



## A Cross-Level Model for Employees' Psychological Empowerment in the Water and Sewage Industry

**Mehdi Yazdanshenas \*** 

Associate Professor, Business Management Department., Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

**Hamed Dehghanan** 

Associate Professor, Business Management Department, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

**Shahram Khalilnezhad** 

Associate Professor, Business Management Department, Faculty of Management and Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.

**Shahram Azarirad** 

Ph.D. Student in Business Management, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

### Abstract

Today, for success and effectiveness, organizations must have unique characteristics that require competent and capable human resources to achieve such characteristics. The aim of the current research was to identify the components and dimensions of psychological empowerment at three organizational, group and individual levels in the country's water and sewage industry, which was done with a mixed exploratory approach. The research method is applied in terms of

\* Corresponding Author: [yazdanshenas@atu.ac.ir](mailto:yazdanshenas@atu.ac.ir)

**How to Cite:** Yazdanshenas, M., Dehghanan, H., Khalilnezhad, Sh. and Azarirad, Sh. (2025). A Cross-Level Model for Employees' Psychological Empowerment in the Water and Sewage Industry. *Management Studies in Development and Evolution*, 34 (115), 69-110.  
doi: [10.22054/jmsd.2024.78014.4435](#)

purpose and descriptive method. Managers and experts related to human resources of the country's water and sewage industry have formed the research community. In order to collect information in the qualitative section, a semi-structured interview was conducted with 20 key informants who were selected by a targeted method until saturation. To analyze the data obtained from the interview, thematic analysis method was used, which finally resulted in 18 themes at the organization level, including human resources development, organizational climate, monitoring and evaluation of employee performance, credit allocation; at the group level, five themes include group cohesion, group learning, group self-confidence, group success, group identity; and at the individual level, 11 themes were identified, including seeking success, religious attitude, and employee responsibility. In the quantitative part, an available sample was selected from the employees of the country's water and sewage industry, and the findings of the qualitative part were checked and confirmed with reference to the structural equation modeling method. The research results can be useful in a more comprehensive understanding of psychological empowerment.

**Keywords:** Empowerment, Psychological Empowerment, Water and sewage industry.

## 1. Introduction

The contribution of individuals in the development of organizational performance and the role of knowledge, skills and attitudes of employees are very important for optimizing organizational performance (Silva & Ribeiro, 2022; Motiolo et al., 2017). Human resource development programs are designed to manage the development of human resources with the aim of contributing to the

overall success of the organization (Douglas et al., 2022). Therefore, researchers and experts have realized the importance of empowering employees, because it increases the impact of employees' efforts on the results of projects (Miles et al., 2018).

On the other hand, researchers have shown that the psychological ability of employees promotes creativity and provides solutions for complex problems (Gren et al., 2020). Also, empowerment makes employees responsible and accountable for the results of their actions, and in fact, a person's attitude and behavior have a direct effect on each other, which creates a kind of self-belief and ultimately results in better results (Karane et al., 2019). Meanwhile, some researchers believe that empowerment is an essential strategy to improve the organizational transformations that companies constantly face (Oliveira et al., 2023).

On the one hand, multi-level and cross-level research showed the importance of paying attention to high multi-level structural effects on low-level phenomena, and on the other hand, they identified high-level phenomena of the organization such as policies, tasks and processes at low levels (Rankma et al., 2016). Multi-level and cross-level modeling methods can show a more accurate statistical picture of the subject, because by using these methods, individual, group and organizational contexts and the relationships between them can be identified (Penn, 2023).

In this research, by adopting an cross-level approach, in addition to identifying the factors affecting the psychological empowerment of employees at the three levels of individual, group and organization, the relationships between these three categories of factors have been investigated. Considering the existing issues in water and sewage companies in both human and cost dimensions, as well as with the

research that has been carried out in a cross-sectional and scattered manner in the field of employee empowerment and has not resulted in a comprehensive model of empowerment, in this research The main issue is what are the dimensions and components of the psychological empowerment model in Iran's water and sewage industry at the individual, group and organizational levels and what are the relationships between these levels.

## **2. Literature Review**

Psychological empowerment is a multidimensional construct and focuses on employees' beliefs and experiences (Seibert et al., 2012; Bird & Wang, 2010). Menon (1995) described psychological empowerment as a state of mind and considers it a powerful cognitive state characterized by a sense of control, competence and goal internalization. In this regard, Spreitzer (1995) has defined this phenomenon as an increase in the internal motivation and orientation of a person towards his work role, which includes four cognitive characteristics of feeling meaningful, feeling competent, independent, and feeling effective. Also, empowerment strategies such as delegating authority, increasing employee participation, and sharing information can increase the sense of perceived control over work in employees (Putnoro et al., 2019). Mishra's studies (1992) added the dimension of trust to the above four dimensions of psychological empowerment. He came to the conclusion that powerful people have a sense of trust, which means that they are sure that they will be treated fairly and justly, and even when powerful people do not show honesty and flexibility, powerful people still somehow maintain their sense of trust (Mishra, 1992).

Investigating empowerment at the individual and team level is done with almost the same research method and usually using survey or

interview techniques, while the prediction of empowerment at the organizational level is not compatible with these methods in terms of conceptualization and survey methods (Liu et al., 2022). Regarding the conceptualization of empowerment, most organizational level studies focused on structural empowerment. In these studies, the available dimensions are often variables that are thought to lead to psychological empowerment; therefore, the distinction between structural and psychological empowerment, which has been considered in individual and team research, is not very clear at the organizational level (Novak, 2020). Accordingly, the overall theme of organizational empowerment is how organizational-level characteristics create a motivational environment that influences organizational outcomes through mediating variables (Wallace et al., 2011).

### **3. Methodology**

The current research is a type of combined research and the research design is exploratory. In the qualitative part of the research, according to experts and specialists who work in level A water and sewage companies, including the country's water and sewage engineering company, and water and sewage companies in the provinces of East Azarbaijan, West Azarbaijan, Khorasan Razavi, Shiraz, Qom, Yazd. , Markazi, Ardabil, Qazvin and have at least ten years of management experience in the water and sewage industry, semi-structured interviews were used. The sample size was determined to the point of saturation and in a purposeful way, in such a way that theoretical saturation was achieved after conducting twenty interviews. The experts of the quality department included twenty managers from the field of human resources management who had more than ten years of experience in the water and sewage company of the country. Among

them, three people had a bachelor's degree, 16 people had a master's degree, and 1 person had a specialized doctorate. Some of these people had teaching experience in different universities. The collected data were analyzed by thematic analysis method. In the quantitative part, to fit the model based on the criteria extracted from the qualitative part, it was used from the opinion of the employees of water and sewage companies of level A who had a bachelor's degree and at least ten years of work experience. Based on the Morgan table and according to the number of 440 people in the statistical population, 204 people were selected as the statistical sample of the research using available sampling method, and the research questionnaire was distributed among them and the received data was analyzed by the structural equation modeling method.

#### **4. Results and Findings**

According to the obtained effect coefficients, it was found that organizational factors had a greater effect on the psychological empowerment of employees than the other two categories. Group factors were ranked second and individual factors were ranked third in influencing the psychological empowerment of employees. Also, in the organizational factors, respectively, employee reward and encouragement system, establishment of meritocracy and succession system, organizational communication and interactions, human resources development, organizational climate, monitoring and evaluation of employee performance, training, vision planning, talent management, The authority of the manager in the organization, the culture of double effort, organizational learning, allocation of credits and independence of action are prioritized. In group factors, group cohesion, group identity, group self-confidence and group success have priority. In individual factors, moral characteristics, motivation

of employees, job attitudes, hard work and will, success seeking, knowledge, religious attitude, intelligence and responsibility of employees have priority. Also, the analysis of inter-level relationships of individual, group and organizational variables showed that the relationship and influence of individual and organizational variables on each other is very high and is more than the influence and relationships between other factors. The research findings showed that the relationship and influence of organizational and group variables is in the next place.

By considering the mentioned variables, it is clear that various and numerous factors are effective in the psychological empowerment of employees and should be taken into consideration at different individual, group and organizational levels. The components obtained for the construct of psychological empowerment are compatible with the previous findings of Spritzer (1995) and Mishra (1992). What is important about the category of psychological empowerment of employees is that this issue should be considered as a job and work attitude, because according to its components, it implies a person's view of his job and work. At the group level, the issue of psychological empowerment should be raised as another topic of group dynamics because it can cause different behaviors in people in group and team situations. In addition, organizational level variables are also effective on the formation of psychological empowerment and its consequences. The research findings regarding individual level factors affecting psychological empowerment are consistent with the research findings of Mir (2017), Shakib et al. (2017), Chen et al. (2011), Zhang et al. (2018). At the level of group variables, the findings of the present research are in line with the researches of Van Mirlo et al. (2007), Jiang et al. (2016), and Malik et al. (2020). Also,

at the level of organizational variables, the findings of this research are in line with the research of Olive et al. (2004), Puntura et al. (2019) and Sharmoli et al. (2022). This alignment means that some of the variables that have been identified in the current research as variables affecting the psychological empowerment of employees have also been examined in the mentioned research and their effects have been confirmed.







## مدلی میان سطحی برای توانمندی روان‌شناختی کارکنان صنعت آب و فاضلاب ایران

- مهدی یزدان شناس \*  دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده حسابداری و مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران
- حامد دهقانان  دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده حسابداری و مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران
- شهرام خلیل‌نژاد  دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده حسابداری و مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران
- شهرام آذری‌راد  دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشکده حسابداری و مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران

### چکیده

هدف پژوهش حاضر، شناسایی مولفه‌ها و ابعاد توانمندی روان‌شناختی در سه سطح سازمانی، گروهی و فردی در صنعت آب و فاضلاب کشور بود که با رویکرد آمیخته اکتشافی انجام شد. روش پژوهش از لحاظ هدف کاربردی و از منظر روش توصیفی است. مدیران و خبرگان مرتبط با منابع انسانی صنعت آب و فاضلاب کشور جامعه تحقیق را تشکیل داده‌اند. جهت گردآوری اطلاعات در بخش کیفی با ۲۰ نفر از مطلعین کلیدی که با روش هدفمند و تارسیدن به اشباع انتخاب شدند، مصاحبه نیمه ساختاریافته صورت گرفته است. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از مصاحبه از روش تحلیل مضمون استفاده شده است که در نهایت در سطح سازمان ۱۸ تم از جمله توسعه منابع انسانی، جو سازمانی، نظارت و ارزیابی عملکرد کارکنان، تخصیص اعتبارات؛ در سطح گروه، پنج تم شامل انسجام گروهی، یادگیری گروهی، خودباوری گروهی، موفقیت گروه، هویت گروهی؛ و در سطح فردی، ۱۱ تم از جمله توفیق طلبی، نگرش دینی، مسئولیت‌پذیری کارکنان شناسایی شد. در بخش کمی نیز نمونه‌ای در دسترس از کارکنان صنعت آب و فاضلاب کشور انتخاب و یافته‌های بخش کیفی با استفاده از روش مدل‌یابی معادلات ساختاری بررسی و تایید شد. نتایج تحقیق می‌تواند در شناخت جامع‌تر توانمندسازی روان‌شناختی مفید باشد.

**کلیدواژه‌ها:** توانمندسازی، توانمندسازی روان‌شناختی، صنعت آب و فاضلاب

– مقاله حاضر برگرفته از رساله دکتری رشته مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبائی است.

\* نویسنده مسئول: yazdanshenas@atu.ac.ir

## مقدمه

سهم افراد در توسعه عملکرد سازمانی و نقش دانش، مهارت‌ها و نگرش‌های کارکنان برای بهینه‌سازی عملکرد سازمانی اهمیت زیادی دارد (Silva & Ribeiro, 2022; Muthuveloo et al., 2017). برنامه‌های توسعه منابع انسانی برنامه‌هایی هستند که به منظور مدیریت توسعه منابع انسانی و با هدف کمک به موفقیت کلی سازمان طراحی شده‌اند (Douglas et al., 2022). از همین روی محققان و کارشناسان به اهمیت توانمندسازی کارکنان پی برده‌اند، چرا که باعث افزایش تأثیرگذاری تلاش کارکنان بر نتایج پروژه‌ها می‌شود (Miles et al., 2018). از طرفی محققان نشان داده‌اند توانمندی روان‌شناختی کارکنان باعث ارتقاء خلاقیت و ارائه راه‌حل‌هایی برای مشکلات پیچیده می‌شود (Gren et al., 2020). همچنین، توانمندسازی، کارکنان را در برابر نتایج اقدامات آنها مسئول و پاسخگو می‌سازد و در واقع نگرش و رفتار فرد مستقیماً بر روی هم تأثیرگذار بوده که در پی آن نوعی خودباوری ایجاد می‌شود و در نهایت دستاوردهای بهتری حاصل می‌آید (Kirrane et al., 2019). ضمن اینکه برخی محققان معتقدند توانمندسازی یک استراتژی اساسی برای بهبود تحولات سازمانی است که شرکت‌ها دائماً با آن مواجه هستند (Oliviera et al., 2023).

بعلاوه، تحقیقات به این نتیجه رسیده‌اند که عدم بکارگیری توانمندی‌ها مشکل مهمتری نسبت به کمبود توانمندی‌ها است (Berne et al., 2023). موانع مختلفی در مسیر بکارگیری و استفاده از توانمندی‌های انسانی وجود دارد که در سازمان‌ها و موقعیت‌های کاری مختلف، شدت و اهمیت متفاوتی دارند اما به نظر می‌رسد ریشه اصلی این موانع در ساختار و زیرسیستم‌های سازمان یافت می‌شود (Koppenhaffer et al., 2023). در این بین، توجه به موضوع توانمندسازی کارکنان و به ویژه در نظر گرفتن حیطه‌های روان-شناختی آن شرط لازم جهت تقویت توانمندی‌های کارکنان و بهره‌گیری از آنها قلمداد می‌شود (Ozpamuk et al., 2023). علاوه بر این، شناخت نحوه ایجاد سازمان مبتنی بر توانمندی و همچنین شناخت موانع توانمندسازی نیروی انسانی و مرتفع ساختن آنها از اهمیت بالایی برخوردار است (Kahl et al., 2023). بررسی ساختارها و فرایندهای موجود در وزارت نیرو و شرکت‌های مادر تخصصی و سازمان‌های وابسته به آن از جمله

شرکت‌های آب و فاضلاب نشان می‌دهد همچنان نگاه‌های سنتی بر آنها غالب بوده و نظام‌ها، خط‌مشی‌ها، برنامه‌ها و اقدامات حوزه منابع انسانی عمدتاً رویکردی سنتی دارند. به عبارت دیگر، در حوزه‌های نسبتاً جدیدی مانند توانمندسازی نیروی انسانی و به ویژه توانمندسازی روان‌شناختی آنها توجه چندانی مبذول نشده است به طوری که در سطح شرکت‌های آب و فاضلاب کشور معمولاً بر الگوهای سنتی، سلسله‌مراتبی و غیرمنعطف مدیریت تأکید می‌شود. در حالیکه پیچیدگی‌های فزاینده حوزه منابع انسانی مستلزم بکارگیری شیوه‌های نوین تفکر و اقدام است. به عبارت دیگر، شرکت‌های آب و فاضلاب کشور که قلمرو مکانی تحقیق حاضر را تشکیل می‌دهند، ساختاری غالباً کارکردگرا دارند و به خاطر محدودیت‌های آن، قادر به بهره‌گیری بهینه از سرمایه‌های انسانی خود نیستند. در چنین شرایطی، کارکنان معنای کامل و دقیق کار خود را درک نمی‌کنند و احساس تاثیرگذاری و استقلال عمل ندارند و به دلیل عدم آشنایی شرکت‌ها با رویکردهای نوین در حوزه منابع انسانی، احساس شایستگی و خودکارآمدی بالایی نمی‌کنند. به طور کلی، ساختارها، نگرش‌ها و رویکردهای موجود در سطح وزارت نیرو و شرکت‌های آب و فاضلاب عمدتاً متناسب با محیط ایستا طراحی شده‌اند. این شرایط کارکنان را تک بعدی ساخته است و در کنار آن اتکای زیاد بر رویه‌ها، دستورالعمل‌ها، قوانین و مقررات بیش از حد، مانع رشد و توسعه کارکنان در ابعاد مختلف شده است. موفقیت در مسیر متحول‌کنونی در راستای تأمین آب مطمئن و پایدار از زاویه دستیابی به اهداف ترسیم شده وزارت نیرو در چشم‌انداز مربوطه، به دلیل شرایط پیچیده محیطی آن، خلاقیت و نوآوری مدیران و کارکنان را می‌طلبد و چنانچه مدیران و کارکنان سطوح مختلف سازمانی در اتخاذ تدابیر و تصمیم‌گیری‌های لازم توانمند نباشند، نمی‌توانند بدون اتکا به رده بالاتر در شرایط پیچیده، تصمیم‌گیری کنند و مشکل را در محل حل نمایند. همچنین به نظر می‌رسد که شرکت‌های آب و فاضلاب از وجود مدیران و کارکنان مستعد بهره می‌برد اما به دلیل فقدان الگوی جامع توانمندسازی نتوانسته زمینه لازم را برای بهره‌برداری از توانمندی‌ها و شایستگی‌ها و توسعه مشارکت آنان، فراهم نماید.

از طرف دیگر، با مطرح‌شدن ساختارها و چارچوب‌های تحلیلی چند سطحی و میان‌سطحی در دو دهه اخیر، دانش سازمانی در حال حرکت به سمت شکل‌گیری

پارادایمی است که بتواند شکاف میان سطوح خرد و کلان را در نظریه و پژوهش کم یا حذف کند (Pan, 2023). تحقیقات چندسطحی و میان‌سطحی از یکسو اهمیت توجه به تأثیرهای بافتی چند سطحی بالا را بر پدیده‌های سطح پایین نشان دادند و از سوی دیگر مشخص کردند پدیده‌های سطح بالای سازمان مانند خط‌مشی‌ها، وظایف و فرایندها در سطوح پایین سازمان ریشه دارند (Renkema et al., 2016). روش‌های مدل‌یابی چندسطحی و میان‌سطحی می‌توانند تصویر آماری دقیق‌تری را از موضوع نشان دهند، زیرا با استفاده از این روش‌ها می‌توان زمینه‌های فردی، گروهی و سازمانی و روابط بین آنها را بررسی کرد (Pan, 2023). در تحقیق حاضر، با اتخاذ رویکردی میان‌سطحی، علاوه بر شناسایی عوامل موثر بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان در سطوح سه گانه فرد، گروه و سازمان، روابط بین این سه دسته از عوامل بررسی شده است. با توجه به مسائل موجود در شرکتهای آب و فاضلاب در دو بعد انسانی و هزینه‌ای و همچنین با تحقیقاتی که به صورت مقطعی و پراکنده در حوزه توانمندسازی کارکنان صورت گرفته است و منتج به یک الگوی جامع توانمندسازی نشده است، در این پژوهش مسئله اصلی این است که مدل توانمندی روان‌شناختی در صنعت آب و فاضلاب ایران چه ابعاد و مولفه‌هایی در سطوح فرد، گروه و سازمان دارد و روابط بین این سطوح چگونه است.

### مبانی نظری پژوهش

#### توانمندی روان‌شناختی در سطح فردی

توانمندسازی روان‌شناختی یک ساختار چند بعدی است و بر باور و تجربه کارکنان متمرکز است (Siebert et al., 2012; Baird & Wang, 2010). توانمندسازی روان‌شناختی به عنوان حالت ذهنی و یک حالت شناختی قدرتمند تعریف می‌شود که با حس کنترل، شایستگی و درونی سازی هدف مشخص می‌شود (Menon, 1995). در همین راستا اسپریتزر (۱۹۹۵) این پدیده را به عنوان افزایش انگیزش درونی و جهت‌گیری فرد نسبت به نقش کاری خود تعریف کرده است که چهار ویژگی شناختی احساس معنادار بودن، احساس شایستگی، استقلال و احساس موثر بودن را شامل می‌شود. همچنین، استراتژی‌های توانمندسازی مانند تفویض اختیار، افزایش مشارکت کارکنان و تسهیم

اطلاعات می‌تواند باعث افزایش حس کنترل ادراک‌شده بر کار در کارکنان شوند (Potnuru et al., 2019). مطالعات می‌شرا<sup>۱</sup> (۱۹۹۲) بعد اعتماد را به ابعاد چهارگانه توانمندسازی روان‌شناختی فوق‌افزود. وی به این نتیجه رسید که افراد توانمند دارای حس اعتماد هستند به این معنی که مطمئن هستند با آنان منصفانه و عادلانه رفتار خواهد شد و حتی در شرایطی که افراد قدرتمند درستی و انعطاف نشان نمی‌دهند افراد توانمند بازهم به گونه‌ای احساس اعتماد خود را حفظ می‌کنند (Mishra, 1992).

اندیشمندان و محققان سازمان و مدیریت تا دهه ۱۹۹۰ معتقد بودند توانمندسازی نیروی انسانی از طریق انجام اقداماتی همچون تفویض اختیار، تسهیم اطلاعات و دسترسی کارکنان به منابع سازمانی امکان‌پذیر می‌شود. کوین و اسپریتزر (۱۹۹۷) این نوع نگاه به توانمندسازی را رویکرد مکانیکی نامیده‌اند. اما از دهه ۱۹۹۰ به بعد صاحب‌نظران روانشناسی سازمانی، توانمندسازی منابع انسانی را مفهومی پیچیده و چندبعدی می‌دانند و بین اقدامات مدیریت و ادراک کارکنان نسبت به این اقدامات تفاوت قائل شده‌اند. کوین و اسپریتزر (۱۹۹۷) این نوع نگاه به توانمندسازی را رویکرد ارگانیکی نامیده‌اند. بر اساس رویکرد ارگانیکی، توانمندسازی از طریق دیدگاه کارکنان درباره نقش آنها در شغل و در سازمان مفهوم‌سازی می‌شود و مدیران می‌توانند شرایط و فرصت‌های لازم را برای توانمندتر شدن کارکنان فراهم آورند (Spreitzer et al., 2017).

### توانمندی روان‌شناختی در سطح گروه

در همان زمان که ادبیات توانمندسازی روان‌شناختی در سطح فردی در حال گسترش بود، محققان در حال شناخت مزایای تیم‌ها بودند (Denton, 1992; Dumaine, 1990). در همین راستا سولاتی در مورد چگونگی تأثیر تیم‌ها بر توانمندسازی کارکنان و گروه‌ها مطرح شد (Covin & Spreitzer, 1997). با اینکه تحقیقات در مورد توانمندسازی تیم تا حدودی جدید است، اما به سرعت در حال رشد بوده و توانمندسازی روان‌شناختی تیم اغلب به عنوان یک وضعیت نوظهور در نظر گرفته می‌شود. توانمندسازی روان‌شناختی تیم ماهیتی معمولاً پویا دارد و تابعی از زمینه تیم، ورودی‌ها، فرایندها و نتایج است (Marks et

---

1. Mishra

(al., 2001). به عبارت دیگر، توانمندسازی روان‌شناختی تیم فقط به‌خاطر کنترل بر طراحی کار و فرایندهای آن شکل نمی‌گیرد بلکه به این دلیل ایجاد می‌شود که اعضا در واقع معتقدند از اختیارات و مسئولیت‌های متنوعی برخوردار هستند (Nauman et al., 2021). همانند تحلیل توانمندسازی روان‌شناختی در سطح فردی، توانمندسازی ساختاری به‌عنوان مقدمه توانمندسازی روان‌شناختی در سطح تیم در نظر گرفته می‌شود (Olszewski, 2023). بر اساس مطالعات مفهومی تیم‌ها می‌توان گفت توانمندسازی واحد کار یا تیم به‌عنوان درک مشترک از تجربه توانمندسازی روان‌شناختی فردی از جمله معناداری، شایستگی، استقلال و تاثیر را شامل می‌شود (Chen et al., 2003). اگرچه توانمندی روان‌شناختی بر معنای مشابهی در سطح فرد و تیم دلالت دارد اما سطح تحلیل در این دو سطح متفاوت از هم است. توانمندی روان‌شناختی در بعد فردی، به ادراک و حالت ذهنی و نگرشی فرد مربوط می‌شود درحالی‌که در سطح تیم تمرکز بر روی ادراک مشترک بین اعضای تیم است (Chen et al., 2007).

### توانمندسازی روان‌شناختی در سطح سازمانی

بررسی توانمندسازی در سطح فردی و تیمی با روش تحقیق تقریباً یکسان و معمولاً با استفاده از تکنیک‌های نظرسنجی یا مصاحبه انجام می‌شود درحالی‌که پیش‌بینی توانمندسازی در سطح سازمانی از نظر مفهوم‌سازی و روش‌های بررسی با این روش‌ها چندان سازگار نیست (Liu et al., 2022). در مورد مفهوم‌سازی توانمندسازی، اغلب مطالعات سطح سازمانی بر توانمندسازی ساختاری متمرکز بودند. در این مطالعات، ابعاد موجود اغلب متغیرهایی هستند که تصور می‌شود توانمندسازی روان‌شناختی را به دنبال دارند؛ بنابراین، تمایز بین توانمندسازی ساختاری و روان‌شناختی که در تحقیقات فردی و تیمی مورد توجه بوده است، در سطح سازمانی چندان مشخص نیست (Nowak, 2020). بر این اساس، موضوع کلی توانمندسازی در سطح سازمان این است که چگونه ویژگی‌های سطح سازمانی یک محیط انگیزشی را ایجاد می‌کنند که از طریق متغیرهای میانجی بر نتایج سازمانی تأثیر می‌گذارند (Wallace et al., 2011). از نظر روش‌شناختی، تحقیقات توانمندسازی در سطح سازمانی معمولاً با دو رویکرد بررسی‌شده است. اول، برخی

مطالعات از تکنیک‌های مطالعه موردی استفاده کرده‌اند (Liu et al., 2022; Nowak, 2020; Kahl et al., 2023). این مطالعات معمولاً بر روی تغییرات ساختاری متمرکز شده و بینشی غنی در مورد عواملی که باعث افزایش و کاهش اثربخشی می‌شوند ارائه می‌دهند. دوم، تحقیقات انجام شده در مدیریت استراتژیک منابع انسانی، تأثیر توانمندسازی را به‌عنوان وجهی از سیستم‌های کاری چندبعدی با عملکرد بالا بررسی کرده‌اند (Meizhen et al., 2017; Verma et al., 2021; Peng et al., 2023). به‌طور کلی سیاست‌ها و رویه‌ها در سطح سازمانی، عملکردهای کنترلی و ادراکات مشترک در سطح تیم و ادراکات کارکنان در سطح فردی، سطوح توانمندی روان‌شناختی را شکل می‌دهند.

### پیشینه پژوهش

تحقیقات متنوعی در ارتباط با توانمندسازی روان‌شناختی انجام شده است که به برخی از آنها اشاره می‌شود. احمدوند و همکاران (۱۳۸۸) به طراحی الگوی توانمندسازی فرماندهان و مدیران ناجا پرداختند و نشان دادند ۲۷ عامل بر توانمندسازی فرماندهان و مدیران ناجا تأثیر دارند. بعد فردی شامل عوامل روان‌شناختی، اسلامی، انقلابی و حرفه‌ای؛ بعد سازمانی شامل راهبردهای مدیریتی، ساختاری و ماهیت سازمانی؛ و بعد محیطی شامل محیط حقوقی، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی، اجتماعی می‌باشد. بختیاری (۱۳۸۹) در بررسی نقش راهبردهای مدیریتی در توانمندسازی مدیران، نشان داد که راهبردهای مدیریتی، تدارک منابع، بیشترین تأثیر و عامل ساختار، کمترین میزان تأثیر را در توانمندسازی مدیران داشته‌اند. رسول زاده و براتی (۱۳۹۵) در مطالعه‌ای با عنوان ارائه راهبردهای افزایش درآمد در شرکت‌های آب و فاضلاب نشان دادند که راهکارهای افزایش درآمد در شرکت‌های آب و فاضلاب به سه دسته تقسیم می‌شوند: راهکارهای کاهش هزینه، راهکارهای افزایش درآمد از نظر فنی، و راهکارهای افزایش درآمد از نظر نیروی انسانی؛ که در دسته سوم به نیروهای انگیزشی و توانمندی روان‌شناختی کارکنان برای بهبود بهره‌وری اشاره شده است. امامی (۱۳۹۶) به اولویت‌بندی عوامل رفتاری مؤثر در توانمندسازی کارکنان سازمان بهزیستی کشور پرداخت. براساس نتایج حاصل از تحقیق، از بین معیارهای ۱۲ گانه مبتنی بر

عوامل رفتاری گزینه خودانتقادی و عدم خودرایی در رفتار مدیران و کارکنان اولویت اول و حس تأثیرگذاری و مؤثر بودن در دستیابی به اهداف سازمان اولویت آخر را به خود اختصاص داد. یافته‌های تحقیق میر (۱۳۹۷) نشان داد متغیرهای غنی‌سازی شغلی، تفویض اختیار، پاداش مبتنی بر عملکرد، مدیریت مشارکتی و سیستم پیشنهادها ازجمله راه‌های اصلی توانمندسازی کارکنان است. شکیب و همکاران (۱۳۹۷) در بررسی تأثیر انعطاف در مدیریت منابع انسانی بر توانمندسازی کارکنان و سلامت سازمانی نشان دادند انعطاف در مدیریت منابع انسانی و ابعاد آن شامل بعد وظیفه‌ای، بعد مهارتی و بعد رفتاری بر توانمندسازی کارکنان و سلامت سازمانی مؤثر بوده و بین توانمندسازی کارکنان و سلامت سازمانی رابطه معنی‌داری وجود دارد. فرجام و همکاران (۱۳۹۷) به بررسی تأثیر تفکر استراتژیک مدیران بر توانمندسازی کارکنان پرداختند. نتایج بیانگر این بود که ابعاد تفکر استراتژیک مدیران به طور خالص ۹۷ درصد از تغییرات توانمندسازی کارکنان را تبیین می‌کند. متغیر تفکر سیستمی و فرصت‌طلبی بالاترین تأثیر و تفکر به‌هنگام و فرضیه‌مداری پایین‌ترین تأثیر را بر توانمندسازی کارکنان دارد. صفری و همکاران (۲۰۲۰) به بررسی تأثیر توانمندسازی روان‌شناختی بر فرسودگی شغلی و مزیت رقابتی با توجه به نقش واسطه‌ای تعهد سازمانی و خلاقیت پرداختند. یافته‌ها نشان داد توانمندسازی روان‌شناختی تأثیر مستقیمی در فرسودگی شغلی و مزیت رقابتی دارد. همچنین، توانمندسازی روان‌شناختی با نقش واسطه‌ای تعهد سازمانی، تأثیر غیرمستقیمی در فرسودگی شغلی دارد. بعلاوه، توانمندسازی روان‌شناختی از طریق نقش واسطه‌ای خلاقیت سازمانی، تأثیر غیرمستقیم قابل‌توجهی بر مزیت رقابتی دارد. نیکنامی و همکاران (۱۴۰۰) دریافتند روش‌های نظارت متقابل، بهبود فضای غیررسمی، تعاملات در سطح سازمانی، و ارتقاء دانش ارتباطات سازمانی از عوامل مؤثر بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان در شرایط همه‌گیری بیماری کرونا محسوب می‌شد. پورغفاری و همکاران (۱۴۰۲) در تحقیق خود نشان دادند آموزش، پویایی، مسئولیت‌پذیری و بازخور مولفه‌های چهارگانه توانمندسازی کارکنان بانک‌ها محسوب می‌شوند. دهقانی‌زاده و همکاران (۱۴۰۲) نیز در مطالعه خود به این نتیجه رسیدند که رهبری تحول‌گرا یکی از عوامل مهم مؤثر بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان سازمان قلمداد می‌شود.



اولیو<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۴) در تحقیقی چند سطحی نشان دادند که توانمندی روان-شناختی واسطه رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و تعهد سازمانی است. به همین ترتیب، فاصله ساختاری بین رهبر و پیرو رابطه بین رهبری تحول‌گرا و تعهد سازمانی را تعدیل می‌کند. سایبرت و همکاران (۲۰۰۴) در تحقیقی چند سطحی نشان دادند که جو توانمندسازی از نظر تجربی از توانمندسازی روان‌شناختی متمایز بوده و با عملکرد مدیر رابطه مثبت دارد. آنها همچنین بیان کردند که توانمندسازی روان‌شناختی روابط بین جو توانمندسازی و عملکرد فردی و رضایت شغلی را میانجی‌گری می‌کند. چن<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۷) در تحقیقی چند سطحی نشان دادند که فضای تبادل رهبر-عضو به طور متفاوتی با توانمندسازی فردی و تیمی مرتبط است. تبادل رهبر-عضو مربوط به عملکرد فردی است که باعث توانمندسازی فردی می‌شود. جو رهبری مربوط به عملکرد تیم نیز باعث توانمندسازی تیم می‌شود. توانمندسازی تیمی رابطه بین توانمندسازی فردی و عملکرد را تعدیل می‌کند و همچنین عملکرد فردی با عملکرد تیم ارتباط مثبت دارد. ون میرلو<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۰۷) در تحقیقی چند سطحی نشان دادند که هرچه استقلال تیم بالاتر باشد، رفتار یادگیری فعال‌تر و توانمندی روان‌شناختی تیم بالاتر است. چن و همکاران (۲۰۱۱) در تحقیقی چند سطحی نشان دادند که حالت‌های انگیزشی به طور جداگانه و به طور مشترک تحت تأثیر رهبری و تعارض روابط قرار دارند و این حالت‌های انگیزشی واسطه روابط بین محرک‌های تیمی و رفتارهای خلاقانه اعضای تیم هستند. جیانگ<sup>۴</sup> و همکاران (۲۰۱۶) به بررسی تأثیر توانمندسازی تیمی بر عملکرد تیم، با توجه به نقش واسطه‌ای اشتراک‌گذاری دانش و تضاد درون‌گروهی پرداختند. نتایج تحقیق نشان داد که توانمندسازی کارکنان بر به اشتراک‌گذاری دانش و کاهش تضاد درون‌گروهی، منجر می‌شود. اشتراک‌گذاری دانش نیز سبب تسهیل عملکرد تیمی می‌گردد. جو<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۱۶) به بررسی معیارهای مهم برای توانمندسازی کارکنان به‌منظور توسعه منابع انسانی پرداختند. در این

- 
1. Avolio
  2. Chen
  3. Van Mierlo
  4. Jiang
  5. Jo

تحقیق توانمندسازی کارکنان بر اساس سه دیدگاه قدرت کلاسیک، قدرت لوکس و قدرت انضباطی در نظریه فوکو مورد بررسی قرار گرفت. نتایج تحقیق نشان داد بر اساس ابعاد سه گانه قدرت فوکو، بعد سوم از قدرت در توانمندسازی کارکنان نقش مهمی دارد. توسعه توانمندسازی کارکنان سبب افزایش انگیزش، تعهد و شایستگی روانی کارکنان می شود که در این راستا، فرهنگ سازمانی، نقش حمایتی در توسعه منابع انسانی دارد. لین و همکاران (۲۰۱۷) نشان دادند که یک مکانیسم آبخاری در سه سطح از توانمندسازی وجود دارد. جو توانمندسازی سازمانی از طریق توانمندسازی روان شناختی گروه بر توانمندی روان شناختی کارکنان تأثیر می گذارد و توانمندسازی روان شناختی گروه از طریق توانمندسازی روان شناختی فردی بر کیفیت خدمات کارکنان تأثیر می گذارد. ژانگ<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۱۸) به بررسی همبستگی های توانمندسازی ساختاری، توانمندسازی روان شناختی و خستگی عاطفی پرداختند. نتایج فراتحلیل آنها نشان داد که بین توانمندسازی ساختاری و خستگی عاطفی رابطه معکوس وجود دارد. علاوه بر این، بین توانمندسازی ساختاری و خستگی عاطفی همبستگی کم وجود دارد. با این حال، بین توانمندسازی ساختاری و توانمندسازی روان شناختی رابطه معکوس مشاهده شد. پوتنورا<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۱۹) به بررسی تیم سازی، توانمندسازی کارکنان و صلاحیت کارکنان، نقش مدیریت فرهنگ و یادگیری سازمانی پرداختند. یک مدل تحقیق یکپارچه با ترکیب دیدگاه مبتنی بر منابع، نظریه سیگنالینگ و تئوری یادگیری تجربی ایجاد شد. یافته های این پژوهش نشان داد فرهنگ یادگیری سازمانی باعث تقویت روابط تیم سازی و توانمندسازی کارکنان می شود. اقبال<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۲۰) به بررسی تحلیل واسطه ای تعدیل شده از توانمندسازی روانی در رابطه بین رهبری پایدار و عملکرد پایدار پرداختند. نتایج تحقیق نشان داد رهبری پایدار تأثیر قابل توجهی بر ایمنی روان شناختی دارد و اینکه رهبری پایدار تأثیر غیرمستقیم مثبت بر عملکرد پایدار از طریق ایمنی روان شناختی داشته و در حضور توانمندسازی روان شناختی تقویت می شود. مالیک و همکاران (۲۰۲۰) به بررسی این

- 
1. Zhang
  2. Potnuru
  3. Iqbal

موضوع پرداختند که چگونه توانمندی روان‌شناختی باعث رفتارهای ابتکاری در تیم‌ها می‌شود. نتایج نشان داد استقلال و ارتباطات با توانمندی روان‌شناختی رابطه مستقیم دارد و توانمندی روان‌شناختی باعث کار خلاقانه درون تیم‌ها می‌شود. سایر و همکاران (۲۰۲۱) تحقیقی برای بررسی اثر واسطه‌ای توانمندسازی روان‌شناختی در رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروندی سازمانی و قصد ترک خدمت انجام دادند. نتایج نشان داد توانمندسازی روان‌شناختی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و رفتار شهروندی سازمانی و قصد جابجایی کارکنان را میانجی‌گری می‌کند. شرمولی و همکاران (۲۰۲۲) در فراتحلیلی به بررسی تأثیر چهار سبک رهبری بر توانمندسازی روان‌شناختی پرداختند. آنها دریافتند که رهبری توانمند، تحول‌آفرین و خدمتگزار تقریباً به طور مساوی بر توانمندسازی روان‌شناختی موثر هستند. الیورا و همکاران (۲۰۲۳) در تحقیقی بر روی ۵۴۵ کارگر در پرتغال نشان دادند مؤلفه‌های تعریف شده توسط مدل اسپریتزر ابزاری قابل اعتماد جهت سنجش توانمندی روان‌شناختی در بافت کارگران پرتغالی است. پاچکو و منتسل<sup>۱</sup> (۲۰۲۳) در تحقیق خود نشان دادند شایستگی‌های دیجیتالی می‌توانند تأثیر مثبت و معنی‌داری بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان داشته و از این طریق باعث بهبود عملکرد کارکنان شوند. خاتون<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۲۴) به این نتیجه رسیدند که رهبری توانمندساز تأثیر مثبتی بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان داشته و از این طریق می‌تواند موجب افزایش رفتارهای تسهیم دانش در بین کارکنان شود.

با مرور پیشینه تحقیق برخی از عوامل موثر بر توانمندسازی روان‌شناختی را در سطوح فرد، گروه و سازمان قابل شناسایی است. برای نمونه در سطح فردی، عواملی همچون عوامل روان‌شناختی (احمدوند و همکاران، ۱۳۸۸)، خودانتقادی (امامی، ۱۳۹۶)، تفکر استراتژیک (فرجام و همکاران، ۱۳۹۷)، انگیزش (Chen et al., 2011)، ادراک از حمایت سازمانی (Jiang et al., 2016)، هویت‌یابی حرفه‌ای (Son et al., 2022)، شخصیت پیشگام (Maan et al., 2020)؛ در سطح گروه و تیم عواملی مانند رهبری تحول‌آفرین در گروه (Avoilio et al., 2004)، رابطه رهبر-عضو در سطح تیم (Chen

---

1. Pacheco & Montecel

2. Khatoon

(Chen et al., 2007)، استقلال تیم (Malik et al., 2020)، تعارض سازنده (Chen et al., 2011)، فرهنگ یادگیری در تیم (Potnuru et al., 2019)، و در سطح سازمانی عواملی شامل مدیریت مشارکتی (میر، ۱۳۹۷)، استراتژی‌های سازمانی (احمدوند و همکاران، ۱۳۸۸، بختیاری، ۱۳۸۹)، نظام پاداش مبتنی بر عملکرد (میر، ۱۳۹۷)، مدیریت منابع انسانی چابک (شکیب و همکاران، ۱۳۹۷)، جو توانمندسازی در سازمان (Seibert et al., 2004)، فرهنگ سازمانی (Jo et al., 2016)، رهبری تحول‌آفرین (Saira et al., 2021; Schermuly et al., 2022)، رهبری خدمتگزار (Schermuly et al., 2022) ، به عنوان عوامل موثر بر توانمندسازی روان‌شناختی معرفی شده‌اند.

آنچه از مرور پیشینه تحقیق مستفاد می‌شود این است که محققان و صاحب‌نظرانی که در زمینه توانمندسازی مطالعاتی را انجام داده‌اند هر کدام مدل، فرایند یا مرحله‌ای را برای ایجاد توانمندسازی در افراد ارائه نموده‌اند. در مرحله نخست، این الگوها به آشنایی و سپس تحقق بخشیدن به مفهوم، ابعاد و فرآیندهای توانمندسازی کمک می‌کنند. باید توجه داشت هر سازمانی شرایط خاص خود را دارد؛ بنابراین چالش توانمندسازی باید با توجه به نوع وظیفه و خصوصیات فردی و سازمانی تعریف و اجرا شود. با بررسی‌های به‌عمل آمده تاکنون به‌غیر از مطالعه اسپریتزر تاکنون تحقیق جامعی که سه سطح توانمندی روان‌شناختی را شامل باشد، انجام نشده است. از نقطه‌نظر دیگر می‌توان گفت کلیه تحقیقات صورت گرفته بیشتر در سازمان‌های دولتی یا شرکت‌های خصوصی بوده است، در صورتی که تحقیق فعلی در یک محیط نیمه‌دولتی (خصوصی - حاکمیت دولت) انجام می‌شود که این تفاوت می‌تواند بر نگرش کارکنان و مدیران تأثیر بگذارد و این تحقیق را از دیگر تحقیقات متمایز کند. وجه تمایز اصلی تحقیق حاضر این است که در این تحقیق موضوع توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان با نگاهی جامع و با توجه به عوامل دخیل در سطوح فرد، گروه و سازمان و با در نظر گرفتن شرایط حاکم بر شرکت‌های آب و فاضلاب کشور مورد بررسی قرار گرفته و با رویکردی آمیخته مدلی برای آن ارائه شده است. توجه به متغیرهای موثر در سه سطح مختلف و اثرات آنها بر یکدیگر، می‌تواند جنبه‌های متمایز و تازه‌ای را از توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان مشخص نماید. ضمن اینکه رویکرد کیفی و کمی مورد استفاده در روش تحقیق حاضر باعث می‌شود اکتشاف

برخی مولفه‌ها و متغیرهای دخیل در توانمندسازی روان‌شناختی با توجه به اقتضائات جامعه تحقیق امکان‌پذیر شود.

## روش

پژوهش حاضر از نوع پژوهش‌های ترکیبی و طرح تحقیق، آمیخته اکتشافی است. در بخش کیفی تحقیق، از نظر خبرگان امر و متخصصینی که در شرکت‌های آب و فاضلاب سطح الف شامل شرکت مهندسی آب و فاضلاب کشور، و شرکت‌های آب و فاضلاب استان‌های آذربایجان شرقی، آذربایجان غربی، خراسان رضوی، شیراز، قم، یزد، مرکزی، اردبیل، قزوین و حداقل دارای ده سال سابقه مدیریت در صنعت آب و فاضلاب هستند با انجام مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته استفاده شد. حجم نمونه تا حد اشباع و به صورت هدفمند تعیین شد به این ترتیب که پس از انجام بیست مصاحبه اشباع نظری حاصل شد. خبرگان بخش کیفی، شامل بیست نفر از مدیران حوزه مدیریت منابع انسانی بودند که بیش از ده سال سابقه کار در شرکت آب و فاضلاب سطح الف کشور را دارا بودند. از این بین، سه نفر دارای مدرک کارشناسی، ۱۶ نفر کارشناسی ارشد و ۱ نفر دکتری تخصصی بودند. برخی از این افراد سابقه تدریس در دانشگاه‌های مختلف را نیز دارا بودند. داده‌های گردآوری شده با روش تحلیل مضمون مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. در بخش کمی، برای برازش مدل بر اساس معیارهای استخراج‌شده از بخش کیفی، از نظر کارکنان شرکت‌های آب و فاضلاب سطح الف که دارای تحصیلات کارشناسی و حداقل ده سال سابقه کار بودند استفاده شد. بر اساس جدول مورگان و با توجه به تعداد ۴۴۰ نفری جامعه آماری، تعداد ۲۰۴ نفر به روش نمونه‌گیری در دسترس به عنوان نمونه آماری تحقیق انتخاب شدند و پرسشنامه تحقیق بین آنها توزیع و داده‌های دریافتی با روش مدلیابی معادلات ساختاری تحلیل شد.

## یافته‌ها

جدول (۱) یافته‌های حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌های کیفی تحقیق را نشان می‌دهد.

جدول ۱. تم‌های اصلی توانمندی روان‌شناختی کارکنان صنعت آب و فاضلاب

| مضامین اصلی                    |                                           |                                           | مضامین فرعی                |
|--------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------|----------------------------|
| عوامل سازمانی                  | توسعه منابع انسانی                        | استقرار نظام شایسته‌سالاری و جانشین‌پروری | جوسازمانی                  |
|                                | نظارت و ارزیابی عملکرد کارکنان            | تخصیص اعتبارات                            | نظام پاداش و تشویق         |
|                                | ویژگی‌های شغلی                            | آموزش                                     | ارتباطات و تعاملات سازمانی |
|                                | حق دسترسی به اطلاعات                      | علم و پژوهش در سازمان                     | یادگیری سازمانی            |
|                                | برطرف کردن مشکلات شغلی و خانوادگی کارکنان | اقتدار مدیر در سازمان                     | مدیریت استعداد             |
|                                | ترسیم چشم‌انداز                           | کاهش تنش‌های شغلی                         | فرایند جذب و استخدام       |
| عوامل گروهی                    | انسجام گروهی                              | یادگیری گروهی                             | موفقیت گروه                |
|                                | هویت گروهی                                | خودباوری گروهی                            |                            |
| عوامل فردی                     | توفیق‌طلبی                                | نگرش دینی                                 | هوش                        |
|                                | مسئولیت‌پذیری کارکنان                     | ویژگی‌های اخلاقی کارکنان                  | سخت‌کوشی و اراده           |
|                                | نگرش‌های شغلی                             | انگیزه کارکنان                            | مهارت تصمیم‌گیری           |
|                                | دانش                                      | ریسک‌پذیری                                |                            |
| مولفه‌های توانمندی روان‌شناختی | احساس استقلال                             | احساس شایستگی                             | احساس مؤثر بودن            |
|                                | احساس معنادار بودن                        | اعتماد                                    |                            |

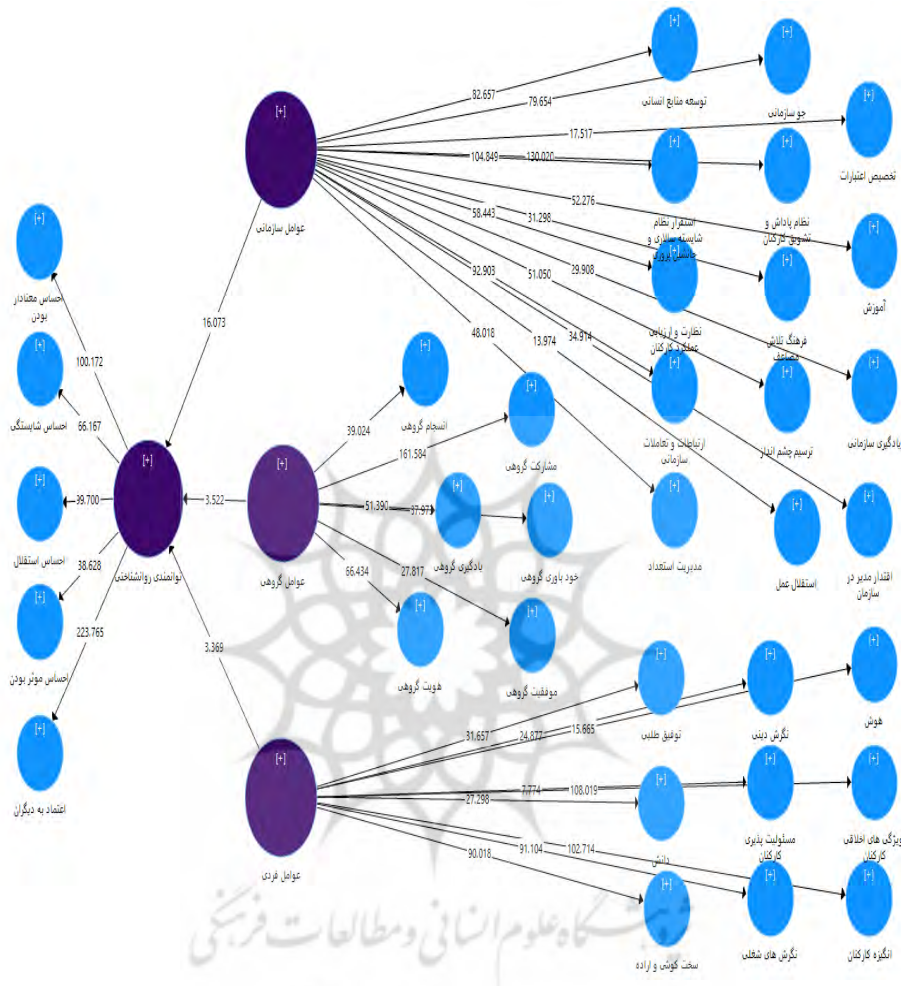
به منظور بررسی و تأیید روایی و پایایی بخش کیفی تحقیق، سعی شد معیارهای اعتبار، انتقال‌پذیری، اطمینان‌پذیری و تأییدپذیری مورد توجه قرار گیرد. درگیری مداوم، استفاده از تلفیق در تحقیق، بازنگری ناظرین، جستجو برای شواهد مغایر و مقبولیت پژوهشگر کارهایی است که برای اعتبار پژوهش کیفی انجام گرفت. در مورد انتقال‌پذیری نیز برخی قائل به معنادار بودن قابلیت تعمیم در پژوهش‌های کیفی نیستند، چراکه معتقدند هر فردی که انتخاب می‌شود ذره‌ای تجربه منحصر به فرد از دنیایی از تجربه است؛ بنابراین موردی که می‌تواند به تناسب داده‌ها کمک کند، ارائه جزئیات بیشتری از شرکت‌کنندگان و مصاحبه‌شوندگان و خصوصیات و ویژگی‌های آنان است. ارائه اطلاعات جمعیت‌شناختی از قبیل جنسیت، میزان تحصیلات، رشته تحصیلی و تجربه فعالیت افراد در صنعت آب و فاضلاب به همراه حوزه فعالیت آنها، مواردی بود که در این پژوهش در مورد مصاحبه‌شوندگان مورد توجه قرار گرفت. درخصوص اطمینان‌پذیری در پژوهش حاضر، ابتدا تمامی مصاحبه‌ها توسط خود محقق و یک مصاحبه‌گر همکار، ثبت و طبقه‌بندی شده است. همچنین صدای مصاحبه‌گر و مصاحبه‌شونده در جلسه با کسب اجازه از مصاحبه‌شونده توسط رکورد ضبط شد. سپس یک نسخه کتبی از مصاحبه‌های ضبط شده تهیه شد. همچنین در پژوهش حاضر جهت تأییدپذیری، تمامی یافته‌های پژوهش و چگونگی تفسیر و تحلیل آن‌ها مستند شده و در هر مرحله ثبت و گزارش شده است. علاوه بر این، به منظور بررسی پایایی بخش کیفی، ضریب پایایی هولستی محاسبه شد. به این صورت که مصاحبه‌ها مجدداً توسط یک کدگذار دیگر کدگذاری شد و بر اساس میزان توافق یافته‌ها، مقدار ۰/۸۸ برای ضریب پایایی هولستی در تحقیق حاضر محاسبه شد که نشان‌دهنده پایایی بخش کیفی تحقیق است.

یافته‌های بخش کمی نیز در قالب مدل اندازه‌گیری در حالت تخمین ضرایب استاندارد و مدل اندازه‌گیری در حالت معناداری ضرایب به ترتیب در شکل‌های (۱) و (۲) آورده شده‌اند. جدول (۲) نیز ضرایب پایایی، روایی و برازش مدل استخراجی را نشان می‌دهد که بر روایی و پایایی و برازش قابل قبول مدل دلالت دارند.

شکل ۱. مدل بیرونی انعکاسی در حالت تخمین ضرایب استاندارد



شکل ۲. مدل بیرونی انعکاسی در حالت معناداری ضرایب



جدول ۲. ضرایب روایی، پایایی و برازش مدل استخراجی

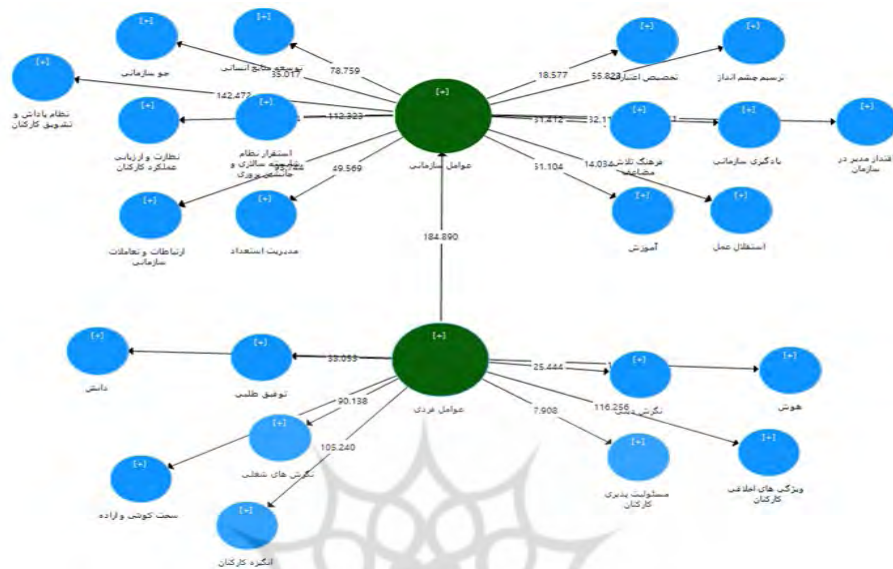
| شاخص اشتراکی $Q^2$ | میانگین واریانس استخراجی | پایایی اشتراکی | پایایی ترکیبی | آلفای کرونباخ |       |
|--------------------|--------------------------|----------------|---------------|---------------|-------|
| ۰/۶۷۴              | ۰/۷۹۹                    | ۲/۴۹۶          | ۰/۹۲۵         | ۰/۹۲۳         | ۰/۹۱۲ |
| ۰/۶۵۴              | ۰/۶۶۴                    | ۲/۱۵۲          | ۰/۸۵۱         | ۰/۸۴۶         | ۰/۸۳۵ |
| ۰/۵۸۷              | ۰/۶۲۰                    | ۲/۰۳۲          | ۰/۸۳۷         | ۰/۸۲۹         | ۰/۸۲۷ |
| ۰/۷۲۰              | ۰/۸۰۸                    | ۳/۳۱۴          | ۰/۹۴۳         | ۰/۹۱۹         | ۰/۹۱۳ |

ادامه جدول ۲.

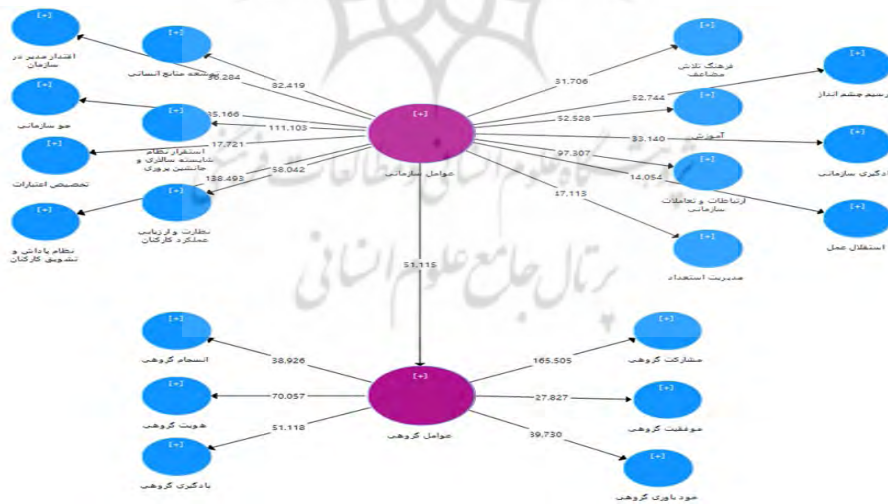
| شاخص<br>اشتراکی<br>Q <sup>2</sup> | میانگین<br>واریانس<br>استخراجی | پایایی<br>اشتراکی | پایایی<br>ترکیبی | آلفای کرونباخ |                                  |
|-----------------------------------|--------------------------------|-------------------|------------------|---------------|----------------------------------|
| ۰/۵۱۵                             | ۰/۵۷۳                          | ۱/۹۱۶             | ۰/۸۰۷            | ۰/۸۰۰         | ۰/۷۹۶ احساس موثر بودن            |
| ۰/۷۱۰                             | ۰/۸۰۵                          | ۳/۳۱۴             | ۰/۹۴۳            | ۰/۹۴۳         | ۰/۹۱۰ ارتباطات سازمانی           |
| ۰/۵۳۷                             | ۰/۵۲۴                          | ۲/۲۹۶             | ۰/۸۳۳            | ۰/۸۱۰         | ۰/۷۹۱ استقرار نظام شایسته‌سالاری |
| ۰/۳۳۳                             | ۰/۶۶۰                          | ۱/۴۸۱             | ۰/۷۹۶            | ۰/۷۹۶         | ۰/۷۷۵ استقلال عمل                |
| ۰/۶۷۳                             | ۰/۷۰۵                          | ۴/۳۷۶             | ۰/۹۳۵            | ۰/۹۳۵         | ۰/۹۰۲ اعتماد به دیگران           |
| ۰/۵۱۷                             | ۰/۶۶۵                          | ۲/۸۱۰             | ۰/۸۹۶            | ۰/۸۸۷         | ۰/۸۸۵ اقتدار مدیر در سازمان      |
| ۰/۴۹۹                             | ۰/۵۸۹                          | ۱/۹۶۱             | ۰/۸۱۲            | ۰/۸۱۱         | ۰/۸۱۰ انسجام گروهی               |
| ۰/۵۹۱                             | ۰/۶۱۳                          | ۲/۶۲۶             | ۰/۸۷۱            | ۰/۸۶۲         | ۰/۸۶۰ انگیزه کارکنان             |
| ۰/۴۹۵                             | ۰/۷۱۳                          | ۲/۹۸۷             | ۰/۹۱۲            | ۰/۹۰۸         | ۰/۹۰۷ تخصیص اعتبارات             |
| ۰/۵۵۷                             | ۰/۶۲۱                          | ۲/۰۳۲             | ۰/۸۴۰            | ۰/۸۲۹         | ۰/۸۲۷ ترسیم چشم‌انداز            |
| ۰/۵۷۳                             | ۰/۵۸۶                          | ۱۳/۰۵۹            | ۰/۹۷۵            | ۰/۹۶۶         | ۰/۹۶۲ توانمندی روان‌شناختی       |
| ۰/۳۹۹                             | ۰/۶۱۳                          | ۲/۶۲۷             | ۰/۸۷۱            | ۰/۸۶۲         | ۰/۸۶۰ توسعه منابع انسانی         |
| ۰/۶۵۵                             | ۰/۵۳۲                          | ۲/۲۹۷             | ۰/۸۵۷            | ۰/۸۰۸         | ۰/۷۹۷ توفیق‌طلبی                 |
| ۰/۵۹۱                             | ۰/۷۳۱                          | ۳/۰۵۳             | ۰/۹۱۶            | ۰/۹۱۶         | ۰/۹۰۵ جو سازمانی                 |
| ۰/۴۰۸                             | ۰/۶۲۲                          | ۲/۶۷۰             | ۰/۸۶۸            | ۰/۸۶۸         | ۰/۸۳۸ خود باوری گروهی            |
| ۰/۷۲۰                             | ۰/۵۵۳                          | ۱/۸۱۳             | ۰/۸۳۸            | ۰/۷۷۴         | ۰/۷۴۶ دانش                       |
| ۰/۴۸۰                             | ۰/۷۹۹                          | ۲/۴۹۶             | ۰/۹۲۵            | ۰/۹۲۳         | ۰/۹۰۹ سخت‌کوشی و اراده           |
| ۰/۴۹۳                             | ۰/۵۷۰                          | ۳۱/۵۵۸            | ۰/۹۸۸            | ۰/۹۸۶         | ۰/۹۲۵ عوامل سازمانی              |
| ۰/۱۳۹                             | ۰/۶۲۵                          | ۱۰/۷۹۸            | ۰/۹۶۸            | ۰/۹۶۵         | ۰/۹۱۴ عوامل فردی                 |
| ۰/۵۴۷                             | ۰/۵۲۶                          | ۱۳/۸۹۸            | ۰/۹۶۸            | ۰/۹۶۶         | ۰/۹۰۶ عوامل گروهی                |
| ۰/۴۷۵                             | ۰/۵۷۴                          | ۱/۹۱۹             | ۰/۸۰۷            | ۰/۸۰۱         | ۰/۷۹۶ فرهنگ تلاش مضاعف           |
| ۰/۵۵۵                             | ۰/۵۹۹                          | ۲/۵۶۸             | ۰/۸۷۱            | ۰/۸۵۴         | ۰/۸۴۲ مدیریت استعداد             |
| ۰/۶۴۹                             | ۰/۵۹۴                          | ۴/۵۱۲             | ۰/۹۰۳            | ۰/۹۰۶         | ۰/۹۱۱ مسئولیت‌پذیری کارکنان      |
| ۰/۵۲۶                             | ۰/۵۷۴                          | ۴/۲۱۹             | ۰/۹۰۸            | ۰/۹۰۴         | ۰/۹۰۱ مشارکت گروهی               |



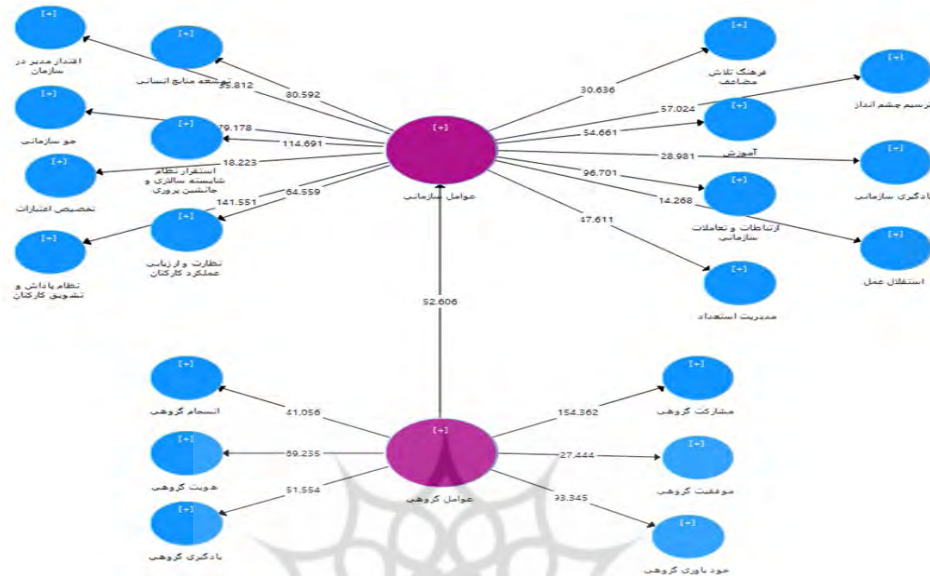
شکل ۴. مدل تاثیر عوامل فردی بر سازمانی در حالت معناداری ضرایب



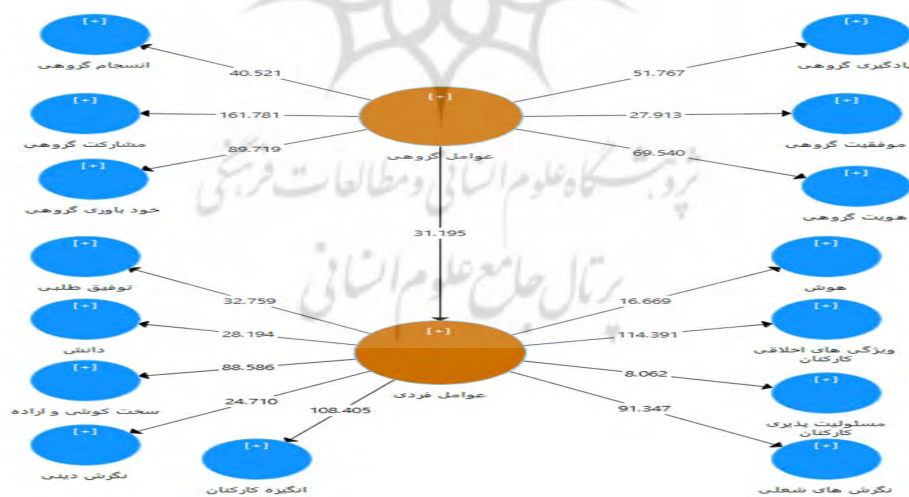
شکل ۵. مدل تاثیر عوامل سازمانی بر گروهی در حالت معناداری ضرایب



شکل ۶. مدل تاثیر عوامل سازمانی بر گروهی در حالت معناداری ضرایب

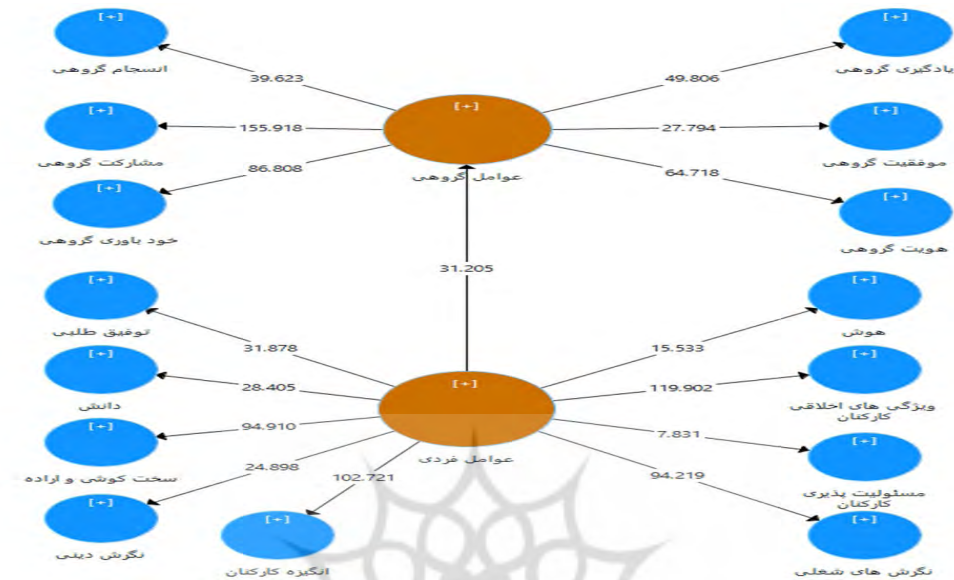


شکل ۷. مدل تاثیر عوامل گروهی بر فردی در حالت معناداری ضرایب





شکل ۸. مدل تاثیر عوامل فردی بر گروهی در حالت معناداری ضرایب



جدول ۳. نتایج آزمون فرض روابط بین عوامل سازمانی، گروهی و فردی را نشان می دهد.

جدول ۳. نتایج آزمون فرض روابط بین عوامل سازمانی، گروهی و فردی

| نتیجه       | معنی داری | مقدار t | فرضیه           | عوامل سازمانی |
|-------------|-----------|---------|-----------------|---------------|
| معنادار است | ۰.۰۰۰     | ۱۷۹/۱۸  | عوامل فردی ←    | عوامل سازمانی |
| معنادار است | ۰.۰۰۰     | ۱۸۴/۸۹  | عوامل سازمانی ← | عوامل فردی    |
| معنادار است | ۰.۰۰۰     | ۵۱/۱    | عوامل گروهی ←   | عوامل سازمانی |
| معنادار است | ۰.۰۰۰     | ۵۲/۶    | عوامل سازمانی ← | عوامل گروهی   |
| معنادار است | ۰.۰۰۰     | ۳۱/۱    | عوامل فردی ←    | عوامل گروهی   |
| معنادار است | ۰.۰۰۰     | ۳۱/۲    | عوامل گروهی ←   | ظعوامل فردی   |

## بحث و نتیجه‌گیری

هدف اصلی پژوهش حاضر ارائه مدلی میان-سطحی برای توانمندسازی روان‌شناختی در صنعت آب و فاضلاب ایران بود که مولفه‌های آن در نتیجه پاسخ به سه سوال اصلی تحقیق در ارتباط با متغیرهای مؤثر بر توانمندسازی روان‌شناختی در صنعت آب و فاضلاب ایران در سطح فردی، گروهی و سازمانی شناسایی شد. با توجه به ضرایب تاثیر به دست آمده، مشخص شد عوامل سازمانی تاثیر بیشتری بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان نسبت به دو دسته دیگر داشته‌اند. عوامل گروهی در جایگاه دوم و عوامل فردی در جایگاه سوم تاثیرگذاری بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان قرار گرفتند. همچنین، در عوامل سازمانی به ترتیب، نظام پاداش و تشویق کارکنان، استقرار نظام شایسته‌سالاری و جانشین‌پروری، ارتباطات و تعاملات سازمانی، توسعه منابع انسانی، جو سازمانی، نظارت و ارزیابی عملکرد کارکنان، آموزش، ترسیم چشم‌انداز، مدیریت استعداد، اقتدار مدیر در سازمان، فرهنگ تلاش مضاعف، یادگیری سازمانی، تخصیص اعتبارات و استقلال عمل دارای اولویت هستند. در عوامل گروهی به ترتیب، انسجام گروهی، هویت گروهی، خودباوری گروهی و موفقیت گروهی دارای اولویت هستند. در عوامل فردی به ترتیب، ویژگی‌های اخلاقی، انگیزه کارکنان، نگرش‌های شغلی، سخت‌کوشی و اراده، توفیق‌طلبی، دانش، نگرش دینی، هوش و مسئولیت‌پذیری کارکنان دارای اولویت هستند. همچنین تحلیل روابط میان سطحی متغیرهای فردی، گروهی و سازمانی نشان داد رابطه و تاثیرگذاری متغیرهای فردی و سازمانی بر یکدیگر بسیار بالا بوده و بیشتر از تاثیرگذاری روابط بین سایر عوامل است. یافته‌های تحقیق نشان داد رابطه و تاثیرگذاری متغیرهای سازمانی و گروهی در جایگاه بعدی قرار دارد.

با ملاحظه متغیرهای مذکور مشخص می‌شود مجموعه عوامل مختلف و متعددی در توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان مؤثر هستند و بایستی در سطوح مختلف فردی، گروهی و سازمانی مورد توجه قرار گیرند. مؤلفه‌هایی که برای سازه توانمندسازی روان‌شناختی به دست آمد با یافته‌های قبلی اسپریتزر (۱۹۹۵) و میسرا (۱۹۹۲) سازگاری دارد. آنچه درباره مقوله توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان حائز اهمیت است این است که این موضوع بایستی به عنوان یک نگرش شغلی و کاری در نظر گرفته شود چرا که با

توجه به مولفه‌های آن بر دیدگاه فرد نسبت به شغل و کارش دلالت دارد. در سطح گروه نیز موضوع توانمندسازی روان‌شناختی را باید به عنوان یکی دیگر از مباحث پویایی‌های گروه مطرح کرد زیرا می‌تواند موجب بروز رفتارهایی متفاوت در افراد در موقعیت‌های گروهی و تیمی شود. علاوه بر این، متغیرهای سطح سازمان نیز بر شکل‌گیری توانمندسازی روان‌شناختی و همچنین پیامدهای حاصل آن موثرند. یافته‌های تحقیق درخصوص عوامل سطح فردی موثر بر توانمندسازی روان‌شناختی با یافته‌های تحقیقات میر (۱۳۹۷)، شکیب و همکاران (۱۳۹۷)، چن و همکاران (۲۰۱۱) ژانگ و همکاران (۲۰۱۸) همراستا است. در سطح متغیرهای گروهی نیز یافته‌های تحقیق حاضر با تحقیقات ون میرلو و همکاران (۲۰۰۷)، جیانگ و همکاران (۲۰۱۶)، و مالیک و همکاران (۲۰۲۰) همراستا است. همچنین در سطح متغیرهای سازمانی نیز یافته‌های این تحقیق با تحقیقات اولیو و همکاران (۲۰۰۴)، پونتورا و همکاران (۲۰۱۹) و شرمولی و همکاران (۲۰۲۲) همراستا است. این همراستایی به این معنا است که برخی از متغیرهایی که در تحقیق حاضر به عنوان متغیرهای موثر بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان شناسایی شده است در تحقیقات مذکور نیز مورد بررسی بوده و اثرات آنها مورد تایید قرار گرفته است.

مدیران صنعت آب و فاضلاب می‌توانند با توجه به یافته‌های این تحقیق، سازوکارهایی جهت ارتقاء توانمندی روان‌شناختی کارکنان برگزینند و شرکت‌ها در اهداف خود ارتقاء توانمندی روان‌شناختی کارکنان را نیز مورد توجه داشته باشند، چرا که این امر می‌تواند تأثیرات قابل توجهی بر عملکرد کارکنان داشته باشد. همچنین پیشنهاد می‌شود هسته‌های گزینش شرکت‌های آب و فاضلاب در مصاحبه‌های شغلی جهت جذب افراد، مولفه‌های توانمندی روان‌شناختی را بر اساس یافته‌ها و نتایج این تحقیق در مورد افراد مورد توجه و ارزیابی قرار دهند. علاوه بر این، مدیران صنعت آب و فاضلاب می‌توانند از نتایج تحقیق حاضر در کانون‌های ارزیابی مدیران شرکت‌های آب و فاضلاب استفاده کنند و عوامل دخیل در توانمندی روان‌شناختی افراد را در ارتقاء شغلی افراد به سمت‌های مدیریتی مورد توجه و ارزیابی قرار دهند. در نهایت، مهمترین رهنمود کاربردی بر اساس یافته‌های تحقیق حاضر اتخاذ یک نگرش جامع و سیستماتیک درباره توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان است به این صورت که از طریق آن امکان توسعه توانمندی‌های روان‌شناختی کارکنان به



شکل مطلوب‌تری حاصل می‌آید. به عبارت دیگر، توجه به عوامل مختلف فردی، گروهی و سازمانی موثر بر توانمندسازی روان‌شناختی به طور سیستماتیک برای ارتقای آن ضروری است. در این بین، بر اساس یافته‌های مشخص تحقیق حاضر، عوامل سازمانی بیشترین تاثیر را بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان داشتند. در بین عوامل سازمانی نیز نظام پاداش و تشویق کارکنان، استقرار نظام شایسته‌سالاری و جانشین‌پروری، ارتباطات و تعاملات سازمانی، توسعه منابع انسانی مهمترین عوامل موثر بودند. لذا به مدیران شرکت‌های آب و فاضلاب کشور پیشنهاد می‌شود برای بهبود توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان بر طراحی نظام اثربخش پاداش، استقرار مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی، افزایش ارتباطات اثربخش و طراحی و اجرای نظام توسعه منابع انسانی متمرکز شوند. توجه به ویژگی‌های یک نظام پاداش موثر همچون منصفانه بودن، انعطاف‌پذیری و ارزشمند بودن از مهمترین نکات برای افزایش اثربخشی نظام پاداش محسوب می‌شود. شناخت شایستگی‌های کلیدی مشاغل و اجرای کارکردها و اقدامات مدیریت منابع انسانی بر اساس این شایستگی‌ها مهمترین نکته پیشنهادی در این راستا است. برگزاری دوره‌های آموزشی در حوزه ارتباطات و تقویت کانال‌های بازخورد نیز به منظور بهبود اثربخشی ارتباطات در شرکت‌های آب و فاضلاب کشور پیشنهاد می‌شود. در خصوص نظام توسعه منابع انسانی نیز پیشنهاد می‌شود این نظام مبتنی بر استانداردهای مطرح توسعه منابع انسانی مانند استاندارد ایزو ۱۰۰۱۵ طراحی شود تا اثربخشی و مقبولیت آن افزایش یابد. بعلاوه، در جهت اثربخشی بیشتر تلاش‌های ارتقاء توانمندی روانی کارکنان، توجه به روابط بین متغیرهای موثر بر توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان حائز اهمیت است. با توجه به اینکه اثرگذاری زیادی بین عوامل فردی و سازمانی وجود دارد لذا پیشنهاد می‌شود اقدامات توانمندسازی کارکنان به ویژه در سطوح عوامل فردی و سازمانی به شکل کاملاً هماهنگ با هم انجام شود.

توجه به این نکته ضروری است که تعمیم یافته‌های تحقیق حاضر با محدودیت‌هایی مواجه است. با توجه به تعداد زیاد سوالات پرسشنامه این احتمال که پاسخگویان به سوالات پرسشنامه با بی‌میلی و بی‌دقتی پاسخ داده باشند بالا بوده است. همچنین این پژوهش از نوع مقطعی بوده و داده‌ها در یک مقطع زمانی خاص به دست آمده است. بعلاوه، با توجه به اینکه نمونه این پژوهش به صورت در دسترس انتخاب شده است، در تعمیم نتایج آن به

جوامع دیگر باید احتیاط کرد. علاوه بر این، در این تحقیق روابط چند سطحی به شکل کمی بررسی نشده است. متغیرهای وابسته و مستقل نیز از پاسخ دهندگان واحد پرسیده شده است که استنتاج روابط علت و معلولی را با محدودیت مواجه می کند.

با توجه به تنوع متغیرهای موثر شناسایی شده در توانمندسازی روان شناختی، محققان آتی می توانند به شناسایی ابعاد و مولفه های دیگری در سازه توانمندی روانشناختی کارکنان و مدیران مبادرت ورزند چرا که احتمال تعریف ابعاد جدیدی برای این سازه به ویژه درخصوص مدیران بسیار بالا است. همچنین با عنایت به منطق نظری موجود درباره روابط بین سطوح مختلف فردی، گروهی و سازمانی، به محققان آتی پیشنهاد می شود با استفاده از تحلیلهای کمی به بررسی روابط چند سطحی بین متغیرهای موثر بر توانمندسازی روان شناختی بپردازند. بررسی تفاوت های بین توانمندسازی روان شناختی در کارکنان و مدیران و همچنین بررسی نقش متغیرهای تعدیل کننده و میانجی از دیگر پیشنهادهایی است که محققان آتی می توانند به آنها توجه داشته باشند.

### تعارض منافع

نویسندگان هیچ گونه تعارض منافع ندارند.

### ORCID

Mehdi Yazdanshenas  <http://orcid.org/0000-0001-5641-3769>

Hamed Dehghanan  <http://orcid.org/0000-0001-6019-3033>

Shahram Khalilnezhad  <http://orcid.org/0000-0001-9673-2369>

Shahram Azarirad  <http://orcid.org/0009-0000-2804-8848>

### منابع

۱. امامی، حسین. (۱۳۹۶). *اولویت بندی عوامل رفتاری موثر در توانمندسازی کارکنان سازمان بهزیستی کشور*، دومین کنفرانس بین المللی مدیریت و حسابداری، تهران، موسسه آموزش عالی صالحان.

۲. بختیاری، ماندانا. (۱۳۸۹). *تحلیل رابطه بین توانمندسازی کارکنان و موفقیت سازمانی در مجتمع مس سرچشمه*. پایان نامه کارشناسی ارشد.
۳. پورغفاری، سیدرضا، منظری توکلی، علیرضا، سلاجقه، سنجر. و دهقانی سلطانی، مهدی. (۱۴۰۲). *تاثیر فرهنگ سازمانی بر آوای کارکنان با میانجیگری توانمندسازی کارکنان*. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۳۲(۱۰۸)، ۲۷۳-۲۲۳.  
<https://doi.org/10.22054/jmsd.2023.70601.4228>
۴. دهقانی زاده، مرضیه. شجاعی فرد، علی، و زارعی پیزدانی، سجاد. (۱۴۰۲). *تحلیل تاثیر رهبری تحول گرا بر رفتار شهروندی سازمانی با توجه به نقش هویت‌یابی سازمانی، تعلق خاطر کاری، توانمندسازی روان‌شناختی و شخصیت کنشگرا*. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۳۲(۱۰۷)، ۲۸۵-۲۲۹.  
<https://doi.org/10.22054/jmsd.2023.69307.4193>
۵. رسول‌زاده، مریم، و براتی، جواد. (۱۳۹۵). *ارائه راهبردهای افزایش درآمد در شرکت آب و فاضلاب: مطالعه موردی شرکت آب و فاضلاب مشهد*. *نشریه علوم و مهندسی آب و فاضلاب*، ۱(۱)، ۲۷-۲۰.  
<https://doi.org/10.22112/JWWSE.2017.51036>
۶. شکیب، علیرضا، عزیزنژاد، صمد، و کراری، صمد. (۱۳۹۷). *تاثیر انعطاف در مدیریت منابع انسانی بر توانمندسازی کارکنان و سلامت سازمانی مطالعه موردی: شرکت شهرک‌های صنعتی استان آذربایجان غربی*. *کنفرانس بین‌المللی یافته‌های نوین در حسابداری، مدیریت، اقتصاد و بانکداری*. تهران، شرکت همایش آروین البرز.
۷. فرجام، سعید، خیری، محمد، درینی، موسی. (۱۳۹۷). *تاثیر تفکر استراتژیک مدیران بر توانمندسازی کارکنان (مطالعه موردی: دانشگاه پیام نور استان کرمان)*. *دومین همایش بین‌المللی مدیریت، حسابداری و اقتصاد در توسعه پایدار*. مشهد، موسسه تعاونی دانش بنیان کمرآوش.
۸. میر، حسین. (۱۳۹۷). *ارزیابی راه‌های توانمندسازی کارکنان در دانشکده فنی فرخی سیستمی*. *دومین کنفرانس بین‌المللی تحولات نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری*. تهران، موسسه آموزش عالی علامه خویی (ره)، شرکت بین‌المللی کوش.
۹. نیکنامی، مصطفی، عباس پور، عباس، تقوی فرد، محمدتقی، و اصغری، پرستو. (۱۴۰۰). *روش‌های ارتقاء ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان سازمان صمت در شرایط اپیدمی کووید ۱۹*. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۳۰(۱۰۲)، ۳۵-۷.  
<https://doi.org/10.22054/jmsd.2021.60984.3947>

10. Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(8), 951-968. <https://doi.org/10.1002/job.283>
11. Baird, K. & Wang, H. (2010). Employee empowerment: extent of adoption and influential factors. *Personnel Review*, 39, 574-599. <https://doi.org/10.1108/00483481011064154>
12. Berne, A., Planas-Lladó, A., Vila-Mumbrú, C., & Valdivia-Vizarreta, P. (2023). Factors that enhance and limit youth empowerment, according to social educators. *Qualitative Research Journal*, 23(5), 588-603. <https://doi.org/10.1108/QRJ-04-2023-0063>
13. Chen, G., & Klimoski, R. J. (2003). The impact of expectations on newcomer performance in teams as mediated by work characteristics, social exchanges, and empowerment. *Academy of Management Journal*, 46, 591-607. <https://doi.org/10.5465/30040651>
14. Chen, G., Kirkman, B. L., Kanfer, R., Allen, D., & Rosen, B. (2007). A multilevel study of leadership, empowerment, and performance in teams. *Journal of Applied Psychology*, 92, 331-346. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.331>
15. Chen, G., Sharma, P. N., Edinger, S. K., Shapiro, D. L., & Farh, J. L. (2011). Motivating and demotivating forces in teams: cross-level influences of empowering leadership and relationship conflict. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 541-557. <https://doi.org/10.1037/a0021886>
16. Denton, D. K. 1992. Multi-skilled teams to replace old work systems. *HR Magazine*, 37: 48-56.
17. Douglas, S., Merritt, D., Roberts, R., & Watkins, D. (2022). Systemic leadership development: impact on organizational effectiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(2), 568-588. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2020-2184>
18. Dumaine, B. 1990. Who needs a boss? *Fortune*, May 7: 52-56.
19. Gren, L., Goldman, A., & Jacobsson, C. (2020). Agile ways of working: A team maturity perspective. *Journal of Software: Evolution and Process*, 32, 1-17. <https://doi.org/10.1002/smr.2244>

20. Iqbal, Q., Ahmad, N. H., Nasim, A., & Khan, S. A. R. (2020). A moderated-mediation analysis of psychological empowerment: Sustainable leadership and sustainable performance. *Journal of Cleaner Production*, 262, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121429>
21. Jiang, X., Flores, H. R., Leelawong, R., & Manz, C. C. (2016). The effect of team empowerment on team performance: A cross-cultural perspective on the mediating roles of knowledge sharing and intra-group conflict. *International Journal of Conflict Management*, 27(1), 62-87. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-07-2014-0048>
22. Jo, S. J., & Park, S. (2016). Critical review on power in organization: empowerment in human resource development. *European Journal of Training and Development*, 40(6), 390-406. <https://doi.org/10.1108/EJTD-01-2016-0005>
23. Kahl, J., de Klerk, S., & Whiteoak, J. (2023). Managing empowerment: adjusting organizational units' autonomy to achieve corporate agility. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 10(4), 527-545. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-05-2022-0126>
24. Khatoon, A., Rehman, S. U., Islam, T., & Ashraf, Y. (2024). Knowledge sharing through empowering leadership: the roles of psychological empowerment and learning goal orientation. *Global Knowledge, Memory and Communication*, 73(4/5), 682-697. <https://doi.org/10.1108/GKMC-08-2022-0194>
25. Kirrane, M., Kilroy, S., & O'Connor, C. (2019). The moderating effect of team psychological empowerment on the relationship between abusive supervision and engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(1), 31-44. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2018-0252>
26. Koppenhafer, L., Scott, K., Weaver, T., & Mulder, M. (2023). The service empowerment model: a collaborative approach to reducing vulnerability. *Journal of Services Marketing*, 37(5), 911-926. <https://doi.org/10.1108/JSM-10-2022-0317>
27. Lin, M., Wu, X., & Ling, Q. (2017). Assessing the effectiveness of empowerment on service quality: A multi-level study of Chinese tourism firms. *Tourism Management*, 61, 411-425. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.03.001>

28. Liu, X., Yu, J., Guo, Q., & Li, J. (2022). Employee engagement, its antecedents and effects on business performance in hospitality industry: a multilevel analysis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(12), 4631-4652.  
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.03.001>
29. Maan, A. T., Abid, G., Butt, T. H., Ashfaq, F., & Ahmed, S. (2020). Perceived organizational support and job satisfaction: a moderated mediation model of proactive personality and psychological empowerment. *Future Business Journal*, 6, 1-12.  
<https://doi.org/10.1186/s43093-020-00027-8>
30. Malik, M., Sarwar, S., & Orr, S. (2021). Agile practices and performance: Examining the role of psychological empowerment. *International Journal of Project Management*, 39(1), 10-20.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.09.002>
31. Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. 2001. A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26, 356-376. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4845785>
32. Menon, S. (2001). Employee empowerment: An integrative psychological approach. *Applied Psychology*, 50(1), 153-180.  
<https://doi.org/10.1111/1464-0597.00052>
33. Mills, A. J., Berthon, P. R., & Pitt, C. (2020). Agile authorship: Evolving models of innovation for information-intensive offerings. *Journal of Business Research*, 110, 577-583.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.05.010>
34. Muthuveloo, R. (2017). The Impact of Enterprise Risk Management, Strategic Agility, and Quality of Internal Audit Function on Firm Performance. *International Review of Management and Marketing*, 7(1), 222-229.
35. Nakhoda, M., & Rahimian, S. (2015). Factors affecting empowerment of female librarians, views of female managers of Tehran public libraries. *Library Management*, 36(8/9), 663-672.  
<https://doi.org/10.1108/LM-09-2015-0059>
36. Nauman, S., Musawir, A. U., Munir, H., & Rasheed, I. (2022). Enhancing the impact of transformational leadership and team-building on project success: The moderating role of empowerment climate. *International Journal of Managing Projects in Business*, 15(2), 423-447.

37. Nowak, R. (2021). Structural empowerment and serving culture as determinants of organizational identification and turnover intention. *Management Research Review*, 44(2), 318-340.  
<https://doi.org/10.1108/IJMPB-02-2021-0031>
38. Oliveira, M., Andrade, J.R., Ratten, V., & Santos, E. (2023). Psychological empowerment for the future of work: Evidence from Portugal. *Global Business and Organizational Excellence*, 42(5), 65-78.  
<https://doi.org/10.1002/joe.22194>
39. Olszewski, M. (2023). Agile project management as a stage for creativity: a conceptual framework of five creativity-conducive spaces. *International Journal of Managing Projects in Business*, 16(3), 496-520. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-05-2022-0111>
40. Ozpamuk, M., Bolatan, G. I., VanDerSchaaf, H., & Daim, T. (2023). Exploring empowerment as an enabler of effective knowledge management. *Journal of Knowledge Management*. 27(9), 2434-2461.  
<https://doi.org/10.1108/JKM-09-2022-0747>
41. Pacheco, P. O., & Coello-Montecel, D. (2023). Does psychological empowerment mediate the relationship between digital competencies and job performance?. *Computers in Human Behavior*, 140, 107575.  
<https://doi.org/10.1016/j.chb.2022.107575>
42. Pan, S. Y. (2023). A review of multilevel analysis in hospitality management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(10), 3481-3496.  
<https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2022-0628>
43. Peng, M. Y. P., Liang, Z., Fatima, I., Wang, Q., & Rasheed, M. I. (2023). The nexus between empowering leadership, job engagement and employee creativity: role of creative self-efficacy in the hospitality industry. *Kybernetes*. <https://doi.org/10.1108/K-10-2022-1425>
44. Potnuru, R. K. G., Sahoo, C. K., & Sharma, R. (2018). Team building, employee empowerment and employee competencies: Moderating role of organizational learning culture. *European Journal of Training and Development*, 43(1/2), 39-60.  
<https://doi.org/10.1108/EJTD-08-2018-0086>
45. Renkema, M., Meijerink, J., & Bondarouk, T. (2016). Advancing multilevel thinking and methods in HRM research. *Journal of*



*Organizational Effectiveness: people and performance*, 3(2), 204-218.  
<https://doi.org/10.1108/JOEPP-03-2016-0027>

46. Safari, A., Adelpanah, A., Soleimani, R., Aqagoli, P. H., Eidizadeh, R., & Salehzadeh, R. (2020). The effect of psychological empowerment on job burnout and competitive advantage. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 18(1), 47-71.  
<https://doi.org/10.1108/MRJIAM-06-2019-0935>
47. Saira, S., Mansoor, S., & Ali, M. (2021). Transformational leadership and employee outcomes: the mediating role of psychological empowerment. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(1), 130-143.  
<https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2020-0189>
48. Schermuly, C. C., Creon, L., Gerlach, P., Grabmann, C., & Koch, J. (2022). Leadership styles and psychological empowerment: A meta-analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 29(1), 73-95.  
<https://doi.org/10.1177/15480518211067751>
49. Seibert, Scott E., Gang Wang, and Stephen H. Courtright. (2012). Supplemental Material for Antecedents and Consequences of Psychological and Team Empowerment in Organizations: A Meta-Analytic Review. *Journal of Applied Psychology*, 96, 981-1003.
50. Silva, V. V., & Ribeiro, J. L. D. (2022). Human resource management for the resilience of public organizations: A model based on macro-competences. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 9(4), 656-674.  
<https://doi.org/10.1108/JOEPP-08-2021-0235>
51. Son, J., Kim, D. H., Yun, S. W., Kim, H. J., & Kim, S. (2022). The development of regional vessel traffic congestion forecasts using hybrid data from an automatic identification system and a port management information system. *Journal of Marine Science and Engineering*, 10(12), 1956. <https://doi.org/10.3390/jmse10121956>
52. Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
53. Spreitzer, G. M., & Quinn, R. E. (1997). Empowering middle managers to be transformational leaders. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 32(3), 237-261. <https://doi.org/10.1177/0021886396323001>



54. Spreitzer, G. M., Cameron, L., & Garrett, L. (2017). Alternative work arrangements: Two images of the new world of work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 473-499. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113332>
55. Verma, P., Kumar, V., Mittal, A., Gupta, P., & Hsu, S. C. (2022). Addressing strategic human resource management practices for TQM: the case of an Indian tire manufacturing company. *The TQM Journal*, 34(1), 29-69. <https://doi.org/10.1108/TQM-02-2021-0037>
56. Wallace, J. C., Johnson, P. D., Mathe, K., & Paul, J. (2011). Structural and psychological empowerment climates, performance, and the moderating role of shared felt accountability. *Journal of Applied Psychology*, 96: 840-850.
57. Zhang, X., Ye, H., & Li, Y. (2018). Correlates of structural empowerment, psychological empowerment and emotional exhaustion among registered nurses: A meta-analysis. *Applied Nursing Research*, 42, 9-16. <https://doi.org/10.1016/j.apnr.2018.04.006>

## References (in Persian)

1. Emami, H. (2017). *Prioritization of effective behavioral factors in empowering employees of the country's welfare organization*, 2<sup>nd</sup> international conference on management and accounting, Tehran, Salehan Institute of Higher Education.
2. Bakhtiari, M. (1389). Analysis of the relationship between employee empowerment and organizational success in Sarcheshme Copper Complex. Master's Thesis.
3. Porghafari, S., Manzari Tavakoli, A., Selajfeh, S., & Dehghani Soltani, M. (2023). Effect of organizational culture on employee voice through the mediation of employee empowerment. *Journal of Management Studies in Development and Evolution*, 32(108), 273-223. <https://doi.org/10.22054/jmsd.2023.70601.4228>
4. Dehghanizadeh, M. Shojaei Fard, A., & Zarei Pizadani, S. (1402). Analysis of the impact of transformational leadership on organizational citizenship behavior with regard to the role of organizational identification, belonging to work, psychological empowerment and action-oriented personality. *Journal of Management Studies in Development and Evolution*, 32(107), 285-229.

<https://doi.org/10.22054/jmsd.2023.69307.4193>

5. Rasolzadeh, M., & Barati, Javad. (2015). Presenting strategies to increase income in water and sewage company: a case study of Mashhad water and sewage company. *Journal of Water and Wastewater Science and Engineering*, 1(1), 20-27. <https://doi.org/10.22112/JWWSE.2017.51036>
6. Shakib, A., Azizenjad, S., & Karari, S. (1397). Impact of flexibility in human resource management on employee empowerment and organizational health, a case study: Industrial Towns Company of West Azarbaijan Province. International conference on new findings in accounting, economic, management and banking. Tehran, Arvin Alborz Conference Company.
7. Farjam, S., Khairi, M., Derini, M. (1397). *Effect of managers' strategic thinking on employee empowerment (case study: Payam Noor University, Kerman province)*. 2<sup>nd</sup> international conference on management, accounting and economics in sustainable development. Mashhad, Kemer Aosh Cooperative Institute of Knowledge.
8. Mir, H. (1397). *Evaluation of ways to empower employees in Farrokhi Sistani Technical College*. 2<sup>nd</sup> international conference on new developments in management, economics and accounting. Tehran, Allameh Khoei Institute of Higher Education (RA), Kosh International Company.
9. Niknami, M. Abbaspour, A., Tagvi Fard, M. & Asghari, P. (1400). Methods of improving the dimensions of psychological empowerment of the employees of Samat organization in the conditions of the epidemic of Govid 19. *Journal of Management Studies in Development and Evolution*, 30(102), 7-35. <https://doi.org/10.22054/jmsd.2021.60984.3947>

**استناد به این مقاله:** یزدان شناس، مهدی؛ دهقانان، حامد؛ خلیل نژاد، شهرام و آذری راد، شهرام. (۱۴۰۴). مدلی میان سطحی برای توانمندی روان‌شناختی کارکنان صنعت آب و فاضلاب ایران. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۳۴(۱۱۵)، ۶۹-۱۱۰.

doi: 10.22054/jmsd.2024.78014.4435



Management Studies in Development and Evolution is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.