‌کند تا با دیدگاهی کلان‌نگر و سیستمی، منابع محدود خود را در اولویت‌های واقعی و اثرگذار تخصیص دهند و از پراکنده‌کاری و اقدامات جزیره‌ای که غالباً نتیجه‌بخش نیستند، پرهیز نمایند. درواقع، این پژوهش نشان می‌دهد که برای دستیابی به تحولی پایدار در توانمندسازی روان‌شناختی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی، لازم است ابتدا بسترهای شایسته‌سالاری، رهبری تحول‌آفرین، جو اخلاقی و منابع روان‌شناختی فراهم گردند و سپس با ایجاد هویت سازمانی، بهبود رفتارهای کارکنان، استقرار مدیریت سبز و تحول دیجیتال، زمینه برای بهره‌برداری حداکثری از مزایای توانمندسازی روان‌شناختی درراستای توسعه پایدار سازمانی مهیا شود. براساس یافته‌های پژوهش و تحلیل روابط اثرات متقابل ساختاری، به مدیران و سیاست‌گذاران سازمان‌های دولتی توصیه می‌شود که در گام نخست، توجه ویژه‌ای به پیشران‌های تأثیرگذار داشته باشند

و برنامه‌های عملیاتی خود را براساس اولویت‌های شناسایی‌شده طراحی و اجرا نمایند تا بتوانند گام‌های مؤثری درجهت بهسازی توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان و درنتیجه ارتقای بهره‌وری و بهبود کیفیت خدمات عمومی بردارند.

تعارض منافع

تعارض منافع ندارم.

حمایت مالی

این پژوهش از حمایت مالیِ اداره‌کل نوسازی، توسعه و تجهیز مدارس استان اردبیل، تحت طرح پژوهشیِ با شماره ۱۴۰۴- ۱۳۹۹۶ برخوردار است.

منابع

آذر، عادل و ویشلقی، مهدیه (۱٤۰۱)، تأثیر قراردادهای نامتعارف بر عملکرد نوآورانه: تحلیل نقش میانجی دلبستگی شغلی و توانمندسازی روان‌شناختی (موردمطالعه: شرکت‌های هواپیمایی ایران)، **مطالعات رفتار سازمانی**،۲ (۱۱): ٦۲ ـ ۳۳. https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.23221518.1401.11.2.2.6

بخشی‌زاده برج، کبری؛ حمزوی، حسین و جمالی، محمدامین (۱٤۰۳)، شناسایی و اولویت‌بندی پیشران‌های بهینه‌سازی زنجیره ارزش پایدار صنعت پتروشیمی ایران با رویکرد آینده‌نگاری راهبردی، **مدیریت زنجیره ارزش راهبردی**، (۳)۱: ۲٦ ـ ۱. doi: 10.22075/svcm.2025.36996.1024

حمزوی، حسین؛ متقی‌نژاد، محمد؛ خادمی، عبدالواسع و رضایی‌منش، بهروز (۱٤۰۳)، تأثیر مدیریت منابع انسانی دانش‌محور بر عملکرد پایدار کارکنان با نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی منابع انسانی، **پژوهش های روان‌شناختی در مدیریت**، (۱) ۱۰: ۹۱ ـ ٦۹.
doi: 10.22034/jom.2024.2010209.1109

دهقانی‌زاده، مرضیه؛ شجاعی‌فرد، علی و زارعی پیزادانی، سجاد (۱٤۰۲)، تحلیل تأثیر رهبری تحول‌گرا بر رفتار شهروندی سازمانی؛ باتوجه‌به نقش هویت‌یابی سازمانی، تعلق خاطرکاری، توانمندسازی روان‌شناختی و شخصیت کنشگرا، **مطالعات مدیریت بهبود و تحول**، (۱۰۷) ۳۲: ۲۸۵ ـ ۲۲۹.
doi: 10.22054/jmsd.2023.69307.4193.

رضایی‌منش، بهروز؛ حمزوی، حسین و حسینی، سیده‌مرضیه (۱٤۰٤)، شناسایی و اولویت‌بندی پیشران‌های بهینه‌سازی عملکرد پایدار سازمان‌های نفت و گاز و پتروشیمی با رویکرد آینده‌پژوهی، **پژوهش‌های نوین در ارزیابی عملکرد**، (۱)٤: ۲٦ ـ ۱۱. doi: 10.22105/mrpe.2025.506185.1146

سپهوند، رضا و حسنوند، جواد (۱۳۹۷)، تبیین مفهوم رهبری خیرخواه و نقش آن در توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان، **مطالعات رفتار سازمانی**، (٤)۷: ۸٤ ـ ۵۳.
https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.23221518.1397.7.4.3.3

قلی‌پور سوته، رحمت‌اله؛ زرجو، شبنم و حمزوی، حسین (۱٤۰٤)، شناسایی و اولویت‌بندی پیشران‌های توسعهٔ منابع انسانی ملی با رویکرد شایسته‌پروری، **مطالعات منابع انسانی**، (۳)۱۵: ۸۹ ـ ٦۹.
doi: 10.22034/jhrs.2025.551400.2495

کوشکی جهرمی، علیرضا و حمزوی، حسین (۱٤۰۵)، بازشناسی و رتبه‌بندی پیشران‌های بهسازی و توسعه سیستم‌های اطلاعاتی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ج.ا.ایران، **مدیریت دولتی تطبیقی**، (۱)٤: ۲۵۰ ـ ۲۲۲. doi: 10.22098/cpa.2025.17879.1077

کوشکی جهرمی، علیرضا؛ زرجو، شبنم و حمزوی، حسین (۱٤۰٤)، شناسایی و اولویت‌بندی پیشران‌های

توسعه شایستگی‌های رفتاری رهبران آینده در هزاره سوم با رویکرد آینده‌نگاری، **مطالعات رفتار سازمانی**، (۲)٤: ٦٤ ـ ۳۳. doi: 10.22034/obs.2025.2055410.3527

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

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

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

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

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

Ibrhim, 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

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

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

Özcan, M., Çekmecelioğlu, 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

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

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

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

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, 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

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