



## Identifying Themes of Self-Handicapping versus Managerial Empowerment at a University of Medical Sciences

Amin Marashifar <sup>1</sup>, Mashaallah Valikhani\*<sup>2</sup>, Alireza Shirvani<sup>3</sup>

1. PhD Student in Comparative and Development Management, Deh.C., Islamic Azad University, Isfahan, Iran
2. Department of Management, ST.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran
3. Department of Management, Deh.C., Islamic Azad University, Isfahan, Iran

### Article Info

### ABSTRACT

#### Article type:

*Qualitative  
Research*

#### How to cite this article:

Marashifar, A.,  
Valikhani, M.\* &  
Shirvani, A.

(2025). Identifying Themes of Self-Handicapping versus Managerial Empowerment at a University of Medical Sciences. *Transformational Human Resources Quarterly*, 4(15), 45-67.

**Background and purpose:** Self-disabling transpires in circumstances where an individual's capabilities are at risk. As a form of avoidance behavior, self-disabling results in a decline and deterioration of performance. To remain competitive within a dynamic environment, organizations are compelled to foster the empowerment of their managerial staff. The objective of this study is to identify themes associated with self-disabling and the empowerment of managers within the context of the University of Medical Sciences.

**Research method:** The methodology employed in this study is thematic analysis. Data were collected through semi-structured, in-depth interviews, which were subsequently analyzed utilizing open and axial coding techniques. The research population comprised fifteen experts—including managers, employees, elites, and qualified specialists affiliated with Iranian government organizations—until data saturation was achieved.

**Findings:** Self-disabling, as the overarching theme, encompassed five thematic categories of self-disabling drivers: individual self-disabling, self-disabling contexts, self-disabling consequences, and self-disabling barriers. These categories comprised a total of twenty-three organizing themes, which, in turn, encompassed one hundred seventy-three components structured as fundamental themes.

**Conclusion:** The factors contributing to self-handicapping, and its contextual influences, impede individual performance. Conversely, facilitating factors such as social skills can enhance self-efficacy. The repercussions of this phenomenon include diminished mental health and a decline in service quality. To foster the empowerment, proactive measures should be undertaken to mitigate self-handicapping behaviors.

**Keywords:** *self-handicapping, empowerment, managers, University of Medical Sciences*



© 2025 the authors. Published by Islamic Azad University, Rafsanjan Branch. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License. (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

NUMBER OF REFERENCES

44

NUMBER OF FIGURES

1

NUMBER OF TABLES

3

Corresponding author:

Email: Valikhani@iau.ac.ir

ORCID: 0000-0003-4508-3519

## Introduction

Self-handicapping constitutes a defensive cognitive-behavioral strategy whereby individuals intentionally or inadvertently over state obstacles prior to engaging in a performance task in order to safeguard self-esteem. This approach involves attributing potential failure to external causes while simultaneously claiming recognition for successes, thereby providing immediate psychological reprieve; however, it often results in adverse long-term consequences, including diminished performance, motivation, and well-being. Originally conceptualized by Jones and Berglas (1978) and subsequently elaborated upon within Covington's self-worth protection framework, self-handicapping has been extensively studied within student and athletic populations but remains infrequently examined within healthcare leadership contexts. In medical sciences universities, managerial decisions exert direct influence on service quality, patient safety, and institutional reputation. Within such high-stakes, bureaucratic environments characterized by role ambiguity, hierarchical rigidity, and continuous performance assessments, defensive behaviors such as self-handicapping can significantly undermine both individual leaders' efficacy and organizational effectiveness. Conversely, empowerment—defined as the enhancement of self-efficacy, professional autonomy, and participatory decision-making—serves as a potent countermeasure, fostering resilience, innovation, and engagement. Despite its significance, limited knowledge exists regarding the cultural and organizational factors that shape the prevalence of self-handicapping and empowerment among managers in Iranian public health institutions.

This qualitative investigation endeavors to examine the multi-level interactions between self-handicapping and empowerment within an Iranian University of Medical Sciences setting. The study aims to identify antecedents, behavioral patterns, contextual facilitators and barriers, as well as the repercussions of these phenomena, integrating findings into a comprehensive thematic framework. The theoretical basis draws upon constructs such as self-esteem (Abdel-Khalek, 2016), perfectionism (Stewart & George-Walker, 2014), performance anxiety (Coudeville et al., 2020), and attributional style (Want & Kleitman, 2006). Prior research suggests that rigid control mechanisms, punitive performance evaluations, and insufficient psychological safety may institutionalize self-handicapping behaviors (Shin & Park, 2021), whereas empowerment initiatives—particularly in leadership roles—have the potential to disrupt these cycles by augmenting competence, fostering trust, and promoting more adaptive coping mechanisms.

## Research Methodology

The study employed a thematic analysis methodology guided by Braun and Clarke's (2006) six-phase framework. A total of fifteen participants—comprising senior managers, middle managers, administrative personnel, and subject-matter experts (nine, three, and three individuals respectively)—were purposively sampled until theoretical saturation was achieved. Data collection consisted of semi-structured, in-depth interviews with durations ranging from 60 to 90 minutes, yielding comprehensive narratives regarding participants' experiences related to performance challenges, avoidance behaviors, organizational enablers and barriers, as well as empowerment practices. The interview transcripts were subjected to open coding, resulting in the generation of 173 initial codes, which were subsequently

aggregated into 23 organizing themes and ultimately synthesized into five overarching themes. To ensure the trustworthiness of the findings, measures such as member checking, external audits by qualitative research specialists, and reflexive journaling were implemented to mitigate potential researcher bias.

## Findings

The analysis identified a primary overarching theme, “Self-Handicapping Drivers,” which includes personal vulnerabilities and organizational stressors such as anticipated performance deficiencies, low self-esteem, emotional fragility, persistent fear, behavioral instability, and systemic issues like role ambiguity and politicized management practices. The second theme, “Individual Self-Handicapping Patterns,” was subdivided into behavioral manifestations (e.g., procrastination, withdrawal from teamwork), emotional expressions (e.g., exaggerating difficulties, self-compassion utilized as avoidance, internalized shame), and cognitive patterns (e.g., negative self-talk, rumination, diminished concentration). The third theme, “Contextual Facilitators of Self-Handicapping,” delineates conditions that predispose individuals to such behaviors, including self-deprecating attitudes, negative past experiences, social deficiencies, perfectionism, maladaptive emotional processes, cultural prejudices, and organizational policies that suppress employee voice. The fourth global theme, “Barriers to Self-Handicapping,” also serve as facilitators of empowerment and encompass strong interpersonal relationships, well-developed social skills, individual capacities such as resilience and adaptability, and organizational supports like supportive norms, decentralization, and ongoing learning opportunities. The final theme pertains to the “Consequences” of self-handicapping, which may serve protective functions—such as maintaining self-concept and shielding from criticism—and security-related functions—such as preserving job satisfaction and alleviating perceived workload stress—yet, these behaviors also engender significant individual and organizational detriment, including deterioration of mental health, decreased productivity, diminished service quality, and heightened organizational cynicism. Network analysis of the thematic structure revealed that “Individual–Organizational Damage” was the most central and interconnected node, notably linked to deficiencies in individual capabilities and social skills, indicating these as priority targets for intervention.

## Conclusion

The findings indicate that self-handicapping among healthcare manager results from the dynamic interplay of psychological factors such as low self-esteem and fear of failure, interpersonal dynamics influenced by social trust and norms of collaboration, and organizational structures characterized by bureaucratic rigidity and insufficient support systems. This interaction is further intensified within the cultural context of Iran, where collectivist norms elevate the significance of public image and group acceptance in performance evaluations. Consequently, the study observed that group-oriented empowerment initiatives—including collaborative decision-making, peer mentoring, and team-building activities—were more effective in mitigating self-handicapping behaviors than strategies focused solely on individuals. The data additionally support the concept of an “Empowerment Paradox,”

whereby targeted yet modest empowerment practices—such as conferring limited decision-making authority in specific operational domains—induced disproportionately substantial reductions in defensive behaviors, indicating a non-linear relationship between the scope of empowerment and behavioral outcomes.

The practical implications of these findings span multiple levels. At the individual level, healthcare managers could benefit from an AI-enabled competency development system that integrates performance analytics, psychometric assessments, and 360-degree feedback to customize skill enhancement programs. Organizationally, the establishment of cross-departmental task forces could address systemic obstacles, clarify roles and responsibilities, and facilitate process improvements aimed at reducing role-related stress. Implementing an ongoing organizational mental health monitoring system would enable early identification of burnout and support timely intervention. At the national policy level, the creation of a National Center for Health Management Innovation could coordinate leadership development initiatives, adapt empowerment models to align with local cultural factors, and serve as a hub for the translation of research into practice within the health sector.

This research presents several innovations: it is the first to delineate a culturally specific thematic network linking self-handicapping and empowerment among Iranian healthcare managers; it synthesizes individual psychological variables with organizational and cultural factors within a comprehensive model; and it employs qualitative network mapping techniques to inform intervention design. The resulting model can guide multi-level policy and practice initiatives, aiding healthcare organizations in disrupting self-handicapping cycles and fostering sustainable managerial effectiveness.

In conclusion, self-handicapping in healthcare management should not be regarded solely as an individual deficiency or a fixed personality trait; rather, it is a systemic phenomenon arising from layered interactions among personal vulnerabilities, interpersonal climates, and organizational structures. Interventions must therefore adopt a dual approach, simultaneously equipping individuals with adaptive skills and resilience while redesigning organizational cultures and systems to remove contextual triggers. By addressing both dimensions, medical universities and similar bureaucratic organizations can safeguard their leadership talent against the self-defeating consequences of self-handicapping and harness empowerment strategies to promote enduring organizational excellence. The thematic framework established in this study lays the groundwork for longitudinal research to evaluate the enduring effects of empowerment strategies on reducing defensive behaviors and enhancing managerial performance, ultimately contributing to more effective, resilient, and innovative healthcare systems.



### بازشناسی مضامین خودناتوانی سازی در مقابل توان سازی مدیران در دانشگاه علوم پزشکی

امین مرعشی فر<sup>۱</sup>، ماشاله ولی خانی<sup>۲\*</sup>، علیرضا شبروانی<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری مدیریت تطبیقی و توسعه، واحد دهقان، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران

۲. گروه مدیریت، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

۳. گروه مدیریت، واحد دهقان، دانشگاه آزاد اسلامی، اصفهان، ایران

#### اطلاعات مقاله چکیده

نوع مقاله:

پژوهش کیفی

نحوه استناد به مقاله:

مرعشی فر، ا.، ولی خانی، م.\* و شبروانی، ع. (۱۴۰۴). بازشناسی مضامین خودناتوانی سازی در مقابل توان سازی مدیران دانشگاه علوم پزشکی. فصلنامه منابع انسانی تحول آفرین، ۴(۱۵)، ۴۵-۶۷.

**زمینه و هدف:** خودناتوانی سازی در هر موقعیتی که توانایی فرد مورد تهدید قرار می گیرد، اتفاق می افتد. خود ناتوان سازی به عنوان شکلی از رفتارهای اجتنابی به کاهش و تخریب عملکرد منجر می شود. سازمان ها برای آنکه در محیط رقابتی از سایر رقبا عقب نمانند، ناگزیر به اجرای توانمندسازی مدیران خود هستند. هدف این پژوهش، بازشناسی مضامین خود ناتوان سازی در مقابل توان سازی مدیران در دانشگاه علوم پزشکی می باشد.

**روش تحقیق:** روش این پژوهش، تحلیل مضمون می باشد و ابزار گردآوری اطلاعات، مصاحبه نیمه ساختاریافته و عمیق بود که به روش کدگذاری باز و محوری تحلیل شد. جامعه پژوهش شامل ۱۵ نفر از خبرگان (مدیران، کارکنان، نخبگان و متخصصان واجد شرایط سازمان دولتی ایران) تا سطح اشباع بودند.

**یافته ها:** خودناتوانی سازی با عنوان مضمون فراگیر مشتمل بر ۵ مضمون پیشران های خودناتوان سازی، خودناتوان سازی فردی، بستر سازهای خودناتوان سازی، پیامدهای خودناتوان سازی و موانع خودناتوان سازی بود که ۲۳ مضمون سازمان دهنده در ۱۷۳ مولفه در قالب مضامین پایه را در برداشت.

**نتیجه گیری:** پیشران های خودناتوان سازی و بسترهای آن، عملکرد فردی را مختل می کند، درحالی که عوامل تسهیل کننده مانند مهارت های اجتماعی می تواند خود کارآمدی را افزایش دهد. پیامدهای این پدیده نیز سبب کاهش سلامت روان و کیفیت خدمات می شود. برای ارتقای توان سازی، باید در جهت کاهش خودناتوان سازی تلاش کرد.

**واژه های کلیدی:** خودناتوانی سازی، توان سازی، مدیران، دانشگاه علوم پزشکی



## مقدمه

خودناتوان سازی نوعی اسناد علی توأم با رفتارها یا مکانیزم های دفاعی است و در واقع شامل هر نوع کنش یا انتخابی است که امکان اسناد شکست به بیرون و اسناد موفقیت به درون را برای فرد فراهم می آورد (شوینگر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶). رفتار خودناتوان کننده زمانی ظاهر می شود که هیچ توضیح منطقی برای عدم موفقیت در برآورده کردن انتظارات و اهداف وجود ندارد. افراد برای بهبود توانایی های خود از طریق یادگیری از تجربیات و شکست ها انگیزه می گیرند (احمت<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۱). افراد به دلایل مختلف از خودناتوان سازی استفاده می کنند، در حالی که افرادی که عزت نفس بالایی دارند از آن برای افزایش موفقیت استفاده می کنند (تورک<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۴). از آنجایی که خود ناتوانی یک استراتژی برای محافظت از عزت نفس در صورت تهدید بالقوه است، افرادی که سطح عزت نفس پایینی دارند بیشتر مستعد خود ناتوانی هستند (فرداس<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۸). جایی که افراد موانعی را برای محافظت از عزت نفس خود با نسبت دادن شکست ها به این موانع تحمیل شده خود به جای عدم صلاحیت ایجاد می کنند (ماناهان<sup>۵</sup>، ۲۰۲۳). داشتن عزت نفس پایین عاملی است که تمایل به خود ناتوانی را افزایش می دهد. افراد کمال گرا « تمایلات خود ناتوانی آن ها در مقایسه با دیگران نیز بیشتر است. افراد کمال گرا عموماً از عملکرد خود راضی نیستند، سطح استرس بالایی دارند و ترس بیشتری از شکست دارند (کاموک<sup>۶</sup>، ۲۰۲۲).

پژوهش های انجام شده بر روی خود ناتوان سازی از سال ۱۹۷۸ تا ۲۰۰۷ نشان دادند که خودناتوان سازی با سازه های روانشناختی مختلفی همبستگی دارد. خودآگاهی اجتماعی، اضطراب اجتماعی و عزت نفس. ترس از شکست، روبه رویی با تهدید قدر و منزلت، ترس از نادان جلوه کردن، پایگاه اجتماعی - اقتصادی و جنس، افسردگی، کم رویی، وظیفه شناسی، عزت نفس، کمال گرایی، عذر تراشی و فرزند پروری از جمله متغیرهای مرتبط با خود ناتوان سازی هستند (گوپتا<sup>۷</sup>، ۲۰۲۰). خودناتوانی در درازمدت می تواند به افزایش استرس، کاهش اعتماد به نفس و کاهش عملکرد منجر شود. برای مقابله با این الگوی رفتاری، شناخت این حالت و ایجاد راهکارهای موثر برای مدیریت استرس، تقویت اعتماد به نفس و توسعه مهارت های موثر از اهمیت بالایی برخوردار است (ایزدپناه و چارمی<sup>۸</sup>، ۲۰۲۲). محققین به منظور پیش بینی خودناتوان سازی بر نقش تعیین کننده عوامل زیادی از جمله راهبردهای فراشناختی (جیانگ و کلیتمن<sup>۹</sup>، ۲۰۱۵)، کمال گرایی (استوارت و جورج واکر<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۴)، اهداف پیشرفت (اشتاین مایر-پلستر و شوینگر<sup>۱۱</sup>، ۲۰۱۱)، عزت نفس (کودویل و گرنیگون گینیس<sup>۱۲</sup>، ۲۰۱۱) توجه کرده اند.

مدیریت توان سازی رویکردی است که بر افزایش قدرت، اعتماد به نفس و مسئولیت پذیری افراد در سازمان تمرکز دارد. مدیران توان ساز، با ارائه فرصت ها و منابع مناسب، به افراد اعتماد به نفس و انگیزه ی لازم برای انجام وظایف خود می دهند. این افراد از اعتماد مدیران خود به خودتوانایی و توانمندی های شخصی خود متأثر شده و به ایجاد محصولات و خدمات بیشتر و کیفیت بالاتر کمک می کنند (جیا<sup>۱۳</sup> و همکاران، ۲۰۲۱). تحقیقات نشان داده اند که سازمان هایی که دارای مدیران توان ساز هستند، از سطوح بالاتری از خلاقیت، نوآوری و رضایت کارکنان برخوردارند این مدیران

<sup>1</sup> Schwinger

<sup>2</sup> Ahmet

<sup>3</sup> Török

<sup>4</sup> Ferradas

<sup>5</sup> Mannahan

<sup>6</sup> Kamuk

<sup>7</sup> Gupta

<sup>8</sup> Izadpanah & Charmi

<sup>9</sup> Jiang & Kleitman

<sup>10</sup> Stewart & George-Walker

<sup>11</sup> Stiensmeier-Pelster & Schwinger

<sup>12</sup> Coudevylle & Gernigon Ginis

<sup>13</sup> Jia

با ایجاد فضایی که در آن کارکنان احساس ارزشمندی و تأثیرگذاری می‌کنند، به توسعه بلندمدت سازمان کمک می‌کنند (رازق<sup>۱۴</sup> و همکاران، ۲۰۲۵).

با توجه به شرایط کنونی، باید قابلیت‌ها در سازمان‌ها وجود داشته باشد که بتواند مدیران خودناتوان ساز در سازمان‌های دولتی ایران را به سمت توان سازی سوق دهد. در واقع به منظور دستیابی به موفقیت در سازمان‌های دولتی و تسهیل دستیابی به سود توسط سهامداران، امروزه سازمان‌ها باید بر روی عوامل مدیران خودناتوان ساز و توان ساز در سازمان‌های دولتی ایران تمرکز کنند اجرای موفقیت‌آمیز این استراتژی‌های پایدار در دولت، هم به رهبری قوی و هم به یک فرآیند ملموس نیاز دارد. آگاهی از علت‌ها و پیامدهای مدیران خودناتوان ساز و توان ساز در سازمان‌های دولتی ایران، برای اکثر متخصصان منابع انسانی واضح نیست. طراحی مدل مدیران خودناتوان ساز و توان ساز در سازمان‌های دولتی ایران مدل فرآیندی را ارائه می‌دهد که تفاوت‌های فردی در اهداف و نگرانی‌ها را با تهدیدات موقعیتی برای ایجاد رفتار خودناتوان کننده ادغام می‌کند و به درک خودتنظیمی انگیزه کمک می‌کند و پیشایندهای موقعیتی، انواع راهبردهای خودناتوانسازی، پیامدها و تفاوت‌های فردی در گرایش به کارگیری راهبردهای خودناتوانسازی را مورد بحث قرار داده و یک مرور کلی از موضوع ارائه شود، زیرا رفتار خودناتوان کننده می‌تواند پیامدهای منفی بر عملکرد مدیران در سازمان‌های دولتی و عزت نفس داشته باشد. این پژوهش با گشودن پارادوکس رفتار خودناتوان کننده و برجسته کردن تعامل پویا بین عناصر اجتماعی، فردی و بین فردی در خودتنظیمی انگیزشی، به حوزه روانشناسی اجتماعی و شخصیتی کمک می‌کند. پژوهش حاضر می‌تواند درک و اندازه‌گیری رفتار خودناتوان کننده کمک می‌کند و ابزار ارزشمندی را برای محققان و دست‌اندرکاران روانشناسی و آموزش در علم مدیریت با توجه به بین رشته‌ای بودن این رشته فراهم آورد. لذا پرسش اصلی تحقیق حاضر این است که ارائه مدل مدیران خودناتوان ساز و توان ساز در سازمان‌های دولتی ایران چگونه است؟

## مبانی نظری

اصطلاح خود ناتوانی برای اولین بار توسط جونز و برگاس (۱۹۷۸) وارد ادبیات شد و به روش‌های مختلف تعریف شد، اما به عنوان یک دیدگاه کلی، خودناتوانی عبارت است از «تلاش داوطلبانه برای ایجاد یک بهانه برنامه ریزی شده قبل از شکست احتمالی برای محافظت از عزت نفس» (کرنز<sup>۱۵</sup> و همکاران، ۲۰۰۷). این استراتژی درونی سازی موفقیت و بیرونی سازی شکست را ممکن می‌سازد (آبکی<sup>۱۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۱). خود ناتوانی، در واقع، یک تلاش برای شکست نیست، هدف خودناتوان سازی این است که اگر شکست مهم تلقی شود، اراده برای بیرونی کردن شکست بالقوه است. با این حال، خود ناتوانی، عملکرد افراد را بدتر می‌کند و موفقیت را دشوارتر می‌کند (چن<sup>۱۷</sup> و همکاران، ۲۰۱۸).

خودناتوان سازی به عنوان انتخاب محیطی تعریف می‌شود که به افراد اجازه می‌دهد شکست را به عوامل بیرونی نسبت دهند و شکست‌های خود را منطقی جلوه دهند. این ریشه در عدم اطمینان در مورد عملکرد آینده دارد و به عنوان یک مانع مصنوعی برای بیرونی کردن علت منفی‌های احتمالی عمل می‌کند. رفتار خودناتوان کننده زمانی ظاهر می‌شود که هیچ توضیح منطقی برای عدم موفقیت در برآورده کردن انتظارات و اهداف وجود ندارد. افراد برای بهبود توانایی‌های خود از طریق یادگیری از تجربیات و شکست‌ها انگیزه می‌گیرند (احمت و همکاران، ۲۰۲۱). بیرونی کردن شکست مهم است زیرا اگر فردی بتواند این کار را انجام دهد بدون هیچ تردیدی به شکست خود اعتراف می‌کند (کاموک، ۲۰۲۲). خود ناتوانی در درجه اول برای محافظت از عزت نفس استفاده می‌شود، اما ممکن است برای

<sup>14</sup> Raziq

<sup>15</sup> Kearns

<sup>16</sup> Abacı

<sup>17</sup> Chen

دستکاری ادراکات دیگران استفاده شود (آردان<sup>۱۸</sup> و همکاران، ۲۰۰۴). در حالی که افراد از خودناتوانی برای پوشاندن شکست خود و محافظت از عزت نفس استفاده می کنند، آن ها همچنین سعی می کنند این توهم را ایجاد کنند که شایستگی دارند. این رفتار در شرایطی که فرد ترس از ارزیابی شدن داشته باشد بیشتر رخ می دهد و باعث می شود تا فرد هر چه بیشتر از واقعیت روبرویش فاصله بگیرد (کوپزینسکی و سیناپا<sup>۱۹</sup>، ۲۰۱۵). عزت نفس که به صورت نگرش مثبت یا منفی فرد نسبت به خود و نحوه درک او از خود بیان می شود. ارزیابی ذهنی یک فرد برای احساساتش است (فراداس و همکاران، ۲۰۱۸).

رابطه بین عزت نفس و خودناتوانی این است که رفتار خودناتوانی برای محافظت از عزت نفس استفاده می شود. افراد می خواهند احساس کنند که ارزشمند هستند (کوروکچو<sup>۲۰</sup> و همکاران، ۲۰۱۴) و سطح عزت نفس بالا باعث می شود که فرد ارزش خود را بالا بداند (عبدل خالک<sup>۲۱</sup>، ۲۰۱۶). پژوهش ها نشان داده اند که خودناتوان سازی با سازه های مختلفی در ارتباط است از جمله: میزان اعتماد به نفس (کادویل<sup>۲۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۱؛ تولیتی، ۱۳۹۰)، کمال گرایی (هابدن و پلینر<sup>۲۳</sup>، ۱۹۹۵؛ نیکنام و همکاران، ۱۳۸۹)، نگرش به پژوهش (یوسفی و همکاران، ۱۳۹۰)، شیوه های فرزندپروری (وانت و کلیتمن<sup>۲۴</sup>، ۲۰۰۶؛ حیدری و همکاران، ۱۳۸۸)، ویژگی های شخصیتی (راس<sup>۲۵</sup> و همکاران، ۲۰۰۲؛ فاتحی زاده و همکاران، ۱۳۸۷)، انگیزش پیشرفت تحصیلی (چن<sup>۲۶</sup> و همکاران، ۲۰۰۹؛ اوموندسن<sup>۲۷</sup>، ۲۰۰۱)، عزت نفس (لوپین<sup>۲۸</sup> و همکاران، ۲۰۱۰)، خودکارآمدی (اسمیت<sup>۲۹</sup> و همکاران، ۲۰۰۲)، تفاوت های جنسیتی (مک کرا<sup>۳۰</sup> و همکاران، ۲۰۰۸؛ حیدری و همکاران، ۱۳۸۸)، بدبینی دفاعی (مارتین<sup>۳۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۳)، بزرگ نمایی درد (اویسال و لو<sup>۳۲</sup>، ۲۰۱۰).

برای جلوگیری از این وضعیت ها و تحقق مدیریت خودناتوان ساز، مدیران باید به اعتماد، انعطاف پذیری، توجه به پیشرفت و توانایی های اعضای تیم اهمیت دهند و از این منابع برای ارتقای عملکرد و موفقیت تیم استفاده کنند. به عنوان مدیر توان ساز، می توانند از روش ها و استراتژی های زیر برای توانمندسازی اعضای تیم و کارکنان استفاده کنند:

۱. ارائه فرصت های آموزشی و رشد حرفه ای

۲. ارتقاء دستیابی به اطلاعات و منابع لازم

۳. تشویق به اتخاذ تصمیمات بر اساس مسئولیت پذیری

۴. ارائه بازخورد سازنده و تشویق به توسعه مهارت ها

<sup>18</sup> Urdan

<sup>19</sup> Coudeville & Sinnapah

<sup>20</sup> Körükçü

<sup>21</sup> Abdel-Khalek

<sup>22</sup> Kopczyński

<sup>23</sup> Hobden & Pliner

<sup>24</sup> Want & Kleitman

<sup>25</sup> Ross

<sup>26</sup> Chen

<sup>27</sup> Ommundsen

<sup>28</sup> Lupien

<sup>29</sup> Smith

<sup>30</sup> McCrea

<sup>31</sup> Martin

<sup>32</sup> Uysal & Lu

۵. ارتقاء روابط مثبت و همکاری در تیم

۶. به اشتراک گذاری قدرت تصمیم گیری و اختیارات

از این روش ها برای افزایش انگیزه و اعتماد به نفس افراد، بهبود عملکرد تیم و ایجاد محیط کار مثبت و مؤثر استفاده کنید. این اقدامات نه تنها به رشد شخصی و حرفه‌ای افراد کمک می‌کند بلکه به توسعه سازمان و دستیابی به اهداف مورد نظر نیز کمک می‌کند (جیا و همکاران، ۲۰۲۱).

### پیشینه پژوهش

آقا بابایی (۱۴۰۳) در پژوهشی با عنوان «تأثیر راهبردهای خودرهبی در شکل‌گیری بازآفرینی شغلی: نقش میانجی رفتارهای توانمندساز رهبر و استقلال شغلی» بیان کردند رهبران سازمانی در فرایند خودرهبی کردن افراد، با رفتارهای توانمندساز خود آن‌ها را توانمند و به آن‌ها استقلالی را اعطا می‌کنند که با استفاده از آن می‌توانند در طراحی شغل خود نقش داشته باشند. نتایج تنهای رشوانلو و همکاران (۱۴۰۳) در پژوهشی با عنوان «تحلیل کانونی رابطه سبک‌های هویت با خودناتوان‌سازی در دانش آموزان دبیرستانی» نشان داد میان سبک‌های هویت و ابعاد خودناتوان‌سازی رابطه معناداری وجود دارد. خلیلی مقدم (۱۴۰۲) پژوهشی با عنوان «بررسی رابطه سبک اسناد با خودناتوان‌سازی تحصیلی و خودکارآمدی تحصیلی با نقش واسطه‌ای تنظیم شناختی در دانش آموزان دوره اول متوسطه شهرستان دلگان استان سیستان و بلوچستان» انجام دادند و نتایج حاصل از آزمون فرضیه‌های پژوهش نشان داد سبک اسناد رابطه مثبت و معنی‌داری با خودناتوان‌سازی تحصیلی دانش آموزان دارد. فلاحیه و همکاران (۱۴۰۱) در پژوهشی با عنوان «نقش میانجی استقامت تحصیلی در رابطه بین باورهای ضمنی هوش و دل‌مشغولی تحصیلی با رفتارهای خودناتوان‌سازی تحصیلی در دانش آموزان دختر شهر اصفهان» بیان کردند مدل نهایی ارزیابی شده از برانندگی مطلوبی برخوردار است و گام مهمی در جهت شناخت عوامل مؤثر بر رفتارهای خودناتوان‌سازی تحصیلی در بین دانش آموزان است. نتایج سلیمانی و همکاران (۱۴۰۰) پژوهشی با عنوان «تأثیر آموزش راهبردهای شناختی و فراشناختی یادگیری بر خودناتوان‌سازی تحصیلی و یادگیری خودرهبی در دانش آموزان کنکوری» نشان داد، آموزش راهبردهای شناختی و فراشناختی یادگیری باعث کاهش معنادار خودناتوان‌سازی تحصیلی و افزایش معنادار یادگیری خودرهبی در دانش آموزان نمونه شده است. رازق و همکاران (۲۰۲۵) در پژوهشی با عنوان «رهبی توانمندساز، تعهد سازمانی کارکنان و رفتار شهروندی سازمانی: نقش اصالت رهبی و اعتماد» بیان کردند ارتباط مستقیم بین رهبی توانمندساز و دو نتیجه سازمانی مشاهده شده است. یافته‌های چینگ<sup>۳۳</sup> و همکاران (۲۰۲۵) در پژوهشی با عنوان «خودارزشمندی وابسته به عملکرد تحصیلی و خود ناتوان‌سازی: یک آزمایش تجربی از ذهنیت شکست به عنوان تعدیل‌گر» نشان می‌دهند که پذیرش یک ذهنیت شکست به عنوان تقویت‌کننده ممکن است به کاهش تهدید خود مرتبط با شکست کمک کند. محمد<sup>۳۴</sup> (۲۰۲۴) در پژوهشی با عنوان «تحقیق ناتوان‌کننده: پژوهش در مورد واضح و آسیب‌های شناختی» به بررسی احساساتی پرداخته که پژوهشگران در حین تحقیق در زمینه خشونت‌های واضح تجربه می‌کنند. ماناهان<sup>۳۵</sup> (۲۰۲۳) در پژوهشی با عنوان «عزت نفس و خودناتوان‌سازی عقلانی» پدیده خودناتوان‌سازی را بررسی کرد. بآ و همکاران<sup>۳۶</sup> (۲۰۲۲) در پژوهشی با عنوان «شناسایی طبقات نهفته سطح عزت نفس، ثبات عزت نفس، و شرم درونی شده در بین دانشجویان کالج کره ای: رابطه با رفتارهای خودناتوان‌کننده» نشان می‌دهد تفاوت‌های فردی در مداخلات برای رفتارهای خودناتوان‌

<sup>33</sup> Ching

<sup>34</sup> Mohamed

<sup>35</sup> Mannahan

<sup>36</sup> Bae

کننده در نظر گرفته شود. شین و پارک<sup>۳۷</sup> (۲۰۲۱) در پژوهشی با عنوان "درک رفتار خودناتوان کننده در محل کار" بیان کردند که مطالعات قبلی که اثربخشی رفتار خودناتوان سازی را به عنوان یک استراتژی مدیریت تأثیر بررسی کرده‌اند، نتایج متفاوتی را بین دانشجویان و کارگران نشان داده‌اند.

## روش شناسی تحقیق

در این پژوهش از تحلیل تم برای روش پژوهش بهره گرفته شد و قبل از شروع به مرحله تحلیل داده‌ها، ابتدا واحد تحلیل مشخص گردید. واحد تحلیل کلمه، مضمون، اشخاص، رویداد و یا سند هستند که قابلیت کدگذاری و ساختن مقوله‌ها را دارند. از این رو «مضمون» به عنوان واحد تحلیل مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته تعیین شد. تحلیل مضمون (تم) روشی برای تحلیل داده‌های کیفی است و شامل جستجو پیرامون مجموعه‌ای از داده‌ها به منظور شناسایی، تحلیل و گزارش دهی الگوهای (تم‌های) تکرار شده است. تم‌ها، در واقع مهم‌ترین معنا و پاسخ مستتر شده در رابطه با سوالات پژوهش است (براون و کلارک<sup>۳۸</sup>، ۲۰۰۶).

فرایند تحلیل مضمون شامل یک فراگرد رفت و برگشتی مداوم بین مجموعه‌ای از داده‌ها و کدهای ساخته شده است. تم‌ها را می‌توان به شیوه استقرایی (برخاسته از داده) و یا قیاسی (مبتنی بر تئوری) شناسایی کرد. شناخت تم‌ها با رویکرد استقرایی تا حدودی همانند نظریه داده بنیاد است و فرایند تحلیل و کدگذاری کاملاً مبتنی بر داده‌ها انجام پذیرد. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته استفاده شد؛ تجزیه و تحلیل اطلاعات با استفاده از نرم افزار اطلس تی آی ۸ انجام شده است، جامعه پژوهش ۱۵ نفر خیره از مدیران، کارکنان، نخبگان و متخصصان واجد شرایط در دانشگاه علوم پزشکی بودند. نمونه‌گیری به صورت هدفمند وابسته به معیار بود و برای اعتبار یابی از بازگشت به مصاحبه شونده‌گان و ممیزان بیرونی استفاده شد.

## یافته‌ها

داده‌های استخراج شده در فاز اول از متن تفکیک شده استخراج شد. نمونه جدول استخراج شده کدها به شرح به شرح جدول ۱ آورده شده است.

جدول ۱. نمونه متن خلاصه و تفکیک شده

مضمون سازمان‌دهنده	مضامین پایه	متن خلاصه و تفکیک شده
پیامدهای مراقبتی	محافظت از خود در مقابل شکست	امکان محافظت از خود می‌تواند به افراد کمک کند تا با آرامش بیشتری با شکست‌ها کنار بیایند. زمانی که افراد احساس کنند که می‌توانند از خود محافظت کنند، تمایل بیشتری به ریسک‌پذیری و تلاش برای موفقیت دارند و این موضوع می‌تواند به رشد و پیشرفت آن‌ها کمک کند.

مفاهیم استخراج شده پایه بر اساس مدل تحلیل در سه سطح مضمون فراگیر، سازمان دهنده و پایه دسته بندی شدند. جدول ۲ نشان دهنده مولفه‌های استخراج شده در این دسته بندی است.

<sup>37</sup> Shin & Park

<sup>38</sup> Braun and Clarke

مضمون پایه	مضمون سازمان دهنده	مضمون فراگیر
موانع بازدارنده عملکرد	ضعف عملکرد احتمالی	پیشران های خودناتوان سازی
کاهش و تخریب عملکرد واقعی		
پیش بینی کاهش عملکرد مطلوب		
پرداختن به امور شخصی به جای کار		
منطقی نشان دادن عملکرد		
توجه عملکرد ضعیف احتمالی در آینده		
محافظت از عزت نفس ضعیف	عزت نفس پایین	
احتمال سرخوردگی		
نیاز عاطفی به تأیید همکار		
عزت نفس نامطمئن		
احساس کفایت کمتر	ضعف عاطفی	
فقدان شایستگی		
انگیزش ذهنی پایین تر		
بی حوصلگی در محیط کار		
دلهره عاطفی		
نگرانی از دوست داشته نشدن		
کاهش بهزیستی روانشناختی		
اجتناب از دریافت پرچسب ناتوانی		
ترس از شکست خوردن		
ترس از پشت سر صحبت کردن		
ترس از ارزیابی منفی		
ترس از انگ		
ترس از نادان جلوه کردن		
ترس از بیزاری یا بی اعتنایی دیگران		

مضمون پایه	مضمون سازمان دهنده	مضمون فراگیر
ناپایداری رفتاری	ناپایداری	پیشران های خودتوان سازی
تغییرات مستمر نیازها و انتظارات		
رفتار سیاسی کارکنان		
دو قطبی سازی		
ابهام در رفتار مدیران		
نابرابری های سیستمی	آفات سازمانی	
اختلالات فرهنگی		
بی تفاوتی کارمندان		
استرس کاری		
تعارض خانواده کار		
عدم قطعیت نقش شغلی		
تبعیض عاطفی		
فشار کار	رفتاری	
ناپایداری مدیریتی		
تظاهر به عدم تلاش و رفتار از هم گسیخته		
طفره روی		
پرسه زنی اینترنتی		
گریز از کار جمعی		
اهمال کاری	عاطفی	
نیاز به حریم شخصی		
بزرگ نمایی درد		
عدم دلبستگی		
شفقت به خود		
خلق منفی		
عذر تراشی		
بهانه جویی		
شرم درونی شده		

مضمون پایه	مضمون سازمان دهنده	مضمون فراگیر
نگرش ضعیف نسبت به خود	ذهنی	پیشران های خودتوان سازی
عدم توجه و حواس پرتی		
کوچک سازی ذهنی		
منفی نگری		
نشخوار ذهنی منفی		
عدم حمایت از ایده‌ها و نوآوری‌ها	خود کم بینی	
احساس کم بودن		
خود تحقیری		
تجربه احساس شرمساری		
استرس ناشی از شکست		
سبک های اسنادی	تجربه منفی	
کمبود مراقبت های مادرانه		
عدم تفویض اختیار		
ابهام در اهداف و انتظارات		
نقش تربیتی والدین	کاستی اجتماعی	
رشد اجتماعی و شخصیتی		
نیاز به تایید اجتماعی		
عدم اعتماد به توانایی های اجتماعی		
روان رنجوری	ویژگی های شخصیتی	
کمال گرایی		
وظیفه شناسی		
افزایش نشانگان خلق منفی	کنش عاطفی	
اسناد شکست به بیرون		
اسناد موفقیت به درون		
بن بست عاطفی		
انگیزه انطباق مؤثر		

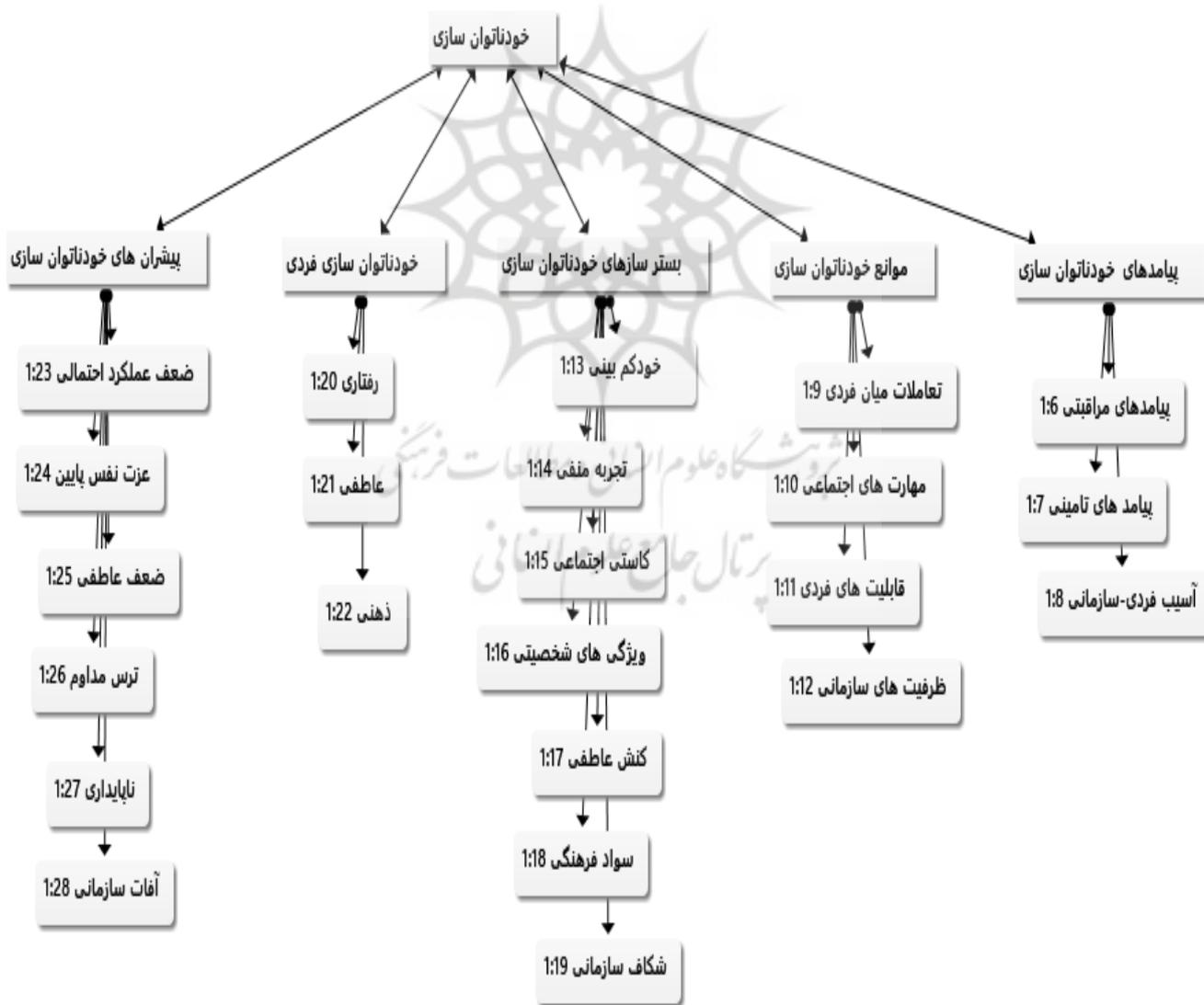
مضمون پایه	مضمون سازمان دهنده	مضمون فراگیر
شکاف‌های فرهنگی	سواد فرهنگی	پیشران‌های خوداتوان سازی
تعارض فرهنگی		
تعصبات فرهنگی		
ناکارآمدی نظام مدیریتی	شکاف سازمانی	
کمبود دانش و تجربه عمومی		
رفتارهای منفی مافوق		
ناترازی سیستم پاداش و تنبیه سازمان		
غلبه رفاقت مداری نسبت به کار		
سرکوب صدای سازمانی		
شکاف وضع موجود و مطلوب		
محدودیت گسترش ارتباط		
افزایش تعاملات مثبت درون سازمانی		
خودراهبری کارکنان		
خودکارآمدی کارکنان		
اشتراک گذاری قدرت تصمیم‌گیری		
تسهیم اختیارات		
سطح هوش فرهنگی		
خودانگاره مثبت نسبت به دیگران		
توانایی‌های افراد تیم		
روابط مثبت و همکاری در تیم		
احساس ایمنی	مهارت‌های اجتماعی	
امنیت روانشناختی		
تعادل عاطفی و هیجانی		
خودکارآمدی عمومی		
انگیزه خودارتنقایی		
ارزیابی مثبت از صلاحیت خود		
تشویق به توسعه مهارت‌ها		
رشد شایستگی		
مهارت‌های زبانی		
مهارت‌های دریافت بازخورد		
توسعه صلاحیت‌های حرفه‌ای		
دریافت تقویت‌های اجتماعی		

مضمون پایه	مضمون سازمان دهنده	مضمون فراگیر
توان تحمل ابهام	قابلیت های فردی	پیشران های خوداتوان سازی
انعطاف پذیری شناختی		
تقویت تفکر خلاق		
ظرفیت خودارزیابی		
گشودگی نسبت به تغییرات		
سواد فرهنگی و ارتباطی		
خودآگاهی		
تسلط حرفه ای		
کنترل ادراکات منفی ناخودآگاه		
خودتنظیمی		
بهبود توانایی از طریق یادگیری		
انعطاف پذیری رفتار		
یادگیری خود پایشی		
تاب آوری مثبت		
کمال گرایی بهنجار		
هنجارهای فرهنگی	ظرفیت های سازمانی	
ایجاد فرصت های یادگیری غیرمتمرکز سازی		
توسعه ظرفیت های ارتباطی		
رفتارهای حمایتی		
درک بافت فرهنگی		
حمایت از رفتار خودشکوفایی		
مدیریت منابع عاطفی		
تسهیل فرآیندهای حمایتی		
آموزش های فنی و مهارتی		
فرصت های آموزشی و رشد حرفه ای		
مسئولیت پذیری		
فرصت های رشد		

مضمون پایه	مضمون سازمان دهنده	مضمون فراگیر
محافظت از خود در مقابل شکست	پیامدهای مراقبتی	پیشران های خودتوان سازی
شکست بالقوه		
محافظت از خود پنداره		
مقابله هیجان مدار		
کاهش بازخورد منفی به فرد		
حفاظت از خود کارآمدی		
حفظ حیثیت	پیامدهای تاملی	
رضایت شعلی		
کاهش فشار کار		
کاهش گرانباری کاری		
لذت از کار		
موفقیت آینده		
تقویت انتظار رویارویی با شکست		
غیر قابل کنترل دانستن شکست		
بلبیبینی دفاعی	آسیب فردی-سازمانی	
الگوگیری دیگران		
عدم توجه مدیران		
برچسب خوردن		
کلیشه سازی رفتاری		
تعمیم عملکرد		
مسئولیت ناپذیری		
از هم گسیختگی رفتاری		
پارادوکس رفتاری		
کاهش اعتماد درون سازمانی		
افت سلامت روان		
وسواس کاری		
اطمینان پذیری		

مضمون پایه	مضمون سازمان دهنده	مضمون فراگیر
افسردگی		
کاهش کیفیت خدمات		
نااستواری اقتصادی		
کاهش بهره‌وری نیروی انسانی سازمانی		
توسعه تمارض		
بی عدالتی		
ریاکاری		

بر اساس مولفه‌های دسته‌بندی شده در جدول ۲ شبکه مضامین به صورت شماتیک تنظیم شده است که روابط درون مولفه‌ها و ابعاد را بر اساس مضمون فراگیر، سازمان دهنده و پایه در شکل ۱ نشان می‌دهد.



شکل ۱. شبکه مضامین خودناتوان‌سازی

مجموع ۱۷۳ مضمون سازمان‌دهنده از متن‌های خلاصه شده و تفکیک شده استخراج شد. در جدول ۳ فراوانی هر یک از مضامین بر اساس کد مضمون پایه آورده شده است.

جدول ۳. فراوانی مضمون سازمان‌دهنده

ردیف	مضمون سازمان‌دهنده	فراوانی
۱	ضعف عملکرد احتمالی	۶
۲	عزت نفس پایین	۴
۳	ضعف عاطفی	۷
۴	ترس مداوم	۷
۵	ناپایداری	۵
۶	آفات سازمانی	۱۰
۷	رفتاری	۶
۸	عاطفی	۷
۹	ذهنی	۵
۱۰	خودکم بینی	۵
۱۱	تجربه منفی	۴
۱۲	کاستی اجتماعی	۴
۱۳	ویژگی‌های شخصیتی	۳
۱۴	کنش عاطفی	۵
۱۵	سواد فرهنگی	۳
۱۶	شکاف سازمانی و مطالعات فرهنگی	۸
۱۷	تعاملات میان فردی	۹
۱۸	مهارت‌های اجتماعی	۱۲
۱۹	قابلیت‌های فردی	۱۵
۲۰	ظرفیت‌های سازمانی	۱۳
۲۱	پیامدهای مراقبتی	۶
۲۲	پیامدهای تأمینی	۱۰
۲۳	آسیب فردی-سازمانی	۱۹
جمع		۱۷۳

## نتیجه گیری

نتایج این پژوهش نشان داد خودناتوان سازی با عنوان مضمون فراگیر مشتمل بر ۵ مضمون پیشران های خودناتوان سازی، خودناتوان سازی فردی، بستر سازهای خودناتوان سازی، پیامدهای خودناتوان سازی و موانع خودناتوان سازی با ۱۷۳ مولفه در قالب مضامین پایه است. نتایج این مطالعه نشان می دهد که خودناتوان سازی به عنوان یک پدیده پیچیده، تحت تأثیر عوامل متعددی قرار دارد که می تواند به ضعف عملکرد و کاهش بهزیستی روانی منجر شود. پیشران های خودناتوان سازی شامل عزت نفس پایین، ضعف عاطفی، ترس مداوم و ناپایداری رفتاری هستند که همگی می توانند به موانع عملکردی و کاهش کیفیت کار منجر شوند. به علاوه، بسترهای خودناتوان سازی نظیر خودکم بینی، تجربه های منفی و ویژگی های شخصیتی نیز نقش مهمی در شکل گیری این پدیده ایفا می کنند. از سوی دیگر، موانع خودناتوان سازی مانند تعاملات مثبت میان فردی، مهارت های اجتماعی و قابلیت های فردی می توانند به عنوان عوامل تسهیل کننده در بهبود عملکرد و افزایش خودکارآمدی کارکنان عمل کنند. پیامدهای خودناتوان سازی نیز شامل آسیب های فردی و سازمانی است که می تواند به کاهش سلامت روان و افت کیفیت خدمات منجر شود.

یافته های پژوهش حاضر با نتایج مطالعات متعددی همسو است. به طور خاص، تأثیر مثبت رفتارهای توانمندساز رهبری بر کاهش خودناتوان سازی، که توسط آقابابایی (۱۴۰۳) و رازق و همکاران (۲۰۲۵) تأیید شده، در این پژوهش نیز مشاهده شد. همچنین، همسویی قابل توجهی با یافته های خلیلی مقدم (۱۴۰۲) و تنهای رشوانلو و همکاران (۱۴۰۳) وجود دارد که بر رابطه معنادار بین سبک های هویت و سبک اسناد با خودناتوان سازی تأکید کردند. این پژوهش نیز نشان داد که عوامل شناختی-هویتی مانند عزت نفس پایین و شرم درونی شده (باء و همکاران، ۲۰۲۲) از پیش بین کننده های کلیدی خودناتوان سازی هستند. علاوه بر این، یافته های مربوط به تأثیر راهبردهای فراشناختی در کاهش خودناتوان سازی (سلیمانی و همکاران، ۱۴۰۰) و نقش تعدیل گر ذهنیت شکست (چینگ و همکاران، ۲۰۲۵) در این مطالعه مورد تأیید قرار گرفت. همچنین، نتایج این پژوهش از جنبه های سازمانی با مطالعات شین و پارک (۲۰۲۱) و ماناهان (۲۰۲۳) همخوانی دارد که نشان دادند خودناتوان سازی در محیط های کاری به ویژه در شرایط فقدان حمایت رهبری یا ترس از ارزیابی منفی تشدید می شود. به علاوه، یافته های فلاحیه و همکاران (۱۴۰۱) درباره نقش میانجی استقامت تحصیلی و نتایج محمد (۲۰۲۴) در مورد آسیب های شناختی ناشی از تهدید خود، در بافت سازمانی این پژوهش نیز تکرار شد. این همسویی ها نشان می دهد که خودناتوان سازی پدیده ای چندبعدی است که هم در محیط های آموزشی و هم سازمانی تحت تأثیر عوامل مشترکی قرار دارد و راهکارهای مبتنی بر توانمندسازی (آقابابایی، ۱۴۰۳) و مداخلات شناختی (سلیمانی و همکاران، ۱۴۰۰) می توانند به طور همزمان در هر دو بافت مؤثر باشند.

با توجه به یافته های پژوهش حاضر که نشان دهنده تأثیر متقابل عوامل فردی و سازمانی در شکل گیری پدیده خودناتوان سازی است، پیشنهاد می شود دانشگاه های علوم پزشکی با اتخاذ رویکردی نظام مند و یکپارچه، مداخلات چندسطحی زیر را اجرا نمایند. در سطح فردی، راه اندازی «سامانه هوشمند توسعه شایستگی های مدیران» که به صورت پویا و مبتنی بر هوش مصنوعی، نیازهای آموزشی هر مدیر را بر اساس تحلیل رفتارهای سازمانی و عملکرد شغلی شناسایی می کند، می تواند گامی مؤثر در جهت تقویت قابلیت های فردی باشد. این سامانه قادر خواهد بود با ادغام داده های حاصل از ارزیابی های ۳۶۰ درجه، نتایج ارزیابی های روان شناختی و بازخوردهای عملکردی، برنامه های آموزشی شخصی سازی شده ای را طراحی نماید که مستقیماً بر کاهش ضعف های عاطفی و افزایش مهارت های اجتماعی مدیران متمرکز است.

در سطح سازمانی، بازمهندسی فرآیندهای مدیریتی با تأکید بر کاهش شکاف های ساختاری از طریق تشکیل «کارگروه های فرابخشی بهبود فرآیندها» متشکل از نمایندگان معاونت های مختلف دانشگاه ضروری به نظر می رسد.

این کارگروه‌ها می‌توانند با تمرکز بر بحران‌های رایج در محیط‌های درمانی مانند مدیریت کمبود منابع، تعارضات بین حرفه‌ای و فشارهای روانی ناشی از محیط کار، به طراحی پروتکل‌های مدیریتی کارآمدتر بپردازند. همزمان، استقرار «نظام پایش سلامت روان مدیران» که به صورت دوره‌ای و با استفاده از ابزارهای استاندارد روان‌سنجی، سطح استرس و فرسودگی شغلی مدیران را رصد می‌کند، می‌تواند به شناسایی به موقع مدیران در معرض خطر و ارائه مداخلات حمایتی منجر شود.

در سطح کلان، پیشنهاد می‌شود وزارت بهداشت با همکاری دانشگاه‌های علوم پزشکی پیشرو، «مرکز ملی نوآوری‌های مدیریت سلامت» را تأسیس نماید که به صورت تخصصی به پژوهش، توسعه و اجرای راهکارهای بومی مدیریتی در حوزه سلامت بپردازد. این مرکز می‌تواند با بهره‌گیری از ظرفیت‌های بین‌رشته‌ای و مشارکت متخصصان علوم پزشکی، مدیریت و روان‌شناسی سازمانی، به تولید دانش کاربردی و طراحی مدل‌های مدیریتی متناسب با شرایط خاص سازمان‌های درمانی کشور اقدام نماید. اجرای همزمان این راهکارها در سطوح مختلف، ضمن ایجاد هماهنگی بین عوامل فردی و سازمانی، می‌تواند به ایجاد تحولی ساختاری در نظام مدیریت دانشگاه‌های علوم پزشکی و ارتقای اثربخشی سازمانی منجر شود.

### تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچگونه تضاد منافی وجود ندارد.

### موازین اخلاقی

در انجام این پژوهش تمامی موازین و اصول اخلاقی رعایت گردیده است.

### شفافیت داده‌ها

داده‌ها و مآخذ پژوهش حاضر در صورت درخواست از نویسنده مسئول و ضمن رعایت اصول کپی رایت ارسال خواهد شد.

### حامی مالی

این پژوهش حامی مالی نداشته است. پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

### References

- Abacı, R., & Akın, A. (2011). Kendini sabotaj: İnsanoğlunun sınırlı doğasının bir sonucu. Ankara: Pegem Yayınları. <https://www.pegem.net/urun/Kendini-Sabotaj/6962>
- Abdel-Khalek, A. M. (2016). Introduction to the psychology of self-esteem. In F. Holloway (Ed.), Self-Esteem: Perspectives, Influences and Improvement Strategies (pp. 1–23). Nova Science Publishers. Link <https://novapublishers.com/shop/self-esteem-perspectives-influences-and-improvement-strategies/>
- Aghababaei, R. (2023). The effect of self-leadership strategies on the formation of career reinvention: The mediating role of leader empowering behaviors and career independence. Psychological Research in Management, 10(1), 93–115. [In Persian]. <https://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/2106654>
- Ahmet, Y., Bahadır, Z., & Erdogan, C. H. (2021). An investigation on self-handicapping levels of sport management students. Journal of Education and Learning, 10(2), 152–160. <https://doi.org/10.5539/jel.v10n2p152>

- Bae, J., Yoo, H. S., & Lee, J. (2022). Identifying latent classes of self-esteem level, self-esteem stability, and internalized shame among Korean college students: Relations to self-handicapping behaviors. *Personality and Individual Differences*, 194, 111634. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2022.111634>
- Chen, Z., Sun, K., & Wang, K. (2018). Self-esteem, achievement goals, and self-handicapping in college physical education. *Psychological Reports*, 121(4), 690–704. <https://doi.org/10.1177/0033294117735333>
- Coudevylle, G. R., Ginis, K. A. M., Famose, J. P., & Gernigon, C. (2008). Effects of self-handicapping strategies on anxiety before athletic performance. *The Sport Psychologist*, 22(3), 304–315. <https://doi.org/10.1123/tsp.22.3.304>
- Coudevylle, G. R., Bouley-Escriva, G., Finez, L., Eugène, K., & Robin, N. (2020). An experimental investigation of claimed self-handicapping strategies across motivational climates based on achievement goal and self-determination theories. *Educational Psychology*, 40(8), 1002–1021. <https://doi.org/10.1080/01443410.2020.1746237>
- Coudevylle, G. R., Sinnaph, S., Charles-Charlery, C., Baillot, M., & Hue, O. (2015). Impact of motivational climates on claimed self-handicapping strategies: Illustration in tropical environment. *Journal of Applied Sport Psychology*, 27(4), 384–397. <https://doi.org/10.1080/10413200.2015.1014975>
- Fallahieh, S., Omid, M., Moradzadeh, Z., & Naderi, N. (2014). The mediating role of academic perseverance in the relationship between implicit beliefs of intelligence and academic engagement with self-defeating academic behaviors. *New Advances in Behavioral Sciences*, 7(55), 566–578 [In Persian]. <https://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/779388>
- Ferradas, M. M., Freire, C., Rodríguez, S., & Piñeiro, I. (2018). Self-handicapping and self-esteem profiles and their relation to achievement goals. *Annals of Psychology*, 34(3), 545–554. <https://doi.org/10.6018/analesps.34.3.319781>
- Gupta, S. (2020). Academic self-handicapping scale: Development and validation in Indian context. *International Journal of Instruction*, 13(4), 87–102. <https://doi.org/10.29333/iji.2020.1346a>
- Hobden, K., & Pliner, P. (1995). Effects of a model on food neophobia in humans. *Appetite*, 25(2), 101–114. <https://doi.org/10.1006/appe.1995.0046>
- Hosseini, S., Niknam, M., & Mandana, M. (2010). The effect of cognitive-behavioral training on self-handicapping and self-efficacy of female athletes. *Motor Behavior*, 7(2), 63–78 [In Persian]. <https://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/872558>
- Izadpanah, S., & Charmi, M. (2022). The effect of social networks on academic self-handicapping with the mediating role of self-regulatory learning strategies and academic achievement among EFL students. *Frontiers in Psychology*, 13, 987381. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.987381>
- Jia, J., Lin, X. H., Zhang, B., & Jiang, Q. (2021). Self-handicapping in Chinese medical students during the COVID-19 pandemic: The role of academic anxiety, procrastination and hardiness. *Frontiers in Psychology*, 12, 741821. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.741821>
- Jiang, Y., & Kleitman, S. (2015). Metacognitive beliefs and motivation: Links between confidence, self-protection, academic self-handicapping and self-enhancement. *Learning and Individual Differences*, 37, 222–230. <https://doi.org/10.1016/j.lindif.2014.11.025>
- Kamuk, Y. U. (2022). Self-handicapping and its value in sports. *Turkish Journal of Sport and Exercise*, 24(2), 208–218. <https://doi.org/10.1528/tsed.2022.24.2.208>
- Kearns, H., Forbes, A., & Gardiner, M. (2007). A cognitive behavioural coaching intervention for the treatment of perfectionism and self-handicapping in a nonclinical population. *Behaviour Change*, 24(3), 157–172. <https://doi.org/10.1375/bech.24.3.157>
- Khalili Moghaddam, S. (2023). Investigating the relationship between attribution style and academic self-handicapping and academic self-efficacy with the mediating role of cognitive regulation <https://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/2115781>
- Körükçü, Ö., Gündoğan, A., & Ogelman, H. G. (2014). Okul öncesi eğitimi öğretmenliği lisans öğrencilerinin

benlik saygısı ve empatik becerileri arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 23(4), 1665–1678. <https://gcris.pau.edu.tr/handle/11499/42818>

Lupien, S. P., Seery, M. D., & Almonte, J. L. (2010). Discrepant and congruent high self-esteem: Behavioral self-handicapping as a preemptive defensive strategy. *Journal of Experimental Social Psychology*, 46(6), 1105–1108. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2010.05.022>

Mannahan, R. (2023). Self-esteem and rational self-handicapping. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4441635>

Martin, A. S., & Lina, D. W. (2014). Self-handicapping, perfectionism, locus of control, and self-efficacy: A path model. *Personality and Individual Differences*, 66, 160–164. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.03.038>

Mazaheri, S., Sadeghi, M., & Heydari, H. (2008). Comparing the perception and ideal of family structure in parents and their young children. *Family Studies*, 16(4), 329–351 [In Persian]. <https://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/486531>

McCrea, M. S., Hirt, E. R., Hinderix, K. L., Milner, B. J., & Steele, N. L. (2008). Developing a measure to explain gender differences in behavioral self-handicapping. *Journal of Research in Personality*, 42(4), 949–970. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2007.12.005>

Mohamed, K. (2024). Debilitating research: Scholarship of the obvious and epistemic trauma. *African Studies*, 1–18. <https://doi.org/10.1080/00000000.2024.000000>

Ching, B. H. H., Li, X. F., & Tan, Y. (2025). Academic contingent self-worth and self-handicapping: An experimental test of failure mindset as a moderator. *Social Psychology of Education*, 28(1), 16. <https://doi.org/10.1007/s11218-024-09990-4>

Ommundsen, Y. (2004). Self-handicapping related to task and performance approach and avoidance goals in physical education. *Journal of Applied Sport Psychology*, 16(2), 183–197. <https://doi.org/10.1080/10413200490437660>

Raziq, M. M., Wazir, R., Memon, M. A., Rice, J. L., & Moazzam, M. (2025). Empowering leadership, employee organizational commitment and organizational citizenship behavior: The roles of leader authenticity and trust. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 74(1), 81–106. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-09-2023-0489>

Ross, M., & Wilson, A. E. (2002). It feels like yesterday: Self-esteem, valence of personal past experiences, and judgments of subjective distance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(5), 792–803. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.82.5.792>

Schwinger, M. (2013). Structure of academic self-handicapping: Global or domain-specific construct. *Learning and Individual Differences*, 27(5), 134–143. <https://doi.org/10.1016/j.lindif.2013.07.009>

Schwinger, M., & Stiensmeier-Pelster, J. (2011). Prevention of self-handicapping: The protective function of mastery goals. *Learning and Individual Differences*, 21(6), 699–709. <https://doi.org/10.1016/j.lindif.2011.09.004>

Shin, H., & Park, S. W. (2021). Perception of self-handicapping behavior in the workplace: Not that great. *Current Psychology*, 40(2), 910–918. <https://doi.org/10.1007/s12144-018-0013-6>

Smith, T. W., Snyder, C. R., Augelli, R. W., & Ingram, R. E. (1985). On the self-serving function of social anxiety: Shyness as a self-handicapping strategy. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48(4), 970–980. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.48.4.970>

Soleimani, A., Abbasi, S., Sarani, H., Akhondzadeh Arani, A., & Afsharpour, R. (2021). The effect of teaching cognitive and metacognitive learning strategies on academic self-defeating and self-directed learning. *Scientific Journal of Education and Evaluation*, 14(54), 159–176. <https://doi.org/10.30495/jinev.2021.1921525.2409>

Stewart, M. A., & George-Walker, L. D. (2014). Self-handicapping, perfectionism, locus of control and self-efficacy: A path model. *Personality and Individual Differences*, 66, 160–164. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.03.038>

Tanhay Rashvanloo, F., Rajabi Jaghartin, M., & Samadieh, H. (2024). Focal analysis of the relationship between identity styles and self-handicapping in high school students. *Sociology of Education*, 10(1), 236–245 [In Persian]. <https://www.noormags.ir/view/fa/articlepage/2270464>

Török, L., Szabó, Z. P., & Boda-Ujlaky, J. (2014). Self-esteem, self-conscious emotions, resilience, and trait anxiety and their relation to self-handicapping tendencies. *Review of Psychology*, 21(2), 123–130. <https://hrcak.srce.hr/147119>

Urđan, T. (2004). Predictors of academic self-handicapping and achievement: Examining achievement goals, classroom goal structures, and culture. *Journal of Educational Psychology*, 96(2), 251–264. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.96.2.251>

Uysal, A., & Lu, Q. (2011). Is self-concealment associated with acute and chronic pain? *Health Psychology*, 30(5), 606–615. <https://doi.org/10.1037/a0024287>

Want, J., & Kleitman, S. (2006). Imposter phenomenon and self-handicapping: Links with parenting styles and self-confidence. *Personality and Individual Differences*, 40(5), 961–971. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2005.10.005>

