فصلنامه علمي اقتصاد و بانكداري اسلامي، شماره پنجاه و هفتم، زمستان ۱۴۰۵ - صفحات ۴۰۲-۳۷۳

تحلیل مفهومی راهبردهای مدیریت منابع انسانی بر ارتقاء انعطاف‌پذیری روانی کارکنان با رویکرد مدلسازی ساختاری تفسیری (ISM)

(مطالعه موردی: استانداری استان واسط عراق)

نوع مقاله: پژوهشی

فلاح سلطان مالح-الدريعي[1]
حسن دانايی-فرد[2]
مهدي مرتضوي[3]

تاریخ دریافت: ۱۴۰۵/۲/۳۱ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۶/۱

چکیده

هدف: *پژوهش حاضر با هدف شناسایی روابط علی و سطح‌بندی راهبردهای مدیریت منابع انسانی مؤثر بر ارتقاء انعطاف‌پذیری روانی کارکنان در استانداری استان واسط عراق انجام شده است.*

روش‌شناسی: *این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از حیث روش، توصیفی-پیمایشی با رویکرد ترکیبی (آمیخته) است. برای تحلیل داده‌ها از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM) استفاده گردید. دوازده راهبرد اصلی مورد بررسی شامل رهبری حمایتی و سازگارانه، مدیریت منابع انسانی راهبردی و مشارکت‌محور، مداخلات آموزشی انعطاف‌پذیری، انعطاف‌پذیری روان‌شناختی، خودکارآمدی، تنظیم هیجانی، حمایت رهبری، امنیت روان‌شناختی، انسجام تیمی، سازگاری با تغییر، توان تحمل فشار و تداوم عملکرد در شرایط دشوار بودند که از مرور نظام‌مند ۴۰ مقاله معتبر بین‌المللی استخراج شده‌اند. جامعه آماری شامل خبرگان حوزه مدیریت منابع انسانی در استانداری استان واسط بود که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله‌برفی، ۱۵ خبره انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه مقایسات زوجی بود که روایی محتوایی آن با نظر اساتید راهنما و مشاور تأیید شد. برای تحلیل داده‌ها، ماتریس تعامل ساختاری، ماتریس دسترسی اولیه و نهایی تشکیل شد و با استفاده از فرآیند سطح‌بندی تکراری و تحلیل MICMAC، راهبردها سطح‌بندی و طبقه‌بندی شدند.*

یافته‌ها: *نتایج نشان داد که راهبردهای مدیریت منابع انسانی در یک ساختار سلسله‌مراتبی هفت‌سطحی قابل طبقه‌بندی هستند. دو راهبرد رهبری حمایتی و سازگارانه (C۱) و حمایت رهبری (C۷) با بالاترین قدرت رانش (۱۲) در سطح هفتم (پایه‌ای‌ترین سطح) قرار گرفتند و نقش محرک اصلی سیستم را ایفا می‌کنند. همچنین، مدیریت منابع انسانی راهبردی و مشارکت‌محور (C۲) با قدرت رانش ۱۰ در سطح ششم قرار گرفت. راهبردهای انعطاف‌پذیری روان‌شناختی (C٤)، خودکارآمدی (C٥) و تنظیم هیجانی*

۱ دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد ومدیریت، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران
falah.alduraye@modares.ac.ir
۲ استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده اقتصاد ومدیریت، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران (نویسنده مسئول)
hdanaee@modares.ac.ir
۳ دانشیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده اقتصاد ومدیریت، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران
m-mortazavi@modares.ac.ir

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-26]

(C۶) با قدرت رانش ۸ و وابستگی ۶ در سطح چهارم قرار گرفتند و هسته مرکزی مدل را تشکیل می‌دهند. راهبردهای امنیت روان‌شناختی (C۸) و انسجام تیمی (C۹) در سطح سوم، سازگاری با تغییر (C۱۰) و توان تحمل فشار (C۱۱) در سطح دوم و تداوم عملکرد در شرایط دشوار (C۱۲) در سطح اول (پیامد نهایی) جای گرفتند. تحلیل MICMAC نیز نشان داد که چهار راهبرد اول (C1, C2, C3, C۷) در دسته پیشران، پنج راهبرد (C۴, C۵, C۶, C۸, C۹) در دسته پیوندی و سه راهبرد (C10, C۱۱, C۱۲) در دسته وابسته قرار دارند. هیچ راهبردی در دسته مستقل قرار نگرفت که نشان‌دهنده انسجام بالای مدل است.

نتیجه‌گیری: *ارتقاء انعطاف‌پذیری روانی کارکنان در استانداری استان واسط نیازمند یک رویکرد مرحله‌ای و سلسله‌مراتبی است که با تقویت رهبری حمایتی و سازگارانه و حمایت رهبری آغاز شده، سپس با استقرار سیستم‌های مدیریت منابع انسانی مشارکت‌محور و مداخلات آموزشی هدفمند ادامه یافته، از طریق توسعه توانمندی‌های روان‌شناختی (انعطاف‌پذیری روان‌شناختی، خودکارآمدی و تنظیم هیجانی) و بسترهای تیمی (امنیت روان‌شناختی و انسجام تیمی) عبور کرده و در نهایت به پیامدهای نهایی شامل سازگاری با تغییر، توان تحمل فشار و تداوم عملکرد در شرایط دشوار منجر می‌شود. مدل ارائه شده می‌تواند نقشه راه عملیاتی برای سیاست‌گذاران استانداری استان واسط در جهت اولویت‌بندی منابع و اتخاذ تصمیمات مؤثر باشد.*

کلیدواژه‌ها: راهبردهای مدیریت منابع انسانی، انعطاف‌پذیری روانی کارکنان، مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM)، تحلیل MICMAC، استانداری استان واسط

طبقه بندی JEL: H83 , D54 , M12 , M38

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-26]

مقدمه

امروزه اقدامات مدیریت منابع انسانی رویکردی منحصر به فرد برای مدیریت استخدام است که هدف آن دستیابی به مزیت رقابتی از طریق بهبود استراتژیک کارکنان متعهد و الیق و با استفاده از مجموعه ترکیبی از روشهای فرهنگی، ساختاری و منابع انسانی است. اقدامات مدیریت منابع انسانی مؤثر در سازمان باعث میشود که کارکنان بتوانند به طور مؤثر و نتیجه بخش در دستیابی به اهداف سازمانی مشارکت کنند(محمدی، عبداله زاده، قربانی، ۱٤۰۱) مدیریت منابع انسانی عبارت است از فرایند کار کردن با افراد، به طوریکه این افراد و سازمانشان به توانمندی کاملی دست یابند، حتی زمانی که تغییر، نیاز به کسب مهارتهای جدید، تقبل مسئولیتهای جدید و شکل جدیدی از روابط را ملزم باشد. در واقع مدیریت منابع انسانی استفاده از نیروی انسانی در جهت اهداف سازمان است و شامل فعالیتهایی نظیر کارمندیابی و جذب، آموزش، حقوق و دستمزد و روابط سازمانی میشود(رستمی، میرسپاسی، زمانی مقدم، دانشفرد، ۱٤۰۱)..در دنیای کسب‌وکار امروز، سازمان‌ها برای بقا و موفقیت در محیطی پویا و رقابتی، ناگزیر از بهره‌گیری از تمامی ظرفیت‌های خود هستند. در این میان، نیروی انسانی به‌عنوان باارزش‌ترین سرمایه سازمانی، نقشی حیاتی در ایجاد مزیت رقابتی پایدار ایفا می‌کند (رضا و همکاران، ۲۰۲۱). شاید در بین کارشناسان، صاحب‌اندیشان و دست‌اندرکاران صنعت فردی یافت نشود که بر این باور استوار باشد که افراد انسانی شالوده و بنیاد ثروت ملی هستند. سرمایه‌ی انسانی به معنی مهارت‌ها، دانش، انگیزش‌ها در سازمان می‌باشند. برعکس تصوری که سال‌ها پیش وجود داشت، تأسیسات گسترده، ماشین‌آلات زیاد و نوین، هیچ یک بدون داشتن نیروی انسانی کارآمد و توانا، سود چندانی برای شرکت‌ها و بنگاه‌های اقتصادی نخواهد داشت و مدیران این‌گونه واحدها به زعم هزینه‌ی بسیار، سودی قلیل خواهند داشت.

بهزیستی روان‌شناختی مسئله‌ای است که اهمیت آن همیشه در سازمان موجود است و هیچ‌گاه اهمیت آن کم نمی‌شود. تحقیقات نشان داده است که سطح رضایت کارکنان از کار در سازمان‌ها کاهش یافته است چرا که در شرایط مدرن نقض هنجارهای تبادل اجتماعی وجود دارد. قراردادهای اجتماعی که در سال‌های گذشته روابط پایداری را در نظام کارفرما-کارمند فراهم می‌کرد، اکنون از کارمندان انتظار می‌شود که از نظر زمان، تلاش، مهارت و انعطاف‌پذیری بیشتری ارائه دهند در حالی که از نظر فرصت‌های شغلی، امنیت شغلی و غیره نسبت به گذشته کمتر خدمات دریافت می‌کنند. این تفاوت‌ها باعث ایجاد نگرش‌های منفی در کارکنان می‌شود که منجر به عدم انعطاف‌پذیری روانی می‌شود و بررسی راهبردهایی که باعث شود که انعطاف‌پذیری روانی کارکنان را بهبود بخشد حائز اهمیت است (ساوچنکو و همکاران[1]، ۲۰۲۲).

انعطاف‌پذیری روانی همواره با سلامت روان همراه است و به صورت معکوس با آسیب‌شناسی روانی ارتباط دارد. انعطاف‌پذیری روانی به عنوان یک ویژگی عمده شناخت انسان توصیف شده است و به عنوان قدرت و توانایی فرد برای در نظر گرفتن بازنمایی‌های متناقض از یک شیء یا رویداد و در نظر گرفتن تمام راه‌حل‌ها اشاره دارد (داسون و همکاران[2]، ۲۰۲۰). انعطاف‌پذیری روانی به عنوان یک صفت چندوجهی شناخته شده است که در بسیاری از

1 Savchenko et al.
2 Dawson et al.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-26]

حوزه‌های زندگی فرد و کارکنان از جمله سلامت روان نقش دارد. می‌توان عنوان کرد که نکات منفی شغلی باعث کاهش سلامت روان افراد می‌شود که این مسئله باعث کاهش انعطاف‌پذیری روانی کارکنان می‌شود (کانستانتیو و همکاران[1]، ۲۰۱۸).

سازمان‌های دولتی، به‌ویژه استانداری‌ها به‌عنوان نهادهای کلیدی در نظام اداری و سیاسی هر کشور، از این قاعده مستثنی نیستند. استانداری استان واسط در عراق، به‌عنوان یکی از این نهادها، با چالش‌های متعددی در حوزه مدیریت منابع انسانی مواجه است. کارکنان این سازمان، به‌دلیل ارتباط مستقیم با مردم و نقش تأثیرگذار در توسعه منطقه‌ای، نیازمند توانمندی‌های خاصی در ابعاد مختلف فردی، شغلی، سازمانی و اجتماعی هستند (ساسال و همکاران[2]، ۲۰۲۵). با این حال، بررسی ادبیات نشان می‌دهد که پژوهش‌های اندکی به‌صورت نظام‌مند به شناسایی و دسته‌بندی راهبردهای مؤثر بر ارتقاء انعطاف‌پذیری روانی کارکنان در چنین بافت سازمانی پرداخته‌اند.

این پراکندگی مفهومی، مدیران و سیاست‌گذاران را در تدوین برنامه‌های منسجم و اثربخش ارتقاء انعطاف‌پذیری روانی کارکنان با سردرگمی مواجه می‌سازد (باتا و همکاران[3]، ۲۰۲۶). انعطاف‌پذیری روانی کارکنان در استانداری استان واسط می‌تواند بسیاری از مشکلات منفی در سازمان از جمله عدم رضایت، عدم تعهد، سکوت سازمانی، عدم وفاداری به سازمان را کاهش دهد و باعث شود که کارکنان در این سازمان به بهترین نحو به فعالیت‌های کاری خود پرداخته و نسبت به سازمان و جامعه خدمات مناسبی ارائه دهند (دو و همکاران[4]، ۲۰۲۶).

روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری یکی از روش‌های کارآمد در حوزه تحقیق در عملیات نرم و مدیریت سیستم‌هاست که با تکیه بر دانش و قضاوت خبرگان، امکان تبدیل روابط کیفی و مفهومی به یک ساختار سلسله‌مراتبی را فراهم می‌کند (وارفیلد[5]، ۱۹۷۴). این روش به ویژه برای تحلیل سیستم‌های پیچیده با مؤلفه‌های متعدد که روابط غیرخطی و چندالیه دارند، بسیار مناسب است. از مزایای اصلی این روش می‌توان به شناسایی نقاط اهرمی سیستم، تعیین سلسله مراتب علی و ارائه تصویری بصری از روابط میان مؤلفه‌ها اشاره کرد.

مشارکت اصلی این پژوهش در سه حوزه قابل تبیین است: نخست، شناسایی ساختار علی و سلسله مراتبی راهبردهای مدیریت منابع انسانی مؤثر بر انعطاف‌پذیری روانی کارکنان که در پژوهش‌های پیشین کمتر مورد توجه قرار گرفته است؛ دوم، ارائه یک مدل عملیاتی و مرحله‌ای برای سیاست‌گذاری در سازمان‌های دولتی که می‌تواند به اولویت‌بندی منابع و تصمیم‌گیری مؤثر کمک کند؛ و سوم، توسعه دانش نظری در زمینه مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی کشور عراق که با استفاده از نظرات خبرگان بومی انجام شده است.

بر این اساس، پژوهش حاضر در صدد است با استفاده از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM) به این سؤال اساسی پاسخ دهد که سلسله مراتب و اولویت راهبردهای مدیریت منابع انسانی برای ارتقاء انعطاف‌پذیری روانی کارکنان در استانداری استان واسط چگونه است؟

1 Constantinou et al.
2 Sasal et al.
3 Bata et al
4 Do et al
5 Warfield et al.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-26]

۱- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۱-۱- مفهوم انعطاف‌پذیری روانی کارکنان

انعطاف‌پذیری روانی به عنوان یک مسیر اصلی و یک سازه اصلی در سازگاری با موقعیت‌های دشوار در نظر گرفته می‌شود (ریچاردسون[1]، ۲۰۱۹). این متغیر یکی از متغیرهایی است که به عنوان توانایی سازگاری با تغییرات محیطی و محرک‌های آن و تغییر یا ادامه رفتار در جهت ارزش در نظر گرفته می‌شود. می‌توان عنوان کرد که انعطاف‌پذیری روانی مستلزم توانایی برقراری ارتباط با لحظه کنونی و همچنین توانایی تمایز سازی خود از تفکرات و تجارب درونی روانی است. در مورد انعطاف‌پذیری روانی کارکنان می‌توان عنوان کرد که این سازه به عنوان توانایی کارکنان برای بهره‌جویی از فرصت‌هایی که در زمان حال وجود دارد برای رسیدن به اهداف و ارزش‌های درونی در نظر گرفته شده است که این قدرت با توجه به چالش‌ها و رویدادهای پیش‌رو اهمیت بیشتری دارد (لوکاس و مور[2]، ۲۰۲۰).

انعطاف‌پذیری روانی به عنوان یک ویژگی عمده شناخت انسان توصیف شده است و به عنوان قدرت و توانایی فرد برای در نظر گرفتن بازنمایی‌های متناقض از یک شیء یا رویداد و در نظر گرفتن تمام راه‌حل‌ها اشاره دارد (داسون و همکاران[3]، ۲۰۲۰). انعطاف‌پذیری روانی به عنوان یک صفت چندوجهی شناخته شده است که در بسیاری از حوزه‌های زندگی فرد و کارکنان از جمله سلامت روان نقش دارد (کانستانتیو و همکاران[4]، ۲۰۱۸).

کارکنان دولتی به خصوص در کشورهایی که دارای مشکلات سیاسی عدیده‌ای هستند همواره دچار مشکلات در زمینه روحی و روانی هستند و در واقع قادر نیستند که از فرصت‌ها برای رسیدن به اهداف و ارزش‌های درونی استفاده کنند و استانداری استان واسط هم یکی از همین ارگان‌های دولتی است که کارکنان آن به دلیل عدم ثبات سیاسی در سطح کلان کشور همواره دغدغه‌های ذهنی خاص خود را دارند و باید با شیوه‌های مختلف دغدغه‌های ذهنی آن‌ها کاسته شود که یکی از بهترین راهکارها تقویت انعطاف‌پذیری روانی در کارکنان می‌باشد (داعوک-اوری و همکاران[5]، ۲۰۲۵).

۱-۲-پیشینه پژوهش

پژوهش‌های گسترده‌ای به شناسایی عوامل و راهبردهای مؤثر بر انعطاف‌پذیری روانی کارکنان پرداخته‌اند. بر اساس تحلیل مقالات معتبر بین‌المللی، دوازده راهبرد کلان در این حوزه قابل شناسایی است:

1 Richardson
2 Lucas and Moore
3 Dawson et al
4 Konstantinou et al
5 Daouk-Oury et al

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-26]

راهبرد اول: رهبری حمایتی و سازگارانه- این راهبرد شامل رفتارهای رهبری است که از کارکنان حمایت کرده، با شرایط تغییر سازگار می‌شوند و محیطی امن و قابل انعطاف ایجاد می‌کنند. الکساندرو[1] (۲۰۲۵) بر نقش رهبری حمایتی در مدیریت منابع انسانی در عصر دیجیتال تأکید داشت. داعوک-اوری و همکاران (۲۰۲۵) نشان دادند که رهبری حمایتی در شرایط بحران، نقش کلیدی در ایجاد تاب‌آوری سازمانی ایفا می‌کند. هوخا و همکاران[2] (۲۰۲۵) بر نقش رهبری در کاهش قصد ترک شغل و افزایش عملکرد کارکنان تأکید کردند. سوارز-آمایا و همکاران[3] (۲۰۲۴) نیز رهبری حمایتی و اخلاقی را به عنوان عامل کلیدی در تعهد سازمانی معرفی کردند.

راهبرد دوم: مدیریت منابع انسانی راهبردی و مشارکت‌محور- این راهبرد بر برنامه‌ریزی راهبردی، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و همسوسازی اهداف فردی و سازمانی تأکید دارد. رضا و همکاران (۲۰۲۱) نشان دادند که شیوه‌های مدیریت منابع انسانی راهبردی، تاب‌آوری سازمانی را تقویت می‌کنند. کاهندی و همکاران (۲۰۲۴) بر نقش مدیریت منابع انسانی با درگیری بالا در افزایش انعطاف‌پذیری کارکنان از طریق سازگاری فناورانه تأکید داشتند. چن و همکاران (۲۰۲۴) نیز نشان دادند که مدیریت منابع انسانی جمع‌گرایانه از طریق افزایش ادراک انصاف کلی و هویت اجتماعی، تاب‌آوری کارکنان را تقویت می‌کند.

راهبرد سوم: مداخلات آموزشی انعطاف‌پذیری- این راهبرد شامل برنامه‌های آموزشی و کارگاه‌های تخصصی برای افزایش مهارت‌های انعطاف‌پذیری، تطابق با تغییر و مقابله با شرایط دشوار است. پترسون و همکاران (۲۰۲۳) در مطالعه کارآزمایی بالینی تصادفی‌شده نشان دادند که آموزش انعطاف‌پذیری روان‌شناختی می‌تواند انعطاف‌پذیری را در پرسنل نظامی به طور معنی‌داری افزایش دهد. تان و همکاران (۲۰۲۵) بر نقش ذهن‌آگاهی و تمرین‌های تأملی در کاهش فرسودگی و افزایش تاب‌آوری تأکید کردند.

راهبرد چهارم: انعطاف‌پذیری روان‌شناختی- این راهبرد بر ظرفیت فرد برای تطابق با موقعیت‌های متغیر، بازاندیشی در الگوهای فکری و رفتاری و حفظ تعادل روانی در مواجهه با چالش‌ها تمرکز دارد. ژای و همکاران (۲۰۲۳) نشان دادند که نظام‌های مدیریت منابع انسانی راهبردی از طریق توانمندسازی روان‌شناختی و به دنبال آن تاب‌آوری، عملکرد کارکنان را بهبود می‌بخشند. لو و همکاران (۲۰۲۳) نیز تأیید کردند که شیوه‌های پایدار مدیریت منابع انسانی با تقویت تاب‌آوری کارکنان، به سطوح بالایی از درگیری شغلی منجر می‌شود.

راهبرد پنجم: خودکارآمدی- این راهبرد بر باور فرد نسبت به توانایی‌های خود برای سازماندهی و اجرای موفقیت‌آمیز وظایف، غلبه بر موانع و دستیابی به اهداف در شرایط متغیر تأکید دارد. مانگوندجایا و همکاران (۲۰۲۴) بر نقش تحول‌آفرین خودکارآمدی در تاب‌آوری کارکنان تأکید

1 Alexandru
2 Hoxha et al
3 Hoxha et al

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-26]

کردند. لو و همکاران (۲۰۲۱) نیز نشان دادند که خودکارآمدی به عنوان یکی از ابعاد سرمایه روان‌شناختی، عملکرد تطبیقی کارکنان را بهبود می‌بخشد.

راهبرد ششم: تنظیم هیجانی- این راهبرد بر توانایی مدیریت، کنترل و تعدیل هیجانات منفی و مثبت در موقعیت‌های پرتنش و تغییر تمرکز دارد. تان و همکاران (۲۰۲۵) بر نقش خودتنظیمی و تعادل هیجانی در تاب‌آوری حرفه‌ای تأکید کردند. بویار و سینها (۲۰۲۴) نیز هوش هیجانی را به عنوان یکی از مؤلفه‌های کلیدی در بسته‌های مدیریت منابع انسانی معطوف به بهزیستی معرفی کردند.

راهبرد هفتم: حمایت رهبری- این راهبرد بر میزان پشتیبانی عملی و عاطفی مدیران از کارکنان در قالب تأمین منابع، راهنمایی، بازخورد سازنده و ایجاد امنیت شغلی تأکید دارد. کیم و همکاران (۲۰۲۴) نشان دادند که حمایت ادراک‌شده سازمانی، احساس معنا و خودکارآمدی را در کارکنان بخش دولتی افزایش می‌دهد. الجوید (۲۰۲۵) نیز بر نقش حمایت هیجانی و پشتیبانی ابزاری در تعیین تاب‌آوری سازمانی تأکید کرد.

راهبرد هشتم: امنیت روان‌شناختی- این راهبرد بر ادراک کارکنان از این که محیط کار برای ابراز عقاید، طرح اشتباهات و بیان نگرانی‌ها بدون ترس از تنبیه یا تحقیر، امن است، تمرکز دارد. چن و همکاران (۲۰۲۴) نشان دادند که امنیت روانی یکی از پیامدهای کلیدی مدیریت منابع انسانی جمع‌گرایانه است. خوشروی و همکاران (۱۴۰۱) نیز نشان دادند که امنیت روانی کارکنان بر خوش‌بینی آنان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

راهبرد نهم: انسجام تیمی- این راهبرد بر میزان همبستگی، اعتماد متقابل و همکاری میان اعضای تیم در جهت دستیابی به اهداف مشترک، به ویژه در شرایط تغییر و فشار، تأکید دارد. فن و همکاران (۲۰۲۲) نشان دادند که انسجام تیمی و اعتماد متقابل، سیستم‌های حافظه تعاملی را تقویت کرده و به نوآوری تیمی کمک می‌کند. لوپز-لوپز و همکاران (۲۰۲۲) نیز بر نقش فرهنگ یادگیری از خطا و توانمندسازی کارکنان در تاب‌آوری سازمانی تأکید داشتند.

راهبرد دهم: سازگاری با تغییر- این راهبرد بر ظرفیت فرد و سازمان برای پذیرش، تطابق و بهره‌گیری مثبت از تغییرات محیطی، فناورانه و ساختاری تمرکز دارد. گوروستیاگا و همکاران (۲۰۲۲) نشان دادند که عملکرد انطباقی شامل سازگاری بین‌فردی، مدیریت استرس و خلاقیت است. دو و همکاران (۲۰۲۶) نیز نشان دادند که مدیریت منابع انسانی مبتنی بر هوش مصنوعی از طریق اکتشاف کارکنان، عملکرد تطبیقی را افزایش می‌دهد.

راهبرد یازدهم: توان تحمل فشار- این راهبرد بر ظرفیت فرد برای مقاومت در برابر استرس‌ها، فشارهای کاری و شرایط بحرانی بدون افت قابل توجه در عملکرد تأکید دارد. بوگین و همکاران (۲۰۲۵) نشان دادند که آسیب‌پذیری ادراک‌شده و حمایت اجتماعی از عوامل کلیدی در حفظ سبک زندگی و بهزیستی کارکنان است. ساسال و همکاران (۲۰۲۵) نیز بر نقش انعطاف مهارتی و رفتاری در افزایش تعهد سازمانی تأکید کردند.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-26]

راهبرد دوازدهم: تداوم عملکرد در شرایط دشوار- این راهبرد بر توانایی حفظ سطح عملکرد مطلوب و استمرار فعالیت‌های کلیدی سازمان در مواجهه با بحران‌ها، فشارها و تغییرات ناگهانی تمرکز دارد. کوک و همکاران (۲۰۲۰) نشان دادند که فرهنگ سازمانی حامی توازن کار-زندگی و مدیریت حساس به زمینه فرهنگی، تاب‌آوری سازمانی را افزایش می‌دهد. دانای‌فرد و همکاران (۲۰۲۲) نیز بر طراحی سیاست‌های اداری متناسب با بحران و ایجاد برنامه‌های سلامت روان تأکید کردند...

تحقیقات داخلی نیز مؤید این یافته‌ها هستند. فرجام و همکاران (۱۴۰۳) نشان دادند که رضایت شغلی می‌تواند بر عملکرد سازمانی و سلامت روانی کارکنان تاثیرگذار باشد. فلاح (۱۴۰۲) نشان داد که بین سیستم مدیریت ایمنی با سبک رهبری خدمت‌گزار مدیران و سلامت روان در کارکنان رابطه معناداری وجود دارد. مقدسی ریسه (۱۴۰۲) نشان داد که تمامی ابعاد توانمندسازی روان‌شناختی بر سلامت روانی کارکنان تأثیر مثبت دارد. اکبری طاحونه (۱۴۰۲) نشان داد که مدیریت کوانتومی با توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان رابطه مثبت و معنی‌دار دارد. کاوسی قافی (۱۴۰۲) نشان داد که درمان ذهن‌آگاهی بر بهبود بهزیستی روان‌شناختی و افزایش سازگاری شغلی اثربخش بوده است. صالحی و همکاران (۱۳۹۷) نشان دادند که انعطاف‌پذیری بر توانمندسازی روانی و فرسودگی شغلی تأثیر دارد.

علیرغم این پژوهش‌های گسترده، همچنان شکاف قابل‌توجهی در زمینه شناسایی ساختار سلسله‌مراتبی و روابط علی میان راهبردهای انعطاف‌پذیری روانی وجود دارد. این شکاف به‌ویژه در بستر سازمان‌های دولتی عراق به‌وضوح احساس می‌شود. از این رو، پژوهش حاضر در صدد است با استفاده از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM) به این سؤال اساسی پاسخ دهد که سلسله مراتب و اولویت راهبردهای مدیریت منابع انسانی برای ارتقاء انعطاف‌پذیری روانی کارکنان در استانداری استان واسط چگونه است؟

۲- روش‌شناسی پژوهش

۲-۱ نوع مطالعه و رویکرد پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از حیث روش، توصیفی-پیمایشی با رویکرد کمی است. این پژوهش با استفاده از روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM) به تحلیل روابط علی و سطح‌بندی راهبردهای مدیریت منابع انسانی مؤثر بر ارتقاء انعطاف‌پذیری روانی کارکنان در استانداری استان واسط پرداخته است (وارفیلد، ۱۹۷۴).

۲-۲- راهبردهای مورد بررسی

دوازده راهبرد اصلی مورد بررسی در این پژوهش حاصل تحلیل مقالات معتبر بین‌المللی است که در یک مطالعه مرور نظام‌مند جداگانه استخراج شده‌اند (باتا و همکاران، ۲۰۲۶؛ رضا و همکاران، ۲۰۲۱؛ دو و همکاران، ۲۰۲۶؛ الکساندرو، ۲۰۲۵؛ لوپز-لوپز و همکاران، ۲۰۲۲؛

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-26]

احمیچ و چوسیچ، ۲۰۲۵؛ الجوید، ۲۰۲۵؛ المکد و لی، ۲۰۲۴؛ کاهندی و همکاران، ۲۰۲۴؛ چن و همکاران، ۲۰۲۴؛ ژای و همکاران، ۲۰۲۳؛ داویدسکو و همکاران، ۲۰۲۰؛ ساریداکیس و همکاران، ۲۰۲۰؛ ریس-کورنخو و همکاران، ۲۰۲۵؛ هندری، ۲۰۲۵؛ کیم و همکاران، ۲۰۲۴؛ حسینات و همکاران، ۲۰۲۴؛ گوروستیاگا و همکاران، ۲۰۲۲؛ دانای‌فرد و همکاران، ۲۰۲۲؛ آگوئینیس و بورگی-تیان، ۲۰۲۱؛ ربیع و همکاران، ۲۰۲۵؛ داعوک-اوری و همکاران، ۲۰۲۵؛ شو و همکاران، ۲۰۲۵؛ السویدی و همکاران، ۲۰۲۵؛ تودیسکو و همکاران، ۲۰۲۳؛ فن و همکاران، ۲۰۲۲؛ لو و همکاران، ۲۰۲۱؛ کوک و همکاران، ۲۰۲۰؛ بدنال و سندرز، ۲۰۱۷؛ تان و همکاران، ۲۰۲۵؛ مانگوندجایا و همکاران، ۲۰۲۴؛ لو و همکاران، ۲۰۲۳؛ سالمینن و همکاران، ۲۰۱۹؛ بوگین و همکاران، ۲۰۲۵؛ پترسون و همکاران، ۲۰۲۳؛ ساسال و همکاران، ۲۰۲۵؛ بویار و سینها، ۲۰۲۴؛ هافستاد و همکاران، ۲۰۲۴؛ هوخا و همکاران، ۲۰۲۵؛ سوارز-آمایا و همکاران، ۲۰۲۴). این راهبردها عبارتند از:

- **C۱: رهبری حمایتی و سازگارانه**- شامل سبک رهبری که در آن مدیران از کارکنان حمایت کرده، با شرایط تغییر سازگار می‌شوند و محیطی امن و قابل انعطاف ایجاد می‌کنند (الکساندرو، ۲۰۲۵؛ داعوک-اوری و همکاران، ۲۰۲۵؛ هوخا و همکاران، ۲۰۲۵؛ سوارز-آمایا و همکاران، ۲۰۲۴)
- **C۲: مدیریت منابع انسانی راهبردی و مشارکت‌محور**- شامل رویکردی در مدیریت منابع انسانی که بر برنامه‌ریزی راهبردی، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و همسوسازی اهداف فردی و سازمانی تأکید دارد (رضا و همکاران، ۲۰۲۱؛ کاهندی و همکاران، ۲۰۲۴؛ چن و همکاران، ۲۰۲۴؛ ساریداکیس و همکاران، ۲۰۲۰)
- **C۳: مداخلات آموزشی انعطاف‌پذیری**- شامل برنامه‌های آموزشی و کارگاه‌های تخصصی که به منظور افزایش مهارت‌های انعطاف‌پذیری، تطابق با تغییر و مقابله با شرایط دشوار طراحی شده‌اند (پترسون و همکاران، ۲۰۲۳؛ تان و همکاران، ۲۰۲۵؛ مانگوندجایا و همکاران، ۲۰۲۴)
- **C٤: انعطاف‌پذیری روان‌شناختی**- شامل ظرفیت فرد برای تطابق با موقعیت‌های متغیر، بازاندیشی در الگوهای فکری و رفتاری و حفظ تعادل روانی در مواجهه با چالش‌ها (ژای و همکاران، ۲۰۲۳؛ لو و همکاران، ۲۰۲۳؛ لوکاس و مور، ۲۰۲۰؛ ریچاردسون، ۲۰۱۹)
- **C٥: خودکارآمدی**- شامل باور فرد نسبت به توانایی‌های خود برای سازماندهی و اجرای موفقیت‌آمیز وظایف، غلبه بر موانع و دستیابی به اهداف در شرایط متغیر (مانگوندجایا و همکاران، ۲۰۲۴؛ لو و همکاران، ۲۰۲۱)
- **C٦: تنظیم هیجانی**- شامل توانایی مدیریت، کنترل و تعدیل هیجانات منفی و مثبت در موقعیت‌های پرتنش و تغییر (تان و همکاران، ۲۰۲۵؛ بویار و سینها، ۲۰۲۴)
- **C۷: حمایت رهبری**- شامل میزان پشتیبانی عملی و عاطفی مدیران از کارکنان در قالب تأمین منابع، راهنمایی، بازخورد سازنده و ایجاد امنیت شغلی (کیم و همکاران، ۲۰۲۴؛ الجوید، ۲۰۲۵؛ المکد و لی، ۲۰۲۴)

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-26]

- **C۸: امنیت روان‌شناختی**- شامل ادراک کارکنان از این که محیط کار برای ابراز عقاید، طرح اشتباهات و بیان نگرانی‌ها بدون ترس از تنبیه یا تحقیر، امن است (چن و همکاران، ۲۰۲۴؛ خوشروی و همکاران، ۱۴۰۱)
- **C۹: انسجام تیمی**- شامل میزان همبستگی، اعتماد متقابل و همکاری میان اعضای تیم در جهت دستیابی به اهداف مشترک، به ویژه در شرایط تغییر و فشار (فن و همکاران، ۲۰۲۲؛ لوپز-لوپز و همکاران، ۲۰۲۲)
- **C۱۰: سازگاری با تغییر**- شامل ظرفیت فرد و سازمان برای پذیرش، تطابق و بهره‌گیری مثبت از تغییرات محیطی، فناورانه و ساختاری (گوروستیاگا و همکاران، ۲۰۲۲؛ دو و همکاران، ۲۰۲۶)
- **C۱۱: توان تحمل فشار**- شامل ظرفیت فرد برای مقاومت در برابر استرس‌ها، فشارهای کاری و شرایط بحرانی بدون افت قابل توجه در عملکرد (بوگین و همکاران، ۲۰۲۵؛ ساسال و همکاران، ۲۰۲۵)
- **C۱۲: تداوم عملکرد در شرایط دشوار**- شامل توانایی حفظ سطح عملکرد مطلوب و استمرار فعالیت‌های کلیدی سازمان در مواجهه با بحران‌ها، فشارها و تغییرات ناگهانی (کوک و همکاران، ۲۰۲۰؛ دانای‌فرد و همکاران، ۲۰۲۲)

۲-۳- جامعه آماری و روش نمونه‌گیری

جامعه آماری این پژوهش شامل خبرگان حوزه مدیریت منابع انسانی در استانداری استان واسط بود. خبرگان انتخاب‌شده می‌بایست حداقل دارای شرایط زیر می‌بودند: ۱) داشتن حداقل ۱۰ سال سابقه کاری مرتبط با مدیریت منابع انسانی، ۲) داشتن حداقل مدرک کارشناسی ارشد در رشته مدیریت، ۳) دارا بودن تجربه مدیریتی یا مشاوره در حوزه منابع انسانی و ۴) تمایل به همکاری در پژوهش.

برای انتخاب خبرگان، از روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله‌برفی استفاده شد. در این روش، ابتدا چند خبره کلیدی شناسایی و پس از مصاحبه، از آن‌ها خواسته شد تا سایر خبرگان واجد شرایط را به پژوهشگر معرفی کنند. این فرآیند تا جایی ادامه یافت که به اشباع نظری در پاسخ‌ها دست یافتیم. در نهایت، ۱۵ خبره با میانگین سابقه کاری ۱۶ سال انتخاب شدند.

از نظر تنوع، خبرگان از بخش‌های مختلف استانداری شامل معاونت‌ها، ادارات کل و واحدهای ستادی انتخاب شدند تا دیدگاه‌های متنوعی در پژوهش لحاظ شود.

۲-٤- ابزار گردآوری داده‌ها

ابزار گردآوری داده‌ها در این پژوهش، پرسشنامه مقایسات زوجی بود که بر اساس دوازده راهبرد شناسایی شده طراحی شد. در این پرسشنامه، از خبرگان خواسته شد تا برای هر زوج از راهبردها (۶۶ مقایسه زوجی)، یکی از چهار نماد زیر را انتخاب کنند:

- V: نشان‌دهنده تأثیر یک‌طرفه راهبرد ردیف بر راهبرد ستون
- A: نشان‌دهنده تأثیر یک‌طرفه راهبرد ستون بر راهبرد ردیف

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-26]

- X: نشان‌دهنده تأثیر متقابل دوطرفه
- O: نشان‌دهنده عدم وجود رابطه مستقیم

پرسشنامه به همراه راهنمای تکمیل و تعاریف عملیاتی هر یک از راهبردها در اختیار خبرگان قرار گرفت. روایی محتوایی پرسشنامه با استفاده از نظر اساتید راهنما و مشاور تأیید شد.

۲-۵- مراحل اجرای روش ISM

در این پژوهش اجرای روش ISM در شش مرحله متوالی انجام شد (وارفیلد، ۱۹۷۴):

مرحله اول: تشکیل ماتریس تعامل ساختاری (SSIM): بر اساس پاسخ‌های خبرگان به پرسشنامه مقایسات زوجی، برای هر مقایسه، نمادی که بیشترین فراوانی را در میان پاسخ‌های خبرگان داشت، به‌عنوان نماد اکثریت انتخاب شد. سپس ماتریس تعامل ساختاری به صورت یک ماتریس مثلث بالایی تشکیل گردید که روابط زوجی میان راهبردها را نشان می‌دهد.

مرحله دوم: تشکیل ماتریس دسترسی اولیه: نمادهای کیفی ماتریس SSIM به اعداد صفر و یک تبدیل شدند. قوانین تبدیل به این صورت است: اگر نماد V باشد، در ماتریس دسترسی عدد ۱ در خانه (i,j) و عدد ۰ در خانه (j,i) قرار می‌گیرد؛ اگر نماد A باشد، عدد ۰ در خانه (i,j) و عدد ۱ در خانه (j,i) قرار می‌گیرد؛ اگر نماد X باشد، در هر دو خانه (i,j) و (j,i) عدد ۱ قرار می‌گیرد؛ و اگر نماد O باشد، در هر دو خانه عدد ۰ قرار می‌گیرد. قطر اصلی ماتریس (رابطه هر راهبرد با خودش) همیشه برابر یک قرار داده شد.

مرحله سوم: تشکیل ماتریس دسترسی نهایی: قاعده تعدی بر ماتریس دسترسی اولیه اعمال شد. بر اساس این قاعده، اگر راهبرد i به راهبرد j دسترسی داشته باشد و راهبرد j به راهبرد k دسترسی داشته باشد، آنگاه راهبرد i باید به راهبرد k نیز دسترسی داشته باشد. این قاعده تمام مسیرهای غیرمستقیم میان راهبردها را شناسایی و ماتریس را کامل کرد (وارفیلد، ۱۹۷۴).

مرحله چهارم: سطح‌بندی راهبردها: فرآیند سطح‌بندی به صورت تکراری انجام شد. در هر تکرار، برای هر راهبرد، مجموعه دسترسی (شامل راهبردهایی که راهبرد مورد نظر به آن‌ها دسترسی دارد) و مجموعه پیش‌نیاز (شامل راهبردهایی که به راهبرد مورد نظر دسترسی دارند) محاسبه شد. سپس اشتراک این دو مجموعه محاسبه گردید. راهبردهایی که مجموعه دسترسی و اشتراک آن‌ها برابر بود، در بالاترین سطح موجود قرار گرفتند و از تکرار بعدی حذف شدند. این فرآیند تا زمانی ادامه یافت که تمام راهبردها سطح‌بندی شوند.

مرحله پنجم: ترسیم مدل ISM نهایی: پس از سطح‌بندی راهبردها، مدل ISM نهایی به صورت یک نمودار سلسله‌مراتبی ترسیم شد. در این مدل، راهبردهای سطح پایین‌تر در پایین نمودار و راهبردهای سطح بالاتر در بالای نمودار قرار گرفتند. پیکان‌ها جهت تأثیر را از سطوح پایین‌تر به سطوح بالاتر نشان می‌دهند.

مرحله ششم: تحلیل MICMAC: تحلیل MICMAC برای طبقه‌بندی راهبردها بر اساس دو شاخص قدرت رانش و قدرت وابستگی انجام شد. قدرت رانش هر راهبرد از جمع سطری ماتریس دسترسی نهایی (تعداد راهبردهایی که راهبرد مورد نظر بر آن‌ها تأثیر دارد) و قدرت

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-26]

وابستگی از جمع ستونی ماتریس دسترسی نهایی (تعداد راهبردهایی که بر راهبرد مورد نظر تأثیر دارند) محاسبه شد. بر اساس این دو شاخص، راهبردها در چهار دسته طبقه‌بندی شدند: پیشران (قدرت رانش بالا و قدرت وابستگی پایین)، پیوندی (قدرت رانش بالا و قدرت وابستگی بالا)، وابسته (قدرت رانش پایین و قدرت وابستگی بالا) و مستقل (قدرت رانش پایین و قدرت وابستگی پایین).

تمام محاسبات ماتریسی با استفاده از نرم‌افزار Excel انجام شد و مدل نهایی با استفاده از نرم‌افزار Visio ترسیم گردید.

۳- یافته‌های پژوهش

۳-۱- تحلیل جمعیت شناختی خبرگان

از میان ۱۵ خبره شرکت‌کننده در این پژوهش، ۸ نفر (۳/۵۳ درصد) دارای مدرک دکتری و ۷ نفر (۷/۴۶ درصد) دارای مدرک کارشناسی ارشد بودند. میانگین سابقه کاری خبرگان ۱۶ سال بود که نشان‌دهنده تجربه کافی آن‌ها در حوزه مدیریت منابع انسانی است. همچنین، ۹ نفر از خبرگان (۶۰ درصد) دارای سابقه مدیریتی در استانداری، ۴ نفر (۷/۲۶ درصد) دارای سابقه تدریس و پژوهش در حوزه مدیریت منابع انسانی و ۲ نفر (۳/۱۳ درصد) دارای سابقه مشاوره در حوزه مدیریت منابع انسانی بودند.

۳-۲- فراوانی پاسخ‌های خبرگان به مقایسات زوجی

نتایج نظرسنجی از ۱۵ خبره در مورد روابط علی میان دوازده راهبرد اصلی نشان می‌دهد که در اکثر مقایسه‌های زوجی، نماد اکثریت با فاصله معناداری از سایر نمادها انتخاب شده است. الگوی کلی پاسخ‌ها نشان می‌دهد که راهبردهای ساختاری مانند رهبری حمایتی و سازگارانه (C۱) و مدیریت منابع انسانی راهبردی (C۲) بیشترین تأثیر را بر سایر راهبردها دارند و عمدتاً با نماد V (تأثیر بر دیگران) مشخص شده‌اند. در مقابل، راهبردهای پیامدی مانند تداوم عملکرد در شرایط دشوار (C۱۲) عمدتاً در موقعیت تأثیرپذیر (نماد A) قرار دارند.

بر اساس نظر خبرگان، الگوی روابط بین زیرمؤلفه‌ها به شرح زیر است:

- رهبری حمایتی و سازگارانه (C۱) عمدتاً بر سایر زیرمؤلفه‌ها تأثیرگذار است (۱۱ رابطه V و ۱ رابطه X) و نقش پیشران اصلی را ایفا می‌کند.
- انعطاف‌پذیری روان‌شناختی (C٤)، خودکارآمدی (C٥)، تنظیم هیجانی (C٦)، امنیت روان‌شناختی (C٨)، انسجام تیمی (C٩)، سازگاری با تغییر (C١٠) و توان تحمل فشار (C١١) دارای روابط متقابل (X) قابل توجهی هستند که نشان‌دهنده پیچیدگی و تعامل دوسویه آن‌هاست.
- حمایت رهبری (C٧) به عنوان متغیری که عمدتاً از C1، C۲ و C۳ تأثیر می‌پذیرد (روابط A) شناسایی شده است.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-26]

- تداوم عملکرد در شرایط دشوار (C۱۲) قوی‌ترین متغیر وابسته است که عمدتاً تحت تأثیر سایر زیرمؤلفه‌ها قرار دارد.

۳-۳-ماتریس تعامل ساختاری (SSIM)

بر اساس نمادهای اکثریت استخراج شده، ماتریس تعامل ساختاری (SSIM) تشکیل شد که در جدول ۱ ارائه شده است. این ماتریس نشان می‌دهد که راهبردهای ساختاری و زیرساختی مانند رهبری حمایتی و سازگارانه (C۱)، مدیریت منابع انسانی راهبردی (C۲)، مداخلات آموزشی انعطاف‌پذیری (C۳) و حمایت رهبری (C۷) نقش تأثیرگذار محوری دارند و عمدتاً با نماد V (تأثیر بر دیگران) مشخص شده‌اند. این راهبردها به عنوان عوامل پیشران عمل می‌کنند و زمینه‌ساز تحقق سایر راهبردها هستند. در مقابل، راهبردهای پیامدی مانند تداوم عملکرد در شرایط دشوار (C۱۲) عمدتاً در موقعیت تأثیرپذیر (نماد A) قرار دارند. وجود روابط متقابل (X) به ویژه بین انعطاف‌پذیری روان‌شناختی (C٤)، خودکارآمدی (C٥)، تنظیم هیجانی (C٦)، امنیت روان‌شناختی (C٨)، انسجام تیمی (C٩)، سازگاری با تغییر (C۱۰) و توان تحمل فشار (C۱۱) نشان‌دهنده پیچیدگی و تعامل دوسویه این عوامل است.

جدول ۱: ماتریس SSIM (روابط ساختاری بین راهبردها)

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12
C1	-	V	V	V	V	V	X	V	V	V	V	V
C2	-	-	V	V	V	V	A	V	V	V	V	V
C3	-	-	-	V	V	V	O	V	V	V	V	V
C4	-	-	-	-	X	X	A	V	V	X	X	V
C5	-	-	-	-	-	X	A	V	V	X	X	V
C6	-	-	-	-	-	-	A	V	V	X	X	V
C7	-	-	-	-	-	-	-	V	V	V	V	V
C8	-	-	-	-	-	-	-	-	X	V	V	V
C9	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X	X	V
C10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	X	V
C11	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	V
C12	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

منبع: یافته‌های پژوهش، بر اساس نظر خبرگان.

۳-٤- ماتریس دسترسی اولیه

با تبدیل نمادهای کیفی ماتریس SSIM به اعداد صفر و یک، ماتریس دسترسی اولیه تشکیل شد (جدول ۲). قطر اصلی ماتریس (رابطه هر راهبرد با خودش) برابر یک قرار داده شد.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-26]

جدول ۲: ماتریس دسترسی اولیه (قبل از اعمال قاعده تعدی)

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12
C1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
C2	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1
C3	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1
C4	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1
C5	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1
C6	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1
C7	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1
C8	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1
C9	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1
C10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1
C11	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
C12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1

منبع: (وارفیلد، ۱۹۷٤).

۳-۵- اعمال قاعده تعدی و تشکیل ماتریس دسترسی نهایی

پس از اعمال کامل قاعده تعدی، ماتریس دسترسی نهایی تشکیل شد (جدول ۳). نتایج نشان می‌دهد که راهبردهای ۱C (رهبری حمایتی و سازگارانه) و ۷C (حمایت رهبری) با بالاترین قدرت رانش (۱۲) بر تمام راهبردهای دیگر تأثیر می‌گذارند. در مقابل، راهبرد ۱۲C (تداوم عملکرد در شرایط دشوار) با قدرت رانش ۱ و وابستگی ۱۲، بیشترین تأثیرپذیری را دارد.

تغییرات کلیدی پس از اعمال کامل تعدی:

۱) حمایت رهبری (۷C) از طریق رهبری حمایتی و سازگارانه (۱C) به انعطاف‌پذیری روان‌شناختی (٤C)، خودکارآمدی (٥C) و تنظیم هیجانی (٦C) دسترسی پیدا کرد.
۲) رهبری حمایتی و سازگارانه (۱C) با قدرت رانش ۱۲ قوی‌ترین پیشران سیستم است.
۳) مدیریت منابع انسانی راهبردی (۲C) و حمایت رهبری (۷C) با قدرت رانش ۱۰ در رتبه بعدی قرار دارند.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-26]

جدول ۳: ماتریس دسترسی نهایی (پس از اعمال کامل قاعده تعدی)

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	قدرت رانش
C1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	**12**
C2	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	**10**
C3	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	**9**
C4	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	**8**
C5	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	**8**
C6	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	**8**
C7	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	**10**
C8	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	**5**
C9	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	**5**
C10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	**3**
C11	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	**3**
C12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	**1**
وابستگی	**2**	**2**	**3**	**6**	**6**	**6**	**2**	**9**	**9**	**11**	**11**	**12**	-

منبع: یافته‌های پژوهش (محاسبات پژوهشگر بر اساس اعمال کامل قاعده تعدی بر ماتریس دسترسی اولیه).

۳-۶-سطح‌بندی راهبردها

فرآیند سطح‌بندی تکراری در هشت تکرار انجام شد. خلاصه سطح‌بندی نهایی در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ۴: خلاصه سطح‌بندی نهایی راهبردها

سطح	کدها	راهبردها	تفسیر
I	C12	تداوم عملکرد در شرایط دشوار	پیامد نهایی
II	C10, C11	سازگاری با تغییر، توان تحمل فشار	پیامدهای میانی
III	C8, C9	امنیت روان‌شناختی، انسجام تیمی	متغیرهای زمینه‌ساز تیمی
IV	C4, C5, C6	انعطاف‌پذیری روان‌شناختی، خودکارآمدی، تنظیم هیجانی	هسته مرکزی روان‌شناختی
V	C3	مداخلات آموزشی انعطاف‌پذیری	متغیر واسطه زیرساختی
VI	C2	مدیریت منابع انسانی راهبردی و مشارکت‌محور	پیشران ساختاری
VII	C1, C7	رهبری حمایتی و سازگارانه، حمایت رهبری	پیشران‌های اصلی (پایه)

منبع: یافته‌های پژوهش (سطح‌بندی نهایی راهبردها بر اساس تحلیل تفسیری ساختاری ـ ماتریسی).

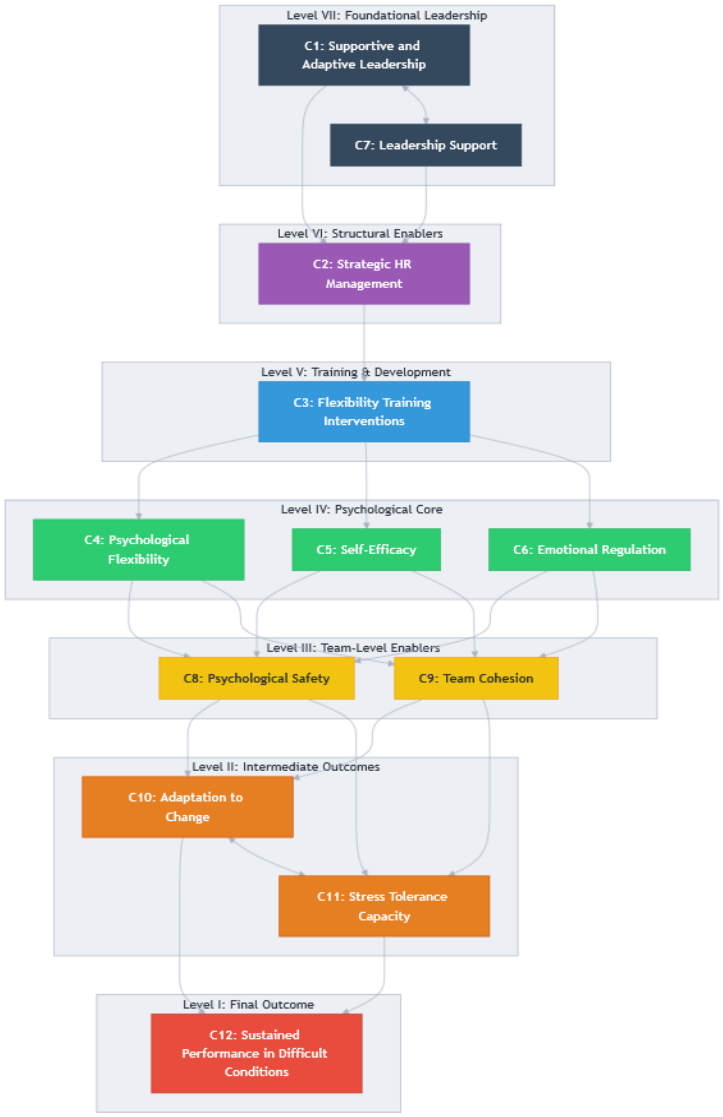
[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-26]

۳-۷- مدل ISM نهایی

بر اساس نتایج سطح‌بندی، مدل ISM نهایی ترسیم شد (نمودار ۱). مدل ISM نهایی نشان می‌دهد که ارتقاء انعطاف‌پذیری روانی کارکنان در استانداری استان واسط یک فرآیند سلسله‌مراتبی و مرحله‌ای است:

- **سطح VII (پایه مدل):** رهبری حمایتی و سازگارانه (C۱) و حمایت رهبری (C۷) به عنوان بنیادی‌ترین عوامل شناسایی شده‌اند. این دو عامل با یکدیگر رابطه مستقیم و مثبت دارند و پایه‌گذار سایر عوامل هستند. بدون وجود رهبری حمایتی و ساختارهای پشتیبانی، سایر سطوح به درستی شکل نمی‌گیرند (الکساندرو، ۲۰۲۵؛ داعوک-اوری و همکاران، ۲۰۲۵؛ کیم و همکاران، ۲۰۲۴).
- **سطح VI:** مدیریت منابع انسانی راهبردی و مشارکت‌محور (C۲) در این سطح قرار دارد و از رهبری حمایتی تأثیر می‌پذیرد. این عامل نشان‌دهنده اهمیت نظام‌مند بودن فرآیندهای منابع انسانی در کنار رهبری است (رضا و همکاران، ۲۰۲۱؛ کاهندی و همکاران، ۲۰۲۴).
- **سطح V:** مداخلات آموزشی انعطاف‌پذیری (C۳) به عنوان پل ارتباطی بین عوامل ساختاری و عوامل روان‌شناختی عمل می‌کند. آموزش‌های هدفمند می‌توانند مهارت‌های فردی کارکنان را ارتقا دهند (پترسون و همکاران، ۲۰۲۳؛ تان و همکاران، ۲۰۲۵).
- **سطح IV (هسته مرکزی):** انعطاف‌پذیری روان‌شناختی (C٤)، خودکارآمدی (C٥) و تنظیم هیجانی (C٦) در قلب مدل قرار دارند. این سه عامل با یکدیگر روابط متقابل و دوسویه (X) دارند و هسته اصلی توانمندی‌های روان‌شناختی کارکنان را تشکیل می‌دهند (ژای و همکاران، ۲۰۲۳؛ لو و همکاران، ۲۰۲۳؛ مانگوندجایا و همکاران، ۲۰۲۴).
- **سطح III:** امنیت روان‌شناختی (C۸) و انسجام تیمی (C۹) بستر تیمی و گروهی را برای انعطاف‌پذیری فراهم می‌کنند. این دو عامل نیز دارای رابطه متقابل با یکدیگر هستند (چن و همکاران، ۲۰۲۴؛ فن و همکاران، ۲۰۲۲).
- **سطح II:** سازگاری با تغییر (C۱۰) و توان تحمل فشار (C۱۱) به عنوان پیامدهای میانی قرار دارند. این دو عامل رابطه دوسویه قوی با یکدیگر دارند و هر یک دیگری را تقویت می‌کند (گوروستیاگا و همکاران، ۲۰۲۲؛ دو و همکاران، ۲۰۲۶؛ بوگین و همکاران، ۲۰۲۵).
- **سطح I (قله مدل):** تداوم عملکرد در شرایط دشوار (C۱۲) بالاترین سطح و نهایی‌ترین پیامد مدل است. این عامل بیشترین تأثیرپذیری را از سایر عوامل دارد و هدف غایی ارتقاء انعطاف‌پذیری روانی کارکنان محسوب می‌شود (کوک و همکاران، ۲۰۲۰؛ دانای‌فرد و همکاران، ۲۰۲۲).

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-26]



نمودار ۱: مدل ISM نهایی ارتقاء انعطاف‌پذیری روانی کارکنان

منبع: محاسبات پژوهشگر بر اساس ماتریس دسترسی نهایی (جدول ۳) و اجرای فرایند سطح‌بندی در روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM).

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-26]

۳-۸- تحلیل MICMAC

تحلیل MICMAC برای طبقه‌بندی راهبردها بر اساس قدرت رانش و قدرت وابستگی انجام شد (جدول ۵).

جدول ۵: قدرت رانش و وابستگی راهبردها

کد	راهبرد	قدرت رانش	قدرت وابستگی	دسته‌بندی MICMAC
C1	رهبری حمایتی و سازگارانه	۱۲	۲	پیشران
C2	مدیریت منابع انسانی راهبردی و مشارکت‌محور	۱۰	۲	پیشران
C3	مداخلات آموزشی انعطاف‌پذیری	۹	۳	پیشران
C4	انعطاف‌پذیری روان‌شناختی	۸	۶	پیوندی
C5	خودکارآمدی	۸	۶	پیوندی
C6	تنظیم هیجانی	۸	۶	پیوندی
C7	حمایت رهبری	۱۰	۲	پیشران
C8	امنیت روان‌شناختی	۵	۹	پیوندی
C9	انسجام تیمی	۵	۹	پیوندی
C10	سازگاری با تغییر	۳	۱۱	وابسته
C11	توان تحمل فشار	۳	۱۱	وابسته
C12	تداوم عملکرد در شرایط دشوار	۱	۱۲	وابسته

منبع: محاسبات پژوهشگر بر اساس ماتریس دسترسی نهایی و تحلیل قدرت رانش و وابستگی در روش MICMAC

نتایج تحلیل MICMAC نشان می‌دهد که چهار راهبرد C1، C2، ۳C و ۷C در دسته پیشران (ربع I) قرار دارند و کلیدی‌ترین عناصر سیستم محسوب می‌شوند. پنج راهبرد C4، C5، C6، ۸C و ۹C در دسته پیوندی (ربع II) قرار دارند و موقعیت حساس و ناپایداری دارند. سه راهبرد C10، ۱۱C و ۱۲C در دسته وابسته (ربع III) قرار دارند و به‌عنوان خروجی‌های نهایی سیستم محسوب می‌شوند. هیچ راهبردی در دسته مستقل (ربع IV) قرار نگرفت که نشان‌دهنده انسجام بالای مدل و ارتباط قوی و معنادار میان تمامی ۱۲ راهبرد است.

٤- بحث و نتیجه‌گیری

٤-١- بحث در مورد یافته‌ها

یافته‌های این پژوهش نشان داد که راهبردهای مدیریت منابع انسانی برای ارتقاء انعطاف‌پذیری روانی کارکنان در استانداری استان واسط، یک ساختار سلسله مراتبی هفت سطحی دارند که از یک منطق علی و مرحله‌ای پیروی می‌کند. این یافته با پژوهش بویار و سینها (۲۰۲۴) که بر اهمیت بسته‌های مدیریت منابع انسانی معطوف به بهزیستی شامل امنیت شغلی، پرداخت منصفانه

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-26]

و تناسب فرد و شغل تأکید کردند، همخوانی کامل دارد. همچنین با یافته‌های هندری (۲۰۲۵) که نشان داد مدیریت منابع انسانی، رهبری، عوامل روان‌شناختی، درگیرشدگی و فرهنگ سازمانی عوامل کلیدی در عملکرد پایدار کارکنان هستند، همسو است.

قرارگیری رهبری حمایتی و سازگارانه و حمایت رهبری در پایه‌ای‌ترین سطح مدل (سطح VII) و دسته پیشران، یکی از مهم‌ترین یافته‌های این پژوهش است که با مدل‌های کلاسیک رهبری و پژوهش‌های معاصر همخوانی کامل دارد. الکساندرو (۲۰۲۵) بر نقش رهبری حمایتی در مدیریت منابع انسانی در عصر دیجیتال تأکید داشت. داعوک-اوری و همکاران (۲۰۲۵) نشان دادند که رهبری حمایتی در شرایط بحران، نقش کلیدی در ایجاد تاب‌آوری سازمانی ایفا می‌کند. هوخا و همکاران (۲۰۲۵) بر نقش رهبری در کاهش قصد ترک شغل و افزایش عملکرد کارکنان تأکید کردند. سوارز-آمایا و همکاران (۲۰۲۴) نیز رهبری حمایتی و اخلاقی را به عنوان عامل کلیدی در تعهد سازمانی معرفی کردند. این یافته نشان می‌دهد که در سازمان‌های دولتی عراق، ایجاد رهبری حمایتی و سازگارانه همراه با حمایت عملی رهبری، اولین و بنیادی‌ترین اقداماتی است که باید برای ارتقاء انعطاف‌پذیری روانی کارکنان انجام شود. بدون وجود رهبری حمایتی و ساختارهای پشتیبانی، سایر راهبردها نمی‌توانند اثربخشی لازم را داشته باشند.

قرارگیری مدیریت منابع انسانی راهبردی و مشارکت‌محور در سطح VI و دسته پیشران، نشان‌دهنده نقش بنیادی و زیربنایی آن در سیستم مدیریت منابع انسانی است. این یافته با پژوهش رضا و همکاران (۲۰۲۱) که نشان دادند شیوه‌های مدیریت منابع انسانی راهبردی، تاب‌آوری سازمانی را تقویت می‌کنند، هماهنگ است. همچنین، با تحقیق کاهندی و همکاران (۲۰۲۴) که بر نقش مدیریت منابع انسانی با درگیری بالا در افزایش انعطاف‌پذیری کارکنان از طریق سازگاری فناورانه تأکید داشتند، همخوانی دارد. چن و همکاران (۲۰۲۴) نیز نشان دادند که مدیریت منابع انسانی جمع‌گرایانه از طریق افزایش ادراک انصاف کلی و هویت اجتماعی، تاب‌آوری کارکنان را تقویت می‌کند؛ به عبارت دیگر، ایجاد عدالت رویه‌ای، شفافیت و انسجام در سیاست‌های منابع انسانی، پیش‌اساس برای موفقیت سایر راهبردهاست.

قرارگیری مداخلات آموزشی انعطاف‌پذیری در سطح V و دسته پیشران، با پژوهش پترسون و همکاران (۲۰۲۳) که در مطالعه کارآزمایی بالینی تصادفی‌شده نشان دادند آموزش انعطاف‌پذیری روان‌شناختی می‌تواند انعطاف‌پذیری را در پرسنل نظامی به طور معنی‌داری افزایش دهد، همخوانی دارد. تان و همکاران (۲۰۲۵) بر نقش ذهن‌آگاهی و تمرین‌های تأملی در کاهش فرسودگی و افزایش تاب‌آوری تأکید کردند. مانگوندجایا و همکاران (۲۰۲۴) بر نقش تحول‌آفرین خودکارآمدی در تاب‌آوری کارکنان تأکید داشتند. این یافته نشان می‌دهد که آموزش‌های هدفمند و ساختاریافته می‌توانند به عنوان پل ارتباطی بین عوامل ساختاری و عوامل روان‌شناختی عمل کنند و مهارت‌های فردی کارکنان را ارتقا دهند.

قرارگیری انعطاف‌پذیری روان‌شناختی، خودکارآمدی و تنظیم هیجانی در سطح IV و دسته پیوندی، با مدل اسپریتزر (۱۹۹۵) و مطالعات ژای و همکاران (۲۰۲۳) که نشان دادند نظام‌های

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-26]

مدیریت منابع انسانی راهبردی از طریق توانمندسازی روان‌شناختی و به دنبال آن تاب‌آوری، عملکرد کارکنان را بهبود می‌بخشند، همخوانی دارد. لو و همکاران (۲۰۲۳) نیز تأیید کردند که شیوه‌های پایدار مدیریت منابع انسانی با تقویت تاب‌آوری کارکنان، به سطوح بالایی از درگیری شغلی منجر می‌شود. لو و همکاران (۲۰۲۱) نشان دادند که خودکارآمدی به عنوان یکی از ابعاد سرمایه روان‌شناختی، عملکرد تطبیقی کارکنان را بهبود می‌بخشد. بویار و سینها (۲۰۲۴) هوش هیجانی را به عنوان یکی از مؤلفه‌های کلیدی در بسته‌های مدیریت منابع انسانی معطوف به بهزیستی معرفی کردند. این یافته نشان می‌دهد که توانمندسازی روان‌شناختی خود هدف نیست، بلکه پلی است که شرایط ساختاری را به پیامدهای مطلوب مانند سازگاری با تغییر و تداوم عملکرد تبدیل می‌کند. روابط متقابل (X) میان این سه عامل نشان‌دهنده ماهیت سیستمی و تعاملی آن‌هاست.

قرارگیری امنیت روان‌شناختی و انسجام تیمی در سطح III و دسته پیوندی، با پژوهش چن و همکاران (۲۰۲۴) که نشان دادند امنیت روانی یکی از پیامدهای کلیدی مدیریت منابع انسانی جمع‌گرایانه است، همخوانی دارد. فن و همکاران (۲۰۲۲) نشان دادند که انسجام تیمی و اعتماد متقابل، سیستم‌های حافظه تعاملی را تقویت کرده و به نوآوری تیمی کمک می‌کنند. لوپز-لوپز و همکاران (۲۰۲۲) بر نقش فرهنگ یادگیری از خطا و توانمندسازی کارکنان در تاب‌آوری سازمانی تأکید داشتند. خوشروی و همکاران (۱۴۰۱) نشان دادند که امنیت روانی کارکنان بر خوش‌بینی آنان تأثیر مثبت و معناداری دارد. این یافته نشان می‌دهد که بدون ایجاد محیط امن که کارکنان بتوانند بدون ترس از تنبیه یا قضاوت، نظرات خود را ابراز کنند، انعطاف‌پذیری واقعی رخ نخواهد داد.

قرارگیری سازگاری با تغییر و توان تحمل فشار در سطح II و دسته وابسته، با پژوهش گوروستیاگا و همکاران (۲۰۲۲) که نشان دادند عملکرد انطباقی شامل سازگاری بین‌فردی، مدیریت استرس و خلاقیت است، همخوانی دارد. دو و همکاران (۲۰۲۶) نشان دادند که مدیریت منابع انسانی مبتنی بر هوش مصنوعی از طریق اکتشاف کارکنان، عملکرد تطبیقی را افزایش می‌دهد. بوگین و همکاران (۲۰۲۵) نشان دادند که آسیب‌پذیری ادراک‌شده و حمایت اجتماعی از عوامل کلیدی در حفظ سبک زندگی و بهزیستی کارکنان است. ساسال و همکاران (۲۰۲۵) بر نقش انعطاف مهارتی و رفتاری در افزایش تعهد سازمانی تأکید کردند. این یافته نشان می‌دهد که سازگاری با تغییر و توان تحمل فشار، پیامدهای میانی هستند که از تعامل عوامل ساختاری، روان‌شناختی و تیمی شکل می‌گیرند.

در نهایت، قرارگیری تداوم عملکرد در شرایط دشوار در سطح I و دسته وابسته، نشان‌دهنده نقش آن به عنوان پیامد نهایی سیستم است. این یافته با پژوهش کوک و همکاران (۲۰۲۰) که نشان دادند فرهنگ سازمانی حامی توازن کار-زندگی و مدیریت حساس به زمینه فرهنگی، تاب‌آوری سازمانی را افزایش می‌دهد، همخوانی دارد. دانای‌فرد و همکاران (۲۰۲۲) بر طراحی سیاست‌های اداری متناسب با بحران و ایجاد برنامه‌های سلامت روان تأکید کردند. این یافته

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-26]

نشان می‌دهد که تداوم عملکرد در شرایط دشوار، هدف غایی ارتقاء انعطاف‌پذیری روانی کارکنان است و بهبود این شاخص نشان‌دهنده اثربخشی اقدامات انجام شده در سطوح پایین‌تر است.

٤-٢- نتیجه‌گیری کلی

بر اساس یافته‌های پژوهش می‌توان نتیجه گرفت که ارتقاء انعطاف‌پذیری روانی کارکنان در سازمان‌های دولتی مانند استانداری استان واسط، یک فرآیند نظام‌مند و مرحله‌ای است که از چهار مرحله اصلی عبور می‌کند:

مرحله اول - ایجاد زیرساخت‌های رهبری و ساختاری (سطوح VII و VI): این مرحله شامل تقویت رهبری حمایتی و سازگارانه (C١)، حمایت رهبری (C٧) و مدیریت منابع انسانی راهبردی و مشارکت‌محور (C٢) است. بازنگری در سبک رهبری، ایجاد حمایت عملی از کارکنان و استقرار نظام‌های مشارکتی منابع انسانی، اولین و بنیادی‌ترین اقدام در مسیر ارتقاء انعطاف‌پذیری روانی است. بدون وجود این زیرساخت‌ها، سایر راهبردها نمی‌توانند اثربخشی لازم را داشته باشند (الکساندرو، ۲۰۲۵؛ داعوک-اوری و همکاران، ۲۰۲۵؛ رضا و همکاران، ۲۰۲۱).

مرحله دوم - توسعه بسترهای آموزشی (سطح V): پس از ایجاد زیرساخت‌های رهبری و ساختاری، باید بر طراحی و اجرای مداخلات آموزشی انعطاف‌پذیری (C٣) متمرکز شد. برگزاری کارگاه‌های آموزش تاب‌آوری، ذهن‌آگاهی و تنظیم هیجانی، پل ارتباطی بین عوامل ساختاری و عوامل روان‌شناختی را فراهم می‌کند (پترسون و همکاران، ۲۰۲۳؛ تان و همکاران، ۲۰۲۵).

مرحله سوم - ایجاد بسترهای روان‌شناختی و تیمی (سطوح IV و III): در این مرحله، باید بر تقویت انعطاف‌پذیری روان‌شناختی (C٤)، خودکارآمدی (C٥)، تنظیم هیجانی (C٦)، امنیت روان‌شناختی (C٨) و انسجام تیمی (C٩) متمرکز شد. این مرحله شامل تقویت ادراک معنا، شایستگی، خودمختاری و تأثیرگذاری در کارکنان و ایجاد محیط امن و مبتنی بر اعتماد است. انعطاف‌پذیری روان‌شناختی نقطه عطفی است که شرایط خارجی را به باورهای درونی تبدیل می‌کند (ژای و همکاران، ۲۰۲۳؛ چن و همکاران، ۲۰۲۴).

مرحله چهارم - تحقق نتایج (سطوح II و I): در این مرحله، کارکنان توانمند می‌توانند با تغییرات سازگار شوند (C١٠)، فشارهای کاری را تحمل کنند (C١١) و در نهایت عملکرد خود را در شرایط دشوار تداوم بخشند (C١٢). این مرحله نشان‌دهنده موفقیت کامل سیستم ارتقاء انعطاف‌پذیری روانی است (گوروستیاگا و همکاران، ۲۰۲۲؛ کوک و همکاران، ۲۰۲۰).

یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که انعطاف‌پذیری روانی در سازمان‌های دولتی عراق با چالش‌های خاصی مواجه است که ریشه در فرهنگ سازمانی، ساختارهای بوروکراتیک و سبک‌های رهبری سنتی دارد؛ بنابراین، اجرای موفق راهبردهای ارتقاء انعطاف‌پذیری روانی

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-26]

نیازمند تغییرات بنیادین در این سه حوزه است. استانداری واسط باید آماده باشد که این تغییرات زمان‌بر و چالش‌برانگیز خواهند بود، اما در بلندمدت به بهبود قابل توجه عملکرد، رضایت کارکنان و کیفیت خدمات عمومی منجر خواهند شد.

۵- پیشنهادات کاربردی

بر اساس یافته‌های این پژوهش، پیشنهادات کاربردی زیر برای مدیران و سیاست‌گذاران استانداری استان واسط ارائه می‌شود:

اولویت صفر (قبل از هر اقدامی): ایجاد زیرساخت‌های رهبری و ساختاری

۱- رهبری حمایتی و سازگارانه (C۱) و حمایت رهبری (C7):

- برگزاری دوره‌های آموزشی مهارت‌های رهبری برای مدیران ارشد و میانی، با تأکید بر حمایت از کارکنان در شرایط تغییر (الکساندرو، ۲۰۲۵؛ داعوک-اوری و همکاران، ۲۰۲۵)
- ایجاد سیستم ارزیابی ۳۶۰ درجه برای مدیران که در آن رفتارهای حمایتی و توانمندساز آن‌ها توسط زیردستان، همکاران و مافوق ارزیابی شود
- تشویق مدیران به برگزاری جلسات منظم یک‌به‌یک با کارکنان برای شنیدن نظرات، نگرانی‌ها و پیشنهادات آن‌ها و ارائه حمایت لازم
- ایجاد برنامه مربیگری که مدیران ارشد به عنوان مربی مدیران میانی و مدیران میانی به عنوان مربی کارکنان عمل کنند (سوارز-آمایا و همکاران، ۲۰۲۴)

۲- مدیریت منابع انسانی راهبردی و مشارکت‌محور (C2):

- استقرار نظام‌های با درگیری یا مشارکت بالا و مدیریت منابع انسانی جمع‌گرایانه (رضا و همکاران، ۲۰۲۱؛ چن و همکاران، ۲۰۲۴)
- بازنگری و اصلاح شرح وظایف و اختیارات مشاغل به گونه‌ای که کارکنان دسترسی بیشتری به اطلاعات استراتژیک، منابع مالی و اداری و حمایت مدیریتی داشته باشند
- بازطراحی نظام ارزیابی عملکرد به جای تأکید صرف بر نتایج کمی، رفتارهای سازگارانه، یادگیرنده و انعطاف‌پذیر را نیز در ارزیابی لحاظ کنید (کاهندی و همکاران، ۲۰۲۴)
- ایجاد سیستم پاداش منصفانه و شفاف به گونه‌ای که شفافیت رویه‌های پاداش و ترفیع افزایش یابد تا ادراک انصاف تقویت شود

اولویت اول: توسعه بسترهای آموزشی

۳- مداخلات آموزشی انعطاف‌پذیری (C3):

- طراحی و اجرای برنامه‌های آموزش تاب‌آوری هدفمند بر اساس نیازسنجی دقیق (پترسون و همکاران، ۲۰۲۳)

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-26]

- برگزاری کارگاه‌های آموزش مهارت‌های تنظیم هیجانی، ذهن‌آگاهی و مقابله با استرس برای تمامی کارکنان (تان و همکاران، ۲۰۲۵)
- ایجاد سازوکارهای اشتراک دانش شامل سامانه‌های مدیریت دانش و اجتماعات عملی برای به اشتراک‌گذاری تجارب موفق و ناموفق در مواجهه با فشارهای شغلی
- استقرار نظام منتورینگ و کوچینگ درون‌سازمانی با هدف انتقال مهارت‌های مقابله و تنظیم هیجانی از کارکنان باتجربه به کارکنان جدید (مانگوندجایا و همکاران، ۲۰۲۴)

اولویت دوم: ایجاد بسترهای روان‌شناختی و تیمی

۴- انعطاف‌پذیری روان‌شناختی، خودکارآمدی و تنظیم هیجانی (C4, C5, C6):

- برگزاری کارگاه‌های آموزشی برای تقویت احساس معناداری کار با تأکید بر تأثیر کار کارکنان بر زندگی شهروندان و توسعه استان (ژای و همکاران، ۲۰۲۳)
- ایجاد برنامه‌های مربیگری و منتورینگ که کارکنان احساس حمایت کنند و اعتماد به نفس آن‌ها تقویت شود (لو و همکاران، ۲۰۲۳)
- ارائه بازخورد مثبت و سازنده منظم به کارکنان درباره عملکرد آن‌ها و تأثیر کارشان بر اهداف سازمانی
- ایجاد فرصت‌های چالش‌برانگیز و متنوع که کارکنان بتوانند مهارت‌های جدید یاد بگیرند و احساس شایستگی آن‌ها افزایش یابد

۵- امنیت روان‌شناختی و انسجام تیمی (C8, C9):

- آموزش مدیران در مورد اهمیت ایمنی روانی و نحوه ایجاد محیط امن که کارکنان بتوانند بدون ترس از قضاوت یا تنبیه، نظرات خود را ابراز کنند (چن و همکاران، ۲۰۲۴)
- ایجاد کانال‌های ارتباطی محرمانه که کارکنان بتوانند نگرانی‌ها، شکایات و پیشنهادات خود را بدون افشای هویت مطرح کنند
- تشکیل تیم‌های چندوظیفه‌ای برای پروژه‌های مهم استانداری که اعضای آن از ادارات مختلف باشند و به صورت خودگردان کار کنند (فن و همکاران، ۲۰۲۲)
- تفویض اختیارات واقعی به تیم‌ها برای تصمیم‌گیری درباره نحوه انجام کار، تقسیم نقش‌ها و مدیریت منابع (لوپز-لوپز و همکاران، ۲۰۲۲)

اولویت سوم: تحقق نتایج نهایی

۶- سازگاری با تغییر و توان تحمل فشار (C10, C11):

- سنجش و توسعه عملکرد انطباقی کارکنان از طریق توانمندسازی روان‌شناختی (گوروستیاگا و همکاران، ۲۰۲۲)
- طراحی سیاست‌های اداری متناسب با بحران و ایجاد برنامه‌های سلامت روان (دانای‌فرد و همکاران، ۲۰۲۲)

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-26]

- تقویت انعطاف مهارتی و رفتاری کارکنان از طریق پیکربندی مجدد فرآیندهای مدیریت منابع انسانی (ساسال و همکاران، ۲۰۲۵)

۷- تداوم عملکرد در شرایط دشوار (C12):

- ایجاد فرهنگ سازمانی حامی توازن کار-زندگی و مدیریت حساس به زمینه فرهنگی (کوک و همکاران، ۲۰۲۰)
- پایش منظم سطح سازگاری با تغییر، توان تحمل فشار و تداوم عملکرد کارکنان به عنوان شاخص‌های کلیدی عملکرد
- ارزیابی نهایی - سنجش پیامدها از طریق اندازه‌گیری منظم میزان سازگاری با تغییر، توان تحمل فشار و تداوم عملکرد کارکنان

٦- پیشنهادات پژوهشی

۱- پژوهش تجربی: انجام پژوهش‌های تجربی برای آزمون مدل ساختاری تفسیری به دست آمده در این پژوهش با استفاده از روش‌های کمّی مانند مدل‌سازی معادلات ساختاری تا روابط علّی شناسایی شده در نمونه آماری بزرگ‌تری از کارکنان استانداری واسط مورد آزمون قرار گیرد (باتا و همکاران، ۲۰۲۶؛ دو و همکاران، ۲۰۲۶).

۲- پژوهش تطبیقی: بررسی تطبیقی راهبردهای ارتقاء انعطاف‌پذیری روانی در استانداری‌های مختلف عراق یا مقایسه سازمان‌های دولتی با خصوصی برای شناسایی تفاوت‌ها و شباهت‌های موجود.

۳- طراحی ابزار سنجش: طراحی و اعتباریابی ابزار سنجش بلوغ انعطاف‌پذیری روانی کارکنان برای سازمان‌های دولتی عراق که به مدیران کمک کند تا وضعیت خود را در مسیر تحول ارزیابی کرده و شکاف‌های موجود را شناسایی کنند.

۴- پژوهش طولی: انجام پژوهش‌های طولی برای بررسی روند اشاعه و نهادینه‌سازی راهبردهای انعطاف‌پذیری روانی در استانداری واسط در یک بازه زمانی چندساله (بویار و سینها، ۲۰۲۴).

۵- پژوهش کیفی عمیق: بررسی نقش عوامل فرهنگی و زمینه‌ای خاص عراق در شکل‌گیری و استقرار انعطاف‌پذیری روانی کارکنان با استفاده از روش‌های کیفی عمیق‌تر مانند پدیدار نگاری و قوم‌نگاری.

۶- پژوهش در مورد فناوری‌های نوین: بررسی نقش فناوری‌های نوین مانند هوش مصنوعی، اینترنت اشیا و یادگیری ماشین در ارتقاء انعطاف‌پذیری کارکنان در سازمان‌های دولتی (احمیچ و چوسیچ، ۲۰۲۵؛ دو و همکاران، ۲۰۲۶).

۷- بررسی نقش تعدیل‌گر فرهنگ سازمانی: انجام مطالعه برای بررسی نقش تعدیل‌گری فرهنگ سازمانی (حمایتی، یادگیرنده، مشارکتی) در رابطه بین راهبردهای مدیریت منابع انسانی و انعطاف‌پذیری روانی کارکنان (هافستاد و همکاران، ۲۰۲۴).

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-26]

۷- محدودیت‌های پژوهش

۱- محدودیت روش‌شناختی: روش ISM به طور عمده بر نظرات و قضاوت‌های خبرگان متکی است که ممکن است دچار سوگیری‌های فردی شود. اگرچه تلاش شد با انتخاب خبرگان متنوع، این محدودیت کاهش یابد، اما امکان تأثیر نظرات فردی همچنان وجود دارد.

۲- محدودیت تعمیم‌پذیری: این پژوهش در بستر خاص استانداری استان واسط عراق انجام شد و یافته‌ها ممکن است کاملاً قابل تعمیم به سایر سازمان‌های دولتی عراق نباشند. ویژگی‌های فرهنگی، قانونی و ساختاری این سازمان ممکن است بر نتایج تأثیر گذاشته باشد.

۳- محدودیت روش ISM: روابط را به صورت دودویی (وجود یا عدم وجود رابطه) بررسی می‌کند و شدت روابط را اندازه‌گیری نمی‌کند.

۴- محدودیت تعداد خبرگان: اگرچه تعداد ۱۵ خبره برای روش ISM کافی است، اما افزایش تعداد خبرگان و تنوع بیشتر در ویژگی‌های آن‌ها می‌توانست به غنای نتایج کمک کند.

۵- محدودیت اعتبارسنجی: مدل ارائه شده در این پژوهش بر اساس مرور نظام‌مند و نظرات خبرگان طراحی شده و هنوز به صورت تجربی در عمل آزمایش نشده است.

۶- محدودیت مقطعی بودن: این پژوهش یک مطالعه مقطعی است و نمی‌تواند تغییرات و تحولات راهبردهای انعطاف‌پذیری را در طول زمان بررسی کند.

۷- محدودیت بومی‌سازی: راهبردهای شناسایی شده عمدتاً از مطالعات انجام شده در زمینه‌های فرهنگی مختلف استخراج شده‌اند و ممکن است برخی از آن‌ها با فرهنگ سازمانی و ملی عراق کاملاً سازگار نباشند و نیاز به بومی‌سازی داشته باشند.

با وجود این محدودیت‌ها، این پژوهش تلاش کرده است تا با استفاده از روش‌شناسی دقیق، منابع معتبر و نظرات خبرگان با تجربه، مدلی جامع و کاربردی برای ارتقاء انعطاف‌پذیری روانی کارکنان در استانداری واسط ارائه دهد که می‌تواند نقطه شروع مناسبی برای تحول در این حوزه باشد.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-26]

منابع

۱. اکبری طاحونه، ع. (۱۴۰۲). ارتباط مدیریت کوانتومی با توانمندسازی روان‌شناختی کارکنان (مورد مطالعه کارکنان آموزش و پرورش شهرستان داراب). *فصلنامه پیشرفتهای نوین در مدیریت آموزشی*، ۴(۳).

۲. خوشروی، ف.، و خوش‌روی، ا. (۱۴۰۱). بررسی تاثیر امنیت روانی کارکنان بر خوش‌بینی آنان در اداره کل بهزیستی استان آذربایجان شرقی. *پنجمین همایش بین‌المللی روانشناسی، علوم تربیتی و مطالعات اجتماعی*، همدان.

۳. صالحی، پ.، نکوئی، ج.، و حمیدی‌پور، ا. (۱۳۹۷). بررسی تاثیر انعطاف‌پذیری کارکنان بر فرسودگی شغلی با میانجیگری توانمندسازی روانی (مطالعه موردی: کارکنان شهرداری شهر اراک). *فصلنامه مطالعات مدیریت و حسابداری*، ۴(۴).

٤. فرجام، س.، و ملک‌پور، س. (۱۴۰۳). تاثیر رضایت شغلی بر عملکرد سازمانی و سلامت روانی کارکنان. *ششمین همایش ملی پژوهش‌های حرفه‌ای در روانشناسی و مشاوره با رویکرد از نگاه معلم*، میناب.

٥. فلاح، م. ج. (۱۴۰۲). بررسی رابطه سیستم مدیریت ایمنی با سبک رهبری خدمت‌گزار مدیران و سلامت روان در کارکنان شهرداری قم. *دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت، اقتصاد، کارآفرینی و مهندسی صنایع*، تهران.

٦. کاوسی قافی، م. (۱۴۰۲). اثربخشی آموزش ذهن‌آگاهی بر بهزیستی روان‌شناختی و سازگاری شغلی در کارکنان شرکت پالایش نفت بندرعباس. *سیزدهمین کنفرانس بین‌المللی دستاوردهای نوین پژوهشی در علوم تربیتی، روانشناسی و علوم اجتماعی*، تهران.

۷. مقدسی ریسه، ط. (۱۴۰۲). تاثیر توانمندسازی روان‌شناختی بر سلامت روانی کارکنان (مورد مطالعه: سازمان بهزیستی تهران). *هفتمین همایش ملی افق‌های نوین در مدیریت، اقتصاد و کامپیوتر*، تهران.

۸. محمدی، تقی؛ عبدالله‌زاده، رضا؛ و قربانی، صابر. (۱۴۰۲). بررسی تأثیر اقدامات مدیریت منابع انسانی بر عملکرد سازمانی با توجه به نقش میانجی جوّ اخلاقی کارکنان اداره‌های کل بانک‌های ملی شمال‌غرب کشور. فصلنامه اقتصاد بانکداری اسلامی، ۱۲(۴۵)، ۱۰–۱۴۰۲.

۹. رستمی، علی؛ میرسپاسی، ناصر؛ زمانی‌مقدم، افسانه؛ و دانش‌فرد، کرم‌الله. (۱۴۰۱). ارائه الگوی مدیریت منابع انسانی در سیستم بانکداری مجازی (بانک سپه ایران). فصلنامه اقتصاد بانکداری اسلامی، ۱۱(۳۹).

10. Aguinis, H., & Burgi-Tian, J. (2021). Talent management challenges during COVID-19 and beyond: Performance management to the rescue. *Business Research Quarterly*, 24(3), 233-240.

11. Ahmić, A., & Ćosić, M. (2025). Digital human resource management influence on the organizational resilience. *Journal Name Not Provided*.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-26]

12. Alexandro, R. (2025). Strategic human resource management in the digital economy era: An empirical study of challenges and opportunities among MSMEs and startups in Indonesia. *Cogent Business & Management*, 12(1), 2528436.
13. Aljuaid, A. A. (2025). Determining organizational resilience through employee resilient characteristics and supportive HR practices: The moderating effect of managerial resilience. *PLOS ONE*, 20(11), e0335751.
14. Almokdad, E., & Lee, C. H. (2024). Service robots in the workplace: Fostering sustainable collaboration by alleviating perceived burdensomeness. *Sustainability*, 16(21), 9518.
15. Al-Suwaidi, K., Alyoufi, I., Tahboub, Z., Alyoufi, A., & Alsaad, A. (2025). Integrating Fourth Industrial Revolution technologies in human resource practices. *Journal Name Not Provided*.
16. Batta, A., Shaik, S. A., Cristofaro, M., Daipule, M. H. R., & Parayitam, S. (2026). Fostering faculty well-being: Evidence on human resource practices for a psychologically healthy academia. *International Journal of Organizational Analysis*, 33(12), 190-227.
17. Bednall, T. C., & Sanders, K. (2017). Do opportunities for formal learning stimulate follow-up participation in informal learning? A three-wave study. *Human Resource Management*, 56(5), 803-820.
18. Bhoir, M., & Sinha, V. (2024). Employee well-being human resource practices: A systematic literature review and directions for future research. *Future Business Journal*, 10, 95.
19. Bughin, J., Cincera, M., Reykowska, D., Zyszkiewicz, M., & Ohme, R. (2025). The great divide between employees: Clustering employee "well-being" during a pandemic. *PLOS ONE*, 20(3), e0294540.
20. Cahyadi, A., Marwa, T., Poór, J., Maulana, A., & Szabó, K. (2024). High-involvement human resource management practices and employee resilience: The mediating role of employee technology adaptation. *Administrative Sciences*, 14(11), 292.
21. Chen, S., Hu, X., Xue, Y., & Wang, Y. (2024). The effect of collectivism-oriented human resource management on employee resilience of hospitality employees. *Frontiers in Psychology*, 15, 1342318.
22. Cooke, F. L., Schuler, R., & Varma, A. (2020). Human resource management research and practice in Asia: Past, present and future. *Human Resource Management Review*, 30(4), 100778.
23. Daouk-Öyry, L., Afiouni, F., Ghazzawi, R., & Alhaffar, H. (2025). The role of HRM in building resilience: The relationality imperative in times of war. *Human Resource Management Journal*. Advanced online publication.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-26]

24. Davidescu, A. A., Apostu, S.-A., Paul, A., & Casuneanu, I. (2020). Work flexibility, job satisfaction, and job performance among Romanian employees. *Sustainability*, 12(15), 6068.
25. Dawson, D. L., & Golijani-Moghaddam, N. (2020). COVID-19: Psychological flexibility, coping, mental health, and wellbeing in the UK during the pandemic. *Journal of Contextual Behavioral Science*, 17, 126-134.
26. Do, H., Chu, L. X., & Shipton, H. (2026). How and when AI-driven HRM promotes employee resilience and adaptive performance: A self-determination theory. *Journal Name Not Provided*.
27. Fan, Z., Sun, H., Wang, L., Zhu, M., & Peng, T. (2022). Team idiosyncratic deals and team breakthrough innovation: Based on the perspective of input-process-output model. *Frontiers in Psychology*, 13, 974569.
28. Gorostiaga, A., Balluerka, N., & Rodríguez-López, A. (2022). Assessment of adaptive performance and its role as a moderator of the relationship between person-organization fit and organizational citizenship behaviors. *The Spanish Journal of Psychology*, 25, e20.
29. Hafstad, M. D., Bang, H., Bjørkli, C., Myklebust, T., & Fostervold, K. I. (2024). Cultivating flexibility: The relationship between flexible organizational values, participation climate, and job attitudes from an employee perspective. *Current Psychology*, 43, 32027-32039.
30. Hasinat, I., Bakhouyi, H., Hassoune, M., & Elghazi, H. (2024). The multifaceted nature of individual job performance: A focus on individual behaviors. *Journal Name Not Provided*.
31. Hendri, M. I. (2024). Exploring factors shaping sustainable employee performance: A systematic literature review. *Journal Name Not Provided*.
32. Hoxha, S., & et al. (2025). The role of HRM practices in enhancing employee performance and reducing turnover intentions in public enterprises. *Journal Name Not Provided*.
33. Kim, P., & et al. (2024). Workplace disruption in the public sector and HRM practices to enhance employee resilience. *Journal Name Not Provided*.
34. Konstantinou, A., Bonotis, K., Sokratous, M., & Siokas, V. (2018). Burnout evaluation and potential predictors in a Greek cohort of mental health nurses. *Archives of Psychiatric Nursing*, 32(3), 449-456.
35. López-López, Y. Y. G., Pérez-Martínez, N. G., García, V. H. B., & Martínez, F. de M. G. (2022). Organizational resilience: 30 years of intellectual structure and future perspectives. *Iberoamerican Journal of Science Measurement and Communication*, 3(1).

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-26]

36. Lu, Y., Zhang, M. M., Yang, M. M., & Wang, Y. (2023). Sustainable human resource management practices, employee resilience, and employee outcomes: Toward common good values. *Human Resource Management*, 62(3), 331-353.
37. Lucas, J. J., & Moore, K. A. (2020). Psychological flexibility: Positive implications for mental health and life satisfaction. *Health Promotion International*, 35(2), 312-320.
38. Luo, C.-Y., Tsai, C.-H., Chen, M.-H., & Gao, J.-L. (2021). The effects of psychological capital and internal social capital on frontline hotel employees' adaptive performance. *Sustainability*, 13(10), 5430.
39. Mangundjaya, W. L., Arumi, M. S., & Wicaksana, S. A. (2024). Resilience unveiled: The transformative power of self-efficacy in employee survival amidst challenging termination scenarios. *Islamic Guidance and Counseling Journal*, 7(2).
40. Peterson, A. L., Moore, B. A., Evans, W. R., Young-McCaughan, S., Blankenship, A. E., Straud, C. L., McLean, C. S., Miller, T. L., & Meyer, E. C. (2024). Enhancing resiliency and optimizing readiness in military personnel through psychological flexibility training: Design and methodology of a randomized controlled trial. *Frontiers in Psychiatry*, 14, 1299532.
41. Rabiul, M. K., Sigala, M., & Al Karim, R. (2024). Commitment to quality service in hospitality: Role of human resources practices, turnover intention, organizational engagement, and adaptability. *European Journal of Management and Business Economics*, 33(3), 321-341.
42. Rehman, K. U., Mata, M. N., Martins, J. M., Mariam, S., Rita, J. X., & Correia, A. B. (2021). SHRM practices employee and organizational resilient behavior: Implications for open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(2), 159.
43. Reyes-Cornejo, P., Araya-Castillo, L., Moraga-Flores, H., Boada-Grau, J., & Olivares-Brito, C. (2025). Scientometric study of digital transformation and human resources: Collaborations, opportunities, and future research directions. *Administrative Sciences*, 15(4), 152.
44. Richardson, C. M., & Jost, S. A. (2019). Psychological flexibility as a mediator of the association between early life trauma and psychological symptoms. *Personality and Individual Differences*, 141, 101-106.
45. Salminen, H., von Bonsdorff, M., & von Bonsdorff, M. (2019). Investigating the links between resilience, perceived HRM practices, and retirement intentions. *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 7(1), 75-92.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-26]

46. Saridakis, G., Lai, Y., & Johnstone, S. (2017). Does workplace partnership deliver mutual gains at work? *Economic and Industrial Democracy*, 1-27.
47. Sasal, H. K., Abdullah, A. M., & Ezeez, E. A. (2025). Flexibility of human resources management and its impact on job satisfaction: A field study at the University of Kufa. *Academia Open*, 10(2), 12965.
48. Savchenko, O., Lavrynenko, D., & Kononenko, T. (2022). Psychological flexibility as a factor in staff's psychological well-being. *Journal Name Not Provided*.
49. Shu, D., et al. (2025). Resilience and professional identity among young healthcare workers during COVID-19. *Frontiers in Public Health*, 13, 1632053.
50. Suarez-Amaya, W. M., & et al. (2024). Work commitment in business organizations: Systematic literature mapping. *Journal Name Not Provided*.
51. Tan, F., Wu, Y., Li, N., Zhang, C., Chen, S., Huang, L., Chen, Y., Jiang, J., & Deng, Q. (2025). Job burnout and resilience among palliative care professionals in China: A qualitative study. *BMC Palliative Care*, 24, 4.
52. Todisco, L., Tomo, A., Canonico, P., & Mangia, G. (2023). The bright and dark side of smart working in the public sector: Employees' experiences before and during COVID-19. *Management Decision*, 61(13), 85-102.
53. Warfield, J. N. (1974). Developing interconnection matrices in structural modeling. *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics*, 4(1), 81-87.
54. Xu, D., Zhou, Y., Yan, Y., Wang, Y., Le, Y., Ma, Y., Wang, C., & Zhou, Y. (2025). Resilience and professional identity among young healthcare workers in a Shanghai megahospital during COVID-19. *Frontiers in Public Health*, 13, 1632053.
55. Zhai, X., Zhu, C. J., & Zhang, M. M. (2023). Mapping promoting factors and mechanisms of resilience for performance improvement: The role of strategic human resource management systems and psychological empowerment. *Applied Psychology*, 72(3), 915-939.

[Downloaded from mieaoi.ir on 2026-11-26]