

## A Meta- Analysis of the Antecedents and Consequences of Psychological Empowerment of Employees

Hamed Khomehchi<sup>1\*</sup>, Hasan Rangriz<sup>2</sup>

1. Ph.D. Student, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran  
2. Associate Professor, Faculty of Management, Kharazmi University, Tehran, Iran

(Received: March 9, 2020 ; Accepted: May 9, 2020)

### Abstract

The purpose of this study was to identify the antecedents and consequences of psychological empowerment of employees using the meta-analysis approach. The present study was descriptive in terms of purpose, applied in terms of usage, and quantitative in terms of data type. The study population consisted of articles published in scientific journals in the field of psychological empowerment of employees from 2011 to 2019, out of which 53 cases were introduced into the meta-analysis process using a non-random purposive sampling method. The selected studies were analyzed using CMA2 software (Comprehensive Meta-Analysis Software). The reliability of the research was confirmed using the identification reliability (which was obtained through the agreement of the raters in selecting and categorizing the researches), the coding reliability (which was obtained through the agreement of the raters on the use of specific concepts for coding variables), and the reliability of significance level and effect size (which was obtained through the agreement between the two meta-analysts in measuring the effect size). Findings showed that among the antecedents of psychological empowerment of employees, the variables of benevolent leadership (0.877), knowledge management (0.772), social capital (0.616), genuine leadership (0.609), organizational memory (0.603), and spiritual leadership (0.601) had the greatest effect size. In addition, among the consequences of psychological empowerment of employees, the variables of employee voice (0.853), competitive advantage (0.734), job performance (0.724), spirituality at work (0.655), employee creativity (0.630), and innovative atmosphere (0.626) had the greatest effect sizes.

### Keywords

Psychological empowerment, Meta-analysis, Antecedents and consequences, Employees.

---

\* Corresponding Author, Email: Khomehchi@ut.ac.ir

## فرا تحلیل پیشایندها و پیامدهای توانمندسازی روان شناختی

### کارکنان

حامد خامه‌چی<sup>۱\*</sup>، حسن رنگریز<sup>۲</sup>

۱. دانشجوی دکتری، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

۲. دانشیار، دانشکده مدیریت، دانشگاه خوارزمی، تهران، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۱۲/۱۹ - تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۲/۲۰)

### چکیده

هدف از این تحقیق شناسایی پیشایندها و پیامدهای توانمندسازی روان شناختی کارکنان با استفاده از رویکرد فراتحلیل است. تحقیق حاضر از نظر هدف توصیفی، از نظر نوع استفاده کاربردی، و از نظر نوع داده‌ها کمی است. جامعه مورد بررسی در پژوهش مقالات چاپ شده در مجلات علمی-پژوهشی در زمینه توانمندسازی روان شناختی کارکنان، از سال ۱۳۹۰ تا تابستان سال ۱۳۹۸، بود که ۵۳ مورد با استفاده از روش نمونه‌گیری غیرتصادفی هدفمند به عنوان نمونه وارد فرایند فراتحلیل شدند. پژوهش‌های منتخب با استفاده از نرم‌افزار CMA2 (نرم‌افزار جامع فراتحلیل) تحلیل شدند. پایایی تحقیق شامل پایایی شناسایی از طریق توافق داوران در انتخاب پژوهش‌ها و طبقه‌بندی آن‌ها، پایایی کدگذاری از طریق توافق داوران درباره استفاده از مفاهیم خاص برای کدگذاری متغیرها، و پایایی سطح معناداری و اندازه اثر از طریق توافق در محاسبات اندازه اثر بین دو فراتحلیلگر به دست آمد. یافته‌ها نشان دادند از بین پیشایندهای توانمندسازی روان شناختی کارکنان، به ترتیب، متغیرهای رهبری خیرخواه (۰/۸۷۷)، مدیریت دانش (۰/۷۷۲)، سرمایه اجتماعی (۰/۶۱۶)، رهبری اصیل (۰/۶۰۹)، حافظه سازمانی (۰/۶۰۳)، و رهبری معنوی (۰/۶۰۱) بیشترین اندازه اثر را دارند. همچنین از بین پیامدهای توانمندسازی روان شناختی کارکنان، به ترتیب، متغیرهای آوای کارکنان (۰/۸۵۳)، مزیت رقابتی (۰/۷۳۴)، عملکرد شغلی (۰/۷۲۴)، معنویت در کار (۰/۶۵۵)، خلاقیت کارکنان (۰/۶۳۰)، و جو نوآورانه (۰/۶۲۶) بیشترین اندازه اثر را دارند.

### کلیدواژه‌ها

پیشایندها و پیامدها، توانمندسازی روان شناختی، فراتحلیل، کارکنان.

\* رایانامه نویسنده مسئول: Khamehchi@ut.ac.ir

### مقدمه

امروزه، در اثر جهانی شدن، نوآوری‌های فناورانه، اقتصاد دانش‌محور، و شکل‌گیری فضای رقابتی شدید تغییرات شتابنده‌ای در محیط‌های کسب‌وکار رخ داده که باعث شده مشاغل بیش از پیش پیچیده و چالشی شوند. از این‌رو منابع انسانی، به منزله صاحبان مشاغل، باید انعطاف‌پذیر، خودفرمان، کارآفرین، مسئولیت‌پذیر، و طالب ابتکار و آزادی عمل باشند (Joo & Shim 2010). بر این اساس لازم است در ساختارهای سازمانی و سبک‌های مدیریت تغییرات اساسی را سازماندهی کرد؛ طوری که همه منابع انسانی در فرایند تصمیم‌گیری‌های سازمانی مشارکت داده شوند، گروه‌های کاری تشکیل شوند، قدرت و اختیار بیشتری به زیردستان تفویض شود، و ساختارهای سازمانی شبکه‌ای و منعطف‌تر شود. مدیران نیز باید به علایق و آرای منابع انسانی توجه بیشتری داشته باشند و منابع انسانی باید خود را متعلق به سازمان و مالک آن بدانند (رضایی‌منش و بارانی ۱۳۹۲). توانمندسازی روان‌شناختی منابع انسانی، به منزله یک رویکرد نوین انگیزش‌درونی شغل، به معنی آزاد کردن نیروهای درونی کارکنان و فراهم کردن بسترها و به وجود آوردن فرصت‌ها برای شکوفایی استعدادها و توانایی‌ها و شایستگی‌های افراد است. توانمندسازی روان‌شناختی با تغییر در باورها و افکار و طرز تلقی کارکنان شروع می‌شود؛ بدین معنی که آن‌ها باید به این باور برسند که توانایی و شایستگی لازم را برای انجام دادن وظایف به طور موفقیت‌آمیز دارند، احساس کنند توانایی تأثیرگذاری و کنترل نتایج شغلی را دارند، احساس کنند اهداف شغلی معنادار و ارزشمند را دنبال می‌کنند، و باور داشته باشند که با آن‌ها صادقانه و منصفانه رفتار می‌شود (بنسپردی و اسماعیلی‌ثانی ۱۳۹۷).

### بیان مسئله

با مطالعه پژوهش‌های صورت‌گرفته در زمینه توانمندسازی روان‌شناختی، عوامل مختلف و متنوعی به عنوان پیشایندها و پیامدهای آن شناسایی می‌شوند. بررسی تحقیقات نشان می‌دهد این گستردگی و تنوع به علت اهمیت روزافزون توانمندسازی روان‌شناختی به منزله یک پدیده جدی برای سازمان‌ها و همچنین زاویه دید هر پژوهشگر به این موضوع

است. این تنوع و گستردگی پیشایندها و پیامدها پیچیدگی موضوع توانمندسازی روان‌شناختی و لزوم تحقیق برای شناخت هر چه بیشتر آن را آشکارتر می‌کند. همچنین، نیاز است تحقیقات انجام‌شده در زمینه توانمندسازی روان‌شناختی، که با نتایج مختلف همراه‌اند، به صورت نظام‌مند بررسی شوند تا بتوان برآوردی تقریباً واحد را از این تحقیقات استخراج کرد. یافته‌های بسیار متنوعی درباره پیشایندها و پیامدهای توانمندسازی روان‌شناختی وجود دارد. در بعضی از تحقیقات پیشایندهایی همچون رهبری تحول‌آفرین (خلیفه‌سلطان و همکاران ۱۳۹۶؛ بنسبردی و اسماعیلی ۱۳۹۷) و رهبری اخلاقی (جد و همکاران ۱۳۹۳؛ محمودی‌کیا و همکاران ۱۳۹۴) بررسی شده است و در بعضی دیگر پیشایندهایی همچون سرمایه اجتماعی (کشاورزی و همکاران ۱۳۹۰؛ فراهانی و همکاران ۱۳۹۵) و سرمایه روان‌شناختی (رضایی و همکاران ۱۳۹۴). همچنین برخی پژوهشگران به پیامدهایی همچون درگیری شغلی (سالاری و همکاران ۱۳۹۵؛ حسنی و همکاران ۱۳۹۵) و عملکرد شغلی (سلطانی و همکاران ۱۳۹۲؛ زارع و همکاران ۱۳۹۷) پرداخته‌اند و برخی دیگر بر پیامدهایی همچون خلاقیت کارکنان (بهمنی و همکاران ۱۳۹۴؛ غیائی و همکاران ۱۳۹۵) و رفتار شهروندی سازمانی (منتخب‌یگانه و همکاران ۱۳۹۳؛ فراهانی و همکاران ۱۳۹۵) تأکید کرده‌اند. بنابراین، فرا تحلیل، با ترکیب کمی نتایج مختلف، به شناخت منسجم‌تر و منظم‌تر پیشایندها و پیامدهای توانمندسازی روان‌شناختی کمک می‌کند. همچنین فرا تحلیل برنامه‌ریزی برای ارتقای توانمندسازی روان‌شناختی را دقیق‌تر و عملیاتی‌تر می‌کند. چون، به جای برنامه‌ریزی برای طیف وسیعی از پیشایندها و پیامدها، بر متغیرهایی تمرکز دارد که مهم‌ترند. به‌رغم پژوهش‌های فراوان انجام‌شده در زمینه توانمندسازی روان‌شناختی و شناخت پیشایندها و پیامدهای آن، تحقیقاتی با روش فرا تحلیل، که در آن‌ها به بررسی پیشایندها و پیامدهای توانمندسازی روان‌شناختی پرداخته شده باشد، کمتر انجام گرفته است. با توجه به آنچه آمد، سؤال پژوهش حاضر این است که «پیشایندها و پیامدهای توانمندسازی روان‌شناختی در پژوهش‌های انجام‌شده در ایران کدام‌اند و اولویت آن‌ها چگونه است؟»

### مبانی نظری و پیشینه پژوهش

آشکارترین ریشه‌های توانمندسازی، به منزله پدیده‌ای مرتبط با عملکرد سازمان، در نظریه مک‌گریگور در سال ۱۹۶۰ و در کتاب وی، با عنوان *چهره انسانی سازمان*، نهفته است. این نظریه مبتنی است بر ایجاد شرایطی به منظور به حرکت درآوردن افراد. با نگاهی دقیق‌تر به مدیریت، سابقه توانمندسازی به دموکراسی صنعتی و دخیل کردن کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمان- تحت عنوان‌های مختلف تیم‌سازی، مشارکت، مدیریت کیفیت جامع- برمی‌گردد. آخرین تغییراتی که در این موضوع ایجاد شد توانمندسازی کارکنان بود (کردنائیج و همکاران ۱۳۹۴).

در مطالعات سازمانی، توانمندسازی از دو رویکرد متفاوت قابل بحث است که شناخت این رویکردها می‌تواند به درک بهتری از توانمندسازی منجر شود. رویکرد سازمانی یا ساختاری<sup>۱</sup>: یعنی اقداماتی که سازمان برای سهیم شدن مدیران و کارکنان در قدرت و فرایند تصمیم‌گیری انجام می‌دهد. بون<sup>۲</sup> و لاولر (۱۹۹۲) توانمندسازی ساختاری را سهیم شدن در عناصر تشکیل‌دهنده سازمان- یعنی اطلاعات، پاداش، دانش، قدرت- تعریف می‌کنند. به گفته فیشر<sup>۳</sup> (۱۹۹۳) توانمندسازی ساختاری تابع سه متغیر مهم قدرت و منابع و اطلاعات است (Tetik 2016). رویکرد شناختی<sup>۴</sup>: دی<sup>۵</sup> و همکارانش (۲۰۰۳) بر آن‌اند که توانمندسازی روان‌شناختی بر انگیزش درونی افراد تمرکز کند، نه شیوه‌های مدیریتی مورد استفاده برای افزایش سطح قدرت کارکنان. توانمندسازی روان‌شناختی به معنای ایجاد یک حس درونی در افراد است تا بتوانند به طور مستقل تصمیم‌هایی را در فرایند کاری خویش اتخاذ کنند (کردنائیج و همکاران ۱۳۹۴). اسپریتزر<sup>۶</sup> (۲۰۰۷) در تعریفی دیگر توانمندسازی روان‌شناختی را مجموعه‌ای از حالات روانی لازم و ضروری برای فرد می‌داند تا احساس کند که قادر است کار و روابطش را کنترل کند. در واقع، به جای تمرکز بر تسهیم قدرت،

1. Structural approach
2. Bowen
3. Fisher
4. Cognitive approach
5. Dee et al.
6. Spreitzer

برتری توانمندسازی روان‌شناختی نسبت به توانمندسازی ساختاری را در تمرکز بر تجربه منحصربه‌فرد و انرژی و انگیزه افراد می‌داند (Vacharakiat 2008). در مجموع، می‌توان گفت توانمندسازی روان‌شناختی به پیامدهای رفتاری مهمی منجر می‌شود. مثلاً، کارکنانی که دارای حس خودیابی هستند نیازها و خواسته‌های مشتریان را بهتر درک می‌کنند و به موقع مشکلات و مسائل پیش روی سازمان را حل می‌کنند و عملکردی فوق‌العاده در انجام دادن وظایف محوله از خود نشان می‌دهند (Khan et al 2011).

درباره عوامل تشکیل‌دهنده توانمندسازی روان‌شناختی نظریه‌های متفاوتی وجود دارد. در اغلب تحقیقات، چهار بعد برای توانمندسازی روان‌شناختی به صورت مشترک و مشابه دیده می‌شود. مطالعات اسپریتزر (۱۹۹۵) نیز چهار بعد توانمندسازی روان‌شناختی را ارائه می‌کند. این چهار بعد با ابعاد مطالعات توماس<sup>۱</sup> و ولتهوس (۱۹۹۰) منطبق است: ۱. احساس معناداری (ارزشمند بودن): فرصتی است که افراد احساس کنند اهداف شغلی مهم و باارزشی را دنبال می‌کنند و در جاده‌ای حرکت می‌کنند که وقت و نیروی آن‌ها با ارزش است؛ ۲. احساس تعیین‌کنندگی (استقلال، خودمختاری): عبارت است از مسئولیت‌پذیری برای نتایجی که فرد سبب به وجود آمدن آن‌ها بوده است. حق انتخاب به معنای داشتن استقلال کارکنان در شروع و تداوم رویه و رفتارهای شغلی ایشان است؛ ۳. احساس نفوذ (مؤثر بودن): عبارت است از باور فرد به اینکه تا چه اندازه عملکرد او در تحقق اهداف وظیفه‌ای مد نظر و مؤثر خواهد بود؛ ۴. اعتمادبه‌نفس (احساس شایستگی): به درجه‌ای اشاره می‌کند که یک فرد می‌تواند وظایف شغلی را با مهارت و به طور موفقیت‌آمیز انجام دهد (امینی و همکاران ۱۳۹۶). توانمندسازی روان‌شناختی از ترکیب آثار این شناخت‌ها حاصل می‌شود. آگاهی کارکنان از اینکه کارشان مفید و ارزشمند است موجب می‌شود حس عمیقی از معناداری و تأثیر در کار داشته باشند. در نتیجه، این احساس سبب می‌شود خود آغازگر باشند و برای غلبه بر موانع منعطف و استوار باشند. همچنین، افرادی که حسی قوی از خودتعیین‌گری و شایستگی فردی دارند نسبت به کسانی که به خودشان

---

1. Thomas

اعتماد ندارند با علاقه و شدت و سماجت بیشتری کارشان را انجام می‌دهند. احساس قدرتمندی که افراد توانمند شده از شایستگی دارند به آن‌ها این اطمینان را می‌دهد که تلاش‌هایشان به موفقیت می‌انجامد. بنابراین، زمانی که رهبران توانمندسازی روان‌شناختی را در کارکنان القا می‌کنند افراد با استحکام و سماجت و اعتماد به نفسی که برای انجام دادن انتظارات نقش به صورت کارا نیاز است به اهداف شغلی دست می‌یابند (Dust et al 2018).

### روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر هدف توصیفی و از نظر نوع استفاده کاربردی است و به دلیل به‌کارگیری روش فراتحلیل در زمره پژوهش‌های کمی قرار می‌گیرد. فراتحلیل<sup>۱</sup> یک روش آماری کمی جهت ترکیب نتایج مجموعه‌ای از پژوهش‌های مستقل است؛ پژوهش‌هایی که همه درباره یک موضوع خاص‌اند و تفاوت آن با دیگر انواع پژوهش‌ها در این است که جامعه آماری آن شامل پژوهش‌های قبلی است. فراتحلیل زمانی به کار می‌رود که مطالعات مورد بررسی کمی باشند (Piggot 2012). اصل اساسی در فراتحلیل محاسبه اندازه اثر برای تحقیقات مجزاست. اندازه اثر عبارت است از نسبت آزمون معناداری به حجم مطالعه. اندازه اثر نشان‌دهنده میزان یا درجه حضور یک پدیده در جامعه است و هر چه اندازه اثر بزرگ‌تر باشد درجه حضور پدیده هم بیشتر است. با در دست داشتن آماره‌هایی مانند  $t$ ،  $X^2$  و  $F$  می‌توان شاخص اندازه اثر مربوط به آن‌ها ( $F$ ) را برآورد کرد. برای شاخص  $r$  اندازه اثرهای کمتر از  $0/3$ ،  $0/5-0/3$ ، و بیشتر از  $0/5$  به ترتیب کم، متوسط، و زیاد فرض می‌شود (قربانی‌زاده ۱۳۹۴). جامعه مورد بررسی پژوهش شامل مقالات چاپ‌شده در مجلات علمی - پژوهشی در زمینه توانمندسازی روان‌شناختی از سال ۱۳۹۰ تا تابستان سال ۱۳۹۸ بود که در داخل کشور انجام شده‌اند و از لحاظ روایی و پایایی ابزار اندازه‌گیری و روش نمونه‌گیری شرایط لازم را داشتند. پایایی تحقیق شامل پایایی شناسایی از طریق توافق داوران در انتخاب پژوهش‌ها و طبقه‌بندی آن‌ها، پایایی کدگذاری از طریق توافق داوران درباره استفاده از مفاهیم خاص برای کدگذاری متغیرها، و پایایی سطح

#### 1. Meta-Analysis

معناداری و اندازه اثر از طریق توافق در محاسبات اندازه اثر بین دو فراتحلیلگر به دست آمد. روش نمونه‌گیری هدفمند بود. بنابراین مطالعاتی به عنوان نمونه پژوهش انتخاب شدند که معیارهای ورودی را داشتند. معیارهای ورودی این پژوهش عبارت بودند از: ۱. پژوهش پیشایندها و پیامدهای توانمندسازی روان‌شناختی را بررسی کرده باشد؛ ۲. پژوهش اطلاعات لازم جهت استخراج اندازه اثر (قوت رابطه) را ارائه کرده باشد. در نهایت، حجم نمونه وارد شده به فراتحلیل ۵۳ مورد مطالعه، که برابر ۸۰ واحد فراتحلیل بود، مشخص شد. جدول ۱ نحوه انتخاب تحقیقات برای فراتحلیل را نشان می‌دهد.

پژوهش‌های منتخب با استفاده از نرم‌افزار CMA2 (نرم‌افزار جامع فراتحلیل) تحلیل شدند. جدول ۲ اطلاعات کلی پژوهش‌های انتخاب شده را نشان می‌دهد.

جدول ۱. نحوه انتخاب مقالات پژوهش

مقالات حائز شرایط	معیار خروج از مطالعه	تعداد مقالات	معیارهای ورود به فراتحلیل	پایگاه اطلاعاتی
۵۳	مجلات غیرعلمی- پژوهشی، تحقیق کیفی، عدم دسترسی به متن مقالات، عدم تأیید ارتباط میان متغیرها و آماره‌های نامربوط	۲۱۶	عنوان مقاله، چکیده، کلیدواژگان	بانک اطلاعات نشریات کشور، پایگاه مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی، پایگاه مجلات تخصصی نور

جدول ۲. اطلاعات کلی پژوهش‌های مورد بررسی

مطالعه	عنوان پژوهش	محل نشر	جامعه آماری
بهارلو و همکاران (۱۳۹۳)	بررسی رابطه الگوی تبادل رهبر- عضو و رفتار شهروندی سازمانی: نقش واسطه‌ای توانمندسازی روان‌شناختی و تعهد سازمانی	مدیریت فرهنگ سازمانی	شرکت بهره‌برداری نفت و گاز مارون
محمودی‌کیا و همکاران (۱۳۹۴)	رابطه رهبری اخلاقی با توانمندسازی روان‌شناختی با میانجی‌گری عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی	مدیریت فرهنگ سازمانی	شرکت بهره‌برداری نفت و گاز آغاجاری
قلی‌پور و همکاران (۱۳۹۴)	ارتقای توانمندسازی روان‌شناختی در پرتو تسهیم دانش	مدیریت فرهنگ سازمانی	آموزش و پرورش استان مازندران
حسینی و همکاران (۱۳۹۵)	نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی در تبیین ارتباط رهبری تحول‌آفرین و درگیری شغلی	مدیریت فرهنگ سازمانی	اداره آموزش و پرورش استان کردستان
سلطانی و همکاران (۱۳۹۲)	نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی در تأثیر حمایت سازمانی ادراک‌شده و توانمندسازی روان‌شناختی بر عملکرد شغلی	مطالعات مدیریت بهبود و تحول	وزارت امور اقتصاد و دارایی



ادامه جدول ۲. اطلاعات کلی پژوهش‌های مورد بررسی

مطالعه	عنوان پژوهش	محل نشر	جامعه آماری
آقاجانی و همکاران (۱۳۹۲)	ارتباط رفتار شهروندی سازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان	مدیریت دولتی	آموزش و پرورش استان مازندران
یعقوبی و یعقوبی (۱۳۹۶)	نقش مؤلفه‌های توانمندسازی روان‌شناختی در پیش‌بینی دلبستگی کاری	پژوهش‌های مدیریت در ایران	سازمان‌های دولتی شهر مشهد
حسن‌زاده و همکاران (۱۳۹۷)	تأثیر سرمایه اجتماعی بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان: بررسی نقش میانجی بهزیستی ذهنی	مدیریت سرمایه اجتماعی	سازمان فنی و حرفه‌ای استان گیلان
قدسی و همکاران (۱۳۹۶)	بررسی تأثیر اقدامات مدیریت دانش بر توانمندسازی روان‌شناختی منابع انسانی با نقش تعدیلگر متغیرهای جمعیت‌شناختی	مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت	شرکت نفت مناطق مرکزی
سپهوند و حسوند (۱۳۹۷)	تبیین مفهوم رهبری خیرخواه و نقش آن در توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان	مطالعات رفتار سازمانی	دانشگاه لرستان
امیدی و همکاران (۱۳۹۱)	رابطه بین انگیزش مشارکت، توانمندسازی روان‌شناختی، و تعهد عاطفی کارکنان	مدیریت ورزشی	سازمان تربیت بدنی
عباس‌پور و بدری (۱۳۹۴)	رابطه بین توانمندسازی روان‌شناختی و عوامل مؤثر بر بهره‌وری منابع انسانی	مطالعات مدیریت بهبود و تحول	شعب بانک ملی مشهد
امینی و همکاران (۱۳۹۶)	نقش توانمندسازی روان‌شناختی و تمایل به کارآفرینی کارکنان در رابطه بین بازاریگرایی و نوآوری سازمانی	مدیریت بازرگانی	نفت و گاز آغاچاری
منتخب‌یگانه و همکاران (۱۳۹۳)	بررسی اثر رهبری خدمتگزار بر رفتار شهروندی سازمانی: نقش واسطه‌ای توانمندسازی روان‌شناختی، عدالت سازمانی، و خشنودی سازمانی	مطالعات رفتار سازمانی	شرکت بهره‌برداری نفت و گاز مارون
بیک‌زاد و همکاران (۱۳۹۶)	ارزیابی توانمندسازی روان‌شناختی مدیران و تأثیر آن بر نگرش آنان به برنامه‌ریزی استراتژیک	مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت	شرکت ملی گاز ایران
سلاجقه و همکاران (۱۳۹۲)	تحلیل توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان و رابطه آن با مدیریت دانش	مطالعات مدیریت بهبود و تحول	شرکت پتروشیمی جم
سلیمی و سعیدیان (۱۳۹۳)	بررسی رابطه کیفیت زندگی کاری، توانمندسازی روان‌شناختی، و تأثیر تعاملی متغیرهای جمعیت‌شناختی بر بهره‌وری کارکنان	مدیریت بهره‌وری	شهرداری زاهدان
حاجی‌ملا میرزایی و همکاران (۱۳۹۴)	تأثیر رفتار توانمندسازی رهبری بر مقاصد رفتاری و نگرش کارکنان با واسطه‌گری توانمندسازی روان‌شناختی	مطالعات رفتار سازمانی	بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی کاشان
کردنایج و همکاران (۱۳۹۴)	بررسی تأثیر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان بر توانمندسازی ساختاری	مطالعات رفتار سازمانی	شرکت سایپا
دژبان و همکاران (۱۳۹۰)	بررسی رابطه عدالت سازمانی و کیفیت رابطه سرپرست و زیردست با اعتماد به سرپرست و ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی	پژوهش‌های روان‌شناسی اجتماعی	شرکت ذوب آهن اصفهان
فراهانی و همکاران (۱۳۹۵)	نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی و کیفیت زندگی کاری در تأثیر سرمایه اجتماعی بر رفتار شهروندی سازمانی	علوم مدیریت ایران	سازمان رسانه‌های دنیای اقتصاد

ادامهٔ جدول ۲. اطلاعات کلی پژوهش‌های مورد بررسی

مطالعه	عنوان پژوهش	محل نشر	جامعه آماری
زاهدنژاد و همکاران (۱۳۹۴)	ارتباط بین عدالت سازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی	نشریهٔ پرستاری ایران	بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی
ملکی و همکاران (۱۳۹۵)	تحلیل رابطهٔ رهبری معنوی و رفتار شهروندی سازمانی: نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی و فضای اخلاقی مثبت	اخلاق در علوم و فناوری	ادارهٔ کل زندان‌های استان کردستان
امیرخانی و همکاران (۱۳۹۶)	انسداد سازمانی و عوامل کاهندهٔ آن: مطالعهٔ تأثیر توانمندسازی روان‌شناختی، جؤ پیشگامی، و آوای کارکنان در سازمان	چشم‌انداز مدیریت دولتی	بیمارستان بوعلی سینا قزوین
زادمرزآبادی و همکاران (۱۳۹۱)	رابطهٔ معنویت سازمانی با توانمندسازی روان‌شناختی، خلاقیت، هوش معنوی، استرس شغلی، و رضایت شغلی	علوم رفتاری	یکی از دانشگاه‌ها
بنسپردی و اسماعیلی (۱۳۹۷)	مطالعهٔ اثر رهبری تحول‌گرا بر بهره‌وری نیروی انسانی با توجه به نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان	مطالعات رفتار سازمانی در ورزش	وزارت ورزش و جوانان
فتوحی و غفاری (۱۳۹۶)	رابطهٔ توانمندسازی روان‌شناختی و تعهد سازمانی	تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی	کتابخانه‌های عمومی استان البرز
دوستی و همکاران (۱۳۹۴)	ارتباط بین توانمندسازی روان‌شناختی با رضایت شغلی و کیفیت خدمات داخلی کارکنان	مطالعات راهبردی ورزش و جوانان	ادارات ورزش و جوانان استان‌های خراسان شمالی و رضوی
صفایی و همکاران (۱۳۹۴)	اثر رهبری تحول‌گرا بر تعالی سازمانی با نقش واسطه‌ای توانمندسازی ساختاری و روان‌شناختی کارکنان	مطالعات رفتار سازمانی	دانشگاه‌های پیام نور استان همدان
قربانی‌زاده و آقوردی (۱۳۹۲)	نقش توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان در تعالی سازمانی	پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی	ستاد مرکزی گمرک
بشلیده و همکاران (۱۳۹۵)	بررسی رابطهٔ فرهنگ یادگیری سازمانی با توانمندسازی روان‌شناختی و نوآوری سازمانی با توجه به نقش میانجی‌گری یادگیری سازمانی در کارکنان	مدیریت بر آموزش سازمان‌ها	شرکت ملی حفاری ایران
دهقانی و همکاران (۱۳۹۶)	بررسی تأثیر رهبری اصیل بر کسب مزیت با تبیین نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان	پژوهشنامهٔ بیمه	شرکت‌های بیمه در استان ایلام
کارزیمه و همکاران (۱۳۹۵)	بررسی رابطهٔ بین توانمندسازی ساختاری و روان‌شناختی با رضایت شغلی	حیات	بیمارستان‌های مشهد
شعبانی و رضایی (۱۳۹۶)	رابطهٔ رهبری معنوی و کیفیت زندگی کاری با توانمندسازی روان‌شناختی	مدیریت منابع انسانی در ورزش	ادارات ورزش و جوانان استان کردستان
غیائی و همکاران (۱۳۹۵)	بررسی رابطهٔ بین توانمندسازی روان‌شناختی با خلاقیت کارکنان	ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی	وزارت ارتباطات و فناوری اطلاعات
رضایی و همکاران (۱۳۹۴)	مفهوم توانمندسازی روان‌شناختی و رابطهٔ آن با سرمایهٔ روان‌شناختی	رویکردهای نوین آموزشی	دبیران مقطع ابتدایی شهر اصفهان

ادامه جدول ۲. اطلاعات کلی پژوهش‌های مورد بررسی

مطالعه	عنوان پژوهش	محل نشر	جامعه آماری
ملا نوروزی و همکاران (۱۳۹۶)	ارتباط بین توانمندسازی روان‌شناختی و رفتار شهروندی سازمانی: نقش میانجی رضایت شغلی	مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش	دبیران تربیت بدنی استان گلستان
زارع و همکاران (۱۳۹۷)	رابطه میان رهبری اصیل و عملکرد شغلی: بررسی نقش میانجی‌گری توانمندسازی روان‌شناختی	مجله علوم پزشکی صدرا	بیمارستان‌های اهواز
عبداللهی و حسین‌زاده (۱۳۹۷)	بررسی تأثیر معماری دانش بر هویت سازمانی با تأکید بر نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی و سرمایه اجتماعی	مجله علوم اجتماعی دانشگاه فردوسی	شهرداری مشهد
عسگری و همکاران (۱۳۹۳)	ارتباط یادگیری سازمانی با توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان	مطالعات مدیریت ورزشی	اداره کل ورزش و جوانان استان تهران
قلعه‌ای و همکاران (۱۳۹۷)	بررسی رابطه سرمایه فکری، توانمندسازی روان‌شناختی، یادگیری سازمانی، و عملکرد	بیمارستان	دانشگاه علوم پزشکی تهران
عیدی و همکاران (۱۳۹۷)	نقش عدالت سازمانی در توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان	مدیریت منابع انسانی در ورزش	اداره کل ورزش و جوانان استان ایلام
شیهکی‌تاش و همکاران (۱۳۹۸)	تأثیر سرمایه اجتماعی بر توانمندسازی روان‌شناختی با نقش میانجی سرمایه فکری	پژوهش‌های مدیریت عمومی	بیمارستان خاتم‌الانبیا زاهدان
طاهری و همکاران (۱۳۹۵)	فرهنگ یادگیری سازمانی، اثربخشی مدیریتی، و توانمندسازی روان‌شناختی: پیش‌بینی‌کننده‌های یادگیری در محیط کار	مطالعات آموزش و یادگیری	سازمان‌های دولتی شهر تهران
خلیفه‌سلطانی و همکاران (۱۳۹۶)	تأثیر رهبری تحول‌گرا بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان برای توسعه قابلیت‌ها و فعالیت‌های کارآفرینی در سازمان	مطالعات رفتار سازمانی	دانشگاه لرستان
کشاورزی و همکاران (۱۳۹۰)	بررسی رابطه بین سرمایه اجتماعی و توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان	دانشور رفتار	استانداری قم
سلیمی و عبدی (۱۳۹۶)	مطالعه رابطه بین توانمندی روان‌شناختی و رضایت شغلی؛ بررسی نقش میانجی رفتار شهروندی سازمانی	روانشناسی مدرسه	دبیران مقطع متوسطه شهر سنندج
صفری و همکاران (۱۳۹۵)	ارتباط توانمندسازی روان‌شناختی، تعهد سازمانی، و رفتار شهروندی سازمانی	مدیریت ورزشی	دبیران تربیت‌بدنی مدارس متوسطه ایران
قنبری و شمشادی (۱۳۹۵)	بررسی توانمندسازی روان‌شناختی با اعتماد سازمانی: نقش میانجی یادگیری سازمانی	مدیریت پرستاری	بیمارستان‌های آموزشی شهر همدان
فیض و همکاران (۱۳۹۶)	بررسی تأثیر تسهیم دانش بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان با تبیین نقش میانجی حافظه سازمانی و یادگیری مشارکتی الکترونیکی	پژوهشنامه پردازش و مدیریت اطلاعات	کتابخانه ملی
موسوی‌جد و همکاران (۱۳۹۳)	نقش رهبری اخلاقی در توانمندسازی روان‌شناختی	بیمارستان	بیمارستان‌های شهر سنندج
صادقی و همکاران (۱۳۹۴)	تبیین مدل توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان بر اساس اعتماد سازمانی	مدیریت منابع انسانی در ورزش	اداره کل ورزش و جوانان استان ایلام
اردلان و همکاران (۱۳۹۲)	مدل‌یابی روابط توانمندسازی روان‌شناختی، معنویت در کار و امنیت روانی	مدیریت پرستاری	بیمارستان‌های دانشگاه علوم پزشکی سنندج

## تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

متغیرهای حاصل از مطالعات پیشین در دو جدول جداگانه به همراه فراوانی، اندازه اثر، و سطح معناداری طبقه‌بندی و ارائه شده‌اند. در جدول ۳ تأثیر ۲۴ متغیر بر توانمندسازی روان‌شناختی به عنوان متغیر وابسته در مطالعات پیشین بررسی شده است. از بین پیشایندهای توانمندسازی روان‌شناختی متغیر رهبری تحول‌گرا (۴ مطالعه) و سرمایه اجتماعی (۳ مطالعه) دارای بیشترین فراوانی در مطالعات پیشین‌اند.

جدول ۳. اندازه اثر پیشایندهای توانمندسازی روان‌شناختی

مقدار P	اندازه اثر	فراوانی	پیشایندها	مقدار P	اندازه اثر	فراوانی	پیشایندها
۰/۰۰۰	۰/۴۱۷	۱	بهزیستی ذهنی	۰/۰۰۰	۰/۴۲۵	۴	رهبری تحول‌گرا
۰/۰۰۰	۰/۸۷۷	۱	رهبری خیرخواه	۰/۰۰۰	۰/۶۱۶	۳	سرمایه اجتماعی
۰/۰۰۰	۰/۲۰۰	۱	رهبری خدمتگزار	۰/۰۰۰	۰/۴۷۲	۲	تبادل رهبر-عضو
۰/۰۰۰	۰/۳۴۹	۱	رفتار توانمندسازی رهبری	۰/۰۰۰	۰/۵۱۲	۲	رهبری اخلاقی
۰/۰۰۰	۰/۴۵۱	۱	سرمایه روان‌شناختی	۰/۰۰۰	۰/۳۹۳	۲	تسهیم دانش
۰/۰۰۰	۰/۱۳۱	۱	معنویت سازمانی	۰/۰۰۰	۰/۲۵۲	۲	یادگیری سازمانی
۰/۰۰۲	۰/۳۲۶	۱	اعتماد سازمانی	۰/۰۰۸	۰/۶۰۹	۲	رهبری اصیل
۰/۰۰۵	۰/۳۰۰	۱	کیفیت زندگی کاری	۰/۰۰۰	۰/۳۷۸	۲	عدالت سازمانی
۰/۰۰۰	۰/۵۹۰	۱	فرهنگ یادگیری	۰/۰۰۰	۰/۶۰۱	۲	رهبری معنوی
۰/۰۰۰	۰/۵۶۰	۱	انگیزش مشارکت	۰/۰۰۱	۰/۳۰۵	۲	سرمایه فکری
۰/۰۰۰	۰/۵۰۰	۱	اثربخشی مدیریتی	۰/۰۰۰	۰/۷۷۲	۱	مدیریت دانش
۰/۰۰۰	۰/۶۰۳	۱	حافظه سازمانی	۰/۰۰۰	۰/۵۸۰	۱	یادگیری مشارکتی الکترونیکی

با توجه به داده‌های جدول ۳، از بین پیشایندهای توانمندسازی روان‌شناختی، به ترتیب، متغیرهای رهبری خیرخواه (۰/۸۷۷)، مدیریت دانش (۰/۷۷۲)، سرمایه اجتماعی (۰/۶۱۶)، رهبری اصیل (۰/۶۰۹)، حافظه سازمانی (۰/۶۰۳)، و رهبری معنوی (۰/۶۰۱) دارای بیشترین اندازه اثرند. جدول ۴ توزیع فراوانی طبقات اندازه اثر پیشایندهای توانمندسازی روان‌شناختی را نشان می‌دهد.

جدول ۴. توزیع فراوانی طبقات اندازه اثر توانمندسازی روان‌شناختی

دامنه تغییر شدت تأثیر	فراوانی	درصد فراوانی
شدت تأثیر زیر ۰/۳ (کم)	۳	۱۲/۶٪
بین ۰/۳ تا ۰/۵ (متوسط)	۱۰	۴۱/۶٪
۰/۵ و بالاتر (زیاد)	۱۱	۴۵/۸٪

با توجه به داده‌های جدول ۴، از میان ۲۴ متغیر، ۳ مورد معادل ۱۲/۶ درصد در طبقه کم، ۱۰ مورد معادل ۴۱/۶ درصد در طبقه متوسط، و ۱۱ مورد معادل ۴۵/۸ درصد در طبقه زیاد قرار می‌گیرند. در جدول ۵ تأثیر توانمندسازی روان‌شناختی بر ۲۵ متغیر وابسته در مطالعات پیشین بررسی شده است. از بین پیامدهای توانمندسازی روان‌شناختی به ترتیب متغیرهای رفتار شهروندی سازمانی (۸ مطالعه) و رضایت شغلی (۴ مطالعه) دارای بیشترین فراوانی در مطالعات پیشین‌اند.

جدول ۵. اندازه اثر پیامدهای توانمندسازی روان‌شناختی

پیامدها	فراوانی	اندازه اثر	مقدار P	پیامدها	فراوانی	اندازه اثر	مقدار P
رفتار شهروندی سازمانی	۸	۰/۵۱۹	۰/۰۰۰	جو نوآورانه	۱	۰/۶۲۶	۰/۰۰۰
رضایت شغلی	۴	۰/۲۹۰	۰/۰۰۲	آوای کارکنان	۱	۰/۸۵۳	۰/۰۰۰
بهره‌وری کارکنان	۳	۰/۴۷۲	۰/۰۰۰	کیفیت خدمات	۱	۰/۳۳۳	۰/۰۰۰
یادگیری سازمانی	۳	۰/۴۷۰	۰/۰۰۰	خلاقیت کارکنان	۱	۰/۶۳۰	۰/۰۰۰
تعهد سازمانی	۳	۰/۲۹۲	۰/۰۰۰	مزیت رقابتی	۱	۰/۷۳۴	۰/۰۰۰
عملکرد شغلی	۲	۰/۷۲۴	۰/۰۰۰	هویت سازمانی	۱	۰/۱۵۳	۰/۰۰۵
تعالی سازمانی	۲	۰/۴۲۶	۰/۰۰۰	نگرش و مقاصد کارکنان	۱	۰/۲۲۴	۰/۰۰۱
دلبستگی شغلی	۱	۰/۵۰۸	۰/۰۰۰	توانمندسازی ساختاری	۱	۰/۴۷۳	۰/۰۰۰
نوآوری سازمانی	۱	۰/۱۹۴	۰/۰۰۲	کارآفرینی سازمانی	۱	۰/۲۳۵	۰/۰۰۰
اعتماد سازمانی	۱	۰/۴۹۰	۰/۰۰۰	عملکرد سازمانی	۱	۰/۲۶۱	۰/۰۰۰
درگیری شغلی	۱	۰/۵۴۷	۰/۰۰۰	امنیت روانی	۱	۰/۳۰۹	۰/۰۰۰
مدیریت دانش	۱	۰/۴۸۴	۰/۰۰۰	معنویت در کار	۱	۰/۶۵۵	۰/۰۰۰
نگرش مدیران به برنامه‌ریزی استراتژیک	۱	۰/۵۵۱	۰/۰۰۰				

با توجه به داده‌های جدول ۵، از بین پیامدهای توانمندسازی روان‌شناختی، به ترتیب، متغیرهای آوای کارکنان (۰/۸۵۳)، مزیت رقابتی (۰/۷۳۴)، عملکرد شغلی (۰/۷۲۴)، معنویت در کار (۰/۶۵۵)، خلاقیت کارکنان (۰/۶۳۰) و جوّ نوآورانه (۰/۶۲۶) دارای بیشترین اندازه اثرند. جدول ۶ توزیع فراوانی طبقات اندازه اثر پیامدهای توانمندسازی روان‌شناختی را نشان می‌دهد.

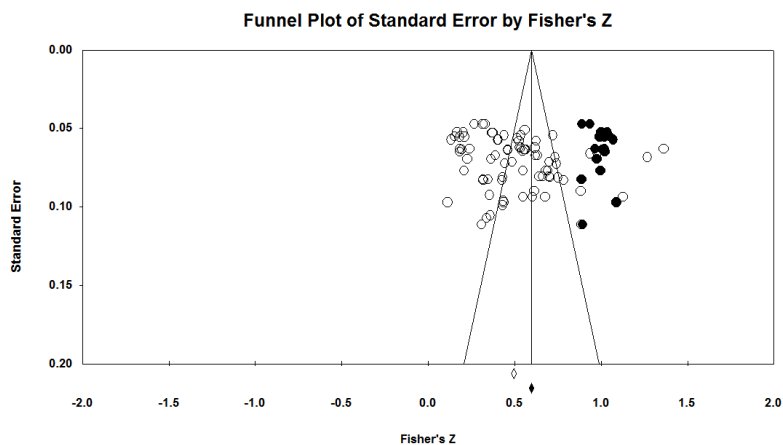
جدول ۶. توزیع فراوانی طبقات اندازه اثر پیامدهای توانمندسازی روان‌شناختی

دامنه تغییر شدت تأثیر	فراوانی	درصد فراوانی
شدت تأثیر زیر ۰/۳ (کم)	۷	٪۲۸
بین ۰/۳ تا ۰/۵ (متوسط)	۸	٪۳۲
۰/۵ و بالاتر (زیاد)	۱۰	٪۴۰

با توجه به داده‌های جدول ۶، از میان ۲۵ متغیر، ۷ مورد معادل ۲۸ درصد در طبقه کم، ۸ مورد معادل ۳۲ درصد در طبقه متوسط، و ۱۰ مورد معادل ۴۰ درصد در طبقه زیاد قرار می‌گیرند. یکی از موضوعات مهم در هر فرا تحلیل ارزیابی سوگیری انتشار است. منظور از سوگیری انتشار این است که یک فرا تحلیل شامل همه مطالعات انجام‌شده درباره موضوع مورد بررسی نیست. ممکن است برخی مطالعات به دلایل مختلف منتشر نشده باشند یا حداقل در مجلات نمایه‌سازی نشده منتشر شده باشند. معمول‌ترین روش شناسایی تورش انتشار استفاده از یک نمودار پراکندگی دوبعدی به نام نمودار کیفی است که در آن اثر مداخله برآورد و هر مطالعه در مقابل اندازه نمونه آن مطالعه رسم می‌شود. شکل ۱ نمودار کیفی پژوهش حاضر را نشان می‌دهد.

از لحاظ تفسیری در نمودارهای کیفی شکل مطالعاتی که خطای استاندارد پایین دارند در بالای قیف جمع می‌شوند و دارای سوگیری انتشار نیستند. اما هر چه مطالعات به سمت پایین قیف کشیده می‌شوند خطای استاندارد آن‌ها بالا می‌رود و سوگیری انتشارشان افزایش می‌یابد. بنابراین، با توجه به شکل ۱، چند سوگیری انتشار در مطالعات وجود دارد که بیانگر عدم انتشار یا عدم دسترسی به برخی از مطالعات است. روش اصلاح و برازش دوال

و توثیدی جهت ارزیابی و تعدیل سوگیری انتشار به کار می‌رود. جدول ۷ نتایج روش اصلاح و برازش دوال و توثیدی را نشان می‌دهد.



شکل ۱. نمودار قیفی پژوهش حاضر

جدول ۷. نتایج روش اصلاح و برازش دوال و توثیدی

مقدار Q	اثر تصادفی	اثر ثابت	
مطالعات مورد نیاز: ۱۵	تخمین نقطه‌ای	تخمین نقطه‌ای	
۱۱۶۲/۶۷۳	۰/۴۷۴۴۲	۰/۴۵۷۶۷	ارزش مشاهده‌شده
۲۰۷۷/۰۸۸	۰/۵۳۸۳۵	۰/۵۳۵۶۱	ارزش تعدیل‌شده

با توجه به داده‌های جدول ۷، باید ۱۵ مطالعه دیگر انجام پذیرد تا این مطالعه و فراتحلیل کامل و عاری از نقص شود. این ۱۵ مطالعه مطالعات را قادر می‌سازد تا ارزش مشاهده‌شده ۰/۴۵۷۶۷ را به ارزش تعدیل‌شده ۰/۵۳۵۶۱ در مدل آثار ثابت و ارزش مشاهده‌شده ۰/۴۷۴۴۲ را به ارزش تعدیل‌شده ۰/۵۳۸۳۵ در مدل آثار تصادفی افزایش دهد. همچنین آزمون N ایمن از خطای روزنتال تعداد تحقیقات گم‌شده (با اثر میانگین صفر) را محاسبه می‌کند که لازم است به تحلیل‌ها اضافه شود تا عدم معناداری آماری اثر کلی به دست آید. جدول ۸ نتایج آزمون N ایمن از خطا را در این پژوهش نشان می‌دهد.

جدول ۸. نتایج آزمون N ایمن از خطا (تعداد ناکامل بی‌خطر) کلاسیک

۶۵/۴۷۲	مقدار Z برای مطالعات مشاهده شده
۰/۰۰۰	مقدار P برای مطالعات مشاهده شده
۸۰	تعداد مطالعات مشاهده شده
۸۶۹۶۰	تعداد مطالعات گم‌شده‌ای که مقدار P را به آلفا می‌رساند

با توجه به داده‌های جدول ۸، باید تعداد ۸۶۹۶۰ مطالعه دیگر به مطالعات اضافه و بررسی شوند تا مقدار P دو دامنه از ۰/۰۵ تجاوز نکند. این بدین معناست که باید ۸۶۹۶۰ مطالعه دیگر انجام گیرد تا در نتایج نهایی محاسبات و تحلیل‌ها خطایی رخ ندهد. همچنین آزمون کوکرام (Q) در قالب طرح یک فرضیه فرعی به بررسی همگونی یا ناهمگونی اندازه اثرهای به‌دست‌آمده می‌پردازد. جدول ۹ نتایج آزمون کوکرام (Q) در این پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول ۹. نتایج آزمون کوکرام (Q)

نتیجه آزمون	سطح معناداری (P-Value)	درجه آزادی (df)	مقدار آزمون (Q)
رد H0	۰/۰۰۰	۷۹	۱۱۶۲/۶۷۳

با توجه به داده‌های جدول ۹، در سطح اطمینان ۹۵ درصد، سطح معناداری از میزان خطا (۰/۰۵) کوچک‌تر است و H0 رد و H1 پذیرفته می‌شود؛ یعنی میان اندازه اثرهای به‌دست‌آمده تفاوت معنادار وجود دارد و این به معنای ناهمگون بودن اندازه اثرهای به‌دست‌آمده است.

### نتیجه

در پژوهش حاضر، با استفاده از روش فراتحلیل، نتایج تحقیقات گوناگون درباره پیشایندها و پیامدهای توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان بررسی شد. بر اساس نتایج فراتحلیل، از بین پیشایندهای توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان، رهبری خیرخواه دارای بیشترین اندازه



اثر (۰/۸۷۷) است که با یافته‌های چان<sup>۱</sup> (۲۰۱۷) و سپهوند و حسنونند (۱۳۹۷) همخوانی دارد. رهبری خیرخواه، با فراهم ساختن بستر حمایتی و قابل اعتماد، جایی که افراد بتوانند توانایی‌ها و مهارت‌هایشان را به کار گیرند، موجب می‌شود کارکنان از لحاظ روان‌شناختی توانمندتر شوند. به عبارت دیگر، رهبری خیرخواه باعث می‌شود زیردستان احساس کنند شایستگی‌های لازم برای انجام دادن وظایفشان را دارند. مدیریت دانش نیز دارای اندازه اثر (۰/۷۷۲) است که با یافته‌های کلاجهی و جهانی (۱۳۹۴) و امیرقدسی و همکارانش (۱۳۹۶) همخوانی دارد. با اجرا و بهبود اقدامات مدیریت دانش، که بی‌شک به تمایل کارکنان سازمان به دانش‌محور شدن خواهد انجامید، می‌توان تمایل آن‌ها به افزایش روحیه توانمندسازی را ارتقا داد. سرمایه اجتماعی نیز دارای اندازه اثر (۰/۶۱۶) است که با یافته‌های چان<sup>۲</sup> و همکارانش (۲۰۰۸)، کشاورزی و همکارانش (۱۳۹۱)، و فراهانی و همکارانش (۱۳۹۵) همخوانی دارد. اعتماد بین افراد و درک حمایت‌ها و پیوندهای اجتماعی سبب می‌شود افراد احساس مثبتی داشته باشند که می‌تواند بر توانمندسازی آنان اثر گذارد. رهبری اصیل نیز دارای اندازه اثر (۰/۶۰۹) است که با یافته‌های لی و همکارانش (۲۰۱۲)، کومار و همکارانش (۲۰۱۷)، دهقانی و همکارانش (۱۳۹۶)، و زارع و همکارانش (۱۳۹۷) همخوانی دارد. رهبری اصیل با حمایت از بازخوردها برای بهبود تعامل با سایرین، تحلیل اطلاعات مرتبط با تصمیمات کلیدی، تصمیم‌گیری بر اساس ارزش‌های بنیادین، و همچنین گوش دادن به دیدگاه‌های مختلف کارکنان و عمل کردن بر اساس ارزش‌های اخلاقی به بهبود توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان کمک می‌کند. رهبری معنوی نیز دارای اندازه اثر (۰/۶۰۱) است که با یافته‌های فرای<sup>۳</sup> و اسلکم (۲۰۰۸)، ملکی و همکارانش (۱۳۹۵)، و شعبانی و رضایی (۱۳۹۶) همخوانی دارد. رهبری معنوی با القای احساس مؤثر بودن و احساس شایستگی تسهیل‌کننده فرایند توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان است. فرهنگ یادگیری نیز دارای اندازه اثر (۰/۵۹۰) است که با یافته‌های سیگال<sup>۴</sup> و گاردنر

1. Chan
2. Chan
3. Fry
4. Siegall

(۲۰۰۰)، رحیم‌خانی و همکارانش (۱۳۹۰)، و طاهری و همکارانش (۱۳۹۵) همخوانی دارد. فرهنگ یادگیری سازمانی کارکنان را به مشارکت در تصمیم‌گیری و مسئولیت‌پذیری و برانگیخته شدن برای یادگیری آنچه باید انجام دهند سوق می‌دهد. رهبری اخلاقی نیز دارای اندازه اثر (۰/۵۱۲) است که با یافته‌های ونگ<sup>۱</sup> و همکارانش (۲۰۰۹)، تامپسون<sup>۲</sup> و همکارانش (۲۰۱۰)، جد و همکارانش (۱۳۹۳)، و محمودی‌کیا و همکارانش (۱۳۹۴) همخوانی دارد. رهبر اخلاقی نیازهای بالندگی و توسعه هر یک از کارکنان را در نظر می‌گیرد و آن‌ها را در موقعیت‌هایی قرار می‌دهد تا بتوانند نقش کاری مناسب و احساس معناداری را در شغلشان تجربه کنند. این رهبران به جای اینکه با کارکنان به مثابه وسیله‌ای جهت رسیدن به هدف نهایی سازمان- مانند بهره‌وری سازمانی- رفتار کنند با عزت و احترام با آن‌ها رفتار می‌کنند.

بر اساس نتایج فرا تحلیل، از بین پیامدهای توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان آوای کارکنان دارای بیشترین اندازه اثر (۰/۸۵۳) است که با یافته‌های راب<sup>۳</sup> و رابرت (۲۰۱۲) و امیرخانی و همکارانش (۱۳۹۶) همخوانی دارد. توانمندسازی روان‌شناختی می‌تواند سبب افزایش آوای کارکنان شود. زیرا افراد توانمند منابع روان‌شناختی قابل توجهی را در کار خود سرمایه‌گذاری می‌کنند. مزیت رقابتی نیز دارای اندازه اثر (۰/۷۳۴) است که با یافته‌های آلبرخت<sup>۴</sup> و همکارانش (۲۰۱۵)، عموزاده و همکارانش (۱۳۹۵)، و دهقانی و همکارانش (۱۳۹۶) همخوانی دارد. با ایجاد فضایی که در آن کارکنان بتوانند به راحتی اطلاعات مهم را با یک‌دیگر تسهیم کنند و همچنین با دادن استقلال و آزادی عمل به کارکنان و مشارکت آنان در تصمیم‌گیری توانمندی آنان بهبود می‌یابد و در نهایت سازمان با داشتن کارکنانی توانمند به مزیت رقابتی دست می‌یابد. عملکرد شغلی نیز دارای اندازه اثر (۰/۷۲۴) است که با یافته‌های ژو<sup>۵</sup> و همکارانش (۲۰۰۴)، ژیانگ<sup>۶</sup> و تسونگ (۲۰۱۲)،

1. Wong
2. Thompson
3. Raub
4. Albrecht
5. Zhu
6. Chiang

سلطانی و همکارانش (۱۳۹۲)، و زارع و همکارانش (۱۳۹۷) همخوانی دارد. توانمندی روان‌شناختی و مشارکت کارکنان سبب رضایتمندی شغلی و تعهد کارکنان می‌شود و در نهایت اعتماد به نفس و مسئولیت‌پذیری بیشتری برای دستیابی به اهداف سازمانی و افزایش عملکرد شغلی خواهند داشت. خلاقیت کارکنان نیز دارای اندازه اثر (۰/۶۳۰) است و با یافته‌های سان<sup>۱</sup> و همکارانش (۲۰۱۲)، آمادسن<sup>۲</sup> و مارتینس (۲۰۱۵)، بهمنی و همکارانش (۱۳۹۴)، و غیثی و همکارانش (۱۳۹۵) همخوانی دارد. توانمندسازی موجب افزایش انگیزش کارکنان خواهد شد. افزایش قدرت کارکنان افزایش خودکارآمدی آنان را در پی خواهد داشت و کارکنان می‌توانند خلاقیتشان را به کار گیرند و شیوه انجام دادن کارها را خود انتخاب کنند. جو نوآورانه نیز دارای اندازه اثر (۰/۶۲۶) است که با یافته‌های فرناندز<sup>۳</sup> و مولدگزیو (۲۰۱۳) و امیرخانی و همکارانش (۱۳۹۶) همخوانی دارد. توانمندسازی کارکنان می‌تواند جو نوآورانه را در سازمان تقویت کند؛ بدین معنا که باعث می‌شود افراد احساس کنند امکان مشارکت فعالانه برای آن‌ها فراهم است و می‌توانند ایده‌های خود را تحقق بخشند و مشکلات را حل کنند. درگیری شغلی نیز دارای اندازه اثر (۰/۵۴۷) است که با یافته‌های ژانگ<sup>۴</sup> و بارتول (۲۰۱۰)، سالاری و همکارانش (۱۳۹۵)، و حسنی و همکارانش (۱۳۹۵) همخوانی دارد. هنگامی که فرد در انجام دادن وظایفش احساس توانمندی و مهارت بیشتری کند به کارش علاقه بیشتری نشان می‌دهد و درگیری شغلی بالاتری خواهد داشت. با توجه به اینکه کارکنان توانمند به خود و کاری که انجام می‌دهند باور دارند بیشتر درگیر کارشان می‌شوند. رفتار شهروندی سازمانی نیز دارای اندازه اثر (۰/۵۱۹) است که با یافته‌های گیلبرت<sup>۵</sup> و همکارانش (۲۰۱۰)، رابیاتل<sup>۶</sup> و آگاس (۲۰۱۲)، منتخب‌یگانه و همکارانش (۱۳۹۳)، و فراهانی و همکارانش (۱۳۹۵) همخوانی دارد. کارکنان توانمند در قبال توانمندسازی، که به طور شخصی از سازمان خود تجربه کرده‌اند،

1. Sun
2. Amundsen
3. Fernandez
4. Zhang
5. Gilbert
6. Rabiatal

جهت‌گیری فعالی به نقش کاری نشان می‌دهند و به احتمال بسیار زیاد فراتر از وظیفه خود عمل می‌کنند و میل کمک به سازمان خود را رشد می‌دهند.

### پیشنهاد

با وجود اینکه روش فرا تحلیل عوامل آماری، مانند نمونه‌گیری و خطای اندازه‌گیری، را اصلاح می‌کند و همچنین دقت به مراتب بالاتری در مقایسه با بررسی‌های روایی فراهم می‌آورد، پژوهش حاضر محدودیت‌هایی دارد. اولین محدودیت احتمال سوگیری انتشار است. اگرچه بررسی‌های دقیق و عمیقی جهت شناسایی مطالعات مربوطه صورت پذیرفته است، امکان دارد پژوهشی نادیده گرفته شده باشد. دومین محدودیت این است که تعدادی از متغیرها از پیشایندها و پیامدهای توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان‌اند؛ اما به دلایلی، مانند شناسایی نشدن یا نداشتن معیارهای ورود به فرا تحلیل، در این پژوهش مورد تجزیه و تحلیل قرار نگرفتند. پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آتی ارائه می‌شود:

- با توجه به یافته‌های پژوهش، به محققان پیشنهاد می‌شود پیشایندها و پیامدهایی را که اندازه اثر بالا (بیش از ۰/۵) دارند، به صورت تجربی، در سازمان‌ها مورد مطالعه تجربی قرار دهند.
- این نتایج با بررسی مطالعات کمی به دست آمده است. بررسی مطالعات کمی می‌تواند بخشی از واقعیت را درباره توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان نمایان سازد. به محققان پیشنهاد می‌شود به تحلیل کیفی (روش فراترکیب) پیشایندها و پیامدهای توانمندسازی روان‌شناختی بپردازند. سپس، یافته‌های فراتحلیل را با نتایج فراترکیب مقایسه کنند تا اطمینان بیشتری در زمینه پیشایندها و پیامدها حاصل شود.
- نهایتاً به محققان آینده پیشنهاد می‌شود به تحلیل عوامل مداخله‌گر و میانجی بین پیشایندها و توانمندسازی روان‌شناختی و توانمندسازی روان‌شناختی و پیامدها بپردازند.

## منابع

- آقاجانی، حسین علی؛ حسین صمدی؛ حمزه صمدی (۱۳۹۲). «ارتباط رفتار شهروندی سازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان»، مدیریت دولتی، ۵(۲)، صص ۱ - ۱۸.
- امیرخانی، طیبه؛ اکرم هادی‌زاده؛ سهیل عظیمی (۱۳۹۶). «انسداد سازمانی و عوامل کاهنده آن: مطالعه تأثیر توانمندسازی روان‌شناختی، جوّ پیشگامی، و آوای کارکنان در سازمان»، چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۲۹، صص ۱۱۷ - ۱۳۴.
- امینی، علی‌رضا؛ اسماعیل مزروعی؛ معصومه آقاجری (۱۳۹۶). «نقش توانمندسازی روان‌شناختی و تمایل به کارآفرینی کارکنان در رابطه بین بازارگرایی و نوآوری سازمانی»، مدیریت بازرگانی، ۹(۲)، صص ۲۳۳ - ۲۵۸.
- بنسپردی، علی؛ محسن اسماعیلی‌ثانی (۱۳۹۷). «مطالعه اثر رهبری تحول‌گرا بر بهره‌وری نیروی انسانی با توجه به نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان (مطالعه موردی: وزارت ورزش و جوانان)»، مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، ۵(۴)، صص ۳۱ - ۴۴.
- بیک‌زاد، جعفر؛ نادر رضوانی؛ علی یآوری (۱۳۹۶). «ارزیابی توانمندسازی روان‌شناختی مدیران و تأثیر آن بر نگرش آنان به برنامه‌ریزی استراتژیک در معاونت توسعه منابع انسانی شرکت ملی نفت ایران»، مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، ۹(۳۴)، صص ۱۹۵ - ۲۱۴.
- حسن‌زاده، محمدصادق؛ راضیه باقرزاده (۱۳۹۷). «تأثیر سرمایه اجتماعی بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان: بررسی نقش میانجی بهزیستی ذهنی»، مدیریت سرمایه اجتماعی، ۵(۱)، صص ۱۱۱ - ۱۳۴.
- حسینی، رفیق؛ معصومه توکلی؛ خلیل زندی (۱۳۹۵). «نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی در تبیین ارتباط رهبری تحول‌آفرین و درگیری شغلی کارکنان»، مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۴(۳)، صص ۸۸۳ - ۹۰۷.
- خلیفه‌سلطان، حشمت؛ عبدالله ساعدی؛ سجاد اعتمادیان (۱۳۹۶). «تأثیر رهبری تحول‌گرا بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان برای توسعه قابلیت‌ها و فعالیت‌های کارآفرینی در سازمان»، مطالعات رفتار سازمانی، ۶(۱)، صص ۱۲۱ - ۱۴۵.

- رضایی‌منش، بهروز؛ صمد بارانی (۱۳۹۲). «بررسی عوامل مؤثر در توانمندسازی روان‌شناختی منابع انسانی»، *فرایند مدیریت و توسعه*، ۲۶(۴)، صص ۱۰۱ - ۱۱۸.
- سالاری محمدآباد، محمد؛ مازیاری، محمد (۱۳۹۵). «تأثیر ساختار سازمانی بر درگیری شغلی کارکنان ادارات کل ورزش و جوانان: نقش واسطه‌ای توانمندسازی روان‌شناختی»، *مدیریت ورزشی*، ۸(۲)، صص ۲۸۱-۲۹۷.
- سپهوند، رضا؛ جواد حسنونند (۱۳۹۷). «تبیین مفهوم رهبری خیرخواه و نقش آن در توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان»، *مطالعات رفتار سازمانی*، ۷(۴)، صص ۵۳ - ۸۳.
- سلطانی، ایرج؛ صریحی‌اسفستانی، رسول؛ عباسی، حمیده (۱۳۹۲). «نقش رفتار شهروندی سازمانی در تأثیر حمایت سازمانی ادراک شده و توانمندسازی روان‌شناختی بر عملکرد شغلی»، *مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، ۲۲(۷۰)، صص ۲۰۹-۲۲۹.
- قربانی‌زاده، وجه‌الله (۱۳۹۴). *راهنمای کاربردی فراتحلیل یا نرم‌افزار CMA2*، تهران، جامعه‌شناسان.
- قلی‌پور، رحمت‌الله؛ حمزه صمدی؛ حسین صمدی (۱۳۹۴). «ارتقای توانمندسازی روان‌شناختی در پرتو تسهیم دانش»، *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۱۳(۳)، صص ۸۷۹ - ۹۰۵.
- کردنائیج، اسدالله؛ علی‌رضا بخشی‌زاده؛ مهدی فتح‌اللهی (۱۳۹۴). «بررسی تأثیر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان بر توانمندسازی ساختاری»، *مطالعات رفتار سازمانی*، ۴(۱۴)، صص ۹۷ - ۱۱۹.
- محمودی‌کیا، مریم؛ ارشدی، نسرین؛ احمدی، سحر؛ بهارلو، مصطفی (۱۳۹۴). «رابطه رهبری اخلاقی با توانمندسازی روان‌شناختی با میانجی‌گری عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی»، *مدیریت فرهنگ سازمانی*، ۱۳(۱)، صص ۲۶۷-۲۸۷.
- منتخب‌یگانه، محمد؛ بشلیده، کیومرث؛ بهارلو، مصطفی (۱۳۹۳). «بررسی اثر رهبری خدمتگزار بر رفتار شهروندی سازمانی: نقش واسطه‌ای توانمندسازی روان‌شناختی، عدالت سازمانی و خشنودی شغلی»، *مطالعات رفتار سازمانی*، ۳(۴)، صص ۶۳-۸۷.

## References

- Aghajani, H., Samadi, H., & Samadi, H. (2013). "Organizational Citizenship

- Behavior's Relationship and staff's Psychological Empowerment", *Journal of Public Administration*, 5(2), pp. 1-18. (in Persian)
- Amini, A., Mazrouei, E., & Aghajeri, M. (2017). "The role of Empowerment and Tendency to Entrepreneurship in Relationship between Market- Orientation and Organizational Innovation", *Journal of Business Management*, 9(2), pp. 233-258. (in Persian)
- Amirkhani, T., Hadizadeh, A., & Azimi, S. (2017). "Organizational Blockage and Its Reducing Factors: A Study of the Impact of Psychological Empowerment, Pioneering Atmosphere, and Staff Voice on the Organization", *Public Administration Perspective*, 29, pp. 117-134. (in Persian)
- Beykzad, J., Rezvan, S., & Yavari, A. (2018). "Evaluating Psychological Empowerment of Managers and its Effects on their Attitudes toward Strategic Planning", *Human resource Management in Oil Industry*, 9(34), pp. 195-214. (in Persian)
- Bonesbordi, A. & Esmaili, M. (2019). "Studying effect of Transformation Leadership on Human Resource Efficiency Based on the Mediating role of Employee's Psychological Empowerment", *Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 5(4), pp. 31-44. (in Persian)
- Chan, S. (2017). "Benevolent leadership, perceived supervisory support, and subordinates' performance: The moderating role of psychological empowerment", *Leadership & Organization Development Journal*, 38 (7), pp. 897-911.
- Dee, J., Henkin, A., & Duemer, L. (2003). "Structural antecedents and psychological correlates of teacher empowerment", *Journal of Educational Administration*, 41(3), pp. 257-277.
- Dust, S., Resick, C., Margolis, J., Mawritz, M., & Greenbaum, R. (2018). "Ethical leadership and employee success: Examining the roles of psychological empowerment and emotional exhaustion", *The Leadership Quarterly*, 29(5), 570-583..
- Fernandez, S. & Moldogaziev, T. (2013). "Employee Empowerment, Employee Attitudes, and Performance: Testing a Causal Model", *Public Administration Review*, 73(3), pp. 490-506.
- Gholipor, R., Samadi, H., & Samadi, H. (2015). "The Psychological Empowerment's Enhancement in Light of Knowledge Sharing", *Organizational Culture Management*, 13(3), pp. 879-905. (in Persian)
- Ghorbanizadeh, V. (2015). *Meta-analysis Practical Guide with CMA2 Software*. Tehran: Sociology Publications. (in Persian)
- Hasani, R., Tavakoli, M., & Zandi, K. (2016). "The Mediatory Role of Psychological Empowerment in Explaining Relationship between Transformational Leadership and Job Engagement", *Organizational Culture Management*, 14(3), pp. 883-907. (in Persian)
- Joo, B. & Shim, J. (2010). "Psychological Empowerment and Organization Commitment: The Moderating Effect of Organizational Learning", *International Human Resource Management*, 21(2), pp. 83-596.

- Khalife Soltani, H., Saedi, A., & Etemadian, S. (2017). "The Impact of Transformational Leadership on employee Psychological Empowerment in Order to Develop Capabilities and Entrepreneurial Activities in Organization", *Organizational Behavior Studies*, 6(1), pp. 121-146. (in Persian)
- Kordnaji, A. & Bakhshizadeh, A. (2015). "Investigate the Impact of Psychological Empowerment of Employees", *Organizational Behavior Studies*, 4(3), pp. 97-120. (in Persian)
- Khan, M., Saboor, A., Khan, N., & Ali, I. (2011). "Connotation of Employee's Empowerment Emerging Challenges", *European Journal of Social Sciences*, 22(4), pp. 556-564.
- Pigott, T. (2012). *Advances in Meta - Analysis*. New York, Springer.
- Rezaeemaneh, B. & Barani, S. (2014). "Effective Factors of Human Resources Psychological Empowerment", *Journal of Management and Development Process*, 26(4), pp. 101-118. (in Persian)
- Mahmoodikia, M., Arshadi, N., Ahmadi, S., & Baharloo, M. (2015). "Relationship of Ethical Leadership with Psychological Empowerment with Mediating of Procedural Justice and Interactional Justice", *Organizational Culture Management*, 13(1), pp. 267-287. (in Persian)
- Montakhab Yegane, M., Boshlideh, K., & Baharlou, M. (2014). "Analyze the Effect of Servant Leadership on Organizational Citizenship Behavior: the Mediating Role of Psychological Empowerment, Organizational Justice and Job Satisfaction", *Organizational Behavior Studies*, 3(4), pp. 63-87. (in Persian)
- Salari, M., & Mazyari, M. (2016). "The Effect of Organizational Structure on Job Involvement in Employees of sport and Youth General Offices: The Mediating Role of Psychological Empowerment", *Journal of Sport Management*, 8(2), 281-297. (in Persian)
- Sepahvand, R. & Hassanvand, J. (2019). "Explaining the Concept of Benevolent Leadership and its Role in Employee Psychological Empowerment", *Organizational Behavior studies*, 7(4), pp. 53-84. (in Persian)
- Soltani, I., Sarihi Asfestani, R., & Abbasi, H. (2013). "The Impact of Perceived Organizational Support and psychological Empowerment on Job Performance: The Mediating effects of Organizational Citizenship", *Managements Studies in Development and Evolution*, 22(70), pp. 209-229. (in Persian)
- Tetik, N. (2016). "The Effects of Psychological Empowerment on Job Satisfaction and Job Performance of Tourist Guides", *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(2), pp. 221-240.
- Vacharakiat, M. (2008). "The Relationships of Empowerment, Job Satisfaction, and Organizational Commitment among Filipino and American Registered Nurses Working in the U.S.A", *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2(9), pp. 7681-7689.