

ایمینی روانی کارکنان در محل کار: شناسایی و واکاوی عوامل موجد و پیامدها در سازمان‌های دولتی

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۴/۱۱/۱۵، تاریخ دریافت نسخه نهایی: ۱۴۰۵/۲/۲، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۵/۲/۳

نوع مقاله: علمی - پژوهشی

رضا سپهوند^{۱*}، زهرا عینی نرگسه^۲، زینب عالی‌نژادیان^۳ و زهرا ساکی^۴

چکیده

هدف: ایمینی روانی کارکنان به عنوان یکی از مؤلفه‌های اساسی سلامت سازمانی است. از این رو، پژوهش حاضر با هدف شناسایی و واکاوی عوامل موجد و پیامدهای ایمینی روانی کارکنان در محل کار صورت گرفت. **روش:** پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی از حیث گردآوری اطلاعات در زمره پژوهش‌های اکتشافی است. همچنین این پژوهش از نوع تحقیقات آمیخته به صورت کیفی و کمی است. جامعه آماری پژوهش خبرگان هستند. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی مصاحبه است که روایی و پایایی آن با استفاده از روایی محتوایی و روایی نظری و روش پایایی سنجی درون کدگذار و میان کدگذار تایید شد. همچنین ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کمی پرسشنامه است که روایی و پایایی آن با استفاده از روایی محتوایی و پایایی بازآزمون تایید شد. داده‌های کیفی با روش تحلیل محتوا و داده‌های کمی با روش نقشه شناختی فازی تحلیل گردید. **یافته‌ها:** نتایج این پژوهش نشان داد که معماری مدیریت منابع انسانی مثبت‌گرا در سازمان، استقرار جلسات طوفان فکری در سازمان، استیلای سبک رهبری توانمندساز در سازمان، به عنوان مهم‌ترین عوامل موجد ایمینی روانی کارکنان در محل کار شناسایی شد. همچنین، تقویت قدرت ریسک‌پذیری در کارکنان، تحریک فکری و افزایش خودکارآمدی کارکنان، ترغیب آوای مثبت و سازنده کارکنان، به عنوان مهم‌ترین پیامدهای ایمینی روانی کارکنان در محل کار شناسایی شد. **نتیجه‌گیری:** ایمینی روانی کارکنان به عنوان پدیده‌ای مثبت و مناسب در سازمان شناخته می‌شود. هنگام برخورداری کارکنان از ایمینی روانی، کارکنان احساسات، عقاید و نظرات خود بدون ترس از قضاوت یا عواقب منفی در سازمان ابراز می‌کنند. این امر می‌تواند تعهد کارکنان را افزایش دهد.

کلید واژه‌ها: کارکنان، ایمینی روانی کارکنان، احساس امنیت در محل کار، سازمان‌های دولتی، نقشه شناختی فازی

۱- نویسنده مسئول: استاد، گروه مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران.

Email: mrezasep@yahoo.com

<https://orcid.org/0000-0002-2217-6029>

۲- دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران.

۳- دانش آموخته کارشناسی ارشد، گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران.

۴- دانش آموخته کارشناسی ارشد، گروه مدیریت، دانشکده اقتصاد و مدیریت، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران.



Copyright: © 2026 by the authors- Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Psychological Safety of Employees in the Workplace: Identification and Analysis of Causal Factors and Consequences in Governmental Organizations

Reza Sepahvand (PhD)^{1*} , **Zahra Eyni nargeseh** (PhD)², **Zinat Alinezhadian** (M.A.)³ & **Zahra Saki** (M.A.)⁴

Abstract

Aim: Psychological safety of employees, as one of the fundamental components of organizational health. Therefore, the present study was conducted with the aim of identifying and analyzing the factors creating and the consequences of employee psychological safety in the workplace. **Methodology:** In terms of objective, the present study is an applied research, and in terms of data collection, it belongs to the exploratory type of research. Furthermore, this research is a mixed-methods study, both qualitative and quantitative, based on the deductive-inductive philosophy. The statistical population of the research consists of experts who were selected using a purposeful sampling method based on the principle of theoretical saturation. The data collection instrument in the qualitative section is an interview, whose validity and reliability were confirmed using content validity, theoretical validity, and the inter-coder and intra-coder reliability assessment methods. Additionally, the data collection instrument in the quantitative section is a questionnaire, whose validity and reliability were confirmed using content validity and test-retest reliability. Qualitative data were analyzed using the content analysis method, and quantitative data were analyzed using the fuzzy cognitive map method.

Result: The results of this research indicated that the architecture of positive human resource management in the organization, the establishment of brainstorming sessions in the organization, and the dominance of an empowering leadership style in the organization were identified as the most significant factors creating employee psychological safety in the workplace. Moreover, strengthening employees' risk-taking ability, stimulating intellectual curiosity and increasing employee self-efficacy, and encouraging positive and constructive employee voice were identified as the most significant consequences of employee psychological safety in the workplace. **Conclusion:** Psychological safety is recognized as a positive and appropriate phenomenon in an organization. When employees possess psychological safety, they express their feelings, opinions, and views in the organization without fear of judgment or negative consequences. This can increase employee commitment.

Keywords: Employees, Employee Psychological Safety, Workplace Security Feeling, Governmental Organizations, Fuzzy cognitive map

1 - Corresponding Author: Professor, Department of Management, Lorestan University, Khorramabad, Iran.

Email: mrezasep@yahoo.com

<https://orcid.org/0000-0002-2217-6029>

2 - Ph.D. Student in Public Management, Management Department, Faculty of Economics and Management, Lorestan University, Khorramabad, Iran.

3 - Master's degree graduate, Management Department, Faculty of Economics and Management, Lorestan University, Khorramabad, Iran.

4 - Master's degree graduate, Management Department, Faculty of Economics and Management, Lorestan University, Khorramabad, Iran.



Copyright: © 2026 by the authors- Submitted for possible open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

مقدمه

در جهان امروز، سازمان‌ها بیش از هر زمان دیگری به کارمندانی نیاز دارند که بتوانند از راه رفتارها و اقداماتی سازنده، در بهبود فرآیندها و رویه‌های سازمانی نقش مؤثری ایفا کنند؛ رفتارهایی که زمینه یادگیری، تجربه و رشد مستمر را برای آنان فراهم می‌سازد. این مشارکت می‌تواند در قالب ارائه ایده‌های تازه، همکاری مؤثر با همکاران و آزمودن شیوه‌های نوین انجام کارها نمود پیدا کند. از سوی دیگر، سازمان‌ها در پی آن هستند که خلاقیت و نوآوری کارکنان خود را همواره افزایش دهند؛ ویژگی‌هایی که نه تنها حفظ مزیت رقابتی، بلکه حل چالش‌ها و دستیابی به توسعه‌ای پایدار را امکان‌پذیر می‌سازد. پایه و اساس شکل‌گیری چنین محیطی، وجود ایمنی روانی در میان کارکنان است؛ چرا که در نبود این احساس، بروز خلاقیت و مشارکت واقعی دشوار خواهد بود (نگارا و همکاران^۱، ۲۰۲۳). ایمنی روانی^۲ به این باور مشترک اشاره دارد که افراد یک تیم یا سازمان، می‌توانند بدون واکنش از قضاوت، تمسخر یا تنبیه، عقاید خود را ابراز کرده، ریسک کنند و ایده‌های جدید به اشتراک بگذارند. این مفهوم، زیربنایی است که در آن کارکنان احساس می‌کنند محترم، ارزشمند و به اندازه‌ای امن هستند که دیدگاه‌ها و بینش‌های منحصر به فرد خود را ارائه دهند (یقوب و همکاران^۳، ۲۰۲۴). طبق گفته ادمنسون^۴ (۲۰۱۹)، ایمنی روانی در محیط کار را می‌توان به طور کلی به عنوان فضایی تعریف کرد که در آن افراد می‌توانند آزادانه عقاید خود را ابراز کنند و صادق باشند. به طور خاص، وقتی افراد در محل کار احساس امنیت روانی می‌کنند، بدون ترس یا شرم، نگرانی‌ها و کاستی‌ها را مطرح می‌کنند. اعتماد آنها به توانایی‌شان برای سخن گفتن صریح، بدون نگرانی از سرزنش، نادیده گرفته شدن یا خجالت، تضمین شده است. علاوه بر این، آنها در پرسیدن سؤال در مورد موضوعات نامشخص، کاملاً احساس راحتی می‌کنند. ایمنی روانی در محل کار به عنوان فضایی در سازمان تعریف می‌شود که در آن، کارکنان به اندازه کافی احساس امنیت می‌کنند تا ریسک کنند، ایده‌های جدید پیشنهاد دهند و استراتژی‌های جدید را بدون نگرانی در مورد عواقب منفی احتمالی امتحان کنند (جین و پنگ^۵، ۲۰۲۴). در تعریفی دیگر، امنیت روانی مترادف با احساس توانمندی است که به کارکنان اجازه می‌دهد تا خود واقعی‌شان را بدون نگرانی از هرگونه پیامد منفی بر تصویر عمومی، جایگاه شغلی یا امنیت استخدامی‌شان، به نمایش گذاشته و به کار گیرند

1- Negara et al

2- Psychological safety

3- Yaqoob et al

4- Edmondson

5- Jin, Peng

(ایتو و همکاران^۱، ۲۰۲۲). از منظر سازمانی، یک فضای ایمن روانی زمانی شکل می‌گیرد که کارکنان این درک مشترک را داشته باشند که ساختار و سیاست‌های سازمان، رفاه و امنیت روانی آن‌ها را به طور فعال ترویج، حفظ و ارزش‌گذاری می‌کند. این محیط روانی-اجتماعی امن، مستقیماً به برداشت‌های جمعی کارکنان از رویه‌ها و مقررات سازمان در زمینه حمایت از سلامت و امنیت روانی اعضا اشاره دارد (دلارد و همکاران^۲، ۲۰۱۲). به طور خلاصه، ایمنی روانی وضعیتی است که در آن فرد احساس می‌کند (الف) در جمع قرار دارد، (ب) برای یادگیری امن است، (ج) برای مشارکت امن است، و (د) برای به چالش کشیدن وضع موجود امن است، بدون ترس از خجالت‌زده شدن، به حاشیه رانده شدن یا تنبیه شدن به هر نحوی. محیط کاری دارای ایمنی روانی، فضایی را ایجاد می‌کند که تمرکز آن بر پیشگیری از مشکلات و دستیابی به اهداف مشترک است. کارکنانی که از ایمنی روانی در محل کار برخوردارند، احساس شادی و رفاه روانی دارند و با آرامش و اعتماد به نفس نظرات خود را بیان کرده و دیدگاه‌های موجود را به چالش می‌کشند (کیتز^۳، ۲۰۱۳). وقتی کارکنان احساس امنیت روانی دارند، عملکرد در سطح فردی و تیمی افزایش می‌یابد. برای آن‌که کارکنان بتوانند به‌صورت مؤثر در تحقق اهداف سازمانی مشارکت کنند، لازم است احساس راحتی و امنیت در بیان خود داشته باشند (میتزر و میتزر^۴، ۲۰۲۳). لذا بر اساس آنچه که بیان شد، سؤال اصلی پژوهش حاضر آن است، عوامل موجد و پیامدهای احساس ایمنی روانی کارکنان در محل کار کدام‌اند؟

اهمیت و ضرورت ایمنی روانی کارکنان تا آنجاست که، سازمان‌ها همواره انتظار دارند که کارکنان فعالانه در فرایند بهبود مستمر عملکرد و روش‌های کاری مشارکت کنند؛ این امر شامل ارائه ایده‌های نوآورانه، آزمودن روندهای جدید و به کارگیری شیوه‌های کاری نوپا است. با این حال، این ماهیت نوآورانه مستلزم به چالش کشیدن فرهنگ‌ها و شیوه‌های تثبیت‌شده است و گاهی ممکن است با منافع فردی کارکنان تداخل یابد. به‌ویژه، در صورتی که تلاش‌های بهبود با شکست مواجه شوند، کسانی که آن ایده‌ها را مطرح کرده‌اند، ممکن است در معرض قضاوت منفی یا بی‌اعتمادی دیگران قرار گیرند؛ این ریسک ذاتی، تمایل کارکنان به ابراز نقاط قابل توسعه را به شدت تضعیف می‌کند (هیرویکالیو و همکاران^۵، ۲۰۲۴). اهمیت ایمنی روانی در محیط کار، آنجا بیشتر می‌شود که در محیط کار، هر کارمند به طور فعال از شکست‌ها درس

1- Ito et al

2- Dollard et al

3- Kitts

4- Mitterer, Mitterer

5- Hirvikallio et al

می‌گیرد، به طور فعال به دنبال بازخورد است و انعطاف‌پذیری و سازگاری را در میان کارکنان تقویت می‌کند. فقدان ایمنی روانی کارکنان در محیط کار می‌تواند منجر به کاهش عملکرد، کاهش نوآوری و افزایش نرخ جابجایی کارکنان شود. بنابراین، سازمان‌ها باید ایجاد فرهنگ امنیت روانی را در اولویت قرار دهند تا رفاه کارکنان را افزایش داده و عملکرد کلی را به حداکثر برسانند. فقدان ایمنی روانی در محیط کار، به طور مستقیم بر جریان دانش و مشارکت تأثیر منفی می‌گذارد؛ کارمندان از به اشتراک‌گذاری ایده‌ها، پرسیدن سؤالات حیاتی، و ابراز نگرانی‌های خود اجتناب می‌کنند. این سکوت سازمانی منجر به کاهش چشمگیر مشارکت و رضایت شغلی شده و به طور موازی، سطح استرس و اضطراب کلی کارکنان را افزایش می‌دهد (نگارا و همکاران، ۲۰۲۳). فقدان ایمنی روانی در کارکنان منجر به تمایل کارکنان به ترک شغل و افزایش نرخ جابجایی نیروی کار می‌شود (هیرویکالیو و همکاران، ۲۰۲۴). ایمنی روانی به افراد اجازه می‌دهد تا نظم موجود را با احتیاط به چالش بکشند و در تیم‌ها کار کنند، که یک جزء حیاتی از راه‌حل‌های نوآورانه است. بدون این امنیت، کارمندان اغلب بیش از حد محتاطانه عمل می‌کنند، از رویه‌های تعیین‌شده پیروی می‌کنند و از روش‌های جدید اجتناب می‌کنند، که به نوبه خود مانع خلاقیت می‌شود (کارملی و همکاران، ۲۰۱۰). ایمنی روانی در اکثر محیط‌های کاری برای پرورش خلاقیت و نوآوری ناکافی است. چراکه کارکنان از قضاوت، تمسخر یا پیامدهای منفی به اشتراک گذاشتن ایده‌های غیرمعارف یا ریسک‌پذیری می‌ترسند. چنین محیطی، همکاری، آزمایش و پذیرش تغییر را خفه می‌کند و در نهایت، مانع رشد و سازگاری سازمانی در یک محیط رقابتی می‌شود. اگرچه اهمیت آن به طور فزاینده‌ای درک می‌شود، اما بسیاری از سازمان‌ها هنوز به دلیل ساختارهای سلسله‌مراتبی عمیق، مدیریت مبتنی بر ترس و پیشینه‌های فرهنگی، ایجاد و حفظ فرهنگ امنیت روانی را چالش برانگیز می‌دانند (یقوب و همکاران، ۲۰۲۴). علاوه بر آنچه که بیان شد، مسئله حائز اهمیت، فقدان ایمنی روانی در کارکنان در سازمان‌های دولتی است. چراکه، با عنایت به بررسی به عمل آمده مشخص شد در سازمان‌های دولتی یکی از مشکلاتی که همواره کارکنان با آن درگیر هستند، فقدان ایمنی روانی در محیط کار است. بدین صورت که افراد به دلایل متعددی همچون ترس از عواقب منفی، مورد تمسخر قرار گرفتن از خود بودن در محل کار و ارائه نظرات و ایده‌ها، مسائل و مشکلات به شدت واهمه دارند. همچنین آنچه که به مسئله پژوهش دامن می‌زند شکاف عملی و نظری قابل ملاحظه در خصوص موضوع پژوهش است. چراکه، با توجه به بررسی به عمل آمده در خصوص پیشینه پژوهش مشخص شد که تا کنون پژوهش‌های داخلی همچون پژوهش معجونی و نصیری ولیک‌بنی (۱۴۰۳)، رجبی فرجاد و همکاران (۱۴۰۳) به بررسی این موضوع به عنوان یک متغیر در قالب پژوهش کمی پرداخته‌اند.

همچنین پژوهش‌های خارجی همچون گروولکس و همکاران^۱ (۲۰۲۴)، هیرویکالو و همکاران (۲۰۲۴) در قالب پژوهش‌های کمی به بررسی این موضوع پرداخته‌اند. با عنایت به ارزش علمی پژوهش‌های صورت گرفته، لازم به ذکر است که پژوهش‌های صورت گرفته در این حوزه جامع و فراگیر نیستند و به موضوع از نقطه نظرهای محدودی نگریسته‌اند. همچنین با عنایت به اهمیت موضوع مورد بررسی و پیامدهایی که برجای می‌گذارد، هیچ پژوهشی تاکنون به بررسی همزمان عوامل موجد و پیامدهای ایمنی روانی کارکنان در محل کار در سازمان‌های دولتی استان لرستان و تعیین روابط و اولویت‌بندی آن‌ها با روش نقشه شناختی فازی نپرداخته است. بنابراین، می‌توان اذعان نمود که موضوع مورد نظر دارای جوانب و زوایای ناشناخته بسیاری است و در خصوص این موضوع شکاف نظری و عملی قابل ملاحظه‌ای محسوس است. بر این اساس، بررسی ریشه‌ای و عمیق این موضوع و شناسایی عوامل موجد و پیامدهای آن در سازمان‌های دولتی که تا کنون مغفول مانده است امری ضروری است. بر مبنای آنچه که بیان شد، پژوهش حاضر بر آن است ضمن بررسی ریشه‌ای و عمیق این موضوع و تقلیل شکاف پژوهشی در داخل کشور به شناسایی و واکاوی عوامل موجد و پیامدهای ایمنی روانی کارکنان در محل کار در سازمان‌های دولتی استان لرستان بپردازد.

مفهوم ایمنی روانی برای نخستین بار بیش از پنجاه سال پیش در متون علمی مطرح شد و به عنوان فضایی ایمن توصیف گردید که فرد می‌تواند در آن ریسک کند و احساس امنیت داشته باشد (هیرویکالو و همکاران، ۲۰۲۴). ایمنی روانی، وضعیتی است که در آن افراد احساس می‌کنند ریسک‌های بین‌فردی مثبت، مثل بیان نظر یا پیشنهاد انتقادی پذیرفتنی است (خرستین و همکاران^۲، ۲۰۱۱). محیط‌های کاری که از استقلال و حمایت برخوردارند، یعنی سازمان‌هایی که فرصت‌هایی برای ابتکار عمل، شناسایی ایده‌ها و ارائه بازخورد غیرکنترل‌کننده فراهم می‌کنند، شباهت زیادی به شرایطی دارند که ایمنی روانی را تعریف می‌کند (میتزر و میتزر، ۲۰۲۳). یک محیط کاری امن از نظر روانی، نتایج مثبت متعددی را به همراه دارد. اشتباهات به سرعت گزارش می‌شوند و امکان اقدامات اصلاحی فوری را فراهم می‌کنند. هماهنگی یکپارچه بین تیم‌ها و بخش‌ها امکان‌پذیر می‌شود و ایده‌های نوآورانه توسط هر تیم در شرکت مورد استقبال و پذیرش قرار می‌گیرند. کارمندان همچنین با تجربه کاهش استرس و اضطراب، افزایش رضایت و تعامل شغلی و فرصت‌هایی برای یادگیری و توسعه مداوم، از امنیت روانی بهره‌مند می‌شوند (نگارا و همکاران، ۲۰۲۳). پیشگیری از بروز مشکلات یا پیشنهاد دادن

1- Groulx et al

2- Christian et al

راه‌های جدید برای دستیابی به نتایج بهتر، مستلزم ریسک‌پذیری از سوی کارکنان است. فعالیت‌های مبتنی بر ریسک‌پذیری چند مرحله دارند: ابتدا، فرد ایده یا پیشنهادی را پرورش می‌دهد که از نظر او اهمیت دارد؛ سپس، فرد احساس امنیت می‌کند تا آن را با دیگران در میان بگذارد، با آگاهی از این که بحث درباره آن نیز با پذیرش همراه خواهد بود؛ و در نهایت، فرد احساس می‌کند که می‌تواند بی‌پرده احساسات خود نسبت به آن ایده را ابراز کند. در این چارچوب، امنیت و ایمنی روانی ادراک‌شده، همان انتظار تجربه‌ای مثبت است که فرد هنگام ریسک‌کردن یا بیان ایده‌ای جدید دارد (میتزر و میتزر، ۲۰۲۳). ایمنی روانی با استانداردهای عملکرد بالا مرتبط است (ادمونسون، ۲۰۱۹). ایمنی روانی، صداقت و صراحت را برای همه اعضای سازمان فراهم می‌کند. ایمنی روانی، باوری است که فرد به دلیل بیان ایده‌ها، سوالات، نگرانی‌ها یا اشتباهات، مجازات یا شرمسار نخواهد شد. بنابراین، همه در محیطی سرشار از احترام متقابل رشد خواهند کرد. در نهایت، آنها یک محیط کاری پر از تجربیات یادگیری و افراد با عملکرد بالا تشکیل خواهند داد. امنیت روانی در سازمان‌ها از ۲ بُعد تشکیل شده است: (۱) احترام (۲) اجازه، که شامل ۴ مرحله است: یعنی (۱) امنیت فراگیر (۲) امنیت یادگیرنده (۳) امنیت مشارکت‌کننده و (۴) امنیت چالش‌گر. اولین مرحله از امنیت روانی تنها با پذیرش قابل دستیابی است. یعنی توسعه فرهنگی مبتنی بر شمول و عدم تبعیض. همه چیز باید همان‌طور که شایسته است مورد قدردانی قرار گیرد. سپس باید به همه فرصت یادگیری یکسانی برای امتحان کردن، اشتباه کردن و بهبود بخشیدن داده شود (نگارا و همکاران، ۲۰۲۳).

ایمنی روانی نقش حیاتی در بهبود فرآیندها و نتایج مدیریت ایفا می‌کند. ایمنی روانی، ارتباطات باز و صادقانه بین اعضای تیم و رهبران را افزایش می‌دهد. وقتی افراد برای به اشتراک گذاشتن دیدگاه‌های متنوع احساس امنیت می‌کنند، این امر باعث ایجاد ایده‌های نوآورانه، تسهیل تصمیم‌گیری مؤثر و بهبود قابلیت‌های حل مسئله در تیم‌های مدیریتی می‌شود. ایمنی روانی در کارکنان، یک محیط کاری حمایتی و فراگیر را پرورش می‌دهد. بدین صورت که این امر موجب مشارکت و همکاری فعال بین اعضای تیم را می‌شود. همچنین منجر به افزایش اعتماد، انسجام تیمی قوی‌تر و بهبود عملکرد کلی تیم می‌شود. سازمان‌ها می‌توانند با ایجاد محیطی که ارتباطات باز، شمول، ریسک‌پذیری و رفاه کارکنان را ترویج می‌دهد، شیوه‌های مدیریتی خود را بهبود بخشند و در نهایت به مزیت رقابتی پایدار دست یابند (نگارا و همکاران، ۲۰۲۳). محیط کاری با امنیت روانی بالا زمینه را برای بازخورد صادقانه فراهم می‌کند، همکاری واقعی را تقویت می‌نماید، و آمادگی برای آزمون رویه‌های جدید در سازمان را افزایش می‌دهد (گریلی و

همکاران^۱، ۲۰۲۱). در چنین فضایی، کارکنان می‌دانند که به دلیل اشتباه یا نوآوری شکست خورده سرزنش نخواهند شد، بلکه تجربه‌ها به عنوان فرصتی برای یادگیری و رشد در نظر گرفته می‌شوند. یک محیط امن روانی زمینه‌ساز عملکرد مؤثر سازمانی است. همچنین، پیامدهای مرتبط با امنیت روانی شامل بهبود رفاه کارکنان، کاهش استرس و تعهد به ارتقاء کیفیت کاری است (ایتو و همکاران، ۲۰۲۲). محیط‌های کاری امن روانی با پیامدهای مثبت متعدد دیگر در سازمان‌ها همراه هستند، که شامل، کاهش خطاها و حوادث نامطلوب، افزایش شجاعت کارکنان برای مطرح کردن نگرانی‌ها و مطرح کردن مشکلات است. این محیط‌ها همچنین با نتایج مثبت فردی و تیمی مرتبط هستند، که شامل، رضایت شغلی بالاتر، افزایش تعامل و درگیری کاری، کاهش فرسودگی شغلی، کاهش سلسله‌مراتب و ساختارهای سفت و سخت، بازیابی سریع‌تر از خستگی ناشی از کار می‌باشد (سلندر و همکاران^۲، ۲۰۲۳). هرچه کارمندان احساس کنند که محل کار از نظر روانی ایمن است، احتمال بیشتری دارد که در رفتارهای خلاقانه مانند طوفان فکری و آزمایش شرکت کنند (کارملی و همکاران، ۲۰۱۰).

ایجاد محیط‌های کاری با ایمنی روانی نیازمند رهبری هدفمند و پایدار است. در بسیاری از موارد، رهبران نقش کلیدی دارند، زیرا رفتارهای آنان نشان‌دهنده‌ی اعتمادسازی است. از جمله این رفتارها می‌توان به گوش دادن دقیق به کارکنان، تشویق آنان به طرح سؤالات، و بازتعریف اشتباهات به عنوان فرصت‌های ارزشمند برای یادگیری اشاره کرد (هاروی و همکاران^۳، ۲۰۱۹). مدیران باید محیطی ایجاد کنند که در آن کارکنان نیازی نداشته باشند در ذهن خود نگران پیامدهای بیان دیدگاه‌ها، نظرات یا ایده‌هایشان باشند. افزون بر این، مدیران باید از فضایی حمایت کنند که در آن انتظار می‌رود همه‌ی کارکنان بتوانند ایده‌های خود را آزادانه و بدون ترس از قضاوت، تمسخر یا بی‌احترامی‌های ظریف از جانب مدیر یا همکاران بیان کنند (میتزر و میتزر، ۲۰۲۳). علاوه بر این، ارتباطات باز در سازمان به افزایش امنیت روانی کمک می‌کند. حمایت اجتماعی از سوی جامعه محل کار، ایجاد روابط قوی با اعضای تیم، اعتماد درونی تیم و رفتار اخلاقی نیز همگی منجر به امنیت روانی می‌گردند (هیرویکالیو و همکاران، ۲۰۲۴). در حقیقت، غلبه بر این احساس مستلزم آن است که رهبران، نگرش‌ها و رفتارهای مطلوب را سرمشق خود قرار دهند، محیط کاری را پرورش دهند که برای باز بودن ارزش قائل باشد، بازخورد و نظرات متنوع را تشویق کند، احترام و شمول را ارتقا دهد و فرصت‌های فراوانی برای یادگیری برای همه اعضای تیم فراهم کند. اعتماد به عنوان مهمترین عامل در ایجاد ایمنی روانی

1- Grailey et al

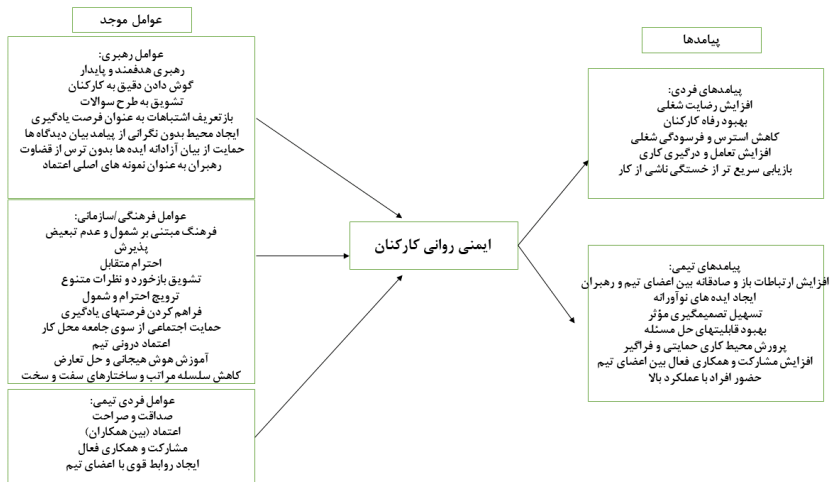
2- Selander et al

3- Harvey et al

رضا سپهوند، زهرا عینی نرگسه، زینب عالی‌نژادیان و زهرا ساکی

در محیط کار ظاهر می‌شود. زمانی که همکاران به یکدیگر اعتماد و احترام می‌گذارند، می‌توانند آشکارا و صادقانه نگرانی‌ها و کاستی‌ها را بدون ترس یا خجالت به اشتراک بگذارند. اعتماد، سنگ بنای یک محیط کاری امن از نظر روانی را تشکیل می‌دهد و با این باور شروع می‌شود که همه قادر به عملکرد خوب، یادگیری و انجام مشارکت‌های ارزشمند هستند. اعتماد زمانی به طور مؤثر پرورش می‌یابد که از سطوح بالا سرچشمه بگیرد و رهبران به عنوان نمونه‌های اصلی آن عمل کنند (نگارا و همکاران، ۲۰۲۳). از طرفی، فعالیت‌های گروه‌سازی، ارتباطات باز، و هنجارهای تعامل محترمانه می‌تواند مؤثر باشد. این موارد شامل برنامه‌هایی برای آموزش هوش هیجانی و حل تعارض نیز می‌شود تا کارکنان بتوانند در روابط بین‌فردی خود بهتر عمل کنند (یقوب و همکاران، ۲۰۲۴).

مطابق با مبانی نظری دسته‌بندی عوامل موجد و پیامدها به شرح زیر می‌باشند:



نمودار ۱. عوامل موجد و پیامدهای ایمنی روانی کارکنان (مستخرج از مبانی نظری)

با توجه به آنچه که ارائه شد و دسته‌بندی انجام شده چند نظریه اصلی که بیشترین نزدیکی را با مفاهیم و موضوع مورد بررسی دارد به شرح زیر است:

نظریه عدالت سازمانی: این نظریه به ادراک کارکنان از انصاف در محیط کار می‌پردازد و به سه بعد اصلی عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی تقسیم می‌شود. ایمنی روانی به شدت تحت تأثیر ادراک کارکنان از عدالت، به خصوص عدالت تعاملی است. وقتی افراد احساس می‌کنند با آن‌ها با احترام رفتار می‌شود، دیدگاه‌هایشان شنیده می‌شود و اطلاعات شفافی دریافت

ایمنی روانی کارکنان در محل کار...

می‌کنند، احساس امنیت روانی بیشتری خواهند داشت. همچنین، اگر فرآیندها منصفانه باشند و اشتباهات یا ریسک‌پذیری‌ها به طور منصفانه ارزیابی شوند، کارکنان کمتر نگران پیامدهای منفی بیان نظرات خود خواهند بود.

نظریه پویایی گروه: این نظریه‌ها بر چگونگی تعامل افراد در گروه‌ها و تیم‌ها، ساختار تیم، نقش‌ها، هنجارها، رهبری درون تیم و فرآیندهای ارتباطی تمرکز دارند. هنجارهای مثبت درون تیم (مانند احترام متقابل، گوش دادن فعال)، رهبری مؤثر درون تیم، و روابط قوی بین اعضا، همگی به ایجاد ایمنی روانی کمک می‌کنند. وقتی افراد احساس کنند بخشی از یک تیم حمایتی هستند، بیشتر تمایل دارند ریسک کنند و دیدگاه‌های خود را بیان کنند.

نظریه مبادله رهبر-عضو (LMX): این نظریه بر روابط دوجانبه بین رهبران و اعضای تیم تمرکز دارد. روابط با کیفیت بالا (که در آن اعتماد، احترام و حمایت متقابل وجود دارد) منجر به پیامدهای مثبت برای اعضا می‌شود. ایمنی روانی را می‌توان به عنوان یکی از این پیامدهای مثبت در روابط با کیفیت بالا در چارچوب LMX در نظر گرفت. اعتماد، گوش دادن دقیق و تشویق کارکنان توسط رهبر، همگی پایه‌های یک رابطه LMX با کیفیت بالا هستند. در ادامه مروری خواهیم داشت بر مطالعات گذشته در خصوص موضوع پژوهش:

جدول ۱. پیشینه داخلی پژوهش

منبع	عنوان مقاله	نتایج
معجونی و نصیری ولیک‌بنی (۱۴۰۳)	بررسی تأثیر رهبری کارآفرینانه بر خلاقیت تیمی با تأکید بر نقش میانجی ایمنی روانشناختی تیم	جامعه پژوهش معلمان مدارس کار و دانش و هنرستان فنی شهر شیراز به تعداد ۶۲۰ نفر بودند، که از این جامعه با روش نمونه‌گیری تصادفی ساده و بر مبنای فرمول کوکران نمونه‌ای به حجم ۲۳۷ نفر انتخاب شد. روش پژوهش کمی، توصیفی و از نوع مطالعات علی بود. نتایج تحلیل نشان داد که، رهبری کارآفرینانه اثر مستقیم، مثبت و معنادار در سطح ۰/۰۵ بر خلاقیت تیمی و ایمنی روانشناختی تیم دارد؛ همچنین رهبری کارآفرینانه بواسطه نقش میانجی ایمنی روانشناختی تیم دارای اثر غیرمستقیم، مثبت و معنادار بر خلاقیت تیمی است. در نهایت

منبع	عنوان مقاله	نتایج
		سازمان‌های آموزشی و مدارس برای این‌که بتوانند عکس‌العمل مناسبی نسبت به تغییرات و نوآوری‌های محیط پویای اطراف خود داشته باشند باید با استفاده از سبک رهبری کارآفرینانه ترس و اضطراب تیم معلّم‌ها جهت بیان ایده‌های نوآورانه را تا حد ممکن کاهش و از این طریق باعث افزایش خلاقیت تیمی آن‌ها شوند.
رجبی فرجاد و همکاران (۱۴۰۳)	تأثیر رهبری زهراگین بر ایمنی روانشناختی با نقش تعدیلگر شرایط سازمانی ادراک شده	این تحقیق از نظر نوع، به صورت کمی بوده و از نظر روش تحقیق نیز یک تحقیق توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری تحقیق را کارکنان و مدیران سازمان سنجش آموزش کشور به تعداد ۴۶۰ نفر است که بر اساس فرمول کوکران تعداد ۲۱۰ نفر به روش تصادفی طبقه ای انتخاب شد. نتایج نشان داد، رهبری زهراگین و ابعاد مختلف آن (سرپرستی، توهین‌آمیز، رهبری خودکامه، خودشیفته، جاه‌طلبی و غیرقابل پیش‌بینی بودن) بر ایمنی روانشناختی کارکنان سازمان سنجش آموزش کشور تأثیر منفی دارد.
محمدحسینی و قیصری (۱۴۰۲)	اثر کار شایسته بر تعهد عاطفی: نقش میانجی‌گری ایمنی روان‌شناختی	پژوهش حاضر با هدف بررسی تأثیر کار شایسته بر تعهد عاطفی با توجه به نقش میانجی‌گری ایمنی روان‌شناختی انجام شد. جامعه آماری پژوهش حاضر، معلمان استان خوزستان بودند که با روش نمونه‌گیری در دسترس ۳۲۰ نفر از آن‌ها انتخاب شدند. نتایج نشان داد، کار شایسته بر ایمنی روان‌شناختی و بر تعهد عاطفی اثر مستقیم مثبت و معنی‌دار دارد. همچنین ایمنی روان‌شناختی بر تعهد عاطفی اثر مستقیم مثبت و معنی‌دار دارد. نتایج بوت استرپ نشان داد اثر غیرمستقیم

منبع	عنوان مقاله	نتایج
		کار شایسته به واسطه ایمنی روان‌شناختی بر تعهد عاطفی مثبت و معنی‌دار می‌باشد، در نتیجه تضمین کار شایسته، عدم اطمینان ادراک‌شده در مورد شغل و شرایط کار را کاهش می‌دهد و سبب می‌شود کارفرمایان سرمایه‌گذاری بلندمدتی بر روی کارکنان انجام دهند تا روابط کاری باثباتی ایجاد کنند.
طبرسا و معینی کربکندی (۱۴۰۱)	تأثیر تعادل کار-زندگی بر ایمنی روانی کارکنان با نقش میانجی خوش‌بینی سازمانی	جامعه آماری اعضای هیات علمی زن در دانشکده‌ها و پژوهشکده‌های دانشگاه شهید بهشتی به تعداد ۱۶۳ نفر است که تعداد نمونه آماری بدست آمده ۶۵ نفر می‌باشد. ابزار جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه تعادل کار - زندگی ارائه شده توسط آقا و همکاران (۲۰۱۷) و پرسشنامه خوش‌بینی ارائه شده توسط کارور و همکاران (۲۰۱۰) و پرسشنامه ایمنی روانی ارائه شده توسط مازلو (۲۰۰۴) می‌باشد. تحلیل داده‌ها با رویکرد مدلسازی معادلات ساختاری با روش حداقل مربعات جزئی از طریق نرم‌افزار PLS-Smart انجام شده است. یافته‌های پژوهش نشان داد که مدل پیشنهادی پژوهش، مورد تایید واقع شده و براساس آن؛ تعادل کار-زندگی به خوش‌بینی سازمانی منجر شده و این امر بر ایمنی روانی کارکنان تاثیر دارد. همچنین متغیر خوش‌بینی سازمانی در رابطه بین تعادل کار - زندگی و ایمنی روانی کارکنان نقش میانجی ایفا می‌کند.

همچنین پژوهش‌های خارجی مرتبط با موضوع پژوهش به صورت جدول زیر است.

جدول ۲. پیشینه خارجی پژوهش

منبع	عنوان مقاله	نتایج
گرولکس و همکاران (۲۰۲۴)	اثر موجی فشار در مواقع تغییر: چگونه خستگی عاطفی مدیر بر امنیت روانی تیم و آمادگی برای تغییر تأثیر می‌گذارد	در این پژوهش داده‌ها در یک سازمان دولتی کانادایی که در حال گذار از دو تغییر مهم—تغییر فرهنگی و دیجیتالی‌سازی—بود، گردآوری شد؛ با تمرکز ویژه بر نقش رهبری به‌عنوان عاملی اساسی در آماده‌سازی تیم‌ها برای تغییر. با استفاده از پرسش‌نامه‌هایی از ۳۷۲ عضو تیم و ۶۲ مدیر که تحت تأثیر این تغییر قرار گرفته بودند، تحلیل مسیر انجام شد تا مدل پیشنهادی را به‌صورت تجربی در ۷۴ تیم و مدیران مربوطه آن‌ها آزمون شود. خستگی عاطفی مدیران تأثیر غیرمستقیم منفی بر آمادگی تیم برای تغییر دارد. مسیر میانجیگری دوگانه، رابطه مثبتی را با رهبری آزاد نشان می‌دهد که مانع امنیت روانی می‌شود. به نوبه خود، امنیت روانی مانع آمادگی تیم برای تغییر می‌شود.
هیرویوک—الو و همکاران (۲۰۲۴)	امنیت روانی، حمایت اجتماعی و تعهد در میان مدیران پرستاری: یک مطالعه مقطعی	امنیت روانی ادراک‌شده مدیران پرستاری بالاتر از سایر کارکنان بود. مدیران پرستاری مراقبت‌های بهداشتی عمومی، امنیت روانی کمتری نسبت به مدیران در بخش‌های خصوصی و ثالث درک می‌کردند. یک مدل میانجی‌گری نشان داد که حمایت اجتماعی تا حدودی واسطه تأثیر مثبت امنیت روانی بر تعهد است. یک محیط امن روانی، حمایت اجتماعی بیشتری را فراهم می‌کند و در نتیجه تعهد را افزایش می‌دهد.
میتزر و میتزر (۲۰۲۳)	اثر واسطه‌ای اعتماد بر امنیت روانی و رضایت شغلی	یک رویکرد کمی با استفاده از همبستگی و میانجی‌گری، نظریه تأثیر اعتماد بر ایمنی روانی و رضایت شغلی را آزمایش کرد. پاسخ‌های ۲۸۳ پرستار در یک بیمارستان

منبع	عنوان مقاله	نتایج
		آموزشی بزرگ نشان داد که ایمنی روانی با رضایت شغلی مرتبط است و توسط اعتماد تعدیل می شود. در مجموع، این مطالعه نشان می دهد که ایمنی روانی مقدم بر اعتماد است و به طور جمعی رضایت شغلی فردی را افزایش می دهد. مدیران می توانند از مزایای بالقوه، اما اغلب استفاده نشده، ایجاد یک فضای امن با ایجاد یک رابطه صمیمانه و قابل اعتماد با همکاران کارمند و در نتیجه افزایش رضایت شغلی، بهره ببرند.
یقوب و همکاران (۲۰۲۴)	نقش امنیت روانی در پرورش خلاقیت و نوآوری در محیط کار	جامعه پژوهش شامل ۱۸۰ شرکت کننده بود: رهبران تیم، مدیران منابع انسانی و مدیران آموزشی، که برای این منظور از پرسشنامه های خودایفا استفاده کردند. برای تعیین میزان و جهت رابطه میان ایمنی روان شناختی و برخی پیامدهای مهم سازمانی، از تحلیل همبستگی، رگرسیون و تحلیل پس از آزمون (post-hoc) بر داده های جمع آوری شده استفاده شد. در خصوص این موضوع، همبستگی، رگرسیون و تحلیل پس آزمون داده های جمع آوری شده برای تعیین قدرت و جهت رابطه ی موجود بین امنیت روانی و برخی از پیامدهای مهم سازمانی انجام دادند. این تحلیل، با استفاده از تکنیک های همبستگی، رگرسیون و پس آزمون، همبستگی های مثبت قوی بین امنیت روانی و خلاقیت را نشان داد، به طوری که امنیت روانی به طور قابل توجهی خلاقیت را پیش بینی می کند ($\beta = 0.55$ ، $p < 0.01$)، که ۴۷٪ از واریانس آن را تشکیل می دهد. علاوه بر این، مشخص شد که امنیت روانی، ریسک پذیری ($\beta = 0.72$ ، $p < 0.01$) و به

منبع	عنوان مقاله	نتایج
		اشتراک‌گذاری ایده‌ها ($\alpha = 0.652$ ، $p < 0.01$) را تشویق می‌کند. رفتارهای رهبری و استراتژی‌های ارتباطی نیز در تقویت امنیت روانی بسیار مهم شناخته شدند، و هر دو ۵۲٪ از واریانس آن را پیش‌بینی کردند. این مطالعه بر اهمیت ایجاد یک محیط امن روانی برای ارتقای نوآوری و بهبود مستمر در سازمان‌ها تأکید می‌کند.
جین و پنگ (۲۰۲۴)	تأثیر ایمنی روانی تیم بر عملکرد نوآورانه کارکنان: مطالعه‌ای با رفتار ارتباطی به عنوان متغیر میانجی	این مطالعه از مدل معادلات ساختاری (SEM) برای تجزیه و تحلیل داده‌های نظرسنجی از ۵۸۰ کارمند در شرکت‌های مختلف با فناوری بالا استفاده می‌کند. نتایج نشان می‌دهد که، سه بعد امنیت روانی تیمی - همکاری و درک تیمی، اشتراک‌گذاری اطلاعات تیمی و تعادل بده بستان تیمی - تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد نوآورانه کارکنان دارند. علاوه بر این، رفتار ارتباطی نقش واسطه‌ای معناداری بین امنیت روانی تیمی و عملکرد نوآورانه کارکنان ایفا می‌کند. این مطالعه تأثیر مثبت امنیت روانی تیمی بر عملکرد نوآورانه کارکنان را از طریق رفتار ارتباطی آشکار می‌کند و بر اهمیت ایجاد یک محیط ایمنی روانی تیمی مثبت برای تحریک پتانسیل نوآوری کارکنان تأکید می‌کند.
ایتو و همکاران (۲۰۲۲)	تحلیل مفهومی امنیت روانی: درک بیشتر برای کاربرد در مراقبت‌های بهداشتی	با تجزیه و تحلیل ۸۸ مقاله که ایمنی روانی را در مراقبت‌های بهداشتی بررسی کرده بودند، پنج ویژگی را شناسایی کردند: برداشت از پیامدهای ریسک‌پذیری بین فردی، روابط بین فردی قوی، پدیده سطح گروهی، محیط کار ایمن برای ریسک‌پذیری بین فردی و فرهنگ غیرتنبیهی. پیشایندها شامل عوامل

منبع	عنوان مقاله	نتایج
		ساختاری/سیستمی، عوامل بین فردی و عوامل فردی بودند. چهار پیامد شامل پیامدهای عملکردی، پیامدهای فرهنگ سازمانی و پیامدهای روانی و رفتاری بودند.

روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر ماهیت و روش، آمیخته و بر مبنای پژوهش‌های کیفی و کمی است که از نظر فلسفه پژوهش در زمره پژوهش‌های قیاسی استقرایی قرار می‌گیرد. لذا پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از حیث گردآوری اطلاعات در زمره پژوهش‌های اکتشافی است. جامعه آماری پژوهش حاضر خبرگان هستند که متشکل از اساتید دانشگاه و متخصصان حوزه منابع انسانی در سازمان‌های دولتی هستند که با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند و براساس اصل کفایت نظری ۲۰ نفر از آن‌ها به عنوان اعضای نمونه انتخاب شدند. در خصوص معیار انتخاب خبرگان لازم به ذکر است که متخصصان حوزه منابع انسانی با احراز دو شرط انتخاب شدند. با عنایت به اینکه پژوهش حاضر به دنبال شناسایی و واکاوی عوامل موجد و پیامدهای ایمنی روانی کارکنان در سازمان‌های دولتی استان لرستان می‌باشد، لذا بایستی از افرادی استفاده می‌شد که: (۱) سابقه کار در سازمان‌های دولتی استان لرستان و ارتباط با کارکنان را داشته باشند تا اطلاعات ارزشمند و واقع‌بینانه‌ای در اختیار پژوهشگر قرار دهند. (۲) همچنین متخصصان تحصیلات مرتبط با موضوع پژوهش را دارا باشند. از جانب دیگر جهت تکمیل نتایج و پاسخگویی دقیق به سؤالات مصاحبه و پرسشنامه بر اساس الگوریتم fcm ضروری بود تا اساتید دانشگاه با احراز دو شرط انتخاب می‌شدند: (۱) این افراد بایستی از حیث نظری و عملی با پدیده ایمنی روانی کارکنان در محل کار آشنا، و اطلاعات لازم در جهت پاسخ به سؤالات مصاحبه و پرسشنامه را داشته باشند. (۲) تخصص در رشته مدیریت و حوزه منابع انسانی و سابقه انجام پژوهش در حوزه موضوعات مرتبط با منابع انسانی را دارا باشند. بر این اساس به صورت ترکیبی ۲۰ نفر از اساتید دانشگاه و متخصصان حوزه منابع انسانی به عنوان اعضای نمونه انتخاب شدند. در خصوص ابزار گردآوری اطلاعات لازم به توضیح است که، ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی مصاحبه‌نیمه ساختاریافته و در بخش کمی پرسشنامه می‌باشد که روایی و پایایی آن‌ها به ترتیب با استفاده از روایی محتوایی و روایی نظری و روش پایایی سنجی درون کدگذار و برون کدگذار برای مصاحبه‌ها انجام شد، همچنین روایی محتوایی و پایایی بازآزمون برای پرسشنامه‌های توزیع شده،

تایید شده است. با توجه به اینکه پژوهش حاضر یک پژوهش آمیخته با رویکرد اکتشافی است، ابتدا باید مطالعه کیفی صورت گیرد و پس از آن باید مطالعه کمی انجام شود. از این‌رو داده‌های کیفی با استفاده از نظرات ۲۰ نفر از خبرگان و تا سرحد اشباع اطلاعات و نیل به کفایت نظری بررسی شد. داده‌های کیفی با نرم‌افزار "مکس کیودی‌ای" و روش تحلیل محتوا و داده‌های کمی با روش نقشه‌شناختی فازی تحلیل شده است. لازم به توضیح است در بخش کمی، پرسشنامه تحقیق، بر اساس یافته‌های بخش کیفی و مطابق با الگوریتم نقشه‌شناختی فازی تنظیم شد و میان اعضای نمونه توزیع شد. با عنایت به اینکه پرسشنامه نقشه‌شناختی فازی متشکل از ماتریسی است که سطر و ستون آن برابر مؤلفه‌های شناسایی شده در بخش کیفی می‌باشد و به مقایسه زوجی میان مؤلفه‌ها پرداخته می‌شود، لذا ضروری است پاسخ دهندگان از اشراف اطلاعاتی لازم نسبت به موضوع و نحوه پاسخگویی به پرسشنامه برخوردار باشند. بر این اساس در بخش کمی پژوهش، پرسشنامه میان همان ۲۰ نفر خبرگان بخش کیفی توزیع شد. سپس از آن‌ها خواسته شد به مقایسه زوجی و تعیین روابط علت و معلولی میان مؤلفه‌های شناسایی شده بپردازند. در نهایت داده‌های گردآوری شده در بخش کمی در جهت اولویت‌بندی و تعیین روابط علت و معلولی میان مؤلفه‌های شناسایی شده با روش نقشه‌شناختی فازی تحلیل شد. روش نقشه‌شناختی فازی، روشی است که با تحلیل شاخص‌های مرکزیت، مهم‌ترین ابعاد تشکیل‌دهنده یک مفهوم را شناسایی و سپس از طریق روابط علی، مجموعه روابط متغیرها با یکدیگر را مورد بررسی قرار می‌دهد (سالمرون و همکاران^۱، ۲۰۱۹). این روش بر اساس شش مرحله انجام می‌شود که در زیر تشریح شده است:

مرحله اول: تدوین و توزیع پرسشنامه می‌باشد. در این مرحله، پرسشنامه‌ای مبتنی بر ماتریس مقایسات زوجی طراحی شده و از پاسخ‌دهندگان خواسته شده است که براساس طیف پنج‌تایی لیکرت (خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم و خیلی کم) به این مؤلفه‌های مقیاس دهند.

مرحله دوم: در این مرحله عبارت کلامی استخراج شده به اعداد فازی تبدیل و ماتریس تصمیم فازی تشکیل می‌شود. با توجه به اینکه اطلاعات به‌دست آمده از پرسشنامه عبارات کلامی بودند، برای فهم راحت‌تر و استخراج نتیجه بهتر، عبارات کلامی با استفاده از اعداد فازی مثلثی طیف پنج‌تایی لیکرت (جدول ۲)، به اعداد فازی تبدیل شدند.

جدول ۲. اعداد فازی مثلثی طیف پنج تایی لیکرت (خواجه و شاه بندرزاده، ۱۳۹۷)

متغیرهای کلامی	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
عدد فازی	(۱، ۱، ۱)	(۱، ۰/۷۵، ۰/۵)	(۰/۷۵، ۰/۵، ۰/۲۵)	(۰/۲۵، ۰/۵، ۰)	(۰، ۰/۲۵، ۰)
مثلثی	(۰/۷۵)	(۰/۵)	(۰/۲۵)	(۰)	

مرحله سوم: مرحله سوم فازی زدایی است. فازی زدایی یک مرحله مهم در سیستم‌های فازی است. در این مرحله لازم است خروجی فازی سیستم، به یک عدد معمولی (غیر فازی) تبدیل شود. شیوه‌های مختلفی برای این کار وجود دارد که شامل روش مرکز ثقل، روش مرکز سطح، روش مرکز ماکزیمم، روش مرکز مجموع و روش میانگین وزنی می‌باشد (رادفر و همکاران، ۱۳۸۹). در این پژوهش، از روش فازی زدایی میانگین وزنی استفاده شده است و سپس ماتریس تصمیم دیفازی تشکیل می‌شود.

$$A = \frac{\sum_{i=1}^n (a_i^{(i)} \cdot a_m^{(i)} \cdot a_u^{(i)})}{n} \quad (1)$$

$$W = \frac{m_l + 2m_m + m_u}{4} \quad (2)$$

مرحله چهارم: در این مرحله، توان تاثیرگذاری، ظرفیت تاثیرپذیری و شاخص محوری هر کدام از مؤلفه‌های بدست آمده در قسمت کیفی مشخص می‌شود. پس از انجام دیفازی و به دست آمدن ماتریس فازی شده، توان تاثیرگذاری (Out degree)، ظرفیت تاثیرپذیری (In degree) و در نهایت شاخص محوری (Centrality)، برای هر کدام از مؤلفه‌ها با استفاده از فرمول‌های زیر محاسبه می‌شود.

$$Out_{(C_i)} = \sum_{k=1}^n W_{ik} \quad (3)$$

$$In_{(C_i)} = \sum_{k=1}^n W_{ki} \quad (4)$$

$$Cen_{(C_i)} = In_{(C_i)} + Out_{(C_i)} \quad (5)$$

مرحله پنجم: در این مرحله تحلیل داده‌ها و در نهایت طراحی مدل روابط انجام می‌شود. پس از مشخص شدن توان تاثیرگذاری و ظرفیت تاثیرپذیری و همچنین شاخص محوری هر کدام از مؤلفه‌ها، شاخص برتری مشخص شد.

مرحله ششم: در نهایت با انتقال دادن داده‌های بدست آمده به نرم‌افزار گفی (Gephi)، که یک نرم‌افزار تحلیل شبکه است، مدل روابط علی ترسیم شد.

یافته‌های پژوهش

ویژگی‌های جمعیت شناختی

ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پژوهش حاضر در جدول (۳) آمده است.

جدول ۳. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی

متغیرهای توصیفی	فراوانی
جنسیت	مرد ۱۶
	زن ۴
تحصیلات	کارشناسی ۲
	کارشناسی ارشد ۹
	دکتر ۹
	اساتید ۸
شغل	متخصصان حوزه منابع انسانی ۱۲
	کمتر از ۱۰ سال ۳
سابقه خدمت	بین ۱۱ تا ۲۰ سال ۱۰
	بیشتر از ۲۰ سال ۷

یافته‌های بخش کیفی

در این بخش از پژوهش با استفاده از روش تحلیل محتوا و کدگذاری و با استفاده از نرم‌افزار "مکس کیودی‌ای" عوامل موجد و پیامدهای ایمنی روانی کارکنان در محل کار شناسایی شدند که به شرح زیر می‌باشند.

جدول ۴. عوامل موجد و پیامدهای ایمنی روانی کارکنان در محل کار

کد	عوامل موجد	کد	پیامدها
C1	برخوردراری مدیر از تفکر انتقادی	C11	تحریک فکری و افزایش خودکارآمدی کارکنان
	اشاعه جو حمایت‌گرانه و		
C2	ارزش گذاری برای تنوع دیدگاه ها	C12	پدیدآیی شیفتگی شغلی در کارکنان در سازمان

کد	عوامل موجب	کد	پیامدها
C3	نهادینه سازی فرهنگ بدون ترس در سازمان	C13	یادگیری خودتنظیم در کارکنان
C4	استقرار سیستم مدیریت خطا و یادگیری در سازمان	C14	تسهیل تسهیم دانش در سازمان
C5	استیلای سبک رهبری توانمندساز در سازمان	C15	تقویت قدرت ریسک‌پذیری در کارکنان
C6	نهادینه شدن فرهنگ قبيله‌ای در سازمان	C16	بالنده‌سازی دانشی کارکنان
C7	استقرار جلسات طوفان فکری در سازمان	C17	ترغیب آوای مثبت و سازنده کارکنان
C8	معماری مدیریت منابع انسانی مثبت‌گرا در سازمان	C18	ارتقای اعتماد بنفس و عزت نفس در کارکنان
C9	استقرار تیم‌های خودگردان در سازمان	C19	حل تعارض سازنده در سازمان
C10	قوانین منعطف و قانون شکنی خیرخواهانه در سازمان	C20	افزایش خلاقیت و کاهش محسوس خطاهای سازمانی

۱. تبیین معماری مدیریت منابع انسانی مثبت‌گرا

یافته‌ها نشان داد که معماری مدیریت منابع انسانی مثبت‌گرا یکی از عوامل موجب ایمنی روانی در سازمان است. براساس اظهارات خبرگان، این معماری به مجموعه‌ای از سیاست‌ها و رویه‌های منابع انسانی اشاره دارد که با رویکردی قوت‌محور و رشدگرا طراحی شده و هدف آن ایجاد تجربه کاری مثبت برای کارکنان است.

در کدگذاری داده‌ها، اجزای اصلی این معماری شامل مواردی نظیر جذب و گزینش مبتنی بر قابلیت‌ها و نقاط قوت، ارزیابی عملکرد حمایتی (به‌جای صرفاً تنبیهی و کنترلی)، ارائه بازخورد سازنده و توسعه‌محور، طراحی مسیرهای توسعه شغلی شفاف و امیدبخش، و پیش‌بینی سازوکارهایی برای شناسایی و تقویت توانمندی‌های فردی و تیمی است.

این تعریف، مستقیم از تحلیل مصاحبه‌ها استخراج شده و در عین حال با ادبیات «مدیریت منابع انسانی مثبت‌گرا» نیز هم‌راستا است؛ بدین معنا که تمرکز آن به‌جای اصلاح ضعف‌ها، بر پرورش نقاط قوت، تجربه عدالت رویه‌ای، و ایجاد احساس ارزشمندی و رشد در کارکنان است.

چنین معماری، به‌زعم خبرگان، بستر ادراکی و عاطفی لازم برای شکل‌گیری احساس امنیت در ابراز ایده‌ها و نگرانی‌ها را فراهم می‌کند.

۲. تبیین استقرار جلسات طوفان فکری در سازمان

یکی دیگر از عوامل شناسایی‌شده در داده‌ها، استقرار جلسات طوفان فکری است، که در نگاه نخست ممکن است صرفاً به‌عنوان یک تکنیک یا ابزار خلاقیت تلقی شود. با این حال، مصاحبه‌ها نشان داد که از دید خبرگان، این جلسات فقط یک ابزار موردی نیست، بلکه به‌صورت یک سازوکار سازمانی نهادینه‌شده عمل می‌کند که به‌طور مستمر فرصت ابراز نظر و طرح ایده بدون پیامدهای منفی را فراهم می‌آورد.

خبرگان تأکید داشتند که نحوه طراحی و استقرار این جلسات (نظیر تعیین قواعدی برای عدم سرزنش، تشویق بیان ایده‌های متفاوت، ثبت و پیگیری پیشنهادهای، و قدردانی از مشارکت‌کنندگان) در طول زمان به شکل‌گیری هنجارهایی منجر شده است که در آن شنیده‌شدن، امکان اشتباه‌کردن بدون تنبیه، و بی‌خطر بودن بیان دیدگاه‌های غیرمتعارف به تجربه روزمره کارکنان تبدیل می‌شود.

بنابراین، آنچه در این پژوهش تحت عنوان استقرار جلسات طوفان فکری ارائه شده، صرفاً استفاده ابزاری از یک تکنیک خلاقیت نیست، بلکه اشاره به نهادینه‌سازی منظم و نظام‌مند این جلسات به‌عنوان یک سازه راهبردی دارد که نقش معناداری در ساخت و تقویت فرهنگ شنیده‌شدن و ایمنی روانی در سازمان ایفا می‌کند. این برداشت، مستقیماً از روایت‌های خبرگان استخراج شده است.

۳. تبیین و تمایز رهبری توانمندساز از سایر سبک‌ها

یافته‌های پژوهش نشان داد که رهبری توانمندساز به‌عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل مرتبط با ایمنی روانی در سازمان مطرح شده است. در تحلیل داده‌ها، ویژگی‌هایی برجسته شد که به‌طور خاص با مؤلفه‌های رهبری توانمندساز همخوانی دارد؛ از جمله تفویض اختیار واقعی، فراهم کردن منابع و حمایت لازم برای یادگیری و آزمونگری، تشویق ابتکار عمل، مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، و اعتماد کردن به قضاوت حرفه‌ای آنان.

در مقابل، خبرگان به‌طور نسبی کمتر به مؤلفه‌های شاخص سبک‌هایی مانند رهبری تحول‌گرا (نظیر چشم‌اندازسازی و الهام‌بخشی کاریزماتیک)، رهبری خدمتگزار (مثل فداکاری شخصی رهبر و اولویت مطلق نیازهای پیروان) یا رهبری اصیل (نظیر خودآگاهی عمیق و

ایمنی روانی کارکنان در محل کار...

شفافیت درونی) اشاره داشتند. به همین دلیل، کدهای استخراج شده بیش از همه با ادبیات رهبری توانمندساز هم‌پوشانی پیدا می‌کرد.

بر این اساس، رهبری توانمندساز در این پژوهش نه به صورت پیشینی و صرفاً براساس ترجیح نظری پژوهشگر، بلکه براساس الگوی ادراکی خبرگان و برجستگی عناصر مربوط به واگذاری اختیار، اعتماد، حمایت از یادگیری و مشارکت تصمیم‌گیری به‌عنوان سبک رهبری مرتبط با تقویت ایمنی روانی شناسایی و ارائه شده است.

یافته‌های بخش کمی

در بخش کمی پژوهش، پرسشنامه‌ای بر اساس یافته‌های بخش کیفی تنظیم و به اعضای نمونه داده شد. بر این اساس ماتریس روابط فازی به صورت جدول زیر تشریح شده است.

جدول ۵. ماتریس روابط فازی

عوامل موجد						پیامدها					
w1	w2	w3	w4	w5	w6	w11	w12	w13	w14	w15	w16
0	0.27	0.61	0.79	0.36	0.82	0.41	0.48	0.84	0.35	0.67	0.55
0.78	0	0.84	0.71	0.7	0.46	0.65	0.67	0.78	0.46	0.55	0.38
0.69	0.57	0	0.89	0.59	0.66	0.48	0.79	0.68	0.44	0.78	0.48
0.88	0.56	0.73	0	0.58	0.64	0.37	0.81	0.72	0.83	0.63	0.41
0.76	0.43	0.88	0.47	0	0.88	0.45	0.72	0.39	0.57	0.76	0.37
0.78	0.59	0.56	0.77	0.39	0	0.71	0.48	0.44	0.57	0.43	0.33
0.44	0.81	0.64	0.45	0.43	0.76	0.31	0.66	0.72	0.44	0.67	0.42
0.75	0.71	0.53	0.37	0.39	0.65	0.55	0.72	0.39	0.59	0.43	0.38
0.33	0.72	0.42	0.31	0.76	0.88	0.64	0.81	0.72	0.44	0.67	0.42
0.55	0.64	0.55	0.71	0.44	0.72	0.41	0.67	0.78	0.46	0.55	0.38
0.44	0.81	0.64	0.45	0.43	0.76	0.31	0.66	0.72	0.44	0.67	0.42
0.75	0.71	0.53	0.37	0.39	0.65	0.55	0.72	0.39	0.59	0.43	0.38
0.33	0.72	0.42	0.31	0.76	0.88	0.64	0.81	0.72	0.44	0.67	0.42
0.55	0.64	0.55	0.71	0.44	0.72	0.41	0.67	0.78	0.46	0.55	0.38
0.44	0.81	0.64	0.45	0.43	0.76	0.31	0.66	0.72	0.44	0.67	0.42
0.75	0.71	0.53	0.37	0.39	0.65	0.55	0.72	0.39	0.59	0.43	0.38
0.33	0.72	0.42	0.31	0.76	0.88	0.64	0.81	0.72	0.44	0.67	0.42
0.55	0.64	0.55	0.71	0.44	0.72	0.41	0.67	0.78	0.46	0.55	0.38
0.44	0.81	0.64	0.45	0.43	0.76	0.31	0.66	0.72	0.44	0.67	0.42
0.75	0.71	0.53	0.37	0.39	0.65	0.55	0.72	0.39	0.59	0.43	0.38
0.33	0.72	0.42	0.31	0.76	0.88	0.64	0.81	0.72	0.44	0.67	0.42
0.55	0.64	0.55	0.71	0.44	0.72	0.41	0.67	0.78	0.46	0.55	0.38
0.44	0.81	0.64	0.45	0.43	0.76	0.31	0.66	0.72	0.44	0.67	0.42
0.75	0.71	0.53	0.37	0.39	0.65	0.55	0.72	0.39	0.59	0.43	0.38
0.33	0.72	0.42	0.31	0.76	0.88	0.64	0.81	0.72	0.44	0.67	0.42
0.55	0.64	0.55	0.71	0.44	0.72	0.41	0.67	0.78	0.46	0.55	0.38
0.44	0.81	0.64	0.45	0.43	0.76	0.31	0.66	0.72	0.44	0.67	0.42
0.75	0.71	0.53	0.37	0.39	0.65	0.55	0.72	0.39	0.59	0.43	0.38
0.33	0.72	0.42	0.31	0.76	0.88	0.64	0.81	0.72	0.44	0.67	0.42
0.55	0.64	0.55	0.71	0.44	0.72	0.41	0.67	0.78	0.46	0.55	0.38
0.44	0.81	0.64	0.45	0.43	0.76	0.31	0.66	0.72	0.44	0.67	0.42
0.75	0.71	0.53	0.37	0.39	0.65	0.55	0.72	0.39	0.59	0.43	0.38
0.33	0.72	0.42	0.31	0.76	0.88	0.64	0.81	0.72	0.44	0.67	0.42
0.55	0.64	0.55	0.71	0.44	0.72	0.41	0.67	0.78	0.46	0.55	0.38
0.44	0.81	0.64	0.45	0.43	0.76	0.31	0.66	0.72	0.44	0.67	0.42
0.75	0.71	0.53	0.37	0.39	0.65	0.55	0.72	0.39	0.59	0.43	0.38
0.33	0.72	0.42	0.31	0.76	0.88	0.64	0.81	0.72	0.44	0.67	0.42
0.55	0.64	0.55	0.71	0.44	0.72	0.41	0.67	0.78	0.46	0.55	0.38
0.44	0.81	0.64	0.45	0.43	0.76	0.31	0.66	0.72	0.44	0.67	0.42
0.75	0.71	0.53	0.37	0.39	0.65	0.55	0.72	0.39	0.59	0.43	0.38
0.33	0.72	0.42	0.31	0.76	0.88	0.64	0.81	0.72	0.44	0.67	0.42
0.55	0.64	0.55	0.71	0.44	0.72	0.41	0.67	0.78	0.46	0.55	0.38
0.44	0.81	0.64	0.45	0.43	0.76	0.31	0.66	0.72	0.44	0.67	0.42
0.75	0.71	0.53	0.37	0.39	0.65	0.55	0.72	0.39	0.59	0.43	0.38
0.33	0.72	0.42	0.31	0.76	0.88	0.64	0.81	0.72	0.44	0.67	0.42
0.55	0.64	0.55	0.71	0.44	0.72	0.41	0.67	0.78	0.46	0.55	0.38
0.44	0.81	0.64	0.45	0.43	0.76	0.31	0.66	0.72	0.44	0.67	0.42
0.75	0.71	0.53	0.37	0.39	0.65	0.55	0.72	0.39	0.59	0.43	0.38
0.33	0.72	0.42	0.31	0.76	0.88	0.64	0.81	0.72	0.44	0.67	0.42
0.55	0.64	0.55	0.71	0.44	0.72	0.41	0.67	0.78	0.46	0.55	0.38
0.44	0.81	0.64	0.45	0.43	0.76	0.31	0.66	0.72	0.44	0.67	0.42
0.75	0.71	0.53	0.37	0.39	0.65	0.55	0.72	0.39	0.59	0.43	0.38
0.33	0.72	0.42	0.31	0.76	0.88	0.64	0.81	0.72	0.44	0.67	0.42
0.55	0.64	0.55	0.71	0.44	0.72	0.41	0.67	0.78	0.46	0.55	0.38
0.44	0.81	0.64	0.45	0.43	0.76	0.31	0.66	0.72	0.44	0.67	0.42
0.75	0.71	0.53	0.37	0.39	0.65	0.55	0.72	0.39	0.59	0.43	0.38
0.33	0.72	0.42	0.31	0.76	0.88	0.64	0.81	0.72	0.44	0.67	0.42
0.55	0.64	0.55	0.71	0.44	0.72	0.41	0.67	0.78	0.46	0.55	0.38
0.44	0.81	0.64	0.45	0.43	0.76	0.31	0.66	0.72	0.44	0.67	0.42
0.75	0.71	0.53	0.37	0.39	0.65	0.55	0.72	0.39	0.59	0.43	0.38
0.33	0.72	0.42	0.31	0.76	0.88	0.64	0.81	0.72	0.44	0.67	0.42
0.55	0.64	0.55	0.71	0.44	0.72	0.41	0.67	0.78	0.46	0.55	0.38
0.44	0.81	0.64	0.45	0.43	0.76	0.31	0.66	0.72	0.44	0.67	0.42
0.75	0.71	0.53	0.37	0.39	0.65	0.55	0.72	0.39	0.59	0.43	0.38
0.33	0.72	0.42	0.31	0.76	0.88	0.64	0.81	0.72	0.44	0.67	0.42
0.55	0.64	0.55	0.71	0.44	0.72	0.41	0.67	0.78	0.46	0.55	0.38
0.44	0.81	0.64	0.45	0.43	0.76	0.31	0.66	0.72	0.44	0.67	0.42
0.75	0.71	0.53	0.37	0.39	0.65	0.55	0.72	0.39	0.59	0.43	0.38
0.33	0.72	0.42	0.31	0.76	0.88	0.64	0.81	0.72	0.44	0.67	0.42
0.55	0.64	0.55	0.71	0.44	0.72	0.41	0.67	0.78	0.46	0.55	0.38
0.44	0.81	0.64	0.45	0.43	0.76	0.31	0.66	0.72	0.44	0.67	0.42
0.75	0.71	0.53	0.37	0.39	0.65	0.55	0.72	0.39	0.59	0.43	0.38
0.33	0.72	0.42	0.31	0.76	0.88	0.64	0.81	0.72	0.44	0.67	0.42
0.55	0.64	0.55	0.71	0.44	0.72	0.41	0.67	0.78	0.46	0.55	0.38
0.44	0.81	0.64	0.45	0.43	0.76	0.31	0.66	0.72	0.44	0.67	0.42
0.75	0.71	0.53	0.37	0.39	0.65	0.55	0.72	0.39	0.59	0.43	0.38
0.33	0.72	0.42	0.31	0.76	0.88	0.64	0.81	0.72	0.44	0.67	0.42
0.55	0.64	0.55	0.71	0.44	0.72	0.41	0.67	0.78	0.46	0.55	0.38
0.44	0.81	0.64	0.45	0.43	0.76	0.31	0.66	0.72	0.44	0.67	0.42
0.75	0.71	0.53	0.37	0.39	0.65	0.55	0.72	0.39	0.59	0.43	0.38
0.33	0.72	0.42	0.31	0.76	0.88	0.64	0.81	0.72	0.44	0.67	0.42
0.55	0.64	0.55	0.71	0.44	0.72	0.41	0.67	0.78	0.46	0.55	0.38
0.44	0.81	0.64	0.45	0.43	0.76	0.31	0.66	0.72	0.44	0.67	0.42
0.75	0.71	0.53	0.37	0.39	0.65	0.55	0.72	0.39	0.59	0.43	0.38
0.33	0.72	0.42	0.31	0.76	0.88	0.64	0.81	0.72	0.44	0.67	0.42
0.55	0.64	0.55	0.71	0.44	0.72	0.41	0.67	0.78	0.46	0.55	0.38
0.44	0.81	0.64	0.45	0.43	0.76	0.31	0.66	0.72	0.44	0.67	0.42
0.75	0.71	0.53	0.37	0.39	0.65	0.55	0.72	0.39	0.59	0.43	0.38
0.33	0.72	0.42	0.31	0.76	0.88	0.64	0.81	0.72	0.44	0.67	0.42
0.55	0.64	0.55	0.71	0.44	0.72	0.41	0.67	0.78	0.46	0.55	0.38
0.44	0.81	0.64	0.45	0.43	0.76	0.31	0.66	0.72	0.44	0.67	0.42
0.75	0.71	0.53	0.37	0.39	0.65	0.55	0.72	0.39	0.59	0.43	0.38
0.33	0.72	0.42	0.31	0.76	0.88	0.64	0.81	0.72	0.44	0.67	0.42
0.55	0.64	0.55	0.71	0.44	0.72	0.41	0.67	0.78	0.46	0.55	0.38
0.44	0.81	0.64	0.45	0.43	0.76	0.31	0.66	0.72	0.44	0.67	0.42
0.75	0.71	0.53	0.37	0.39	0.65	0.55	0.72	0.39	0.59	0.43	0.38
0.33	0.72	0.42	0.31	0.76	0.88	0.64	0.81	0.72	0.44	0.67	0.42
0.55	0.64	0.55	0.71	0.44	0.72	0.41	0.67	0.78	0.46	0.55	0.38
0.44	0.81	0.64	0.45	0.43	0.76	0.31	0.66	0.72	0.44	0.67	0.42
0.75	0.71	0.53	0.37	0.39	0.65	0.55	0.72	0.39	0.59	0.43	0.38
0.33	0.72	0.42	0.31	0.76	0.88	0.64	0.81	0.72	0.44	0.67	0.42
0.55	0.64	0.55	0.71	0.44	0.72	0.41	0.67	0.78	0.46	0.55	0.38

پیشامدها																			
w7	w8	w9	w10	w11	w12	w13	w14	w15	w16	w17	w18	w19	w20						
0.52	0.51	0.69	0.46	0.62	0.8	0.73	0.56	0.69	0.22	0.59	0.21	0.38	0.36						
0.51	0.37	0.35	0.74	0.66	0.84	0.66	0.36	0.77	0.59	0.42	0.69	0.79	0.87						
0.39	0.58	0.76	0.84	0.8	0.69	0.55	0.76	0.78	0.89	0.67	0.88	0.76	0.46						
0.73	0.46	0.82	0.74	0.51	0.75	0.43	0.77	0.61	0.73	0.42	0.5	0.41	0.33						
0.76	0.23	0.38	0.74	0.66	0.73	0.8	0.48	0.59	0.37	0.76	0.48	0.74	0.79						
0.77	0.86	0.76	0.49	0.46	0.33	0.71	0.57	0.66	0.43	0.47	0.88	0.73	0.49						
0	0.46	0.81	0.33	0.45	0.42	0.71	0.51	0.4	0.36	0.32	0.28	0.74	0.46						
0.74	0	0.76	0.41	0.34	0.22	0.29	0.71	0.43	0.55	0.53	0.41	0.34	0.32						
0.42	0.34	0	0.33	0.46	0.66	0.73	0.82	0.77	0.45	0.41	0.5	0.3	0.27						
0.81	0.64	0.41	0	0.55	0.34	0.48	0.71	0.65	0.72	0.88	0.37	0.42	0.44						
0.86	0.34	0.43	0.28	0	0.44	0.24	0.28	0.39	0.67	0.43	0.44	0.52	0.66						
0.77	0.85	0.64	0.67	0.72	0	0.46	0.48	0.39	0.66	0.72	0.5	0.7	0.39						
0.8	0.61	0.79	0.86	0.37	0.69	0	0.84	0.45	0.52	0.61	0.64	0.72	0.7						
0.67	0.77	0.67	0.33	0.43	0.62	0.71	0	0.52	0.55	0.76	0.44	0.47	0.42						
0.55	0.27	0.37	0.44	0.75	0.44	0.37	0.78	0	0.49	0.58	0.81	0.5	0.61						
0.44	0.59	0.37	0.75	0.77	0.62	0.54	0.49	0.66	0	0.37	0.68	0.82	0.85						
0.37	0.47	0.55	0.28	0.64	0.4	0.73	0.46	0.61	0.45	0	0.33	0.48	0.61						
0.47	0.48	0.34	0.66	0.7	0.28	0.66	0.71	0.69	0.56	0.37	0	0.71	0.39						
0.61	0.57	0.89	0.43	0.66	0.71	0.72	0.88	0.61	0.43	0.47	0.81	0	0.69						
0.62	0.38	0.72	0.48	0.51	0.5	0.77	0.53	0.69	0.74	0.71	0.85	0.59	0						

محاسبه ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی

پس از اینکه ماتریس روابط را ترسیم کردیم هر کدام از شاخص‌های توان تأثیرگذاری، ظرفیت تأثیرپذیری و شاخص مرکزی، برای هر کدام از مؤلفه‌های بدست آمده در بخش کیفی پژوهش بدین صورت محاسبه شد:

توان تأثیرگذاری^۱: میزان تأثیرگذاری توسط یک مؤلفه را نشان می‌دهد؛ به عبارت دیگر نشان‌دهنده مجموع یال‌های خروجی از هر گره است. مجموع عناصر سطری مربوط به هر گره در ماتریس روابط که در اینجا مؤلفه استقرار جلسات طوفان فکری در سازمان (C6) برای عوامل موجد ایمنی روانی کارکنان و بالنده‌سازی دانشی کارکنان (C15) برای پیامد ایمنی روانی کارکنان در محل کار دارای بیشترین توان تأثیرگذاری (out) را دارد.

ظرفیت تأثیرپذیری^۲: میزان ظرفیت تأثیرپذیری هر مؤلفه را نشان می‌دهد، به عبارت دیگر نشان‌دهنده مجموع یال‌های ورودی به هر گره است. مجموع عناصر ستونی مربوط به هر گره در ماتریس روابط که در اینجا مؤلفه معماری مدیریت منابع انسانی مثبت‌گرا در سازمان (C3) برای عوامل موجد ایمنی روانی کارکنان در محل کار و مؤلفه تقویت قدرت ریسک‌پذیری در کارکنان (C13) برای پیامدهای ایمنی روانی کارکنان در محل کار بیشترین تأثیرپذیری را دارد.

شاخص مرکزی^۳: مجموع دو عامل قبلی (یعنی In و Out) است. هر عاملی که درجه مرکزیت بالاتری داشته باشد در واقع یا In بالاتری و یا Out بالاتری داشته که در نتیجه عاملی مهم محسوب می‌شود و باید به آن به‌طور ویژه‌ای توجه نمود. در این پژوهش، مؤلفه معماری مدیریت منابع انسانی مثبت‌گرا در سازمان (C3) برای عوامل موجد ایمنی روانی کارکنان در محل کار و مؤلفه تقویت قدرت ریسک‌پذیری در کارکنان (C13) برای پیامدهای ایمنی روانی کارکنان در محل کار دارای بیشترین شاخص مرکزیت است. درجدول زیر نمونه انجام محاسبات مربوط به شاخص‌های In، Out و Centrality صورت گرفته، نشان داده شده است.

1- Out degree

2- In degree

3- Centrality

جدول ۶. نمونه محاسبات ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی

ردیف	نمونه محاسبه
۱	$out(c1) = 0/78 + 0/69 + 0/88 + 0/76 + 0/78 + 0/44 + 0/75 + 0/33 + 0/55 + 0/41 + 0/48 + 0/84 + 0/35 + 0/67 + 0/55 + 0/38 + 0/66 + 0/23 + 0/64 = 11/17$
۲	$in(c1) = 0/27 + 0/61 + 0/79 + 0/36 + 0/82 + 0/52 + 0/51 + 0/69 + 0/46 + 0/62 + 0/8 + 0/73 + 0/56 + 0/69 + 0/22 + 0/59 + 0/21 + 0/38 + 0/36 = 10/19$
۳	$cen(c1) = 11/17 + 10/19 = 21/36$

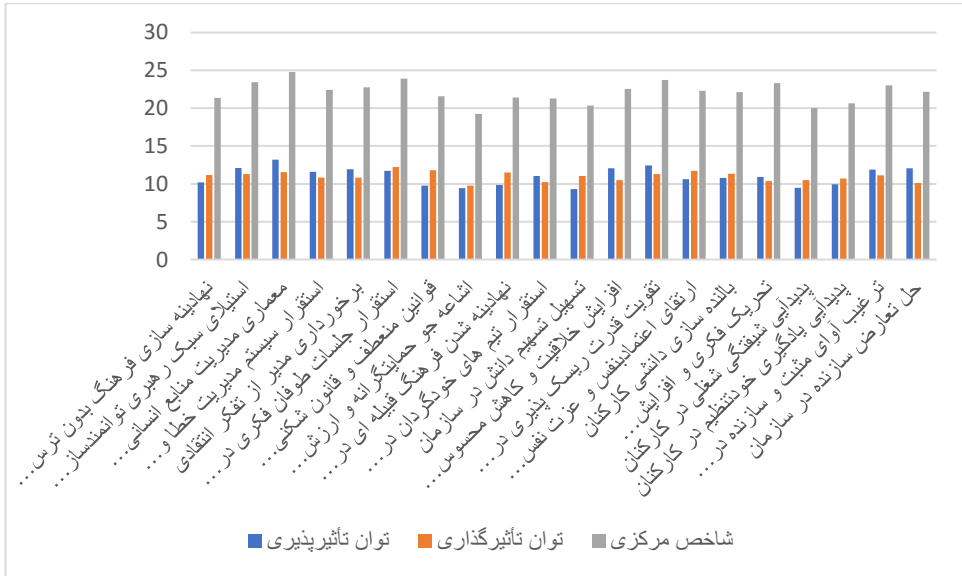
محاسبه ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی برای همه مؤلفه‌ها به صورت فوق انجام شد که نتیجه آن به شرح جدول زیر است.

جدول ۷. ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی

کد	عوامل موجد	شاخص مرکزی	تأثیرگذاری	تأثیرپذیری
C1	نهادینه سازی فرهنگ بدون ترس در سازمان	21/36	11/17	10/19
C2	استیلای سبک رهبری توانمندساز در سازمان	23/42	11/31	12/11
C3	معماری مدیریت منابع انسانی مثبت‌گرا در سازمان	24/77	11/56	13/21
C4	استقرار سیستم مدیریت خطا و یادگیری در سازمان	22/42	10/82	11/6
C5	برخوردارى مدير از تفكر انتقادى	22/75	10/82	11/93
C6	استقرار جلسات طوفان فکری در سازمان	23/91	12/21	11/7
C7	قوانین منعطف و قانون شکنی خیرخواهانه در سازمان اشاعه جو حمایت‌گرا نه و	21/59	11/81	9/78
C8	ارزش گذاری برای تنوع دیدگاه ها در سازمان	19/23	9/78	9/45
C9	نهادینه شدن فرهنگ قبیله‌ای در	21/39	11/51	9/88

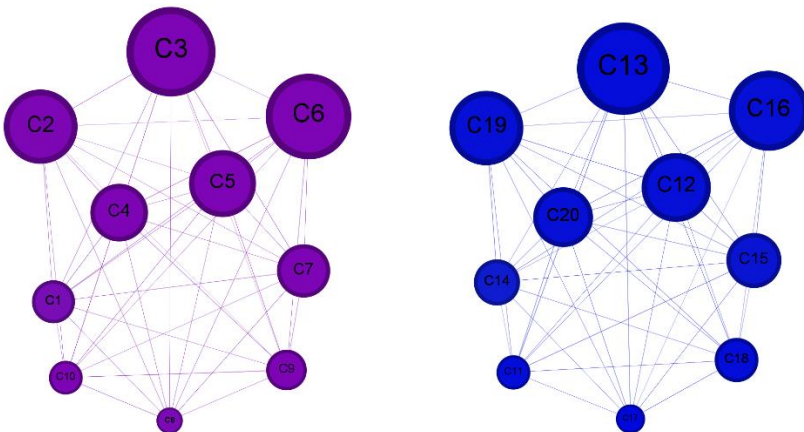
کد	عوامل موجد	شاخص مرکزی	تأثیرگذاری	تأثیرپذیری
C10	استقرار تیم‌های خودگردان در سازمان	21/29	10/26	11/03
-	پیامدها	شاخص مرکزی	تأثیرگذاری	تأثیرپذیری
C11	تسهیل تسهیم دانش در سازمان	20/36	11/06	9/3
C12	افزایش خلاقیت و کاهش محسوس خطاهای سازمانی	22/53	10/48	12/05
C13	تقویت قدرت ریسک‌پذیری در کارکنان	23/74	11/29	12/45
C14	ارتقای اعتماد بنفس و عزت نفس در کارکنان	22/3	11/7	10/6
C15	بالنده‌سازی دانشی کارکنان	22/14	11/36	10/78
C16	تحریک فکری و افزایش خودکارآمدی کارکنان	23/3	10/38	10/92
C17	پدیدآیی شیفتگی شغلی در کارکنان	19/99	10/49	9/5
C18	یادگیری خودتنظیم در کارکنان	20/66	10/7	9/96
C19	ترغیب آوای مثبت و سازنده کارکنان	23/02	11/12	11/9
C20	حل تعارض سازنده در سازمان	22/15	10/11	12/04

همانطور که در جدول فوق نشان داده شد، معماری مدیریت منابع انسانی مثبت‌گرا در سازمان، استقرار جلسات طوفان فکری در سازمان، استیلای سبک رهبری توانمندساز در سازمان، برخورداری مدیر از تفکر انتقادی که دارای بیشترین درجه مرکزیت هستند، به عنوان مهم‌ترین عوامل موجد ایمنی روانی کارکنان در محل کار شناسایی شد. همچنین، تقویت قدرت ریسک‌پذیری در کارکنان، تحریک فکری و افزایش خودکارآمدی کارکنان، ترغیب آوای مثبت و سازنده کارکنان، افزایش خلاقیت و کاهش محسوس خطاهای سازمانی نیز که دارای بیشترین درجه مرکزیت هستند، به عنوان مهم‌ترین پیامدهای ایمنی روانی کارکنان در محل کار شناسایی شد.



نمودار ۲. ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی

پس از اینکه شاخص‌ها به دست آمدند، داده‌ها به نرم‌افزار Gephi منتقل شدند و در نهایت مدل نهایی (مدل روابط علی) ترسیم شد.



نمودار ۳. مدل روابط علی عوامل موجد و پیامدهای ایمنی روانی کارکنان

بحث و نتیجه‌گیری

اساس موفقیت یک سازمان در مهارت‌ها، دانش و تجربه کارکنان آن نهفته است (انور و عبدالله^۱، ۲۰۲۱). در این راستا یکی از مسائل مهم در رابطه با کارکنان، ایمینی روانی در محل کار می‌باشد. ایمینی روانی به عنوان احساسات و تجربیات ایمن بودن، یعنی خود بودن در محل کار بدون ترس از قضاوت، تمسخر یا تجربه تحقیرهای نامحسوس، در حالی که احساس احترام و پذیرش به عنوان یک فرد مهم در سازمان را دارند. لازم به توضیح است که، سازمان‌های دولتی به‌عنوان سازمان‌هایی که در محیط‌های پویا و متلاطم فعالیت می‌کنند و خدمت‌رسانی به مردم اصلی‌ترین مأموریت و رسالت آن‌ها را تشکیل می‌دهند، از قاعده ایمینی روانی کارکنان در محل کار مستثنی نیستند. این‌گونه نهادهای مردمی با وجود کارکنانی بدون ایمینی روانی نمی‌توانند به‌طور مؤثر از چالش‌های محیطی عبور کنند. چرا که نیروی انسانی مهم‌ترین عنصر در هر سازمانی محسوب می‌شود. بنابراین، سازمان‌های دولتی به‌عنوان نهادهای پیشرو باید از ایجاد شرایطی که منجر به سلب ایمینی روانی کارکنان می‌گردد پرهیز کنند. چراکه این نوع کارکنان قادر به هدایت سازمان به سوی موفقیت و کامیابی نخواهند بود. واضح است که حضور چنین کارکنانی پیامدهای منفی زیادی برای سازمان خواهد داشت، از جمله اینکه باعث کاهش رضایت شغلی کارکنان، افزایش حس حقارت و سرخوردگی کارکنان، کاهش عملکرد و بهره‌وری کارکنان و در نهایت سازمان می‌شود. بر این اساس، با عنایت به اهمیت موضوع، پژوهش حاضر به شناسایی و واکاوی عوامل موجد و پیامدهای ایمینی روانی کارکنان در محل کار پرداخت.

در پژوهش حاضر، نتایج در دو بخش کیفی و کمی قابل بیان است. در بخش کیفی پژوهش، با انجام مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با خبرگان، که بخشی از آن به صورت حضوری و بخش دیگر به شکل تلفنی با اعضای نمونه در یک بازه سی تا چل دقیقه‌ای انجام و از نکات مورد اشاره خبرگان فیش‌برداری شد، داده‌های مورد نظر که مشتمل بر شناسایی عوامل موجد و پیامدهای ایمینی روانی کارکنان بودند، شناسایی شدند. داده‌های بخش کیفی با استفاده از نرم‌افزار مکس کیودی‌ای مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند. لازم به توضیح است که، عوامل موجد شامل عوامل ایجاد کننده ایمینی روانی کارکنان در محل کار در سازمان‌های دولتی می‌باشد و پیامدها شامل آثار و پیامدهایی است که پدیده مذکور بر جای می‌گذارد. بر این اساس عوامل موجد ایمینی روانی کارکنان که در بخش کیفی شناسایی شدند شامل، نهادینه سازی فرهنگ بدون ترس در سازمان، استیلای سبک رهبری توانمندساز در سازمان، معماری مدیریت منابع انسانی مثبت‌گرا در سازمان، استقرار سیستم مدیریت خطا و یادگیری در سازمان، برخورداری مدیر از تفکر

انتقادی، استقرار جلسات طوفان فکری در سازمان، قوانین منعطف و قانون شکنی خیرخواهانه در سازمان، اشاعه جو حمایت‌گرانه وارزش گذاری برای تنوع دیدگاه‌ها در سازمان، نهادینه شدن فرهنگ قبیله‌ای در سازمان، استقرار تیم‌های خودگردان در سازمان می‌باشد. همچنین پیامدهای ایمنی روانی کارکنان در محل کار شامل، تسهیل تسهیم دانش در سازمان، افزایش خلاقیت و کاهش محسوس خطاهای سازمانی، تقویت قدرت ریسک‌پذیری در کارکنان، ارتقای اعتماد بنفس و عزت نفس در کارکنان، بالنده‌سازی دانشی کارکنان، تحریک فکری و افزایش خودکارآمدی کارکنان، پدیدآیی شیفتگی شغلی در کارکنان، یادگیری خودتنظیم در کارکنان، ترغیب آوای مثبت و سازنده کارکنان، حل تعارض سازنده در سازمان می‌باشد.

علاوه‌براین، نتایج بخش کمی پژوهش مشتمل بر سنجش میزان اهمیت و اولویت‌بندی عوامل موجد و پیامدهای ایمنی کارکنان در محل کار می‌باشد. در بخش کمی به منظور سنجش میزان اهمیت و اولویت‌بندی عوامل موجد و پیامدهای شناسایی شده، پرسشنامه‌ای بر مبنای یافته‌های بخش کیفی تنظیم و به اعضای نمونه داده شد. پس از گردآوری پرسشنامه‌ها، مطابق با روش نقشه‌شناختی فازی به اولویت‌بندی مؤلفه‌ها پرداخته شد. بدین صورت که عبارات کلامی با استفاده از اعداد فازی مثلثی طیف ۵ تایی لیکرت، به اعداد فازی تبدیل شدند. با عنایت به اینکه اعداد فازی مبهم و غیرقابل تحلیل می‌باشند بایستی این اعداد به اعداد قطعی تبدیل شوند. بر این اساس، با استفاده از روش میانگین فازی (رابطه‌های ۱ و ۲) و با استفاده از نرم‌افزار Excel فازی‌زدایی انجام شد. در نتیجه‌ی عملیات فازی‌زدایی، یک ماتریس (20×20) که سطر و ستون‌های آن همان مؤلفه‌های شناسایی شده در بخش کیفی می‌باشد، تشکیل شد (جدول شماره ۴). در نهایت با محاسبه توان تأثیرگذاری، توان تأثیرپذیری و شاخص مرکزی هر مؤلفه، که از مجموع دو عامل قبلی به دست می‌آید، به شناسایی میزان اهمیت و اولویت‌بندی مؤلفه‌ها پرداخته شد. در حقیقت لازم به ذکر است که میزان اهمیت مؤلفه‌ها بر اساس شاخص مرکزی به دست آمده که حاصل پرسشنامه fcm است (مطابق نظر خبرگان) مشخص شدند.

بر این اساس، در میان عوامل موجد ایمنی روانی کارکنان، معماری مدیریت منابع انسانی مثبت‌گرا در سازمان با توان تأثیرپذیری $(13/21)$ ، توان تأثیرگذاری $(11/56)$ ، و شاخص مرکزی $(24/77)$ به عنوان مهم‌ترین عامل موجد ایمنی روانی کارکنان در محل کار شناسایی شد. همچنین، استقرار جلسات طوفان فکری در سازمان با توان تأثیرپذیری $(11/7)$ ، توان تأثیرگذاری $(12/21)$ ، و شاخص مرکزی $(23/91)$ به عنوان دومین عامل موجد ایمنی روانی کارکنان در محل کار شناسایی شد. همچنین استیلای سبک رهبری توانمندساز در سازمان با توان تأثیرپذیری $(12/11)$ ، توان تأثیرگذاری $(11/31)$ ، و شاخص مرکزی $(23/42)$ به عنوان سومین

عامل موجب ایمنی روانی کارکنان در محل کار شناسایی شد. از طرفی، تقویت قدرت ریسک‌پذیری در کارکنان با توان تأثیرپذیری (12/45)، توان تأثیرگذاری (12/29)، و شاخص مرکزی (23/74) به عنوان مهم‌ترین پیامد ایمنی روانی کارکنان در محل کار شناسایی شد. همچنین، تحریک فکری و افزایش خودکارآمدی کارکنان با توان تأثیرپذیری (10/92)، توان تأثیرگذاری (10/38)، و شاخص مرکزی (23/3) به عنوان دومین پیامد مهم ایمنی روانی کارکنان در محل کار شناسایی شد. همچنین، ترغیب آوای مثبت و سازنده کارکنان با توان تأثیرپذیری (11/9)، توان تأثیرگذاری (11/12)، و شاخص مرکزی (23/02) به عنوان سومین پیامد مهم ایمنی روانی کارکنان در محل کار شناسایی شد.

در خصوص وجه اشتراک و همراستایی پژوهش حاضر با پژوهش‌های گذشته می‌توان بیان نمود که، نتایج پژوهش حاضر با پژوهش معجونی و نصیری ولیک‌بنی (۱۴۰۳) دارای وجه اشتراک است. چراکه آنان در پژوهش خود به این نتیجه دست یافتند که، رهبری کارآفرینانه اثر مستقیم، مثبت و معنادار در سطح ۵٪ بر خلاقیت تیمی و ایمنی روانشناختی تیم دارد؛ همچنین رهبری کارآفرینانه بواسطه نقش میانجی ایمنی روانشناختی تیم دارای اثر غیرمستقیم، مثبت و معنادار بر خلاقیت تیمی است. نتایج پژوهش حاضر با پژوهش رجبی فرجاد و همکاران (۱۴۰۳) دارای وجه افتراق و تباین است. چراکه نتایج پژوهش آنان نشان داد، رهبری زهرآگین و ابعاد مختلف آن (سرپرستی توهین‌آمیز، رهبری خودکامه، خودشیفته، جاه‌طلبی و غیرقابل پیش‌بینی بودن) بر ایمنی روانشناختی کارکنان سازمان سنجش آموزش کشور تاثیر منفی دارد. پژوهش حاضر به مواردی دیگر دست یافت. نتایج پژوهش محمد حسینی و قیصری (۱۴۰۲) نیز دارای وجه افتراق و تباین با نتایج پژوهش حاضر می‌باشد. چراکه نتایج پژوهش آنان نشان داد کار شایسته بر ایمنی روان شناختی و بر تعهد عاطفی اثر مستقیم مثبت و معناداری دارد. در پژوهش حاضر نتایج متفاوتی به دست آمد. نتایج پژوهش طبرسا و معینی کربکندی (۱۴۰۱) دارای وجه افتراق با پژوهش حاضر است. چراکه آنان در پژوهش خود به این نتیجه دست یافتند که تعادل کار-زندگی به خوش‌بینی سازمانی منجر شده و این امر بر ایمنی روانی کارکنان تأثیر دارد. پژوهش حاضر به نتایجی به غیر از این دست یافته است. همچنین نتایج پژوهش یعقوب و همکاران (۲۰۲۴) به نوعی از نتایج پژوهش حاضر حمایت می‌کند. این تحلیل، با استفاده از تکنیک‌های همبستگی، رگرسیون و پس‌آزمون، همبستگی‌های مثبت قوی بین امنیت روانی و خلاقیت را نشان داد، به طوری که امنیت روانی به طور قابل توجهی خلاقیت را پیش‌بینی می‌کند. در پژوهش حاضر نیز افزایش خلاقیت و کاهش محسوس خطاهای سازمانی به عنوان یکی از پیامدهای ایمنی روانی کارکنان در محل کار شناسایی شد، که به نوعی همراستای با نتایج

دو پژوهش ذکر شده می‌باشد. همچنین نتایج جین و پنگ (۲۰۲۴) با نتایج پژوهش حاضر دارای وجه اشتراک است. آنان در پژوهش خود به این نتیجه دست یافتند که، سه بعد امنیت روانی تیمی - همکاری و درک تیمی، اشتراک‌گذاری اطلاعات تیمی و تعادل بده بستان تیمی - تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد نوآورانه کارکنان دارند. در پژوهش حاضر نیز تسهیل تسهیم دانش در سازمان به عنوان یکی از پیامدهای ایمنی روانی کارکنان در محل کار شناسایی شد.

در خصوص وجه نوآوری پژوهش حاضر می‌توان بیان نمود که، ایمنی روانی کارکنان که پیش‌ازاین به‌عنوان یک خلأ نظری در این زمینه قلمداد می‌شد، تا حدودی مرتفع شد و تمایز اساسی که یافته‌های این پژوهش با نتایج پژوهش‌های گذشته دارد در این است که، این پژوهش توانست با استفاده از رویکرد نقشه شناختی فازی، عوامل موجد و پیامدهای ایمنی روانی کارکنان در محل کار را شناسایی نماید که این کار در پژوهش‌های گذشته انجام نشده است. در خصوص کاربرد عملی پژوهش حاضر می‌توان بیان نمود، پژوهش حاضر با شناسایی عوامل موجد و پیامدهای ایمنی روانی کارکنان در محل کار می‌تواند گامی مهم در راستای آشنایی و آگاهی مدیران سازمان‌ها از عوامل ایجادکننده و پیامدهای ایمنی روانی کارکنان در محل کار بردارد. یافته‌های این پژوهش به سازمان‌ها کمک می‌کند تا سیاست‌ها و برنامه‌هایی را جهت ایجاد محیط کاری با ایمنی روانی بالا برای کارکنان تدوین نمایند.

در خصوص محدودیت‌های پژوهش حاضر می‌توان بیان نمود، هر پژوهشی، از جمله پژوهش حاضر، با محدودیت‌هایی روبرو است. از جمله این محدودیت‌ها می‌توان به زمان‌بر بودن فرآیند مصاحبه‌ها، دشواری در دسترسی به خبرگان و مشغله کاری احتمالی آنان اشاره کرد. از طرفی، به دلیل اینکه روش نگاشت فازی نیازمند ورودی‌هایی است که از تجارب و دانش افراد خبره در موضوع مورد نظر به دست می‌آید، لذا این امر محدودیت در تعداد نمونه را در برداشت. همچنین احتمال سوگیری و خطا در پاسخ به سؤالات پرسشنامه در راستای تعیین روابط وجود داشت. همچنین، از آنجا که پژوهش حاضر صرفاً بر کارکنان سازمان‌های دولتی استان لرستان تمرکز نموده است، لذا تعمیم نتایج به سایر سازمان‌ها، یا مناطق جغرافیایی با محدودیت روبرو است.

پیشنهادهات

- بر مبنای یافته‌های پژوهش، مشخص شد که، معماری مدیریت منابع انسانی مثبت‌گرا در سازمان به عنوان مهم‌ترین عامل موجد ایمنی کارکنان می‌باشد. در این راستا به سازمان‌ها پیشنهاد می‌گردد به معماری مدیریت منابع انسانی مثبت‌گرا در سازمان بپردازند بدین صورت

که به پیاده‌سازی بازخورد ۳۶۰ درجه ایمن در محیط کار که بخش قابل توجهی از بازخورد مبتنی بر شایستگی و نقاط قوت کارکنان است، بپردازند.

- نتایج پژوهش موید آن است که، استقرار جلسات طوفان فکری در سازمان یکی دیگر از عوامل موجد ایمنی روانی کارکنان می‌باشد. با عنایت به اینکه جلسات طوفان فکری بستری ایده‌آل برای ایمنی روانی کارکنان فراهم می‌آورد لذا به سازمان‌ها پیشنهاد می‌گردد، به برنامه‌ریزی و طراحی جلسات طوفان فکری در سازمان بپردازند. همچنین سازمان‌ها می‌توانند جهت تشویق کارکنان به بیان آزادانه نظرات و ایده‌ها و عدم ترس به برگزاری دوره‌های آموزشی جهت آشنایی کارکنان با ماهیت این جلسات بپردازند. همچنین پیشنهاد می‌شود در این جلسات قوانین مبنی بر عدم نقد و قضاوت نابجا، تمرکز بر روی ایده‌ها تدوین شود.
- همچنین، یافته‌های پژوهش نشان داد که، استیلای سبک رهبری توانمندساز در سازمان یکی دیگر از عوامل موجد ایمنی روانی کارکنان می‌باشد. در این راستا به مدیران پیشنهاد می‌شود با بهره‌گیری از مقالات علمی در راستای به‌کارگیری سبک رهبری مؤثری همچون رهبری توانمندساز کوشا باشند. همچنین جهت تقویت اعتمادبنفس و ایجاد ایمنی روانی در کارکنان به مدیران پیشنهاد می‌شود به اشتراک‌گذاری قدرت واقعی با کارکنان بپردازند و از خودمختاری کارکنان در محل کار حمایت کنند. همچنین به سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود به آموزش و توسعه مهارت‌های سبک رهبری توانمندساز در میان مدیران بپردازند.
- همچنین، نتایج پژوهش نشان داد که، تقویت قدرت ریسک‌پذیری در کارکنان به عنوان یکی از پیامدهای ایمنی روانی کارکنان در محل کار شناسایی شد. در راستای ارتقای ایمنی روانی کارکنان و تقویت قدرت ریسک‌پذیری کارکنان، به سازمان‌ها پیشنهاد می‌شود از ابزارهای حمایتی و انگیزشی همچون اختصاص پاداش به کارکنان بر اساس ارائه نظرات سازنده و ایده‌های نوآورانه بهره بگیرند. همچنین پیشنهاد می‌شود فرهنگ سازمانی مبتنی بر یادگیری در سازمان تقویت گردد.
- با عنایت به این که پژوهش حاضر تلاشی اولیه در جهت جلب توجه سازمان‌ها و مدیران به ایمنی روانی کارکنان در محل کار صورت گرفت، لذا به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌گردد که با انجام بیشتر چنین پژوهش‌هایی در سازمان‌هایی دیگر زمینه جلب توجه مدیران را به این موضوع حائز اهمیت فراهم سازند.
- به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌گردد از روش‌های تحقیق کیفی ساختاریافته مانند مرور سیستماتیک ادبیات یا تحلیل مضمون استفاده کنند تا عوامل مختلف دیگر شناسایی شوند.

همچنین در گام‌های بعد با بهره‌گیری از روش‌هایی مثل پنل دلفی یا تحلیل عاملی اکتشافی، شاخص‌های نهایی مرتبط با کانتکست مورد مطالعه را تعیین کنند.
این مقاله هیچگونه حمایت مالی دریافت نکرده است.

منابع

- خواجه، فاطمه؛ شاه‌بندرزاده، حمید. (۱۳۹۷). ارائه یک مدل بر اساس نقشه شناختی فازی جهت تحلیل عوامل اثرگذار بر رضایت مشتری ترمینال کانتیری؛ مورد مطالعه: اداره کل بنادر و دریانوردی استان بوشهر. پژوهشنامه مدیریت اجرایی، ۱۰(۱۹)، ۱۶۹-۱۴۵.
- رجبی فرجاد، حاجیه؛ فرخجسته، وحیده سادات؛ روحی پور، سید بهنام. (۱۴۰۳). تاثیر رهبری زهرآگین بر ایمنی روانشناختی با نقش تعدیل‌گر شرایط سازمانی ادراک شده رهبری آموزشی کاربردی، ۱۵(۱)، ۱۳۱-۱۱۶.
- رادفر، رضا؛ حسین‌زاده لطفی، فرهاد و خلیلو، آسان. (۱۳۸۹). اندازه‌گیری رضایت مشتریان با استفاده از منطق فازی؛ مطالعه موردی: دستگاه‌های خودپرداز بانک صادرات ایران در شهر تهران. مدیریت بازاریابی، ۵(۸)، ۹۳-۱۱۳.
- طبرسی، غلامعلی؛ معینی کربکندی، منصوره. (۱۴۰۱). تأثیر تعادل کار - زندگی بر ایمنی روانی کارکنان با نقش میانجی خوش‌بینی سازمانی. مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۳۱(۱۰۳)، ۶۹-۳۱.
- معجونی، حسین؛ نصیری ولیک بنی، فخرالسادات. (۱۴۰۳). بررسی تأثیر رهبری کارآفرینانه بر خلاقیت تیمی با تأکید بر نقش میانجی ایمنی روانشناختی تیم. پژوهشنامه مدیریت اجرایی، ۱۶(۳۱)، ۹۱-۱۱۶.
- محمدحسینی، عاطفه؛ قیصری، صبا. (۱۴۰۲). اثر کار شایسته بر تعهد عاطفی: نقش میانجی گر ایمنی روان‌شناختی. مطالعات روانشناسی صنعتی و سازمانی، ۱۰(۲)، ۲۸۴-۲۷۵.
- Anwar, G., & Abdullah, N. N. (2021). The impact of Human resource management practice on Organizational performance. International journal of Engineering, Business and Management (IJEEM), 5(1), 35-47.
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. Creativity Research Journal, 22(3), 250-260
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with kltask and contextual performance. Personnel Psychology, 64(1), 89-136
- Dollard, M. F., Tuckey, M. R., & Dormann, C. (2012). Psychosocial safety climate moderates the job demand-resource interaction in predicting workgroup distress. Accident, Analysis and Prevention, 45, 694-70

- Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization: creating psychological safety in the workplace for learning innovation and growth*. John Wiley & Sons.
- Groulx, P., Maisonneuve, F., Harvey, J.-F. and Johnson, K. J. (2024). The ripple effect of strain in times of change: how manager emotional exhaustion affects team psychological safety and readiness to change. *Frontiers in Psychology*, 15, 1298104
- Grailey, K. E., Murray, E., Reader, T., Brett, S. J. (2021). The presence and potential impact of psychological safety in the healthcare setting: an evidence synthesis. *BMC Health Services Research*, 21 (1), 1–773.
- Harvey, J.-F., Johnson, K. J., Roloff, K. S., & Edmondson, A. C. (2019). From orientation to behavior: The interplay between learning orientation, open-mindedness, and psychological safety in team learning. *Human Relations*, 72(11), 1726-1751.
- Hirvikallio, J., Haaranen, A., Hult, M. (2024). Psychological safety, social support, and commitment among nurse managers: A cross-sectional study. *Sage Journals*, 44, 1-44.
- Kitts, J. (2013). Psychological health and safety in Canadian healthcare settings. *Healthcare Quarterly*, 16 (4), 6-9.
- Ito, A., Sato, K., Yumoto, Y., Sasaki, M., Ogata, Y. (2022). A concept analysis of psychological safety: Further understanding for application to health care. *Nursing open*, 9(1), 467-489.
- Jin, H., Peng, Y. (2024). The impact of team psychological safety on employee innovative performance a study with communication behavior as a mediator variable. *PLoS ONE*, 19(10): e0306629
- Mitterer, D. M., Mitterer, H. E. (2023). The Mediating Effect of Trust on Psychological Safety and Job Satisfaction. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 23(1), 29-41.
- Negara, A. I. S., Helmi, M. F., Wijaya, A. T., Madistriyatno, H. (2023). How Important Psychological Safety is in Supporting Strategic Management to Achieve Success: A Narrative Literature Review. *Journal of Social Sciences*, 6(5), 1083-1091.
- Selander, K., Korkiakangas, E., Toivanen, M., et al. (2023). Engaging leadership and psychological safety as moderators of the relationship between strain and work recovery: a cross-sectional study of HSS employees. *Healthcare (Basel)*, 11: 1045.
- Salmeron, J. L., Mansouri, T., Moghadam, M. R. S., & Mardani, A. (2019). Learning fuzzy cognitive maps with modified asexual reproduction optimisation algorithm. *Knowledge-Based Systems*, 163, 723-735
- Yaqoob, S., Sheraz, S., Mukhtar, M. A., Nazir, S. (2024). The Role of Psychological Safety in Fostering Creativity and Innovation in the Workplace. *Review of Education, Administration and Law*, 7 (4), 443-456.