



University of
Sistan and Baluchestan



Iranian Academy of
Management Sciences

Designing and Elucidating a Comprehensive Model of Employee Entrepreneurial Empowerment: A Meta-Synthesis Approach

Masoume Zare Kaseb¹, Amin Reza Kamalian^{2*}

1. Ph.D student, Department of Management, Islamic Azad University, Zahedan Branch, Zahedan, Iran.
2. Professor of Management, Faculty of Management and Economic, University of Sistan and Baluchestan, Zahedan, Iran. (Corresponding Author). E-mail: kamalian@mngmt.usb.ac.ir

Extended Abstract

Abstract

This study aims to design and explicate a comprehensive model of employee empowerment for Zahedan Municipality using a meta-synthesis approach. The research is applied in purpose and documentary in data collection, employing qualitative synthesis of prior evidence. Through a systematic search of academic databases and specialized search engines using empowerment-related keywords, 387 records were initially identified. After removing duplicates and applying inclusion/exclusion criteria along with methodological quality screening, 91 studies were retained for qualitative analysis. Data were extracted and organized through coding and thematic integration using ATLAS.ti, and coding reliability was assessed using Cohen's kappa. To determine the relative importance of extracted components, Shannon entropy weighting was employed. Findings indicate that employee empowerment is a multi-level phenomenon that can be explained across four levels—individual, team, organizational, and environmental.

Introduction

Public-sector organizations, particularly municipalities, face growing demands for service quality, accountability, innovation, digital transformation, and responsiveness to citizens' changing needs. Meeting these demands requires employees who are competent, motivated, autonomous, and capable of participating effectively in organizational decision-making and problem-solving. Employee empowerment has therefore become a central human resource management strategy for improving individual performance, organizational adaptability, service quality, and innovation in public organizations. The literature generally conceptualizes empowerment through two complementary perspectives. Structural empowerment emphasizes employees' access to information, resources, support, and opportunities for growth within the organization (Kanter, 1977). Psychological empowerment, in contrast, refers to employees' perceptions of meaning, competence, self-determination, and impact in their work roles (Thomas & Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995). Previous research indicates that structural conditions can enhance psychological empowerment and subsequently contribute to desirable outcomes such as innovative work behavior, organizational commitment, job satisfaction, and resilience (Echebiri et al., 2020; Llorente-Alonso et al., 2024). Despite the growing body of research on employee empowerment, many public organizations continue to implement fragmented training programs and isolated development initiatives rather than establishing an integrated empowerment system.

This problem is particularly relevant in municipalities, where employees must respond simultaneously to administrative requirements, citizen expectations, technological changes, and complex urban management challenges. Therefore, the present study aimed to design and explain a comprehensive employee empowerment model for Zahedan Municipality by synthesizing prior empirical and theoretical studies. The study sought to identify the main dimensions, components, and implementation stages of employee empowerment and organize them into a coherent and applicable model for municipal settings.

Case Study

Zahedan Municipality was selected as the practical context of the study because municipalities represent service-oriented public organizations that require capable and empowered employees to provide effective, responsive, and citizen-centered services. Municipal employees operate within an environment characterized by administrative complexity, multiple stakeholders, resource limitations, public accountability, and increasing expectations for service improvement. In such a setting, empowerment cannot be reduced to employee training or delegation of authority alone; rather, it should be understood as a multidimensional process involving individual capacities, team interactions, organizational structures, and environmental conditions. The proposed model was designed to provide a strategic framework for strengthening human capital in Zahedan Municipality. It is intended to help municipal managers move beyond isolated educational interventions and establish an integrated system that links employee development, organizational support, leadership practices, job design, participation, performance monitoring, and continuous improvement. Although the model was developed through meta-synthesis rather than field testing, its components were selected and organized with the organizational context of Zahedan Municipality in mind.

Materials and Methods

This study was applied in purpose and qualitative in approach. It employed a meta-synthesis method to integrate and interpret findings from previous studies on employee empowerment and related organizational variables. The unit of analysis was published scientific studies, including journal articles, theses, books, and research reports addressing employee empowerment, psychological empowerment, structural empowerment, organizational support, job quality, employee participation, innovation, and related concepts. A systematic search was conducted in Scopus, Web of Science, ScienceDirect, Emerald, and Google Scholar. The search covered studies published between 2000 and 2019 and used combinations of keywords such as employee empowerment, psychological empowerment, structural empowerment, employee participation, self-efficacy, quality of work life, organizational support, innovation, public administration, municipality, and human resource development.

Initially, 387 documents were identified. After removing 57 duplicate records, 330 studies remained for title and abstract screening. A total of 190 studies were excluded because they lacked a direct or substantial focus on employee empowerment. The full texts of 140 studies were then assessed according to predetermined inclusion and exclusion criteria. Studies were excluded if they had insufficient methodological transparency, inadequate extractable data, poor methodological quality, or no direct

relevance to employee empowerment. Ultimately, 91 studies were retained for qualitative analysis. Data extraction was conducted using a structured form containing bibliographic information, research objectives, methodological features, empowerment components, antecedents, consequences, and practical recommendations. The extracted data were coded through open, axial, and selective coding using ATLAS.ti software. To assess coding reliability, 115 meaning units were independently recoded, and Cohen's kappa coefficient was calculated. The obtained kappa value of 0.786 indicated acceptable agreement and satisfactory coding reliability. To determine the relative importance of the extracted components, Shannon entropy weighting was applied. This method enabled the researchers to rank the components according to their frequency and informational importance across the selected studies.

Discussion and Results

The findings demonstrated that employee empowerment is a multidimensional and multi-level phenomenon. The extracted concepts were organized into four interrelated levels: individual, team, organizational, and environmental. At the individual level, empowerment was associated with personal and psychological characteristics such as self-confidence, self-efficacy, motivation, problem-solving ability, professional competence, holistic orientation, and autonomy in performing job responsibilities. These factors reflect employees' internal capacity to participate actively in organizational activities and influence work-related outcomes. At the team level, empowerment involved collaborative problem-solving, teamwork, participation in decision-making, peer support, collective learning, knowledge sharing, and synergy among employees. These findings indicate that empowerment is not merely an individual experience; it is also shaped by the quality of interaction and cooperation among organizational members. At the organizational level, the results emphasized the importance of access to information, organizational resources, managerial support, fair reward systems, flexible structures, transparent roles, supportive leadership, performance monitoring, quality of work life, and empowerment-oriented organizational culture. Among the highly ranked components, organizational resource management received the highest entropy weight (0.142), followed by competitive advantage (0.133) and organizational citizenship behavior (0.127). Other prominent factors included self-confidence (0.119), holistic orientation (0.111), job support (0.105), and quality of work life (0.101). At the environmental level, empowerment was linked to stakeholder engagement, interorganizational collaboration, public accountability, institutional support, and adaptation to external environmental conditions. This level is particularly important for municipalities because their effectiveness depends not only on internal administrative capacities but also on their relationships with citizens, governmental institutions, service providers, and other urban stakeholders. Based on the integration of qualitative findings and entropy-based prioritization, the final model was developed in three implementation stages. The first stage, determination and preparation, focuses on developing managerial consensus, assessing organizational readiness, identifying competency and empowerment gaps, defining evaluation indicators, and providing the required educational, managerial, and infrastructural prerequisites. The second stage, deployment and implementation, involves operationalizing empowerment interventions across individual, team,

organizational, and environmental levels. Key actions include competency-based employee development, targeted training programs, strengthened access to information and resources, participatory decision-making, cultural development, support systems, and continuous performance monitoring. The third stage, support, monitoring, and continuous improvement, aims to institutionalize empowerment practices and ensure their long-term sustainability. This stage includes managerial support, motivational mechanisms, periodic evaluation, feedback collection, revision of empowerment indicators, organizational learning, and continuous refinement of policies and programs. The findings support the argument that employee empowerment in municipalities should not be treated as a single human resource intervention. Rather, it should be understood as an integrated system that combines individual capabilities, job-related conditions, organizational structures, leadership practices, and environmental relationships. The results are consistent with prior research showing that empowerment contributes to employee innovation, organizational adaptability, resilience, and service quality when supported by appropriate structural and psychological conditions.

Conclusion

This study designed and explained a comprehensive employee empowerment model for Zahedan Municipality through a meta-synthesis of 91 relevant studies. The findings revealed that empowerment is a multi-level phenomenon operating at individual, team, organizational, and environmental levels. The most influential components included organizational resource management, competitive advantage, organizational citizenship behavior, self-confidence, job support, and quality of work life. The final model proposes a three-stage implementation framework consisting of determination and preparation, deployment and implementation, and support, monitoring, and continuous improvement. The model provides a practical framework for municipalities seeking to transform fragmented training and development activities into an integrated human capital development system. For Zahedan Municipality, the model suggests that effective empowerment requires simultaneous attention to employee competence development, supportive job conditions, transparent organizational structures, access to information and resources, participatory management, performance monitoring, and continuous organizational learning. Future studies should validate the proposed model through expert panels, Delphi studies, and field-based quantitative research in Zahedan Municipality to examine the relationships among the identified components and assess their practical effectiveness.

Keywords: employee empowerment; municipality; meta-synthesis; Shannon entropy; coding; comprehensive model.

Article Type: Research Article

Cite this article: Zare Kaseb, M., & Kamalian, A.R. (2026). Designing and Elucidating a Comprehensive Model of Employee Entrepreneurial Empowerment: A Meta-Synthesis Approach, *Public Management Researches*, 19 (72), 335-359. (In Persian)

DOI: 10.22111/JMR.2026.40433.5644

Received: 08 June. 2024

Revised: 11 Oct. 2025

Accepted: 07 Jan. 2026

Published online: 22 June. 2026

© The Author(s).

Publisher: University of Sistan and Baluchestan



طراحی و تبیین الگوی جامع توانمندسازی کارآفرینی کارکنان بر مبنای روش فراترکیب

معصومه زارع کاسب^۱ - امین رضا کمالیان^{۲*}

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گروه مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد زاهدان، زاهدان، ایران.
۲. نویسنده مسئول، استاد گروه مدیریت دولتی، دانشکده اقتصاد و علوم اداری، دانشگاه سیستان و بلوچستان، زاهدان، ایران.
kamalian@mngmt.usb.ac.ir

چکیده

هدف پژوهش حاضر طراحی و تبیین الگوی جامع توانمندسازی کارکنان شهرداری زاهدان با بهره‌گیری از روش فراترکیب است. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از حیث گردآوری داده‌ها اسنادی بوده و با رویکرد سنتز کیفی انجام شده است. در مرحله جستجوی نظام‌مند، با استفاده از کلیدواژه‌های مرتبط در پایگاه‌های علمی و موتورهای جستجوی تخصصی، ۳۸۷ سند شناسایی شد که پس از حذف موارد تکراری، اعمال معیارهای ورود و خروج و ارزیابی کیفیت روش‌شناختی، در نهایت ۹۱ مطالعه واجد شرایط برای تحلیل کیفی انتخاب گردید. داده‌ها با کدگذاری و هم‌نهادسازی در نرم‌افزار ATLAS.ti استخراج و سامان‌دهی شد و برای کنترل پایایی کدگذاری از ضریب کاپا استفاده گردید. همچنین به منظور تعیین اهمیت نسبی مؤلفه‌ها از وزن‌دهی آنتروپی شانون بهره گرفته شد. نتایج نشان داد توانمندسازی کارکنان پدیده‌ای چندسطحی است که در چهار سطح «فردی، گروهی، سازمانی و محیطی» قابل تبیین بوده و مهم‌ترین خوشه‌های مفهومی پرتکرار عبارت‌اند از عوامل شخصی (مانند اعتمادبه‌نفس و نگرش جامع‌نگر)، عوامل محتوایی/شغلی (مانند کمک شغلی و کیفیت زندگی کاری) و عوامل زمینه‌ای/سازمانی (مانند مدیریت منابع سازمانی، مزیت رقابتی و رفتار شهروندی سازمانی). بر مبنای تلفیق یافته‌های کیفی و وزن‌دهی کمی، الگوی نهایی در قالب سه مرحله اجرایی «تعیین و آماده‌سازی»، «استقرار و اجرا» و «حمایتی/پایش و بهبود» تدوین شد. یافته‌ها نشان می‌دهد استقرار نظام‌مند توانمندسازی در شهرداری‌ها مستلزم هم‌زمانی مداخلات در سطوح مختلف و نیز طراحی سازوکارهای حمایتی و بهبود مستمر است؛ به‌گونه‌ای که می‌تواند اقدام‌های آموزشی پراکنده را به یک نظام یکپارچه توسعه سرمایه انسانی تبدیل کند.

واژه‌های کلیدی: توانمندسازی کارکنان؛ شهرداری؛ فراترکیب؛ آنتروپی شانون؛ کدگذاری؛ الگوی جامع.

استناد: زارع کاسب، معصومه؛ کمالیان، امین رضا. (۱۴۰۵). طراحی و تبیین الگوی جامع توانمندسازی کارآفرینی کارکنان بر مبنای روش فراترکیب، پژوهش‌های مدیریت عمومی. ۱۹(۷۲)، ۳۳۵-۳۵۹.

DOI:10.22111/JMR.2026.40433.5644

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۳/۱۹ تاریخ ویرایش: ۱۴۰۴/۰۷/۱۹

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۱۰/۱۷ تاریخ انتشار: ۱۴۰۵/۰۴/۰۱



نوع مقاله: علمی پژوهشی ناشر: دانشگاه سیستان و بلوچستان حق مؤلف © نویسندگان

۱. مقدمه

از منظر مدیریت دولتی، شواهد پژوهشی نشان می‌دهد سازمان‌های عمومی برای پاسخ به مأموریت‌های نوین و فشارهای محیطی (به‌ویژه دیجیتالی‌شدن خدمات)، به سمت «مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی» و بازطراحی فرایندهای جذب، آموزش و ارزیابی حرکت کرده‌اند. با این حال، استقرار نظام شایستگی‌محور در بخش عمومی معمولاً صرفاً یک اقدام فنی نیست و به‌شدت از عوامل زمینه‌ای و سازمانی اثر می‌پذیرد؛ به‌طوری که مطالعه‌ای در بخش عمومی برزیل نشان می‌دهد موانع سازمانی/ساختاری و نقش راهبردی واحد منابع انسانی در ایجاد تغییرات ساختاری از مهم‌ترین عوامل موفقیت یا شکست پیاده‌سازی مدیریت شایستگی‌محور است (de Araújo et al., 2022). در امتداد این رویکرد، ادبیات «دگرگونی دیجیتال در اداره عمومی» بر نیاز به ترکیبی از شایستگی‌ها تأکید دارد؛ به‌گونه‌ای که در یک مطالعه موردی در اداره‌های عمومی، شایستگی‌های رهبری (همراه با مهارت‌های نرم)، دانش کارکردی فناوری/سیستم‌های اطلاعاتی و شایستگی‌های کسب‌وکار از مهم‌ترین الزامات توانمندسازی سازمانی برای تحول دیجیتال گزارش شده‌اند (Edelmann et al., 2023). در سطح شهرداری‌ها نیز پژوهش‌های جدید نشان می‌دهند «تصمیم‌گیری داده‌محور» به پروفایل‌های شایستگی جدید (مانند سواد داده، مهارت‌های تحلیلی و تفکر انتقادی) نیاز دارد و این پروفایل‌ها می‌تواند مستقیماً مبنای سیاست‌های جذب، آموزش و توسعه کارکنان قرار گیرد (Dingelstad et al., 2022). افزون بر این، مرورهای جدید در حوزه «چابکی منابع انسانی» و «منابع انسانی چابک» نشان می‌دهد توسعه چابکی کارکنان—به‌عنوان توانایی سازگاری سریع با تغییر—یکی از خروجی‌های کلیدی سیاست‌ها و رویه‌های نوین مدیریت منابع انسانی در محیط‌های متلاطم و دیجیتال است (Athamneh et al., 2023; Moh'd et al., 2024).

در کنار رویکرد شایستگی‌محور، «توانمندسازی کارکنان» به‌عنوان یکی از سازوکارهای کلیدی تحقق عملکرد اثربخش در سازمان‌های خدماتی و عمومی مطرح است. ادبیات توانمندسازی معمولاً آن را در دو سطح مکمل توضیح می‌دهد: (۱) توانمندسازی ساختاری که بر فراهم‌سازی ساختارها و شرایطی مانند دسترسی به اطلاعات، منابع، حمایت و فرصت رشد تأکید دارد، و (۲) توانمندسازی روان‌شناختی که به ادراک کارکنان از معناداری کار،

شایستگی، خودتعیین‌گری و اثرگذاری اشاره می‌کند. پژوهش‌های جدید نشان می‌دهند توانمندسازی ساختاری می‌تواند نوآوری کارکنان را تقویت کند و توانمندسازی روان‌شناختی در این رابطه نقش میانجی ایفا کند (Echebiri et al., 2020). علاوه بر این، یک فراتحلیل جدید نیز تصویر منسجمی از پیامدهای توانمندسازی روان‌شناختی (از جمله پیامدهای مطلوب سازمانی و شغلی) و عوامل اثرگذار بر آن ارائه می‌دهد (Llorente-Alonso et al., 2024).

در مطالعات داخلی نیز توانمندسازی کارکنان در شهرداری‌ها به‌عنوان یک متغیر اثرگذار گزارش شده است؛ برای نمونه، در مطالعه شهرداری ساری، مجموعه‌ای از عوامل سازمانی، اقتصادی، آموزشی، اجتماعی و شغلی به‌عنوان عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان گزارش شده‌اند (Fa'ali, Gorji Karsami & Payravand, 2018). همچنین در یک پژوهش جدیدتر در شهرداری مشهد، توانمندسازی کارکنان با پیامدهای سازمانی مهم (مانند تاب‌آوری سازمانی) مرتبط دانسته شده است (Arabshahi-Krizi & Som'eh, 2025).

با وجود این، یکی از چالش‌های رایج در سازمان‌های عمومی و شهرداری‌ها آن است که اقدامات مرتبط با آموزش، بهبود مهارت‌ها و ارتقای عملکرد، گاه به‌صورت پراکنده و غیرنظام‌مند اجرا می‌شود و کمتر بر یک «الگوی جامع توانمندسازی» تکیه می‌گردد؛ الگویی که بتواند عوامل اثرگذار را به‌صورت یکپارچه شناسایی و طبقه‌بندی کرده و به راهبردهای اجرایی تبدیل کند. از این‌رو، مسئله اصلی این پژوهش «طراحی و تبیین الگوی جامع توانمندسازی کارکنان شهرداری زاهدان» است که با بهره‌گیری از روش فراترکیب/هم‌نهادسازی پژوهش‌های پیشین، در پی استخراج مؤلفه‌ها و سازه‌های کلیدی در قالب یک مدل منسجم است. در این راستا، رویکردهای ترکیبی کیفی (از جمله روش فراخلاصه) امکان استخراج، گروه‌بندی و انتزاع یافته‌ها را برای ارائه یک چارچوب تلفیقی فراهم می‌کنند (Sandelowski & Barroso, 2007). بنابراین سؤال اصلی پژوهش آن است که: با توجه به مأموریت‌ها و برنامه‌های سازمان، چه عوامل و مؤلفه‌هایی بر توانمندسازی کارکنان شهرداری زاهدان اثرگذارند و چگونه می‌توان آن‌ها را در قالب یک الگوی جامع تبیین کرد؟

۲. چارچوب نظری و پیشینه پژوهش

توانمندسازی کارکنان در ادبیات مدیریت و به‌ویژه مدیریت دولتی، پاسخی به نیاز سازمان‌ها برای افزایش ابتکار عمل، مسئولیت‌پذیری و بهبود کیفیت تصمیم‌گیری در محیط‌های پیچیده و متغیر است. در نگاه فرایندی، توانمندسازی نوعی «سازوکار مدیریتی» برای ایجاد احساس قدرت و قابلیت اثرگذاری در کارکنان محسوب می‌شود؛ به‌گونه‌ای که مدیران با بازطراحی ساختارها، رویه‌ها و شیوه‌های رهبری، شرایط مشارکت مؤثرتر کارکنان را در حل مسئله و ارائه خدمات فراهم می‌کنند (Conger & Kanungo, 1988). از منظر نظری، ادبیات توانمندسازی دو صورت‌بندی مکمل را برجسته می‌کند. نخست، توانمندسازی ساختاری که بر فراهم‌سازی شرایط سازمانی و دسترسی کارکنان به «اطلاعات، منابع، حمایت و فرصت رشد» تکیه دارد و ریشه آن به نظریه کانتر درباره قدرت و دسترسی در سازمان بازمی‌گردد (Kanter, 1977). دوم، توانمندسازی روان‌شناختی که به تجربه ذهنی کارکنان از معناداری کار، شایستگی، خودتعیین‌گری و اثرگذاری اشاره می‌کند؛ مدل شناختی توماس و ولتهوس این چهار شناخت را هسته توانمندسازی می‌داند (Thomas & Velthouse, 1990) و اسپرایتزر^۱ نیز همین ابعاد را در قالب یک ابزار سنجش معتبر تثبیت کرده است (Spreitzer, 1995).

شواهد پژوهشی جدید نشان می‌دهد توانمندسازی ساختاری اغلب از مسیر توانمندسازی روان‌شناختی به پیامدهای مثبت سازمانی می‌انجامد. برای نمونه، مطالعه اچبیری و همکاران نشان می‌دهد توانمندسازی ساختاری می‌تواند نوآوری کارکنان را تقویت کند و توانمندسازی روان‌شناختی نقش میانجی در این پیوند دارد (Echebiri et al., 2020). همچنین یک فراتحلیل منتشرشده در نشریه «روان‌شناسی جاری» تصویری کمی و منسجم‌تر از پیشایندها و پیامدهای توانمندسازی روان‌شناختی ارائه می‌دهد و جایگاه آن را به‌عنوان یک سازه انگیزشی مهم در رفتار سازمانی تأیید می‌کند (Llorente-Alonso et al., 2024).

در بخش عمومی، توانمندسازی فقط یک «تکنیک مدیریتی» نیست، بلکه با مأموریت‌های پاسخگویی، کیفیت خدمت و اعتماد عمومی پیوند می‌خورد. پژوهش فرناندز و

^۱. Spreitzer

مولدوگازیف در بخش عمومی نشان می‌دهد برخی رویه‌های توانمندساز (در قالب یک رویکرد چندبعدی) می‌توانند رفتار نوآورانه کارکنان را تقویت کنند، هرچند اثرگذاری اجزای مختلف توانمندسازی یکسان نیست و بعضی شیوه‌ها حتی ممکن است اثر معکوس داشته باشند (Fernandez & Moldogaziev, 2013). در عین حال، با گسترش دگرگونی دیجیتال، بحث توانمندسازی با «شایستگی‌های نوظهور» گره خورده است؛ مثلاً ادلمن و همکاران در مطالعه‌ای در حوزه اداره‌های عمومی، مجموعه‌ای از شایستگی‌های کلیدی برای پیشبرد دگرگونی دیجیتال (از شایستگی‌های رهبری و مهارت‌های نرم تا دانش کارکردی سامانه‌های اطلاعاتی) را برجسته می‌کنند (Edelmann et al., 2023). در سطح مدیریت شهری نیز، تحقیق دینگلستاد و همکاران نشان می‌دهد تصمیم‌گیری داده‌محور در شهرداری‌ها نیازمند «شایستگی‌های داده‌ای ترکیبی» مانند سواد داده، تفکر انتقادی و مهارت‌های تحلیلی است که می‌تواند مبنای سیاست‌های جذب و آموزش قرار گیرد (Dingelstad et al., 2022).

هم‌زمان با این تحولات، ادبیات «چابکی منابع انسانی» نیز رشد کرده و بر این نکته تأکید دارد که توان سازگاری سریع کارکنان و نظام منابع انسانی با تغییرات، یک خروجی کلیدی در محیط‌های پرشتاب محسوب می‌شود (Athamneh & Jais, 2023) و مرورهای نقشه‌برداری جدید نشان می‌دهند پژوهش‌های چابکی منابع انسانی پس از ۲۰۱۹ به‌طور چشمگیر افزایش یافته و به سمت شکل‌دهی چارچوب‌های مفهومی منسجم‌تر حرکت کرده است (Moh'd et al., 2024). این بدنه پژوهش، از منظر نظری، توانمندسازی را به‌عنوان یکی از سازوکارهای افزایش قابلیت سازگاری و بهبود عملکرد در سازمان‌های خدماتی و عمومی تقویت می‌کند.

در پژوهش‌های داخلی نیز توانمندسازی کارکنان در شهرداری‌ها مورد توجه قرار گرفته است. برای نمونه، مطالعه فعلی، گرجی کرسامی و پایروند مجموعه‌ای از عوامل سازمانی، آموزشی و شغلی را در تبیین توانمندسازی کارکنان شهرداری ساری گزارش می‌کند (Fa'ali, Gorji Karsami, & Payravand, 2018). همچنین عباسی، قلی‌پور و داسگینی با تأکید بر نقش فرهنگ سازمانی، به «ارزش‌های محوری» مرتبط با توانمندسازی کارکنان در یک مطالعه موردی در شهرداری منطقه ۱۸ تهران پرداخته‌اند (Abbasi et al., 2020).

از سوی دیگر، پژوهش عربشاهی‌کریزی و صومعه در شهرداری مشهد نشان می‌دهد توانمندسازی کارکنان بر تاب‌آوری سازمانی اثر مثبت دارد و چابکی سازمانی می‌تواند در این رابطه نقش میانجی ایفا کند (Arabshahi-Krizi & Som'eh, 2024).

در ادبیات بین‌المللی، توانمندسازی کارکنان یکی از سازه‌های کلیدی برای ارتقای عملکرد، کیفیت خدمات و سازگاری سازمان‌ها با محیط‌های پیچیده تلقی می‌شود و معمولاً در دو سطح مکمل تبیین می‌گردد: (الف) توانمندسازی ساختاری (فراهم‌سازی دسترسی به اطلاعات، منابع، حمایت و فرصت رشد) و (ب) توانمندسازی روان‌شناختی (معناداری، شایستگی، خودتعیین‌گری و اثرگذاری). یک فراتحلیل در نشریه «روان‌شناسی جاری» با ترکیب نظام‌مند مطالعات تجربی، نشان می‌دهد توانمندسازی روان‌شناختی به‌صورت معنادار با مجموعه‌ای از پیامدهای مطلوب شغلی و سازمانی ارتباط دارد و همچنین دسته‌های مهمی از پیشایندها/پیامدها و متغیرهای تعدیل‌گر این رابطه را به‌صورت کمی دسته‌بندی می‌کند (Llorente-Alonso et al., 2024).

پژوهش‌های جدید، سازوکارهای پیوند میان سطح ساختاری و سطح روان‌شناختی را نیز روشن‌تر کرده‌اند. برای مثال، مطالعه‌ای در نشریه «علوم اداری» نشان می‌دهد توانمندسازی ساختاری می‌تواند نوآوری کارکنان را تقویت کند و توانمندسازی روان‌شناختی در این رابطه نقش میانجی دارد؛ یعنی بخش مهمی از اثر ساختارهای توانمندساز از مسیر ادراک کارکنان (معنا، شایستگی، اختیار و اثرگذاری) منتقل می‌شود (Echebiri et al., 2020). همچنین پژوهشی تازه‌تر در حوزه خدمات مراقبتی (کره جنوبی) نشان می‌دهد توانمندسازی ساختاری از مسیرهایی مانند «بالندگی در کار» و «روابط متقابل حمایتی»، به تقویت توانمندسازی روان‌شناختی منجر می‌شود که برای طراحی مداخلات توانمندساز، پیام روشنی دارد: صرف آموزش کافی نیست و باید هم‌زمان زیرساخت‌های حمایت و فرصت نیز تقویت شود (Chang et al., 2025).

در بخش عمومی، توانمندسازی غالباً با هدف افزایش کارآمدی و بهبود فرایندهای خدمت‌رسانی دنبال می‌شود، اما شواهد نشان می‌دهد نوع «اقدام توانمندساز» اهمیت دارد. مطالعه‌ای کلاسیک اما بسیار اثرگذار در «نشریه پژوهش و نظریه در مدیریت دولتی» نشان می‌دهد رویکردهای مختلف توانمندسازی می‌توانند اثرهای متفاوت (حتی گاهی ناخواسته)

بر «تشویق به نوآوری» داشته باشند؛ بنابراین، طراحی برنامه‌های توانمندسازی در سازمان‌های دولتی باید به ترکیب سیاست‌ها/رویه‌ها و زمینه اجرایی حساس باشد (Fernandez & Moldogaziev, 2013).

از سوی دیگر، ادبیات جدید مدیریت دولتی نشان می‌دهد که توانمندسازی در شهرداری‌ها و سازمان‌های عمومی، بیش از گذشته با «دگرگونی دیجیتال» گره خورده است. به‌طور مشخص، پژوهشی در نشریه «مدیریت کارکنان بخش عمومی» درباره دولت محلی نشان می‌دهد تصمیم‌گیری داده‌محور در سطح شهرداری‌ها به مجموعه‌ای از شایستگی‌های ترکیبی نیاز دارد (مانند سواد داده، مهارت‌های تحلیلی، تفکر انتقادی، کار تیمی، تعامل با ذی‌نفعان و زیرکی سیاسی)؛ این یافته‌ها برای تدوین مؤلفه‌های توانمندسازی (به‌ویژه در بعد شایستگی‌های نوین) قابل استفاده مستقیم است (Dingelstad et al., 2022).

در حوزه نوآوری کارکنان در سازمان‌های عمومی نیز مرورهای تازه، تصویر جامع‌تری از عوامل اثرگذار ارائه داده‌اند. یک مرور نظام‌مند در نشریه «هیلیون» (با رویکرد «چارچوب پریسما») نشان می‌دهد عوامل مؤثر بر «رفتار کاری نوآورانه» در سازمان‌های عمومی را می‌توان در سه خوشه اصلی خلاصه کرد: عوامل فردی، عوامل تیمی/بین‌فردی، و عوامل سازمانی (مانند رهبری، سیاست‌ها و رویه‌های منابع انسانی و فرهنگ سازمانی) (Srirahayu et al., 2023). این بدنه پژوهش به‌طور ضمنی تأکید می‌کند که توانمندسازی، وقتی احتمالاً اثربخش‌تر است که در قالب یک الگوی یکپارچه (هم‌زمان فردی-تیمی-سازمانی) طراحی شود.

همچنین پژوهش‌های خیلی جدیدتر درباره رهبری توانمندساز در بخش عمومی نشان می‌دهند اثرات توانمندسازی به زمینه وابسته است. برای نمونه، یک مطالعه «آزمایش طبیعی» در نشریه «مرور مدیریت دولتی» گزارش می‌کند که در شرایط بحران (به‌ویژه بحران سلامت عمومی)، رهبری توانمندساز ممکن است نسبت به شرایط عادی کمتر اثربخش باشد و حتی در برخی شرایط اثرهای نامطلوب ایجاد کند؛ بنابراین در طراحی مدل توانمندسازی شهرداری‌ها باید به «شرایط موقعیتی/بحرانی» نیز توجه شود (van Roekel et al., 2025).

در نهایت، ادبیات مرتبط با رهبری و مدیریت در عصر دیجیتال نیز نشان می‌دهد توانمندسازی کارکنان در سازمان‌های عمومی، بدون توسعه ظرفیت‌های مدیریتی متناسب با فناوری، پایدار نمی‌ماند. یک مرور نظام‌مند در نشریه «پایداری» درباره «رهبری الکترونیک در بخش عمومی» نشان می‌دهد پژوهش‌های این حوزه (به‌ویژه پس از همه‌گیری و گسترش کار/مدیریت مبتنی بر فناوری) رشد قابل توجهی داشته و علاوه بر مزایا (بهبود ارتباطات و کارایی)، به چالش‌هایی مانند افت انگیزش یا «طرز دیجیتال» نیز اشاره می‌کند (Juknevičienė et al., 2025).

جمع‌بندی مبانی نظری و پیشینه نشان می‌دهد: (۱) توانمندسازی یک سازه چندبعدی با دو سطح مکمل ساختاری و روان‌شناختی است و شواهد کمی و تجربی، پیوند آن با پیامدهای مطلوب شغلی/سازمانی را حمایت می‌کنند؛ (۲) در سازمان‌های عمومی و به‌ویژه شهرداری‌ها، توانمندسازی باید هم‌زمان با شایستگی‌های دیجیتال و داده‌محور (و نیز الزامات رهبری در بستر فناوری) دیده شود؛ و (۳) در ادبیات داخلی، اگرچه مطالعات موردی شهرداری‌ها مؤلفه‌های متنوعی را گزارش کرده‌اند، اما یافته‌ها غالباً پراکنده و وابسته به زمینه‌اند و کمتر به یک «الگوی جامع» تبدیل شده‌اند. بر همین اساس، مطالعه حاضر با تمرکز بر شهرداری زاهدان و با بهره‌گیری از رویکرد فراترکیب (هم‌نهادسازی پژوهش‌های پیشین) در پی آن است که عوامل اثرگذار را به‌صورت یکپارچه استخراج، طبقه‌بندی و در قالب یک مدل منسجم تبیین کند تا مبنایی کاربردی برای سیاست‌های جذب، آموزش، ارزیابی و توسعه کارکنان فراهم شود.

۳. روش‌شناسی پژوهش

۳-۱. طرح و رویکرد پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف، کاربردی و از حیث راهبرد پژوهش، کیفی از نوع فراترکیب (هم‌نهادسازی پژوهش‌های پیشین) است. در این مطالعه، داده‌ها به‌صورت اسنادی و از طریق گردآوری و تحلیل نظام‌مند مطالعات منتشرشده در حوزه توانمندسازی کارکنان و متغیرهای مرتبط استخراج شد. منطق روش فراترکیب در این پژوهش، تجمع و انتزاع یافته‌های پراکنده و تبدیل آن‌ها به یک چارچوب/الگوی منسجم و قابل استفاده برای طراحی نظام توانمندسازی در بستر شهرداری است.

۲-۳. جامعه پژوهش، واحد تحلیل و روش نمونه‌گیری

جامعه پژوهش شامل کلیه پژوهش‌های پیشین (مقالات علمی، پایان‌نامه‌ها، کتاب‌ها و گزارش‌های پژوهشی) در حوزه توانمندسازی کارکنان و موضوعات هم‌پوشان بود. واحد تحلیل در این پژوهش، مطالعه/سند علمی است. انتخاب نمونه‌ها به روش هدفمند و مبتنی بر معیارهای ورود و خروج انجام شد. در نهایت، از میان اسناد بازیابی‌شده، ۹۱ مطالعه واجد شرایط برای تحلیل کیفی انتخاب گردید.

۳-۳. راهبرد جستجوی نظام‌مند و پایگاه‌های اطلاعاتی

جستجو به صورت نظام‌مند و مرحله‌ای در بازه زمانی ۲۰۰۰ تا ۲۰۱۹ انجام شد. به منظور پوشش حداکثری، پایگاه‌های علمی بین‌المللی و موتور جستجوی علمی شامل اسکوپوس، وب آو ساینس، ساینس‌دایرکت، امرالد و گوگل اسکالر مورد استفاده قرار گرفت. همچنین با توجه به تنوع اصطلاحات مرتبط با توانمندسازی، از مجموعه‌ای از کلیدواژه‌ها و هم‌ارزهای مفهومی استفاده شد.

جدول شماره ۱: پایگاه‌های اطلاعاتی و نمونه کلیدواژه‌های جستجو

پایگاه/منبع جستجو	هدف از جستجو	نمونه کلیدواژه‌ها (ترجیحاً به صورت ترکیبی)
اسکوپوس	پوشش گسترده مقالات بین‌المللی	توانمندسازی کارکنان، توانمندسازی روان‌شناختی/ساختاری، تفویض اختیار، مشارکت، خودکارآمدی، کیفیت زندگی کاری، نوآوری کارکنان، چابکی
وب آو ساینس	مقالات هسته و پراچاع	توانمندسازی، منابع انسانی، رفتار شهروندی، حمایت سازمانی، عملکرد، مدیریت دولتی
ساینس‌دایرکت	مقالات حوزه مدیریت/سازمان	توانمندسازی، طراحی شغل، رهبری، انگیزش، توسعه کارکنان
امرالد	منابع مدیریت و منابع انسانی	توانمندسازی، شایستگی، آموزش و توسعه، عملکرد کارکنان
گوگل اسکالر	افزایش حساسیت بازیابی/شمول پایان‌نامه‌ها و گزارش‌ها	توانمندسازی کارکنان، شهرداری، سازمان عمومی، مدیریت شهری، خدمات عمومی

در مجموع، طی جستجوی نظام‌مند، ۳۸۷ سند بازیابی شد. پس از حذف موارد تکراری و اعمال معیارهای ورود و خروج در مراحل غربالگری عنوان/چکیده و ارزیابی متن کامل، در نهایت ۹۱ مطالعه واجد شرایط برای تحلیل کیفی انتخاب گردید.

۳-۴. معیارهای ورود/خروج و فرایند غربالگری

فرایند انتخاب اسناد به صورت چندمرحله‌ای و مطابق منطق عنوان-چکیده-متن کامل-کیفیت روش انجام شد. معیارهای ورود و خروج به شرح جدول زیر اعمال گردید.

جدول شماره ۲: معیارهای ورود و خروج مطالعات

نوع معیار	شرح
معیارهای ورود	(۱) تمرکز مستقیم/معنادار بر توانمندسازی کارکنان یا ابعاد/پیش‌بینندها/پیامدهای آن؛ (۲) قرار داشتن در بازه زمانی ۲۰۰۰-۲۰۱۹؛ (۳) دسترسی به متن کامل یا اطلاعات کافی برای استخراج داده؛ (۴) برخورداری از روش پژوهش قابل ارزیابی (روش، نمونه/جامعه، ابزار، تحلیل)
معیارهای خروج	(۱) تکراری بودن سند؛ (۲) نامرتبط بودن موضوعی (صرفاً اشاره گذرا)؛ (۳) ابهام روش‌شناسی، فقدان داده‌های قابل استخراج، یا کیفیت نامناسب روش پژوهش؛ (۴) عدم دسترسی و نبود اطلاعات کافی

جدول شماره ۳: خلاصه فرایند غربالگری و انتخاب مطالعات

مرحله	شرح	تعداد
۱	اسناد شناسایی شده از جستجوی نظام‌مند در پایگاه‌ها و موتورهای علمی	۳۸۷
۲	حذف موارد تکراری	۵۷
۳	اسناد باقی‌مانده برای غربالگری عنوان و چکیده	۳۳۰
۴	حذف در مرحله عنوان/چکیده (نامرتبط بودن موضوعی، اشاره سطحی، عدم تمرکز بر توانمندسازی)	۱۹۰
۵	اسناد وارد شده به ارزیابی متن کامل	۱۴۰
۶	حذف در مرحله متن کامل (به تفکیک دلیل)	۴۹
۷	مطالعات نهایی وارد شده به تحلیل کیفی (فرا ترکیب)	۹۱

جدول شماره ۴: دلایل حذف در مرحله ارزیابی متن کامل (n=49)

تعداد	توضیح	دلیل حذف
۳۲	تمرکز اصلی روی متغیرهای دیگر و نبود داده/یافته قابل استخراج درباره توانمندسازی	عدم ارتباط مستقیم با توانمندسازی کارکنان
۱۲	ابهام جدی در روش، ابزار، نمونه یا تحلیل؛ یا نبود شفافیت لازم برای اتکا	کیفیت روش‌شناختی نامناسب
۵	متن کامل در دسترس نبود یا داده‌ها برای کدگذاری کفایت نداشت	عدم دسترسی/ناکافی بودن متن کامل یا داده‌های قابل استخراج
۴۹		جمع

۳-۵. استخراج داده‌ها و سازمان‌دهی اطلاعات

برای استخراج نظام‌مند اطلاعات، یک فرم استخراج استاندارد طراحی شد و برای هر مطالعه منتخب، اطلاعات کتابشناختی، روش‌شناختی و محتوایی ثبت گردید. سپس گزاره‌ها/یافته‌های مرتبط با توانمندسازی به‌عنوان واحدهای معنایی استخراج و آماده کدگذاری شدند.

جدول شماره ۵: فرم استخراج داده‌ها از مطالعات منتخب

مؤلفه استخراج	شرح
مشخصات مطالعه	نویسنده/سال، نوع سند، کشور/حوزه سازمانی
هدف و سؤال پژوهش	تمرکز مطالعه و متغیرهای محوری
روش پژوهش	کیفی/کمی/ترکیبی، ابزار، جامعه/نمونه
مؤلفه‌های توانمندسازی	ابعاد/شاخص‌ها/تعاریف عملیاتی گزارش شده
پیشایندها	عوامل فردی، شغلی، ساختاری، فرهنگی، مدیریتی و...
پیامدها	عملکرد، نوآوری، رضایت، تعهد، کیفیت خدمت، تاب‌آوری و...
توصیه‌های اجرایی	راهکارها، سازوکارها، مداخلات پیشنهادی
نکات کلیدی قابل کدگذاری	گزاره‌های مفهومی/نتایج قابل انتزاع

جدول شماره ۶: معیارهای ارزیابی کیفیت روش‌شناختی مطالعات

معیار	توضیح	امتیاز
شفافیت هدف/سؤال	هدف و سؤال پژوهش روشن و قابل ردیابی باشد	۰/۱
کفایت روش	روش پژوهش متناسب با هدف و قابل تکرار باشد	۱/۱
شفافیت جامعه/نمونه	جامعه/نمونه و منطق نمونه‌گیری مشخص باشد	۰/۱
ابزار/گردآوری داده	ابزار یا فرایند گردآوری توضیح داده شده باشد	۰/۱
روش تحلیل	روش تحلیل داده‌ها شفاف و مستند باشد	۰/۱

برای ارزیابی کیفیت، از چک‌لیست پنج‌معیاره استفاده شد. مطالعاتی که امتیاز کمتر از ۳ از ۵ کسب کردند، در مرحله ارزیابی متن کامل حذف شدند.

۳-۶. روش تحلیل داده‌ها (کدگذاری و هم‌نهادسازی)

تحلیل داده‌ها مبتنی بر رویکرد کیفی و در چند سطح انجام شد. ابتدا کدگذاری باز برای مفاهیم استخراجی صورت گرفت؛ سپس کدهای هم‌معنا/هم‌پوشان در مقوله‌های مشترک ادغام شد (کدگذاری محوری) و در نهایت، مقوله‌های اصلی در قالب یک چارچوب

تلفیقی و الگوی مفهومی سازمان‌دهی گردید (کدگذاری انتخابی/تلفیقی). به‌منظور مدیریت کدها، دسته‌بندی‌ها و شبکه مفاهیم از نرم‌افزار اطلس‌تی‌آی (نسخه ۸) استفاده شد. به‌منظور شفاف‌سازی فرایند هم‌نهادسازی و نشان دادن نحوه تبدیل کدهای اولیه به زیرمقوله‌ها و سپس مقوله‌های اصلی، نمونه‌ای از مسیر ادغام مفهومی در جدول ۷ ارائه شده است.

جدول شماره ۷. نمونه مسیر هم‌نهادسازی (از کد اولیه تا مقوله اصلی)

مقوله اصلی	مفهوم/زیرمقوله	کد اولیه
عوامل شخصی	ویژگی‌های فردی/روانی	اعتماد به نفس
عوامل محتوایی	شرایط و تجربه شغلی	کیفیت زندگی کاری
عوامل زمینه‌ای	رفتارهای فراتر از نقش	رفتار شهروندی

۳-۷. کنترل کیفیت و پایایی کدگذاری

برای محاسبه پایایی، ۱۱۵ واحد معنایی/گزاره استخراج‌شده به‌صورت مستقل بازکدگذاری شد و میزان توافق کدگذاری با شاخص کاپا محاسبه گردید. مقدار کاپا (۰,۷۸۶) و سطح معناداری (۰,۰۰۰) نشان‌دهنده توافق مطلوب و پایایی مناسب کدگذاری است.

جدول شماره ۸: شاخص پایایی کدگذاری (کاپای توافق)

مقدار	شاخص
۰,۷۸۶	کاپای توافق
۰,۰۷۰	خطای معیار (انحراف معیار)
۰,۰۰۰	سطح معناداری
۱۱۵	تعداد موارد معتبر

۳-۸. وزن‌دهی و رتبه‌بندی مؤلفه‌ها (آنتروپی شانون)

برای تعیین اهمیت نسبی مؤلفه‌ها بر اساس میزان پشتیبانی مطالعات پیشین، از روش آنتروپی شانون استفاده شد. در این روش، ابتدا فراوانی ظهور هر کد/مقوله در مطالعات ثبت می‌شود؛ سپس با محاسبه بار اطلاعاتی (عدم اطمینان) هر مقوله، وزن و درجه اهمیت نسبی آن تعیین می‌گردد. این روش در تحلیل محتوا برای وزن‌دهی داده‌های استخراج‌شده کاربرد

بالایی دارد (Azar et al., 2008). محاسبات و رتبه‌بندی با نرم‌افزار اسپ‌اس‌اس (نسخه ۱۹) انجام شد.

جدول شماره ۹: وزن‌دهی و رتبه‌بندی مؤلفه‌ها

رتبه	وزن آنتروپی	فراوانی (تعداد مطالعات پشتیبان)	مقوله/کد
۴	۰,۱۱۹	۶۱	اعتماد به نفس
۵	۰,۱۱۱	۵۷	کل‌نگری و جامع‌نگری
۹	۰,۰۷۴	۳۸	وضعیت تأهل
۸	۰,۰۸۸	۴۵	سن
۶	۰,۱۰۵	۵۴	کمک شغلی
۷	۰,۱۰۱	۵۲	کیفیت زندگی کاری
۱	۰,۱۴۲	۷۳	مدیریت منابع سازمانی
۲	۰,۱۳۳	۶۸	مزیت رقابتی
۳	۰,۱۲۷	۶۵	رفتار شهروندی

همان‌گونه که در جدول مشاهده می‌شود، مؤلفه‌های «عوامل شخصی»، «عوامل محتوایی» و «عوامل زمینه‌ای» بر اساس وزن‌دهی آنتروپی دارای رتبه‌های بالاتری بوده و از پشتیبانی بیشتری در مطالعات پیشین برخوردارند.

۴. یافته‌های پژوهش

۴-۱. نتایج جستجو و انتخاب مطالعات

بر اساس راهبرد جستجوی نظام‌مند در پایگاه‌های علمی و موتورهای جستجوی تخصصی، مجموعاً ۳۸۷ سند بازیابی شد. پس از اعمال معیارهای ورود و خروج و ارزیابی کیفیت، ۹۱ مطالعه به‌عنوان مطالعات واجد شرایط برای تحلیل کیفی انتخاب گردید. این مطالعات مبنای استخراج گزاره‌ها، کدگذاری و ساخت شبکه مفهومی توانمندسازی کارکنان قرار گرفتند.

۴-۲. نتایج کدگذاری و شکل‌گیری مقوله‌ها

در گام کدگذاری، ابتدا برای تمامی گزاره‌های مرتبط با توانمندسازی کارکنان کدهای اولیه تعریف شد. سپس کدهای نزدیک از منظر معنا در خوشه‌های مفهومی ادغام و به مقوله‌های میانی تبدیل گردید. در نهایت، مقوله‌های اصلی در یک ساختار سلسله‌مراتبی

سامان‌دهی شد تا بتواند به طراحی الگوی جامع منجر شود. خروجی این مرحله، شناسایی مجموعه‌ای از مؤلفه‌ها و سازه‌های کلیدی بود که در چهار سطح فردی، گروهی، سازمانی و محیطی قابل تبیین‌اند.

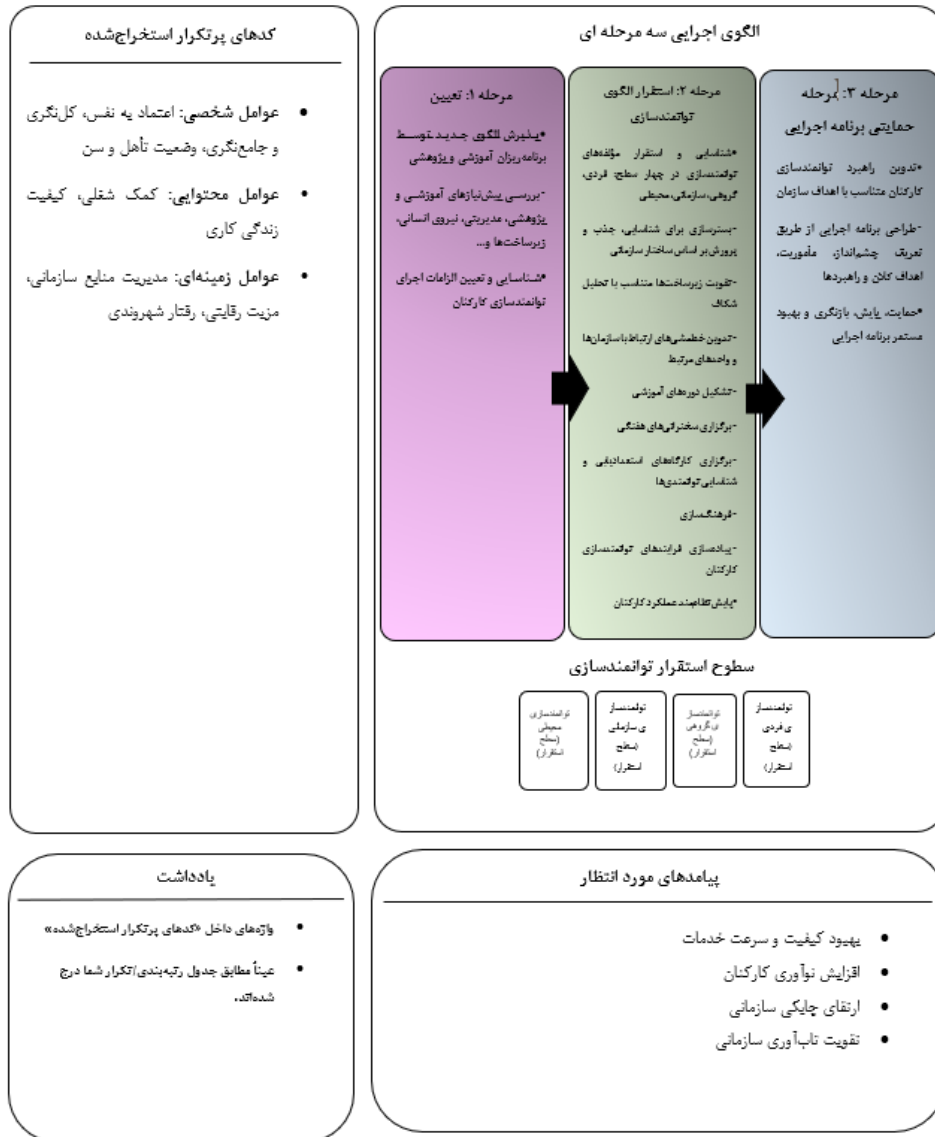
۳-۴. رتبه‌بندی و اهمیت نسبی مؤلفه‌ها

بر اساس وزن‌دهی آن‌تروپی شانون، برخی گروه‌های مفهومی از اهمیت و تکرارپذیری بیشتر در ادبیات برخوردار بودند. نتایج نشان داد عوامل فردی (مانند اعتمادبه‌نفس، نگرش جامع‌نگر، متغیرهای جمعیت‌شناختی مرتبط)، عوامل شغلی/محتوایی (مانند حمایت شغلی و کیفیت زندگی کاری) و عوامل زمینه‌ای/سازمانی (مانند مدیریت منابع سازمانی، مزیت رقابتی و رفتار شهروندی سازمانی) بیشترین وزن را کسب کرده‌اند. این یافته دلالت دارد که ادبیات پژوهشی موجود، توانمندسازی را پدیده‌ای چندسطحی می‌بیند که همزمان از ویژگی‌های فردی، محتوای شغل و بستر سازمانی اثر می‌پذیرد.

۴-۴. الگوی جامع توانمندسازی کارکنان (ساختار نهایی)

بر مبنای تلفیق یافته‌های کیفی و وزن‌دهی کمی، الگوی جامع توانمندسازی کارکنان در قالب سه مرحله اجرایی و با پوشش چهار سطح توانمندسازی تدوین شد. این الگو از یک‌سو مسیر اجرا (از آماده‌سازی تا استقرار و پایداری) را مشخص می‌کند و از سوی دیگر، دامنه مداخله را (فردی، گروهی، سازمانی، محیطی) پوشش می‌دهد.

به‌منظور نمایش یکپارچه نتایج سنتز، مدل نهایی توانمندسازی کارکنان به‌صورت یک چارچوب تصویری ارائه می‌شود. این مدل برآیند تلفیق یافته‌های کیفی (کدگذاری و شکل‌گیری مقوله‌ها) و نتایج وزن‌دهی کمی (آن‌تروپی شانون) است و همزمان، «منطق مرحله‌ای اجرا» (تعیین و آماده‌سازی، استقرار و اجرا، حمایتی/پایش و بهبود) و «منطق سطحی مداخله» (فردی، گروهی، سازمانی، محیطی) را نشان می‌دهد.



شکل شماره ۱: مدل نهایی الگوی جامع توانمندسازی کارکنان (برآمده از فراترکیب)

همان‌گونه که در شکل ۱ مشاهده می‌شود، مدل نهایی دارای سه مرحله اجرایی و چهار سطح استقرار است. برای تشریح دقیق اجزای هر مرحله و همچنین تبیین نمونه مؤلفه‌ها در هر سطح، به ترتیب جدول‌های ۱۰ و ۱۱ ارائه می‌شود.

جدول شماره ۱۰: مراحل اجرایی الگوی جامع توانمندسازی کارکنان

مرحله	هدف مرحله	خروجی‌های کلیدی	نمونه اقدام‌های پیشنهادی
(۱) تعیین و آماده‌سازی	ایجاد اجماع و تعیین الزامات اجرایی توانمندسازی	تحلیل شکاف، تعریف شاخص‌ها، تعیین الزامات آموزشی/مدیریتی/زیرساختی	پذیرش الگو توسط مدیران و برنامه‌ریزان؛ نیازسنجی؛ تعیین شاخص‌های سنجش؛ بررسی زیرساخت‌ها و منابع
(۲) استقرار و اجرا	عملیاتی‌سازی مؤلفه‌های توانمندسازی در سطوح مختلف	برنامه عملیاتی توانمندسازی، سازوکارهای اجرا، نظام پایش	جذب و پرورش مبتنی بر شایستگی؛ تقویت زیرساخت‌ها؛ تدوین خط‌مشی‌های ارتباطی؛ دوره‌ها/کارگاه‌ها؛ فرهنگ‌سازی؛ اجرای فرایندهای توانمندسازی؛ پایش عملکرد
(۳) حمایتی، پایش و بهبود	تثبیت و پایداری الگو و اصلاح مستمر	راهبرد توانمندسازی، ارزشیابی دوره‌ای، بهبود مستمر	تدوین چشم‌انداز/مأموریت/اهداف؛ نظام انگیزشی؛ حمایت مدیریتی؛ بازنگری شاخص‌ها؛ یادگیری سازمانی؛ اصلاح برنامه‌ها بر اساس بازخورد

جدول شماره ۱۱: سطوح توانمندسازی در الگوی جامع و نمونه مؤلفه‌ها

سطح توانمندسازی	تمرکز	نمونه مؤلفه‌ها/اقدام‌ها
فردی	ارتقای ظرفیت‌های درونی و مهارتی کارکنان	آموزش و توسعه؛ خودکارآمدی؛ اعتمادبه‌نفس؛ مهارت‌های حل مسئله؛ انگیزش؛ اختیار عمل در حوزه وظایف
گروهی	تقویت کار تیمی و یادگیری جمعی	تیم‌سازی؛ مشارکت در تصمیم‌گیری؛ یادگیری گروهی؛ هم‌افزایی؛ حل مسئله مشارکتی؛ همیارگری
سازمانی	اصلاح ساختارها و فرآیندهای پشتیبان توانمندسازی	دسترسی به اطلاعات/منابع/حمایت؛ نظام پاداش؛ ساختار منعطف؛ شفافیت نقش‌ها؛ پایش عملکرد؛ فرهنگ سازمانی توانمندساز
محیطی	هم‌راستاسازی سازمان با ذی‌نفعان و محیط نهادی	تعامل بین‌سازمانی؛ ارتباط با ذی‌نفعان؛ سیاست‌های بالادستی؛ پاسخگویی عمومی؛ شبکه‌سازی و همکاری‌های نهادی

۴-۵. جمع‌بندی یافته‌ها

یافته‌های پژوهش نشان داد مؤلفه‌های توانمندسازی کارکنان را می‌توان به صورت یکپارچه در چهار سطح فردی، گروهی، سازمانی و محیطی تبیین کرد و از منظر اجرایی نیز الگوی جامع در سه مرحله «تعیین و آماده‌سازی»، «استقرار و اجرا» و «حمایتی/پایش و

بهبود» قابلیت پیاده‌سازی دارد. چنین چارچوبی می‌تواند مبنای طراحی برنامه‌های نظام‌مند توسعه سرمایه انسانی در شهرداری‌ها و تبدیل اقدامات پراکنده آموزشی به یک نظام یکپارچه توانمندسازی قرار گیرد.

۵. بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف طراحی و تبیین «الگوی جامع توانمندسازی کارکنان شهرداری زاهدان» و با به‌کارگیری روش فراترکیب انجام شد. برآیند جستجوی نظام‌مند نشان داد از میان ۳۸۷ سند بازپایی‌شده، پس از اعمال معیارهای ورود و خروج و ارزیابی کیفیت، ۹۱ مطالعه واجد شرایط برای تحلیل کیفی انتخاب گردید. یافته‌ها بر مبنای کدگذاری و هم‌نهادسازی مفاهیم استخراج‌شده از مطالعات منتخب، بیانگر آن است که توانمندسازی کارکنان در ادبیات موجود ماهیتی چندسطحی دارد و در چهار سطح «فردی، گروهی، سازمانی و محیطی» قابل تبیین است. این نتیجه با صورت‌بندی‌های نظری رایج توانمندسازی همسو است؛ به‌گونه‌ای که از نگاه فرایندی، توانمندسازی به‌عنوان سازوکاری مدیریتی برای افزایش ابتکار عمل و قابلیت اثرگذاری کارکنان مطرح می‌شود (Conger & Kanungo, 1988) و از منظر ساختاری نیز بر فراهم‌سازی شرایطی مانند دسترسی به اطلاعات، منابع و حمایت تأکید دارد (Kanter, 1977) همچنین از منظر روان‌شناختی، توانمندسازی به تجربه ذهنی کارکنان از معناداری، شایستگی، خودتعیین‌گری و اثرگذاری اشاره می‌کند (Thomas & Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995)؛ بنابراین تلفیق سطح ساختاری و روان‌شناختی برای فهم توانمندسازی ضروری است.

در سطح تحلیلی، نتایج وزن‌دهی (آنتروپی شانون) نشان داد ادبیات پژوهشی بیش از همه بر سه دسته عامل تأکید دارد: (۱) عوامل شخصی (مانند اعتمادبه‌نفس، کل‌نگری و جامع‌نگری و متغیرهای جمعیت‌شناختی مرتبط)، (۲) عوامل محتوایی/شغلی (مانند کمک شغلی و کیفیت زندگی کاری) و (۳) عوامل زمینه‌ای/سازمانی (مانند مدیریت منابع سازمانی، مزیت رقابتی و رفتار شهروندی سازمانی). این الگو دلالت می‌کند که توانمندسازی نه صرفاً نتیجه ویژگی‌های فردی است و نه فقط محصول ساختارهای سازمانی؛ بلکه پیامد تعامل بین «توانایی‌ها و ادراکات فرد»، «کیفیت تجربه کار و حمایت‌های شغلی»، و «ظرفیت‌های نهادی و مدیریتی سازمان» است. این برداشت با شواهد پژوهشی اخیر نیز

همخوان است که نشان می‌دهد توانمندسازی ساختاری معمولاً از مسیر توانمندسازی روان‌شناختی به پیامدهایی مانند نوآوری کارکنان منتهی می‌شود (Echebiri et al., 2020) و فراتحلیل جدید نیز توانمندسازی روان‌شناختی را سازه‌ای انگیزشی و اثرگذار بر پیامدهای مطلوب شغلی و سازمانی گزارش می‌کند (Llorente-Alonso et al., 2024).

بر مبنای تلفیق یافته‌های کیفی و وزن‌دهی کمی، الگوی نهایی پژوهش در قالب سه مرحله اجرایی تدوین شد: «تعیین و آماده‌سازی»، «استقرار و اجرا» و «حمایتی/پایش و بهبود». مرحله تعیین بر ایجاد اجماع، پذیرش الگو و فراهم‌سازی پیش‌نیازهای آموزشی، مدیریتی، منابع انسانی و زیرساختی تمرکز دارد و خروجی آن به صورت تحلیل شکاف و تعریف شاخص‌ها زمینه ورود به مرحله اجرا را فراهم می‌سازد. مرحله استقرار و اجرا ناظر بر عملیاتی‌سازی توانمندسازی در چهار سطح فردی، گروهی، سازمانی و محیطی است و اقدام‌هایی مانند شناسایی و پرورش مبتنی بر شایستگی، تقویت زیرساخت‌ها، تدوین خط‌مشی‌های ارتباطی، آموزش‌های هدفمند، فرهنگ‌سازی و پایش عملکرد را دربرمی‌گیرد. مرحله حمایتی/پایش و بهبود نیز با تدوین راهبرد توانمندسازی متناسب با چشم‌انداز، مأموریت و اهداف کلان سازمان و نیز بازنگری و اصلاح مستمر برنامه‌ها، تضمین‌کننده پایداری الگو است. این مرحله‌بندی، با ادبیات مدیریت دولتی نیز سازگار است؛ زیرا در سازمان‌های عمومی، توانمندسازی صرفاً یک تکنیک مدیریتی نیست و باید نسبت به زمینه اجرایی حساس باشد، چراکه اجزای مختلف توانمندسازی می‌تواند آثار متفاوت و حتی ناخواسته بر نوآوری کارکنان بر جای گذارد (Fernandez & Moldogaziev, 2013). از سوی دیگر، پیوند توانمندسازی با تحولات نوین اداره عمومی و دگرگونی دیجیتال نیز اهمیت دارد؛ به‌گونه‌ای که پژوهش‌های جدید بر ضرورت شایستگی‌های رهبری و مهارت‌های نرم و نیز دانش کارکردی سامانه‌های اطلاعاتی برای پیشبرد دگرگونی دیجیتال تأکید می‌کنند (Edelmann et al., 2023) و در سطح شهرداری، تصمیم‌گیری داده‌محور را نیازمند شایستگی‌های داده‌ای ترکیبی می‌دانند (Dingelstad et al., 2022). بنابراین یکی از نتایج ضمنی پژوهش حاضر آن است که توانمندسازی در شهرداری‌ها باید هم‌زمان با توسعه شایستگی‌های نوظهور و ظرفیت‌های داده‌محور دیده شود. این نتیجه با ادبیات چابکی منابع انسانی نیز همخوان است که افزایش توان سازگاری سریع کارکنان و نظام

منابع انسانی با تغییرات را خروجی کلیدی سیاست‌های نوین می‌داند (Athamneh & Jais, 2023; Moh'd et al., 2024).

در جمع‌بندی، پژوهش حاضر نشان داد توانمندسازی کارکنان شهرداری‌ها زمانی اثربخش‌تر خواهد بود که از سطح اقدامات پراکنده آموزشی فراتر رفته و در قالب یک الگوی یکپارچه، هم‌زمان «ورودی‌ها و پیشران‌ها» (شخصی، شغلی، سازمانی)، «فرایند اجرا» (سه مرحله) و «سطوح استقرار» (چهار سطح) را پوشش دهد. از منظر کاربردی برای شهرداری زاهدان، مدل پیشنهادی تأکید می‌کند که: نخست، مرحله آماده‌سازی و تحلیل شکاف باید به‌عنوان پیش‌شرط اجرای موفق لحاظ شود؛ دوم، حمایت‌های شغلی و بهبود کیفیت زندگی کاری باید همراه با آموزش تقویت گردد؛ سوم، ساختارها و رویه‌های سازمانی (دسترسی به منابع و اطلاعات، نظام پاداش، شفافیت نقش‌ها و پایش) باید به‌صورت هم‌زمان اصلاح شوند؛ و چهارم، پایداری اثرات نیازمند مرحله حمایتی و بازنگری مستمر است. بر این اساس، پیشنهاد می‌شود در گام‌های بعدی، مدل استخراج‌شده با رویکردهای خبرگی (مانند دلفی) و سپس با مطالعات میدانی در شهرداری زاهدان اعتبارسنجی شود تا روابط بین مؤلفه‌ها و میزان اثرگذاری آن‌ها در بستر واقعی سازمان به‌طور تجربی سنجیده و به برنامه اجرایی دقیق‌تر تبدیل گردد.

منابع فارسی

- عباسی، طیبیه، قلی‌پور، رحمت‌اله، و داسگینی، شیرین. (۱۳۹۹). تبیین رویکردهای توانمندسازی مبتنی بر فرهنگ سازمانی: مطالعه موردی شهرداری منطقه ۱۸ تهران. مدیریت منابع انسانی پایدار، ۲(۳)، ۲۳۳-۲۵۲
doi:10.22080/shrm.2020.3038.252
- عربشاهی‌کریزی، احمد، صومعه، نرگس. (۱۴۰۲). نقش توانمندسازی کارکنان در تاب‌آوری سازمانی با میانجی‌گری چابکی سازمانی در شهرداری مشهد. مدیریت شهری و روستایی، ۲۱(۷۳)، ۱۰۵-۱۲۰.
- عربشاهی‌کریزی، احمد، صومعه، نرگس. (۱۴۰۴). نقش توانمندسازی کارکنان در تاب‌آوری سازمانی: نقش میانجی‌گری چابکی سازمانی در شهرداری مشهد. مطالعات ساختار و کارکرد شهری، ۱۲(۴)، ۷-۳۵.
doi:10.22080/usfs.2025.27868.2474
- فعلی، جواد، گرجی‌کرسامی، علی، و پایروند، محمدهادی. (۱۳۹۷). بررسی عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان شهرداری ساری. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، ۱۰(۲)، ۱۵۷-۱۷۸.

References

- Abbasi, T., Gholipour, R., & Dasgini, Sh. (2020). Explaining empowerment approaches based on organizational culture: A case study of Tehran Municipality District 18. *Sustainable Human Resource Management*, 2(3), 233–252. doi:10.22080/shrm.2020.3038. (In Persian)
- Arabshahi-Krizi, A., & Som'eh, N. (2024). The role of employee empowerment in organizational resilience through the mediating role of organizational agility in Mashhad Municipality. *Urban and Rural Management*, 21(73), 105–120. (In Persian)
- Arabshahi-Krizi, A., & Som'eh, N. (2025). The role of employee empowerment in organizational resilience: The mediating role of organizational agility in Mashhad Municipality. *Urban Studies: Structure and Function*, 12(4), 7–35. doi:10.22080/usfs.2025.27868.2474. (In Persian)
- Athamneh, A. B., & Jais, J., (2023), (Human Resource Agility/Agile HRM – Review Paper), *Cogent Business & Management*, (Article), DOI: 10.1080/23311975.2023.2193181.
- Chang, M., Park, S., & Lee, J., (2025), Structural Empowerment and Psychological Empowerment among Care Workers: The Roles of Thriving at Work and Reciprocal Support Relationships, *Healthcare*, vol. 13, no. 15, Article 1809, DOI: 10.3390/healthcare13151809.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N., (1988), The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice, *Academy of Management Review*, vol. 13, no. 3, pp. 471–482, DOI: 10.5465/amr.1988.4306983.
- de Araújo, M. L., Menezes, P. P. M., & Demo, G., (2022), Challenges in Implementing Competency-Based Management in the Brazilian Public Sector: An Integrated Model, *Sustainability*, vol. 14, no. 22, Article 14755, DOI: 10.3390/su142214755.
- Dingelstad, D., Askim, J., Eikeland, T. A., & Østergren, C. S., (2022), Data Competencies for Data-Driven Decision Making in Local Government, *Public Personnel Management*, vol. 51, no. 4, pp. 458–490, DOI: 10.1177/00910260221111744.
- Echebiri, C. K., Amundsen, S., & Engen, M., (2020), Linking Structural Empowerment to Employee-Driven Innovation: The Mediating Role of Psychological Empowerment, *Administrative Sciences*, vol. 10, no. 3, Article 42, DOI: 10.3390/admsci10030042.
- Edelmann, N., Mergel, I., & Lampoltshammer, T. J., (2023), Competences That Foster Digital Transformation of Public Administrations: An Austrian Case Study, *Administrative Sciences*, vol. 13, no. 2, Article 44, DOI: 10.3390/admsci13020044.

- Fa'ali, J., Gorji Karsami, A., & Payravand, M. H. (2018). Investigating factors affecting employee empowerment in Sari Municipality. *Human Resource Management Research*, 10(2), 157–178. (In Persian)
- Fernandez, S., & Moldogaziev, T., (2013), Employee Empowerment and Job Satisfaction in the U.S. Federal Bureaucracy: A Self-Determination Theory Perspective, *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 23, no. 2, pp. 377–400, DOI: 10.1093/jopart/mus036.
- Juknevičienė, V., (et al.), (2025), E-Leadership in the Public Sector: A Systematic Literature Review, *Sustainability*, vol. 17, no. 10, Article 4474, DOI: 10.3390/su17104474.
- Kanter, R. M., (1977), *Men and Women of the Corporation*, Basic Books (Book).
- Llorente-Alonso, M., García-Ael, C., & Topa, G., (2024), A Meta-Analysis of Psychological Empowerment: Antecedents, Organizational Outcomes, and Moderating Variables, *Current Psychology*, (Online/Article), DOI: 10.1007/s12144-023-04369-8.
- Moh'd, M. A., Challis, D., & others, (2024), (Mapping/Scoping Review on Human Resource Agility), *German Journal of Human Resource Management*, vol. 38, no. 4, pp. 345–374, DOI: 10.1177/23970022231226316.
- Sandelowski, M., & Barroso, J., (2007), *Handbook for Synthesizing Qualitative Research*, Springer Publishing Company (Book).
- Spreitzer, G. M., (1995), Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation, *Academy of Management Journal*, vol. 38, no. 5, pp. 1442–1465, DOI: 10.5465/256865.
- Srirahayu, D. P., Eliyana, A., Hamidah, P., & Yulianti, S., (2023), Innovative Work Behavior in the Public Sector: A Systematic Literature Review, *Heliyon*, vol. 9, no. 3, e13557, DOI: 10.1016/j.heliyon.2023.e13557.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A., (1990), Cognitive Elements of Empowerment: An “Interpretive” Model of Intrinsic Task Motivation, *Academy of Management Review*, vol. 15, no. 4, pp. 666–681, DOI: 10.5465/amr.1990.4310926.
- van Roekel, H. J., (et al.), (2025), Empowering Leadership in Crisis Is Not Always Beneficial: A Natural Experiment among Civil Servants during a Public Health Crisis, *Public Management Review*, (Article), DOI: 10.1080/14719037.2025.2459162.