

Lived Experience of Employees Regarding Human Capital Empowerment in the Face of Generative Artificial Intelligence in Iranian Government Organizations

Shirvan Keivani^{*1}, Elahe Mirinezhad²

1. Department of Management, Ur.C., Islamic Azad University, Urmia, Iran. (Corresponding Author) Email: Shirvan.keivani@iau.ac.ir

2. Ph.D.in Management, Zahedan University of Medical Sciences, Zahedan, Iran. Email: mirinezhadelah@yaho.com

Abstract

Background and Aim: The emergence of Generative Artificial Intelligence (GenAI) as a disruptive technology has fundamentally challenged traditional Human Resource Management (HRM) paradigms within the public sector. This study aims to conduct a deep phenomenological inquiry into the lived experience of employees in Iranian government organizations regarding the concept of empowerment in the face of this emerging technology, offering a comprehensive understanding of human-machine interactions in a bureaucratic context.

Methods: This study employs a qualitative approach using descriptive phenomenology. Data were collected through in-depth, semi-structured interviews with 15 experts and managers in government organizations who possessed direct experience with GenAI tools. Participants were selected using purposive sampling until theoretical saturation was achieved. Data analysis was conducted using Colaizzi's seven-step method, leading to the extraction and clustering of themes.

Findings: The analysis of the participants lived experiences resulted in the identification of four main themes: "Cognitive and Operational Capability Enhancement," "Professional Identity Metamorphosis," "Interaction and Trust Challenges," and "Structural and Governance Requirements." The findings reveal that employees perceive GenAI not merely as a tool but as an "Intelligent Colleague" that, while enhancing agility and creativity (empowerment), simultaneously induces existential anxiety and ambiguity regarding traditional roles (identity crisis). Furthermore, the gap between individual readiness and limited organizational infrastructure was identified as a primary barrier.

Discussion and Conclusion: The results suggest that empowerment in the age of AI possesses a "paradoxical" nature, and success requires shifting from an instrumental to a strategic, human-centric approach. The resulting conceptual model suggests that to achieve sustainable empowerment, government organizations must simultaneously focus on developing novel digital competencies (such as prompt engineering and critical thinking), reinventing professional identities, and establishing data-driven governance.

Keywords: Lived Experience, Human Capital Empowerment, Generative AI, Government Organizations, Phenomenology, Digital HRM.

Extended Abstract

1. Introduction

The recent surge of disruptive technologies, particularly Generative Artificial Intelligence (GenAI), has profoundly reshaped organizational structures and the very nature of work, compelling a paradigm shift in traditional Human Resource Management (HRM). In the post-pandemic "new normal," the adoption of intelligent technologies has transitioned from a strategic choice to an imperative for survival and transformation, redefining organizational behavior and human-machine interactions (Agarwal et al., 2024). Within the public sector, especially in bureaucratic contexts such as Iranian government organizations, GenAI is being championed as a tool for enhancing efficiency and driving the transition toward smart governance. However, these organizations traditionally face challenges of bureaucratic inertia and slow adaptation. The primary problem this paper addresses is the significant gap in understanding the deep, subjective experiences of employees as they navigate this technological shift. While many studies focus on the technical or quantitative aspects of AI adoption, there is a scarcity of phenomenological inquiry into how employees perceive, interpret, and assign meaning to the concept of "empowerment" when interacting with GenAI. This study argues that without a profound understanding of this lived experience, the implementation of AI risks becoming a source of alienation rather than empowerment (Bankins et al., 2024).

2. Aims

The principal objective of this research is to conduct a deep phenomenological inquiry into the lived experience of employees in Iranian government organizations concerning human capital empowerment in the era of Generative AI. The study aims to move beyond superficial analyses to uncover the core themes, dimensions, and semantic patterns that emerge from employees' direct interactions with this technology. By doing so, it seeks to fill a critical scientific gap: the lack of a human-centric, qualitative understanding of how human-machine collaboration is experienced in a traditionally hierarchical and bureaucratic public sector environment. The central research question is formulated as: "What are the themes and dimensions of the lived experience of employees in Iranian government organizations regarding human capital empowerment in the face of generative AI, and how can the resulting conceptual model be explained?"

3. Methodology

This study employed a qualitative approach using descriptive phenomenology to capture the first-hand experiences of individuals. Data were collected through in-depth, semi-structured interviews with a purposively selected sample of 15 managers and expert employees from various Iranian government organizations. The key selection criterion was direct, hands-on experience using GenAI tools (e.g., ChatGPT, Gemini, Copilot) in their professional tasks. The sample size was determined by the principle of theoretical saturation, which was achieved after the 15th interview, as no new significant themes emerged from subsequent data. Data analysis was rigorously conducted using Colaizzi's seven-step method. This systematic process involved reading all transcripts to gain a holistic feel for the data, extracting significant statements related to the phenomenon, formulating meanings, clustering themes, developing an exhaustive description, identifying the fundamental structure of the phenomenon, and finally, validating the findings with the participants to ensure the researcher's interpretations accurately reflected their experiences.

4. Results

The analysis of the participants' lived experiences culminated in the identification of four main categories, which constitute the fundamental structure of the phenomenon:

Cognitive and Operational Capability Enhancement: Participants perceived GenAI as a "cognitive supplement" that accelerates information processing, automates repetitive tasks, and provides instant access to global knowledge. This freed up their mental and temporal resources, allowing a shift from routine administrative work to higher-value activities like strategic analysis and creative problem-solving. One participant noted, "Jobs that took a week now take a few hours. This means I have the opportunity to focus on strategic analysis instead of routine tasks."

Professional Identity Metamorphosis: The integration of GenAI triggered a profound shift in professional identity. Employees described a transition from being "content producers" to "content evaluators and supervisors." This created an existential tension, marked by both an eagerness to learn new skills, such as prompt engineering, and a fear that their accumulated expertise was becoming obsolete. This "identity crisis" highlighted the necessity for continuous unlearning and relearning to remain relevant.

Interaction and Trust Challenges: A significant paradox of "trust and doubt" emerged. While employees recognized AI's power, they were fundamentally wary of its outputs due to the phenomenon of "hallucination" (producing plausible but false information). This necessitated the development of critical thinking and validation skills. Furthermore, the shift from consulting human colleagues to interacting with AI led to concerns about a decline in interpersonal communication and social learning within the workplace.

Structural and Governance Requirements: The experience of empowerment was heavily contingent on the organizational context. Participants identified a major gap between their individual readiness and the limitations of the public sector's infrastructure, including internet restrictions and inadequate hardware. Moreover, the absence of clear ethical guidelines and legal protocols regarding data privacy and accountability created a sense of psychological insecurity, forcing employees to use AI tools unofficially and at their own personal risk.

5. Discussion

The findings reveal that empowerment in the age of GenAI is a "paradoxical" construct. It simultaneously enhances human agency and operational agility while inducing existential anxiety and an identity crisis. This aligns with the work of Bankins et al. (2024), who discuss the deep impact of AI on organizational power dynamics. The study confirms that employees perceive GenAI not merely as a tool but as an "Intelligent Colleague," a partner that augments

creativity but also challenges traditional roles. The friction between individual digital maturity and organizational structural lag emerged as a primary barrier to sustainable empowerment. This suggests that a purely instrumental approach to AI implementation is doomed to fail. Instead, success requires a strategic, human-centric shift that acknowledges the psychological and social dimensions of this technological integration. The experience within the Iranian public sector underscores that without supportive governance and a robust infrastructure, the potential of AI remains unrealized, and employee efforts are diverted toward overcoming technical hurdles rather than driving innovation.

6. Conclusion

This study concludes that the lived experience of empowerment through GenAI is a complex, multi-dimensional process resulting from the dynamic interplay between the individual, the technology, and the organization. To achieve sustainable empowerment, government organizations must move beyond simply providing access to tools and instead foster a holistic ecosystem. Key recommendations for policy and practice include:

- Establishing "organizational sandboxes" to allow for safe experimentation with AI.
- Re-engineering job roles to focus on human-AI collaboration, creating new positions like "AI Ethics Supervisor."
- Shifting training programs from basic digital literacy to advanced "AI fluency," focusing on prompt engineering and critical thinking.
- Developing a comprehensive governance framework that clarifies legal responsibilities and ethical standards.

Future research could build upon these findings by quantitatively measuring the impact of these factors or by exploring these phenomenological experiences in different cultural or sectoral contexts. The ultimate application of this research is to guide public sector leaders in creating a future where AI serves not to replace, but to truly empower their human capital.

Keywords: Lived Experience, Human Capital Empowerment, Generative AI, Government Organizations, Phenomenology, Digital HRM.

References

- Agarwal, P., Swami, S., & Malhotra, S. K. (2024). Artificial intelligence adoption in the post COVID-19 new-normal and role of smart technologies in transforming business: A review. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 15(3), 506–529. <https://doi.org/10.1108/JSTPM-08-2021-0122>
- Bankins, S., Ocampo, A. C., Marrone, M., Restubog, S. L. D., & Woo, S. E. (2024). A multilevel review of artificial intelligence in organizations: Implications for organizational behavior research and practice. *Journal of Organizational Behavior*, 45(2), 159–182. <https://doi.org/10.1002/job.2735>

تجربه زیسته کارکنان از توانمندسازی سرمایه انسانی در مواجهه با هوش مصنوعی مولد در سازمان‌های دولتی ایران

شیروان کیوانی^{۱*}، الهه میری نژاد^۲

۱. گروه مدیریت، واحد ارومیه، دانشگاه آزاد اسلامی، ارومیه، ایران. (نویسنده مسئول) رایانامه: Shirvan.keivani@iaui.ac.ir

۲. دکتری تخصصی مدیریت، دانشگاه علوم پزشکی زاهدان، زاهدان، ایران. رایانامه: mirinezhadelahe@yahoo.com

چکیده

هدف: ظهور هوش مصنوعی مولد به عنوان یک فناوری گسست‌آفرین، پارادایم‌های سنتی مدیریت منابع انسانی در بخش دولتی را با چالش‌های بنیادین مواجه کرده است. پژوهش حاضر با هدف واکاوی عمیق و پدیدارشناسانه تجربه زیسته کارکنان سازمان‌های دولتی ایران از مفهوم توانمندسازی در مواجهه با این فناوری نوظهور انجام شد تا درکی جامع از تعاملات انسان و ماشین در بافت بوروکراتیک ارائه دهد.

روش‌شناسی: این مطالعه با رویکرد کیفی و روش پدیدارشناسی توصیفی انجام گرفت. داده‌های پژوهش از طریق مصاحبه‌های عمیق و نیمه‌ساختاریافته با ۱۵ نفر از مدیران و کارشناسان خبره در سازمان‌های دولتی که تجربه مستقیم کار با ابزارهای هوش مصنوعی مولد را داشتند، گردآوری شد. انتخاب مشارکت‌کنندگان مبتنی بر روش نمونه‌گیری هدفمند و تا حد اشباع نظری ادامه یافت. جهت تحلیل داده‌ها از روش هفت‌مرحله‌ای کلایزی استفاده شد که منجر به استخراج مضامین و خوشه‌بندی آن‌ها گردید.

یافته‌ها: تحلیل تجارب زیسته مشارکت‌کنندگان منجر به شناسایی ۴ مقوله اصلی شامل «ارتقای قابلیت‌های شناختی و عملیاتی»، «دگردیسی هویت حرفه‌ای»، «چالش‌های تعامل و اعتماد» و «الزامات ساختاری و حکمرانی» شد. یافته‌ها نشان داد که کارکنان، هوش مصنوعی را نه صرفاً یک ابزار، بلکه یک «همکار هوشمند» ادراک می‌کنند که ضمن ارتقای چابکی و خلاقیت (توانمندسازی)، موجب بروز اضطراب وجودی و ابهام در نقش‌های سنتی (بحران هویت) شده است. همچنین شکاف میان آمادگی فردی کارکنان و زیرساخت‌های محدود سازمانی، به عنوان مانع اصلی شناسایی گردید.

نتیجه‌گیری: نتایج این پژوهش حاکی از آن است که توانمندسازی در عصر هوش مصنوعی ماهیتی «پارادوکسیکال» دارد و موفقیت در آن مستلزم گذار از رویکرد ابزاری به رویکردی استراتژیک و انسان‌محور است. مدل مفهومی برآمده از پژوهش پیشنهاد می‌کند که سازمان‌های دولتی برای تحقق توانمندسازی پایدار، باید همزمان بر توسعه شایستگی‌های دیجیتال نوین (مانند مهندسی دستورات و تفکر انتقادی)، بازآفرینی هویت‌های شغلی و استقرار حکمرانی داده‌محور تمرکز نمایند.

واژگان کلیدی: تجربه زیسته، توانمندسازی منابع انسانی، هوش مصنوعی مولد، سازمان‌های دولتی، پدیدارشناسی، مدیریت منابع انسانی دیجیتال.

مقدمه

تحولات شگرف فناوری در دهه اخیر، ساختارهای سازمانی و ماهیت کار را به شدت دگرگون کرده است و هوش مصنوعی^۱ به عنوان پیشران اصلی این تغییرات، پارادایم‌های جدیدی را در مدیریت و کسب‌وکار به وجود آورده است. سازمان‌ها در دوران پساکرونا با نوعی «نرمال جدید»^۲ مواجه شده‌اند که در آن پذیرش فناوری‌های هوشمند نه یک انتخاب، بلکه یک ضرورت برای بقا و تحول است. در این میان، هوش مصنوعی تنها یک ابزار تکنولوژیک نیست، بلکه پدیده‌ای است که رفتار سازمانی و تعاملات انسانی را بازتعریف می‌کند. پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهند که سازمان‌ها برای همگامی با این تحولات نیازمند بازنگری در رویکردهای سنتی خود هستند و باید ظرفیت‌های جدیدی را برای ادغام این فناوری‌ها در بافت سازمانی خود ایجاد کنند (آگاروال^۳ و همکاران، ۲۰۲۴؛ بنکینز^۴ و همکاران، ۲۰۲۴).

در بستر بخش دولتی ایران، ورود فناوری‌های نوین و هوش مصنوعی به عنوان ابزاری برای ارتقای کارایی و گذار به سمت حکمرانی هوشمند^۵، مورد توجه ویژه قرار گرفته است. سازمان‌های دولتی که به طور سنتی با چالش‌های بوروکراتیک و کندی در تغییر مواجه بوده‌اند، اکنون تحت فشار فزاینده‌ای برای مدرن‌سازی فرایندها و خدمات خود قرار دارند. مطالعات نشان می‌دهد که ظرفیت‌سازی برای اجرای هوش مصنوعی در این سازمان‌ها نیازمند بسترسازی‌های فنی و فرهنگی است و نقش این فناوری‌ها در توسعه مدیریت منابع انسانی، به عنوان قلب تپنده سازمان‌های دولتی، غیرقابل انکار است (عالمی‌پسند و فراهانی، ۱۴۰۳؛ راهدارپور و همکاران، ۱۴۰۳).

با ظهور «هوش مصنوعی مولد»^۶، قابلیت‌های هوش مصنوعی از تحلیل صرف داده‌ها فراتر رفته و به تولید محتوا، ارائه راهکار و حتی تصمیم‌گیری‌های پیچیده تعمیم یافته است. این نسل جدید از هوش مصنوعی، به عنوان ابزاری برای ارتقای دانش سازمانی هدفمند، پتانسیل‌های بی‌نظیری را برای خلق ارزش ایجاد کرده است. پذیرش هوش مصنوعی مولد در سازمان‌ها، به ویژه در شرکت‌ها و نهادهایی که به دنبال نوآوری اکتشافی و بهره‌برداری بهینه از منابع هستند، تأثیرات ملموسی بر عملکرد سازمانی داشته است و می‌تواند مسیرهای جدیدی را برای حل مسائل پیچیده مدیریتی هموار سازد (نظریوری و همکاران، ۱۴۰۳؛ محمودی میمند و محسنی‌فرد، ۱۴۰۳). در این اکوسیستم^۷ جدید، مدیریت منابع انسانی نیز دستخوش تحولی بنیادین شده و مفهوم «مدیریت منابع انسانی دیجیتال»^۸ شکل گرفته است. این رویکرد نوین بر استفاده از فناوری‌های دیجیتال برای بهینه‌سازی فرایندهای منابع انسانی و ارتقای تجربه کارکنان تمرکز دارد. هوش مصنوعی و فرایندهای دیجیتال، کاربردها و چالش‌های متعددی را پیش روی مدیران قرار داده‌اند که نیازمند چارچوب‌های نظری و عملی جدیدی است. گذار به این مدل، مستلزم بازطراحی فرایندها با رویکردی داده‌بنیاد است تا بتواند چابکی و انعطاف‌پذیری لازم را در مواجهه با تغییرات محیطی فراهم آورد (برزگر محمدی، ۱۴۰۱؛ عباسی و اسماعیلی، ۱۴۰۳).

یکی از مهم‌ترین ابعاد این تحول، توانمندسازی سرمایه انسانی^۹ است. در سازمان‌های دولتی، توانمندسازی کارکنان نه تنها عاملی برای افزایش انگیزه و رضایت شغلی است، بلکه پیش‌شرط اصلی برای مدیریت تحول سازمانی محسوب می‌شود.

¹ Artificial Intelligence

² New Normal

³ Agarwal

⁴ Bankins

⁵ Smart Governance

⁶ Generative Artificial Intelligence

⁷ Ecosystem

⁸ Digital Human Resource Management

⁹ Human Capital Empowerment

عوامل متعددی بر این توانمندسازی اثرگذارند که شناسایی و تقویت آن‌ها در عصر دیجیتال اهمیتی دوچندان یافته است. ارائه نقشه‌های استراتژیک برای توانمندسازی منابع انسانی در صنایع و بخش‌های مختلف دولتی، نشان‌دهنده تلاش محققان برای همسوسازی قابلیت‌های انسانی با الزامات فناورانه است (افسری و آقاگل‌زاده، ۱۴۰۲؛ شیدائی‌حبشی و همکاران، ۱۴۰۳). مواجهه کارکنان با هوش مصنوعی، نیازمند توسعه شایستگی‌های جدیدی است که فراتر از مهارت‌های فنی صرف قرار می‌گیرند. مدل‌های راهبردی خط‌مشی شایستگی دیجیتال، بر لزوم گذار به سمت سازمان‌های هوشمند و نوآور تأکید دارند. در حوزه‌های تخصصی مانند سلامت و خدمات عمومی، استفاده از هوش مصنوعی مولد مستلزم توسعه مدل‌های آینده‌نگر برای شایستگی‌های دیجیتال است تا کارکنان بتوانند از این ابزارها به شکلی مؤثر و اخلاقی در جهت ارتقای کیفیت خدمات بهره‌برداری کنند (عبداللهی و همکاران، ۱۴۰۴؛ شاهی‌کاشی و سادات خاتمی بیدگلی، ۱۴۰۴).

فراتر از مهارت‌ها، تعامل روزمره کارکنان با هوش مصنوعی ابعاد روان‌شناختی و هویتی پیچیده‌ای را به همراه دارد. تجربه زیسته^۱ کارکنان از «هوش مصنوعی همکار»^۲ در واحدهای اداری، چالش‌هایی نظیر مرزهای اخلاقی، هویت حرفه‌ای و مکانیزم‌های کنترلی را برجسته کرده است. درک عمیق این تعاملات و تأثیرات آن بر زیست‌جهان کارکنان، برای طراحی سیستم‌هایی که نه تنها جایگزین انسان نمی‌شوند بلکه او را توانمند می‌سازند، حیاتی است. آمادگی دیجیتال به عنوان کاتالیزوری برای تحول استعدادها عمل می‌کند و نادیده گرفتن جنبه‌های انسانی این تعامل می‌تواند منجر به مقاومت و شکست پروژه‌های هوشمندسازی شود (محمدی و همکاران، ۱۴۰۴؛ ایمون و احمد^۳، ۲۰۲۵). از منظر استراتژیک، هوش مصنوعی مولد با بازآفرینی مدل‌های تصمیم‌گیری، نقشی کلیدی در سازمان‌های دانش‌بنیان و دولتی ایفا می‌کند. تأثیر این فناوری بر تصمیم‌گیری‌های استراتژیک، به‌ویژه زمانی که با هوش عاطفی مدیران همراه می‌شود، می‌تواند منجر به نتایج درخشان‌تری گردد. تحلیل‌های استراتژیک توسعه مدیریت منابع انسانی مبتنی بر هوش مصنوعی در سازمان‌های بزرگ دولتی، نشان می‌دهد که همسوسازی استراتژی‌های فناوری با استراتژی‌های منابع انسانی، شرط لازم برای موفقیت در این عرصه است (حلاف و همکاران، ۱۴۰۳؛ دهقان‌منشادی و همکاران، ۱۴۰۴).

با این حال، پذیرش هوش مصنوعی در سازمان‌ها فراتر از ابعاد فنی، بر فرایندهای ارتباطات داخلی و فرهنگ سازمانی نیز تأثیرگذار است. پذیرش موفقیت‌آمیز این فناوری نیازمند بستری است که در آن ارتباطات شفاف و سازنده میان سطوح مختلف سازمانی جریان داشته باشد. علاوه بر این، استفاده از تحلیل داده‌های منابع انسانی و هوش مصنوعی، پتانسیل بالایی برای بهبود عملکرد کارکنان و بهره‌وری سازمانی دارد، مشروط بر اینکه موانع ارتباطی و فرهنگی به درستی شناسایی و مدیریت شوند (دوستی علی و همکاران، ۱۴۰۳؛ رئیسی، ۱۴۰۴). توانمندسازی کارکنان در عصر دیجیتال، نیازمند رویکردهای نوینی است که بتواند اثرات استفاده از فناوری‌های جدید را به درستی هدایت کند. پژوهش‌ها نشان داده‌اند که فناوری‌های هوشمند می‌توانند به عنوان ابزارهای توانمندساز عمل کنند، اما این امر مستلزم طراحی الگوهای بومی و متناسب با بافت سازمان‌های دولتی است. بررسی اثرات فناوری بر توانمندسازی کارکنان، بیانگر آن است که فناوری به خودی خود هدف نیست، بلکه وسیله‌ای برای آزادسازی پتانسیل‌های نهفته سرمایه انسانی است (محمودی و همکاران، ۱۴۰۳؛ خواجه، ۱۴۰۴).

علی‌رغم تعدد پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه هوش مصنوعی و مدیریت منابع انسانی، اکثر مطالعات موجود بر جنبه‌های فنی، مدل‌سازی‌های کمی یا بررسی‌های کلی تمرکز داشته‌اند و شکاف قابل توجهی در درک عمیق و پدیدارشناسانه از تجربه

¹ Lived Experience

² Collaborative Artificial Intelligence

³ Imon and Ahmad

کارکنان در مواجهه با نسل جدید هوش مصنوعی (مولد) وجود دارد. اگرچه تأثیرات کلی فناوری‌های نوین بر مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی مرور شده است، اما نحوه درک، تفسیر و معنابخشی کارکنان بخش دولتی به پدیده توانمندسازی در سایه تعامل با هوش مصنوعی مولد، همچنان در حاله‌ای از ابهام قرار دارد و نیازمند واکاوی کیفی و عمیق است (موسوی و همکاران، ۱۴۰۲؛ فیروزپورقلی، ۱۴۰۴). با توجه به این خلأ نظری و تجربی، پژوهش حاضر تلاش دارد تا با عبور از لایه‌های سطحی و کمی، به عمق تجربه زیسته کارکنان نفوذ کند. این مطالعه با تمرکز بر بافت خاص سازمان‌های دولتی ایران، به دنبال فهم این مسئله است که کارکنان چگونه تعامل خود با هوش مصنوعی مولد را در راستای توانمندسازی خود ادراک می‌کنند و این رویارویی چه چالش‌ها و فرصت‌هایی را برای هویت حرفه‌ای و توسعه شغلی آن‌ها به همراه داشته است؟ بنابراین، پرسش اصلی پژوهش بدین صورت صورتبندی می‌شود: تجربه زیسته کارکنان سازمان‌های دولتی ایران از توانمندسازی سرمایه انسانی در مواجهه با هوش مصنوعی مولد دارای چه مضامین و ابعادی است و الگوی معنایی برآمده از این تجربه چگونه تبیین می‌شود؟

مبانی نظری و چارچوب مفهومی پژوهش

هدف از تدوین مبانی نظری در این پژوهش، مطالعه و واکاوی پدیده شناخته‌شده «توانمندسازی سرمایه انسانی» در یک بستر بافتی نوین و کمتر اکتشاف‌یافته تحت عنوان «سازمان‌های دولتی متأثر از هوش مصنوعی مولد» است. این پژوهش به جای آزمون فرضیه‌های پوزیتیویستی^۱، رویکردی تفسیری را دنبال می‌کند تا دریابد چگونه نظریه‌های کلاسیک رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی در مواجهه با فناوری‌های گسست‌آفرین بازتفسیر می‌شوند. ادبیات نظری موجود نشان می‌دهد که ورود هوش مصنوعی به سازمان‌ها صرفاً یک تغییر ابزاری نیست، بلکه یک دگردیسی پارادایمی در ماهیت کار و روابط انسانی ایجاد می‌کند. آگاروال و همکاران (۲۰۲۴) در تبیین نظری خود از شرایط «نرمال جدید» پس از همه‌گیری، استدلال می‌کنند که پذیرش فناوری‌های هوشمند به یک الزام استراتژیک برای بقا تبدیل شده است و سازمان‌ها برای حفظ مزیت رقابتی ناگزیر به بازتعریف نقش‌های انسانی و ماشینی هستند. بر همین اساس، مبانی نظری این پژوهش بر تقاطع سه حوزه «مدیریت منابع انسانی دیجیتال»، «مدل‌های پذیرش فناوری» و «رویکردهای نوین توانمندسازی» استوار است تا چارچوبی منسجم برای درک تجارب زیسته کارکنان فراهم آورد.

در تشریح گذار از مدیریت سنتی به مدیریت منابع انسانی دیجیتال، ادبیات پژوهش بر لزوم تغییر مدل‌های ذهنی مدیران و کارکنان تأکید دارد. برزگرمحمدی (۱۴۰۱) در چارچوب نظری خود بیان می‌کند که مدیریت منابع انسانی دیجیتال فراتر از الکترونیکی کردن فرایندها، به معنای بهره‌گیری از پلتفرم‌های داده‌محور و هوشمند برای خلق ارزش افزوده و بهبود تجربه کارکنان است. این رویکرد نظری معتقد است که فناوری باید به عنوان مکملی برای قابلیت‌های انسانی عمل کند، نه جایگزین آن. در همین راستا، اکرمیان و همکاران (۱۴۰۳) با ارائه الگویی داده‌بنیاد، نشان می‌دهند که یکپارچه‌سازی هوش مصنوعی با فرایندهای منابع انسانی، نیازمند بازمهندسی فرایندها و ایجاد زیرساخت‌هایی است که در آن داده‌ها به دانش استراتژیک تبدیل شوند. عباسی و اسماعیلی (۱۴۰۳) نیز در بسط این دیدگاه، چالش‌های نظری و عملی این گذار را مطرح کرده و استدلال می‌کنند که بدون در نظر گرفتن آمادگی دیجیتال، پیاده‌سازی این سیستم‌ها می‌تواند به بیگانگی کارکنان منجر شود.

^۱ Positivist

یکی از ارکان اصلی چارچوب نظری این پژوهش، مفهوم «هوش مصنوعی مولد» و تمایز هستی‌شناختی آن با سیستم‌های اتوماسیون پیشین است. هوش مصنوعی مولد با قابلیت تولید محتوا، استدلال و ارائه راهکارهای خلاقانه، مرزهای سنتی میان وظایف شناختی انسان و ماشین را به چالش کشیده است. بنکینز و همکاران (۲۰۲۴) در مرور چندسطحی خود بر رفتار سازمانی، تصریح می‌کنند که این فناوری پیامدهای عمیقی برای هویت شغلی و پویایی‌های قدرت در سازمان دارد. از منظر نظری، فیروزپورقلی (۱۴۰۴) بحث می‌کند که هوش مصنوعی مولد مدل‌های تصمیم‌گیری استراتژیک را بازآفرینی می‌کند؛ به این معنا که کارکنان باید از نقش مجری صرف خارج شده و به تحلیل‌گران و راهبران الگوریتم‌ها تبدیل شوند. ایمون (۲۰۲۵) نیز در مطالعات خود پیرامون تحول دیجیتال در بازارهای نوظهور، تأکید می‌کند که پذیرش این فناوری نیازمند درک عمیق از پویایی‌های پذیرش در سطح فردی و سازمانی است تا بتواند به بهبود عملکرد منجر شود.

در حوزه «توانمندسازی»، این پژوهش از تعاریف سنتی قدرت‌دهی فاصله گرفته و به مفهوم «شایستگی دیجیتال»^۱ و «آمادگی»^۲ نزدیک می‌شود. خواجه (۱۴۰۴) در تبیین الگوی توانمندسازی در بخش دولتی، استدلال می‌کند که در عصر دیجیتال، توانمندسازی به معنای تجهیز سرمایه انسانی به ابزارها و دانش لازم برای ناوبری در محیط‌های پیچیده فناورانه است. این دیدگاه با نظریه «تحول استعدادها» که توسط ایمون و احمد (۲۰۲۵) مطرح شده، همسو است؛ آن‌ها آمادگی دیجیتال را به عنوان کاتالیزوری می‌دانند که ظرفیت‌های بالقوه کارکنان را به شایستگی‌های بالفعل تبدیل می‌کند. شاهی‌کاشی و سادات خاتمی بیدگلی (۱۴۰۴) نیز با تمرکز بر مدل‌های آینده‌نگر، نشان می‌دهند که توسعه شایستگی‌های دیجیتال پیش شرط اصلی برای تعامل سازنده با هوش مصنوعی مولد است و بدون آن، فناوری به جای توانمندسازی، به منبع استرس و ناتوانی تبدیل خواهد شد.

برای تبیین چگونگی پذیرش و تعامل کارکنان با این فناوری در بافت خاص سازمان‌های دولتی، مدل‌های پذیرش فناوری نظیر چارچوب «فناوری-سازمان-محیط»^۳ و نظریه یکپارچه پذیرش و استفاده از فناوری^۴ بستر نظری قدرتمندی فراهم می‌کنند. ایمون و همکاران (۲۰۲۵) در سلسله پژوهش‌های خود (شامل کنفرانس‌های IEEE و مطالعات مرتبط با پذیرش فناوری)، نشان داده‌اند که عواملی نظیر آمادگی سازمانی، فشارهای محیطی و درک سودمندی فناوری، تعیین‌کننده اصلی رفتار کاربران هستند. در بستر سازمان‌های دولتی ایران، دوستی علی و همکاران (۱۴۰۳) و محمودی و همکاران (۱۴۰۳) تأکید دارند که عواملی همچون فرهنگ سازمانی، ساختارهای بوروکراتیک و محدودیت‌های زیرساختی، نقش متغیرهای تعدیل‌گر را ایفا می‌کنند. بنابراین، نظریه باید بتواند توضیح دهد که چگونه این عوامل محیطی بر ادراک فردی کارکنان از توانمندی یا ناتوانی در برابر هوش مصنوعی اثر می‌گذارند.

علاوه بر ابعاد فنی و ساختاری، مبانی نظری این پژوهش بر ابعاد «اخلاقی و روان‌شناختی» تعامل انسان و هوش مصنوعی نیز تأکید دارد. مفهوم «هوش اخلاقی»^۵ و مسئولیت‌پذیری در استفاده از هوش مصنوعی، بخش مهمی از ادبیات نوین را تشکیل می‌دهد. ایمون (۲۰۲۵) در بحث هوش اخلاقی در زنجیره تأمین و کسب‌وکار، استدلال می‌کند که استفاده مسئولانه از هوش مصنوعی نیازمند چارچوب‌هایی است که شفافیت و اعتماد را تضمین کنند. در سطح فردی، محمدی و همکاران (۱۴۰۴) با معرفی مفهوم «هوش مصنوعی همکار»، به بررسی مرزهای اخلاقی و هویت حرفه‌ای می‌پردازند. نظریه‌های هویت

¹ Digital Competence

² Digital Competence

³ Technology-Organization-Environment (TOE)

⁴ Unified Theory of Acceptance and Use of Technology (UTAUT)

⁵ Moral Intelligence

اجتماعی و روان‌شناسی کار در اینجا مطرح می‌شوند تا تبیین کنند چگونه حضور یک عامل هوشمند غیرانسانی در محیط کار، بر خودپنداره کارکنان و احساس ارزشمندی آن‌ها تأثیر می‌گذارد. در نهایت، همگرایی این جریان‌های نظری نشان می‌دهد که توانمندسازی در عصر هوش مصنوعی یک سازه چندبعدی است که نمی‌توان آن را جدا از استراتژی‌های کلان سازمانی تحلیل کرد. دهقان‌منشادی و همکاران (۱۴۰۴) و حلاف و همکاران (۱۴۰۳) در تحلیل‌های استراتژیک خود نشان می‌دهند که موفقیت در توانمندسازی نیازمند همسوسازی استراتژی‌های منابع انسانی با قابلیت‌های هوش مصنوعی است. بنابراین، چارچوب مفهومی این پژوهش بر این اصل استوار است که تجربه کارکنان از توانمندسازی، محصول تعامل پویا میان «قابلیت‌های تکنولوژیک هوش مصنوعی»، «بستر سازمانی حمایت‌گر» و «آمادگی‌های فردی و روانی» است. شناخت دقیق این تعاملات در بافت بومی سازمان‌های دولتی ایران، شکافی است که این پژوهش با اتکا به مبانی نظری تشریح شده، قصد پر کردن آن را دارد.

پیشینه تحقیق

پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه کاربرد هوش مصنوعی در بخش‌های خدماتی و عمومی حساس، نشان‌دهنده تغییر پارادایم از سیستم‌های سنتی به اکوسیستم‌های هوشمند و تاب‌آور است. مطالعات اخیر در حوزه سلامت و خدمات عمومی هوشمند، بر نقش محوری فناوری‌های نوین در ارتقای کیفیت خدمات تأکید دارند. ویشواکارما^۱ و همکاران (۲۰۲۵) در مرور سیستماتیک خود نشان دادند که کاربرد هوش مصنوعی برای ایجاد سیستم‌های مراقبت بهداشتی تاب‌آور و پایدار ضروری است و این امر نیازمند کارکنانی است که توانایی کار در محیط‌های با فناوری بالا را داشته باشند. همسو با این یافته‌ها، احد^۲ و همکاران (۲۰۲۴) در بررسی فناوری‌های نسل ششم (6G) و مراقبت‌های هوشمند، به چالش‌های باز و مسیرهای آینده اشاره کرده و استدلال می‌کنند که همگرایی فناوری‌های ارتباطی و هوش مصنوعی، زیرساخت‌های حیاتی را متحول می‌کند. همچنین در حوزه خدمات مشتری محور مانند گردشگری، قش^۳ و همکاران (۲۰۲۴) بیان می‌کنند که هوش مصنوعی تجربه مشتری را بازتعریف کرده است؛ یافته‌ای که برای سازمان‌های دولتی در راستای ارتقای رضایت ارباب‌رجوع و توانمندسازی کارکنان بخش خدمات حائز اهمیت است.

در بعد تحلیل داده‌های کلان و فرایندهای مالی که بخش عمده‌ای از فعالیت‌های اداری و دولتی را تشکیل می‌دهد، مطالعات نشان‌دهنده نفوذ گسترده الگوریتم‌های هوشمند است. باهو^۴ و همکاران (۲۰۲۴) در یک تحلیل کتاب‌سنجی جامع در حوزه مالی، نشان دادند که هوش مصنوعی به ابزار اصلی برای تحلیل، پیش‌بینی و مدیریت ریسک تبدیل شده است. این تحول ساختاری، ضرورت بازنگری در مهارت‌های کارکنان بخش‌های مالی و اداری را برجسته می‌کند. علاوه بر این، باتامیسرا^۵ و همکاران (۲۰۲۳) در پژوهش خود پیرامون هوش مصنوعی در تحقیقات دارویی و سلامت، نشان دادند که چگونه کلان‌داده‌ها و محاسبات شناختی می‌توانند فرایندهای تحقیق و توسعه را تسریع کنند؛ الگویی که می‌تواند برای بخش‌های تحقیق و توسعه (R&D) در سازمان‌های دولتی نیز الهام‌بخش باشد. جیاناکیدو^۶ و همکاران (۲۰۲۴) نیز با بررسی کاربرد اینترنت اشیاء و هوش

¹ Vishwakarma

² Vishwakarma

³ Ghesh

⁴ Bahoo

⁵ Bhattamisra

⁶ Giannakidou

مصنوعی در مدیریت بحران (مانند پیشگیری از آتش‌سوزی جنگل‌ها)، بر اهمیت یکپارچگی داده‌ها برای تصمیم‌گیری سریع و دقیق تأکید کرده‌اند.

یکی دیگر از ابعاد کلیدی پیشینه پژوهش، تمرکز بر آموزش و توسعه رهبری در عصر هوش مصنوعی است که زیربنای توانمندسازی محسوب می‌شود. ایمون و چودوری^۱ (۲۰۲۵) در مطالعه خود نشان دادند که ادغام هوش مصنوعی و رسانه‌های اجتماعی در آموزش، افق‌های جدیدی را برای رهبری آموزشی و مدیریت اقتصادی گشوده است. این یافته‌ها حاکی از آن است که توانمندسازی پایدار نیازمند رهبرانی است که سواد دیجیتال را در فرهنگ سازمانی نهادینه کنند. در همین راستا، ایمون (۲۰۲۵) در فصل دیگری به استفاده از هوش مصنوعی در پلتفرم‌های دیجیتال برای ارتقای فرایندهای یادگیری و تدریس پرداخته است که نشان می‌دهد ابزارهای مولد می‌توانند به عنوان دستیار آموزشی، شکاف‌های دانشی کارکنان را پر کرده و فرایند یادگیری سازمانی را تسهیل نمایند.

با این حال، پیشینه پژوهش‌ها نشان می‌دهد که توانمندسازی در عصر دیجیتال بدون توجه به امنیت سایبری و حریم خصوصی امکان‌پذیر نیست. ایمون (۲۰۲۵) در مبحث «هزارتوی دیجیتال»، چالش‌های امنیت داده‌های شخصی در سطوح فردی و سازمانی را بررسی کرده و استدلال می‌کند که تحول دیجیتال پایدار نیازمند رویکردهای کاربر-محور در امنیت سایبری است. وی همچنین در پژوهشی دیگر (۲۰۲۵) به راهکارهای رمزنگاری مدرن برای غلبه بر چالش‌های امنیتی در شهرهای هوشمند پرداخته است. علاوه بر این، ایمون و همکاران (۲۰۲۵) در کنفرانس IEEE، پذیرش شیوه‌های امنیت سایبری و آگاهی کاربران را به عنوان پیش‌شرطی برای امنیت شبکه مورد بررسی قرار داده‌اند. مجموع این مطالعات بیانگر آن است که کارکنان زمانی احساس توانمندی می‌کنند که نسبت به امنیت داده‌ها و محیط کار دیجیتال خود اطمینان داشته باشند.

در نهایت، بخش مهمی از ادبیات اخیر به همسوسازی هوش مصنوعی با اهداف کلان پایداری و مسئولیت اجتماعی^۲ (CSR) اختصاص یافته است که بعد معنایی توانمندسازی را شکل می‌دهد. ایمون، نات و نیپا^۳ (۲۰۲۵) بر نقش هوش مصنوعی در دستیابی به پایداری زیست‌محیطی و «فردای سبزتر» تأکید کرده‌اند. ایمون (۲۰۲۵) همچنین در مطالعات متعددی به نقش هوش هدفمند در بازاریابی سبز و موقعیت‌یابی برند پایدار پرداخته و نشان داده است که چگونه هوش مصنوعی می‌تواند مشارکت مصرف‌کنندگان را از طریق بازاریابی سبز متحول کند. ایمون و همکاران (۲۰۲۵) نیز در کنفرانس‌های اخیر، تأثیر ادغام هوش مصنوعی بر کارایی زنجیره تأمین در عملیات تجارت الکترونیک و همچنین استفاده از هوش مصنوعی مولد برای بازاریابی محتوایی را با رویکرد TOE بررسی کرده‌اند. این پژوهش‌ها نشان می‌دهند که توانمندسازی کارکنان تنها به مهارت‌های فنی محدود نمی‌شود، بلکه شامل توانایی به‌کارگیری فناوری در جهت اهداف متعالی و استراتژیک سازمان است.

روش‌شناسی

این پژوهش با تکیه بر رویکرد پدیدارشناسی، به دنبال تحلیل تجارب زیسته یا تجارب دسته‌اول کارکنان سازمان‌های دولتی است که در محیط کاری خود با هوش مصنوعی مولد مواجه شده‌اند. این مطالعه قصد دارد دریابد کارکنانی که ضمن دغدغه‌مندی نسبت به ارتقای عملکرد سازمانی و توسعه فردی، با برخورداری از دانش، نگرش و شایستگی‌های دیجیتال، به

¹ Emon & Chowdhury

² Corporate Social Responsibility (CSR)

³ Emon, Nath, & Nipa

تعامل با ابزارهای هوشمند می‌پردازند، چگونه مفهوم توانمندسازی را در این بستر نوین ادراک می‌کنند و این تعامل چه تأثیری بر هویت حرفه‌ای و سبک کاری آنان داشته است.

حوزه مورد مطالعه در این پژوهش، شامل کارکنان و کارشناسان شاغل در سازمان‌های دولتی ایران است که کاربر فعال ابزارهای هوش مصنوعی مولد بوده و یا فرایندهای کاری آنان تحت تأثیر مستقیم این فناوری قرار گرفته است. نمونه‌گیری در پژوهش کیفی، سعی در تعیین گروه‌هایی از مردم دارد که یا برخوردار از ویژگی‌های خاص هستند و یا در موارد مشابهی از پدیده اجتماعی مورد پژوهش (در اینجا تعامل انسان و ماشین هوشمند) زندگی می‌کنند.

حجم نمونه در پژوهش‌های کیفی به اشباع داده‌ها بستگی دارد و به مرحله‌ای از گردآوری داده‌های کیفی اطلاق می‌شود که پاسخ‌های داده شده به پرسش‌های پژوهش یا مصاحبه‌های انجام شده کافی به نظر می‌رسند؛ زیرا داده‌های گردآوری شده از راه مصاحبه، مشابه و تکراری می‌شوند و اطلاعات جدیدی که کدهای پیشین را تغییر دهد، به دست نمی‌آید. در این پژوهش، حجم نمونه پس از انجام ۱۵ مصاحبه عمیق و نیمه‌ساختاریافته به اشباع نظری رسید.

در بررسی‌های کیفی می‌توان از دو نوع نمونه‌گیری به صورت همزمان استفاده کرد. این دو نوع نمونه‌گیری، عبارت از نمونه‌گیری هدفمند و نمونه‌گیری نظری هستند. لکومت^۱ و پرسیل^۲ (۱۹۹۳) راهبرد عمومی نمونه‌گیری در پژوهش کیفی را گزینش مبتنی بر معیار می‌خوانند، زیرا پژوهشگر کیفی، معیار ورود را برای انتخاب افراد یا واحدهای دیگر به کار می‌گیرد (محمدپور، ۱۳۹۵: ۳۴). در این پژوهش از نمونه‌گیری هدفمند برای گزینش افراد مورد مصاحبه (کسانی که تجربه غنی از کار با هوش مصنوعی مولد داشته‌اند) و از نمونه‌گیری نظری، برای تشخیص تعداد افراد، تعیین محل داده‌های مورد نیاز و یافتن مسیر پژوهش استفاده شده است. نمونه‌گیری نظری عبارت است از نمونه‌گیری بر مبنای مفاهیم در حال ظهور برگرفته از داده‌ها. این نمونه‌گیری روشی است برای گردآوری و تحلیل همزمان داده‌ها بر حسب تم و مقوله‌های برگرفته از داده‌ها (محمدپور، ۱۳۹۵: ۳۴). به عبارتی نمونه‌گیری نظری فرایند گردآوری داده‌ها برای نظریه‌پردازی است که به کمک آن تحلیلگر همزمان داده‌های مورد نیاز را گردآوری، کدگذاری و تحلیل می‌کند، آنگاه تصمیم می‌گیرد که چه داده‌هایی در مرحله بعدی گردآوری و آنها را کجا بیابد تا نظریه‌اش را، در حین شکل‌گیری تدوین کند.

جدول ۱. مشخصات جمعیت‌شناختی و حرفه‌ای مشارکت‌کنندگان در پژوهش

ردیف	کد مصاحبه	جنسیت	سن	تحصیلات	سابقه خدمت (سال)	پست/حوزه سازمانی	زمینه استفاده از هوش مصنوعی مولد
۱	P1	مرد	۴۲	دکتری مدیریت	۱۵	مدیر فناوری اطلاعات	کدنویسی، امنیت سایبری و تحلیل سیستم
۲	P2	زن	۳۵	کارشناسی ارشد	۸	کارشناس آموزش و پژوهش	طراحی دوره‌های آموزشی و تولید محتوا
۳	P3	مرد	۲۹	کارشناسی ارشد	۴	کارشناس روابط عمومی	تنظیم اخبار، نگارش بیانیه‌ها و مدیریت رسانه
۴	P4	زن	۴۵	دکتری منابع انسانی	۲۰	معاون توسعه سرمایه انسانی	تحلیل داده‌های پرسلی و تدوین استراتژی
۵	P5	مرد	۳۸	کارشناسی کامپیوتر	۱۲	کارشناس امور اداری	خودکارسازی مکاتبات و نامه‌نگاری اداری

^۱ LeCompte

^۲ Preissle

۶	P6	مرد	۳۳	کارشناسی ارشد	۷	تحلیلگر سیستم‌ها و روش‌ها	بهینه‌سازی فرایندها و مستندسازی
۷	P7	زن	۳۱	کارشناسی ارشد	۵	کارشناس بودجه‌ریزی	تحلیل‌های آماری مقدماتی و پیش‌بینی روندها
۸	P8	مرد	۵۰	کارشناسی عمران	۲۵	مدیر پروژه‌های عمرانی	گزارش‌گیری وضعیت پروژه‌ها و کنترل پروژه
۹	P9	زن	۳۹	دکتری مدیریت دانش	۱۳	مشاور مدیریت دانش	استخراج دانش ضمنی و مستندسازی تجربیات
۱۰	P10	مرد	۳۶	کارشناسی ارشد حقوق	۱۰	کارشناس حقوقی و قراردادهای	بررسی متون قراردادهای و انطباق قانونی
۱۱	P11	زن	۲۸	کارشناسی مدیریت	۳	کارشناس جذب و استخدام	غربالگری رزومه‌ها و طراحی سناریوی مصاحبه
۱۲	P12	مرد	۴۴	کارشناسی ارشد	۱۸	رئیس اداره رفاه کارکنان	نیازسنجی خدمات و تحلیل نظرسنجی‌ها
۱۳	P13	زن	۳۷	دکتری سیاستگذاری	۱۱	پژوهشگر مرکز مطالعات	مرور ادبیات، ترجمه متون تخصصی و ایده‌پردازی
۱۴	P14	مرد	۳۰	کارشناسی ارشد آمار	۶	کارشناس آمار و اطلاعات	مصورسازی داده‌ها (Data Visualization)
۱۵	P15	مرد	۴۱	دکتری مدیریت دولتی	۱۶	مدیر تحول اداری	تدوین نقشه‌های راهبردی هوشمندسازی

توضیحات جدول:

- **کد مصاحبه (P):** مخفف Participant (مشارکت‌کننده) است که برای حفظ محرمانگی استفاده می‌شود.
- **تنوع نمونه:** تلاش شده ترکیبی از مدیران میانی، کارشناسان ارشد و متخصصان فنی انتخاب شوند تا دیدگاه‌های مختلف پوشش داده شود.
- **زمینه استفاده:** نشان می‌دهد که مصاحبه‌شوندگان تجربه زیسته واقعی و عملیاتی با هوش مصنوعی مولد (مانند ChatGPT، Gemini، Copilot و ابزارهای مشابه) در محیط کار داشته‌اند.

به‌طور معمول کسانی که با روش پدیدارشناسی کار می‌کنند، از روش کلایزی^۱ بهره می‌گیرند. کلایزی در سال ۱۹۶۹ مقاله‌ای در زمینه پدیدارشناسی نوشت که بعدها در سال ۱۹۷۸ آن را تصحیح کرد. روشی که او در این مطالعات ارائه کرد، همچنان از روش‌های کارآمد در تحلیل پدیدارشناسی است. به‌همین منظور، برای تجزیه و تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها در خصوص تجربه توانمندسازی در عصر هوش مصنوعی، از روش هفت مرحله‌ای کلایزی استفاده شده است:

۱. مروری بر تمام اطلاعات: خواندن دقیق متن تمامی مصاحبه‌ها برای درک کلیت تجربه کارکنان.
۲. بیرون کشیدن جملات مهم: استخراج گزاره‌هایی که مستقیماً به پدیده توانمندسازی و هوش مصنوعی مولد اشاره دارند.
۳. فرموله کردن معانی: استنباط معنای نهفته در هر یک از جملات استخراج شده.
۴. شکل‌دهی مضامین (تم‌ها): قرار دادن معانی فرموله شده در داخل دسته‌ها و خوشه‌بندی آن‌ها بر اساس تشابهات مفهومی.
۵. توصیف جامع: تلفیق نتایج و دسته‌بندی‌ها در قالب یک توصیف جامع و کامل از پدیده مورد پژوهش.

^۱ Colaizzi

۶. توصیف ساختار ذاتی: فرموله کردن توصیف جامع پدیده تحت مطالعه به صورت یک بیانیه صریح و روشن از ساختار اساسی تجربه زیسته کارکنان (ساختار ذاتی پدیده).
۷. اعتبارسنجی: مراجعه مجدد به هر یک از شرکت کنندگان و اقدام به یک مصاحبه منفرد و یا اجرای جلسات متعدد مصاحبه، به منظور تأیید نهایی یافته‌ها و اطمینان از صحت برداشت پژوهشگر.
- وی معتقد است که پژوهشگران باید نسبت به این مراحل انعطاف‌پذیر باشند و ماهیت پویای تجربه انسانی در مواجهه با فناوری را در نظر بگیرند (ایمان، ۱۳۹۱: ۲۸).

یافته‌های پژوهش

پس از انجام ۱۵ مصاحبه عمیق و نیمه ساختاریافته در مرحله اول، کلیه مصاحبه‌ها به فایل متنی تبدیل و پس از بازخوانی و ارجاع به مصاحبه‌شونده و تأیید وی، بلافاصله وارد فرآیند تحلیل شد. در این مرحله، تمامی برداشت‌های قبلی پژوهشگر درباره مفاهیم هوش مصنوعی و توانمندسازی به حالت تعلیق درآمد تا کشف پدیده توانمندسازی دقیقاً برگرفته از تجارب زیسته مشارکت‌کنندگان و بدون پیش‌داوری صورت گیرد.

در مرحله دوم، عبارت‌ها و جمله‌های حاوی اظهارات مهم که مشخص‌کننده نحوه تجربه کارکنان از مواجهه با هوش مصنوعی مولد بودند، مشخص شد (افقی‌سازی). برخی از اظهارات مهم در جدول ۲ ارائه شده است. اظهارات مهم و معنادار فرموله و ۱۲۸ کد فرموله‌شده مشخص گردید. بعد از مشورت با اساتید راهنما و مشاور، موارد نامرتبط با موضوع حذف یا موارد مشابه ادغام شد و روی ۷۴ کد اولیه توافق و برچسب‌زنی شد.

در مرحله سوم، اظهارات و گزاره‌های معنادار پس از احصاء، جهت نگارش توصیفی از تجارب مشارکت‌کنندگان مورد استفاده قرار گرفتند. این گزاره‌ها نشان‌دهنده ابعاد پنهان و آشکار تعامل انسان و ماشین در بافت اداری سازمان‌های دولتی بودند.

در مرحله چهارم، از درون اظهارات مهم و بامعنی ۱۲ تم (مضمون) اصلی استخراج شد. برای اعتبارسنجی تم‌های اصلی و فرعی، یافته‌ها در اختیار اساتید راهنما و مشاور و همچنین دو نفر از متخصصان حوزه مدیریت منابع انسانی و تحول اداری قرار گرفت و بعد از بازنگری، تغییرات لازم انجام شد.

در مرحله پنجم، جدول خلاصه‌سازی تهیه و به عبارتی تم‌هایی که در مرحله دوم مشخص شده بود، فهرست شد و خوشه‌های اصلی یا همان مقوله‌ها تعیین و ۴ مقوله اصلی شامل: «ارتقای قابلیت‌های شناختی»، «دگردیسی هویت حرفه‌ای»، «چالش‌های تعامل و اعتماد» و «الزامات ساختاری و حکمرانی» مشخص شد و از نظر همگرایی درونی و واگرایی بیرونی نیز مورد توجه قرار گرفت.

در مرحله ششم، از طریق اعمال یک نظم و ساختار به خوشه‌ها، توصیفی جامع از ادراک شرکت‌کنندگان در خصوص عوامل مؤثر بر تجربه توانمندسازی سرمایه انسانی در مواجهه با هوش مصنوعی مولد ارائه گردید که نمونه‌هایی از آن در جدول زیر ارائه می‌شود.

جدول ۲. نمونه اظهارات مهم و معنادار

ردیف	مشارکت کننده	نمونه اظهارات
۱	P4	«هوش مصنوعی مثل یک شتاب‌دهنده عمل می‌کند؛ کارهایی که قبلاً یک هفته زمان می‌برد، الان در چند ساعت انجام می‌شود. این یعنی من فرصت دارم به جای کارهای روتین و تکراری، روی تحلیل‌های راهبردی تمرکز کنم.»
۲	P10	«وقتی می‌بینم این ابزار می‌تواند پیش‌نویس قراردادها و نامه‌ها را دقیق‌تر از من بنویسد، دچار تردید می‌شوم که آیا مهارت‌های بیست ساله من هنوز ارزشمند است؟ احساس می‌کنم باید دوباره نقش خودم را تعریف کنم.»
۳	P14	«بزرگترین چالش ما "توهم" ابزار است. گاهی اطلاعاتی می‌دهد که کاملاً غلط اما بسیار باورپذیر است. توانمندسازی واقعی یعنی داشتن سواد انتقادی برای تشخیص درست از غلط، نه اعتماد کورکورانه به ماشین.»
۴	P1	«ما می‌خواهیم توانمند شویم، اما زیرساخت‌های سازمان دولتی اجازه نمی‌دهد. وقتی دسترسی به نسخه اصلی ابزارها مسدود است یا اینترنت یاری نمی‌کند، عملاً نیمی از توان ما صرف جنگیدن با موانع فنی می‌شود.»
۵	P2	«تعامل با هوش مصنوعی زبان خودش را دارد. من متوجه شدم تا وقتی مهندسی دستورات و فن پرسشگری از ماشین را یاد نگیرم، خروجی خوبی نمی‌گیرم. توانمندسازی یعنی یادگیری زبان جدید گفتگو با الگوریتم‌ها.»
۶	P7	«حس می‌کنم هوش مصنوعی یک دستیار دانشمند است که همیشه بیدار است. در تحلیل داده‌های بودجه، الگوهایی را پیدا کرد که من انسان هرگز نمی‌دیدم. این باعث شد اعتماد به نفس من در جلسات با مدیران بالا برود.»

مقوله‌ها

بر اساس بررسی‌های انجام‌شده، چهار مقوله اصلی حاصل از تحلیل داده‌ها شناسایی شد:

ارتقای قابلیت‌های شناختی و عملیاتی

در مقوله ارتقای قابلیت‌های شناختی و عملیاتی، تم‌های اصلی توسعه ظرفیت‌های ذهنی و چابکی در اجرا با ۶ تم فرعی شناسایی شد که در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳. مقوله ارتقای قابلیت‌های شناختی و عملیاتی و تم‌های اصلی و فرعی آن

مقوله اصلی	تم اصلی	تم فرعی
ارتقای قابلیت‌های شناختی و عملیاتی	توسعه ظرفیت‌های ذهنی	تسریع در پردازش اطلاعات و داده‌ها
		گذار از فعالیت‌های یدی به تفکر تحلیلی
		یادگیری لحظه‌ای و دسترسی به دانش جهانی
	چابکی در اجرا	خودکارسازی وظایف تکراری و فرساینده
		غنی‌سازی تصمیم‌گیری با تحلیل‌های هوشمند
		تولید محتوای خلاقانه و چندرسانه‌ای

یافته‌های پژوهش در این بخش نشان می‌دهد که کارکنان سازمان‌های دولتی، نخستین و ملموس‌ترین تجربه خود از مواجهه با هوش مصنوعی مولد را در قالب نوعی «توسعه ذهنی» ادراک کرده‌اند. مشارکت‌کنندگان اذعان داشتند که این فناوری با برعهده‌گرفتن بار حافظه و محاسبات پیچیده، نقش یک «ذهن مکمل» را ایفا می‌کند. این امر موجب شده است تا تمرکز کارکنان از درگیری با جزئیات اجرایی و فرساینده، به سمت فعالیت‌های ارزشمندتر نظیر تحلیل راهبردی، خلاقیت و حل مسائل پیچیده سازمانی تغییر جهت دهد. به عبارت دیگر، هوش مصنوعی با آزادسازی زمان و انرژی روانی کارکنان، بستر لازم برای شکوفایی ظرفیت‌های نهفته آنان را فراهم آورده و آنان را از یک «کارگزار اجرایی» به یک «تحلیل‌گر دانش» ارتقا داده است. از سوی دیگر، در بعد چابکی اجرایی، تجارب زیسته کارکنان حاکی از تحولی شگرف در سرعت و دقت انجام امور

اداری است. وظایفی که پیش از این نیازمند صرف زمان‌های طولانی برای جمع‌آوری داده، نگارش مکاتبات و یا تنظیم گزارش‌های مدیریتی بود، اکنون با بهره‌گیری از ابزارهای هوشمند در کمترین زمان ممکن و با کیفیتی فراتر از استانداردهای معمول انجام می‌پذیرد. این چابکی نه تنها منجر به افزایش بهره‌وری فردی شده، بلکه حس رضایت شغلی و اعتمادبه‌نفس حرفه‌ای را در کارکنان تقویت کرده است؛ چرا که آنان اکنون خود را مجهز به ابزاری می‌بینند که توانایی غلبه بر چالش‌های عملیاتی و ارائه راهکارهای مبتنی بر داده را در لحظه برایشان ممکن می‌سازد.

دگردیسی هویت حرفه‌ای

در مقوله دگردیسی هویت حرفه‌ای، تم‌های اصلی بازتعریف نقش‌های شغلی و چالش‌های وجودی و مهارتی با ۶ تم فرعی شناسایی شد که در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ۴. مقوله دگردیسی هویت حرفه‌ای و تم‌های اصلی و فرعی آن

مقوله اصلی	تم اصلی	تم فرعی
دگردیسی هویت حرفه‌ای	بازتعریف نقش‌های شغلی	تغییر جایگاه از تولیدکننده به ارزیاب و ناظر محتوا
		گذار از تخصص‌گرایی سخت به مهارت‌های نرم و ادراکی
		اهمیت‌یافتن مهارت پرسش‌گری و هدایت ماشین
	چالش‌های وجودی و مهارتی	ترس از جایگزینی و منسوخ‌شدن مهارت‌های پیشین
		ابهام در مرزهای مسئولیت و مالکیت کار
		ضرورت یادگیری‌زدایی و بازآموزی مستمر

تحلیل روایت‌های مشارکت‌کنندگان نشان می‌دهد که ورود هوش مصنوعی مولد به بافت اداری، فراتر از تغییر در ابزارها، منجر به تغییر در «چیستی» و «هویت» شغل کارکنان شده است. بسیاری از مصاحبه‌شوندگان اذعان داشتند که مرزهای سنتی حرفه آنان در حال کمرنگ شدن است و ارزشی که پیش از این از طریق انجام وظایف روتین و فنی کسب می‌کردند، اکنون به چالش کشیده شده است. این دگردیسی موجب شده است تا کارکنان به تدریج از نقش «مجری و تولیدکننده صرف» فاصله گرفته و به جایگاهی جدید تحت عنوان «ناظر، ویرایشگر و راهبر الگوریتم» تغییر وضعیت دهند. در این پارادایم جدید، هویت حرفه‌ای دیگر نه بر اساس حجم کار تولیدی، بلکه بر مبنای توانایی در طرح پرسش‌های دقیق (مهندسی دستورات) و قضاوت نقادانه در خصوص خروجی‌های ماشین تعریف می‌شود. علاوه بر تغییر ماهیت نقش‌ها، این تحول با نوعی تنش روانی و اضطراب وجودی نیز همراه بوده است. یافته‌ها حاکی از آن است که کارکنان در مواجهه با توانمندی‌های روزافزون هوش مصنوعی، دچار نوعی دوگانگی احساسی شده‌اند؛ از یک سو اشتیاق برای یادگیری مهارت‌های نوظهور و از سوی دیگر، هراس از بی‌ارزش شدن تجربیات و دانش انباشته سالیان گذشته. این وضعیت، کارکنان را در موقعیتی قرار داده است که برای حفظ بقای حرفه‌ای خود، ناچار به «یادگیری‌زدایی» از عادات کهنه و «بازآموزی» مستمر هستند. به بیان دیگر، هویت حرفه‌ای کارکنان در این عصر، وضعیتی سیال و پویا پیدا کرده که ثبات آن تنها در گرو انطباق‌پذیری مداوم و پذیرش یادگیری مادام‌العمر به عنوان بخشی جدایی‌ناپذیر از زیست شغلی است.

چالش‌های تعامل و اعتماد

در مقوله چالش‌های تعامل و اعتماد، تم‌های اصلی شکاف اعتبار و قابلیت اطمینان و موانع ارتباطی انسان و ماشین با ۵ تم فرعی شناسایی شد که در جدول ۵ ارائه شده است.

جدول ۵. مقوله چالش‌های تعامل و اعتماد و تم‌های اصلی و فرعی آن

مقوله اصلی	تم اصلی	تم فرعی
چالش‌های تعامل و اعتماد	شکاف اعتبار و قابلیت اطمینان	پدیده توهم و تولید اطلاعات نادرست اما باورپذیر
		اتکای بیش‌ازحد و تضعیف تفکر انتقادی کاربران
		نگرانی از سوگیری‌های پنهان در الگوریتم‌ها
	موانع ارتباطی انسان و ماشین	دشواری در تبدیل نیاز ذهنی به دستورات قابل فهم برای ماشین
		کاهش تعاملات کلامی میان‌فردی و سردی روابط سازمانی

یافته‌های این بخش از پژوهش بر پارادوکس «اعتماد و تردید» در تجربه زیسته کارکنان دلالت دارد. اگرچه هوش مصنوعی به عنوان ابزاری توانمند مورد پذیرش قرار گرفته است، اما مشارکت‌کنندگان نوعی «بی‌اعتمادی بنیادین» را نسبت به خروجی‌های آن تجربه می‌کنند. مسئله «توهم» یا خیال‌پردازی الگوریتم‌ها که منجر به تولید پاسخ‌های ظاهراً منطقی اما ذاتاً نادرست می‌شود، کارکنان را در وضعیت هوشیاری دائمی قرار داده است. این چالش سبب شده تا توانمندسازی در این بستر، نه به معنای سپردن کامل امور به ماشین، بلکه به معنای توسعه «سواد انتقادی» و توانایی راستی‌آزمایی دقیق اطلاعات تعریف شود. کارکنان اذعان داشتند که بدون داشتن دانش پایه قوی، استفاده از این ابزارها می‌تواند به انحراف در تصمیم‌گیری و کاهش کیفیت عملکرد منجر شود که خود مانعی در برابر توانمندسازی واقعی است. از سوی دیگر، در بعد ارتباطی، چالش‌های زبانی و اجتماعی برجسته شده است. بر اساس تجارب زیسته افراد، تعامل مؤثر با هوش مصنوعی نیازمند تسلط بر مهارت‌های نوین «مهندسی دستورات» و ترجمه دقیق مفاهیم انتزاعی انسانی به منطق صفر و یک ماشین است که فقدان آن منجر به سرخوردگی و دوباره‌کاری می‌شود. علاوه بر این تعامل فنی، بعد اجتماعی کار نیز تحت‌الشعاع قرار گرفته است؛ به گونه‌ای که با جایگزین شدن دستیاران هوشمند به جای مشورت‌های همکارانه، تعاملات چهره‌به‌چهره و یادگیری اجتماعی در محیط کار کاهش یافته است. این انزوای دیجیتال، اگرچه کارایی فردی را ممکن است افزایش دهد، اما با تضعیف بافت اجتماعی و ارتباطی سازمان، احساس تعلق و هم‌افزایی گروهی را که از مولفه‌های کلیدی توانمندسازی روان‌شناختی است، تهدید می‌کند.

الزامات ساختاری و حکمرانی

در مقوله الزامات ساختاری و حکمرانی، تم‌های اصلی چالش‌های اخلاقی و امنیتی و زیرساخت‌های دسترسی و پشتیبانی با ۶ تم فرعی شناسایی شد که در جدول ۶ ارائه شده است.

جدول ۶. مقوله الزامات ساختاری و حکمرانی و تم‌های اصلی و فرعی آن

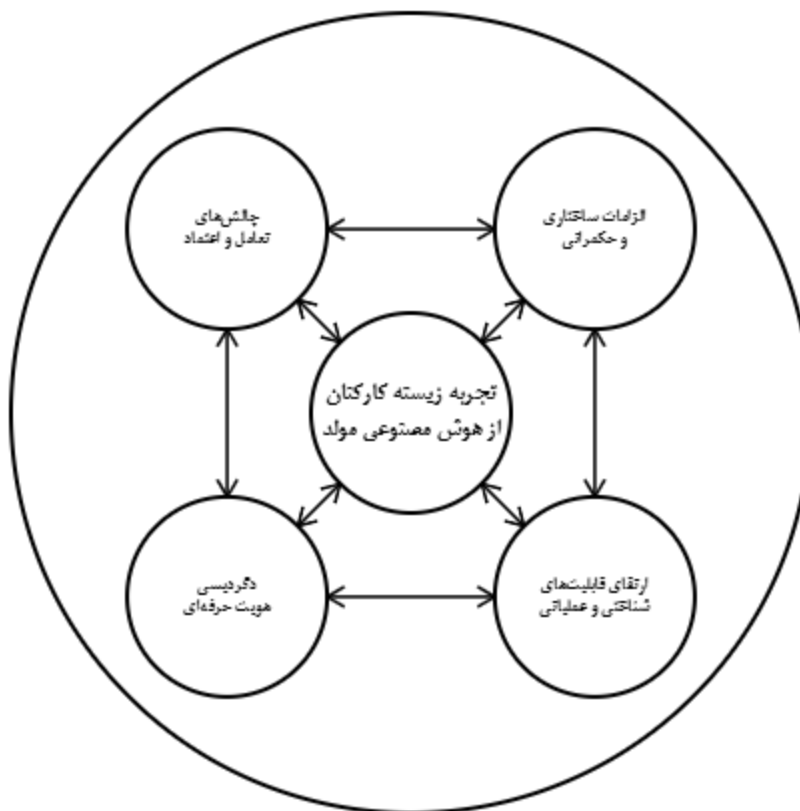
مقوله اصلی	تم اصلی	تم فرعی
الزامات ساختاری و حکمرانی	چالش‌های اخلاقی و امنیتی	دغدغه نشت اطلاعات محرمانه و حریم خصوصی داده‌ها
		ابهام در مسئولیت‌پذیری قانونی ناشی از خطای ماشین
		فقدان شیوه‌نامه‌های شفاف و کدهای اخلاقی سازمانی

نابرابری در دسترسی به ابزارهای پیشرفته (شکاف دیجیتال)	زیرساخت‌های دسترسی و پشتیبانی	
محدودیت‌های اینترنت و فیلترینگ به عنوان مانع کارکردی		
عدم تناسب سیستم‌های سخت‌افزاری با پردازش‌های نوین		

تحلیل نهایی یافته‌ها نشان می‌دهد که تجربه توانمندسازی کارکنان در خلأ رخ نمی‌دهد، بلکه به شدت متأثر از بافت ساختاری و اکوسیستم حکمرانی سازمان است. مشارکت‌کنندگان بر این باورند که حتی با وجود آمادگی فردی، فقدان «چتر حمایتی و قانونی» از سوی سازمان، مانع از تحقق کامل ظرفیت‌های هوش مصنوعی می‌شود. دغدغه اصلی در این بخش، امنیت و محرمانگی داده‌های دولتی است؛ کارکنان همواره در تعلیق میان استفاده از ابزار برای تسریع کار و ترس از نقض ناخواسته قوانین حفاظتی به سر می‌برند. این ابهام ناشی از نبود پروتکل‌های شفاف و کدهای رفتاری مشخص است که باعث شده استفاده از هوش مصنوعی در بسیاری از موارد به صورت غیررسمی و با ریسک شخصی انجام شود، امری که احساس امنیت شغلی و روانی را به عنوان پایه‌های توانمندسازی متزلزل می‌کند. در بعد زیرساختی، تجربه زیسته کارکنان با موانع ملموس و فیزیکی گره خورده است. نابرابری در دسترسی به نسخه‌های پیشرفته و پولی ابزارهای هوش مصنوعی و همچنین چالش‌های ناشی از محدودیت‌های اینترنت و فرسودگی سخت‌افزاری در سازمان‌های دولتی، منجر به ایجاد نوعی «شکاف دیجیتال درون‌سازمانی» شده است. کارکنان بیان داشتند که بخش قابل‌توجهی از انرژی و زمان مفید آنان صرف دور زدن محدودیت‌های فنی و اتصال به سرورها می‌شود که این مسئله مستقیماً بهره‌وری و انگیزه آنان را کاهش می‌دهد. بنابراین، از دیدگاه مشارکت‌کنندگان، توانمندسازی پایدار تنها زمانی محقق می‌شود که سازمان همگام با توسعه مهارت‌های انسانی، زیرساخت‌های فنی و حقوقی لازم را نیز به عنوان یک «زیست‌بوم توانمندساز» فراهم آورد.

پس از واکاوی دقیق مضامین و دسته‌بندی آن‌ها در قالب چهار مقوله اصلی، اکنون ضروری است تا برای دستیابی به درکی کل‌نگر^۱ از پدیده مورد مطالعه، ارتباطات متقابل و پویای میان این ابعاد ترسیم گردد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که تجربه توانمندسازی در مواجهه با هوش مصنوعی مولد، یک فرآیند خطی و تک‌بعدی نیست، بلکه منظومه‌ای پیچیده از تعاملات میان «فرد»، «فناوری» و «سازمان» است. بر این اساس، مدل مفهومی برآمده از پژوهش که نشان‌دهنده ساختار ذاتی و روابط دیالکتیک میان مقوله‌های شناسایی شده است، در شکل ۱ ترسیم شده است. این مدل بصری تبیین می‌کند که چگونه چهار رکن اصلی پژوهش حول محور تجربه زیسته کارکنان شکل گرفته و بر یکدیگر اثر می‌گذارند.

^۱ Holistic



شکل ۱. مدل مفهومی تجربه زیسته کارکنان از توانمندسازی در مواجهه با هوش مصنوعی مولد

همان‌گونه که در شکل ۱ ملاحظه می‌شود، پدیده توانمندسازی سرمایه انسانی در عصر هوش مصنوعی، حاصل هم‌افزایی و تعامل چهار نیروی اصلی است که در یک مدار پیوسته قرار دارند. در این مدل، «ارتقای شناختی» به عنوان هسته اصلی توانمندسازی فردی عمل می‌کند که تحقق آن، مستلزم عبور از چالش‌های «دگردیسی هویت حرفه‌ای» است؛ به این معنا که فرد تنها زمانی توانایی‌های شناختی خود را توسعه می‌دهد که هویت شغلی جدید خود را به عنوان راهبر هوش مصنوعی پذیرفته باشد. از سوی دیگر، این تحول فردی در خلأ رخ نمی‌دهد و به شدت وابسته به «الزامات ساختاری و حکمرانی» است که بستر امن و قانونی لازم را فراهم می‌آورد. در نهایت، حلقه اتصال میان انسان و ماشین، عنصر «اعتماد و تعامل» است که پایداری کل سیستم را تضمین می‌کند. فلش‌های دوطرفه در مدل نشانگر آن است که ضعف در هر یک از این ابعاد (مثلاً ضعف زیرساخت یا بی‌اعتمادی)، منجر به گسست در فرآیند توانمندسازی شده و تجربه کارکنان را از یک فرصت بالنده به یک تهدید شغلی تبدیل می‌کند.

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف واسازی پدیدارشناسانه تجربه زیسته کارکنان بخش دولتی در مواجهه با پارادایم نوظهور هوش مصنوعی مولد، تلاشی بود برای پر کردن شکاف معرفتی موجود در درک تعاملات انسان و ماشین در بافت‌های بوروکراتیک و سلسله‌مراتبی. نتایج حاصل از تحلیل عمیق و چندلایه داده‌ها نشان داد که پدیده توانمندسازی در این زیست‌بوم، فراتر از یک

مداخله فناورانه صرف یا تغییر در ابزارها، به مثابه یک «دگردیسی هستی‌شناختی» در ماهیت کار، معنای بهره‌وری و هویت حرفه‌ای کارکنان نمود یافته است. یافته‌ها مؤید آن است که هوش مصنوعی مولد در نقش یک «توانمندساز پارادوکسیکال» عمل می‌کند؛ بدین معنا که همزمان با بسط بی‌سابقه ظرفیت‌های عاملیت انسانی و گشودن افق‌های نوین عملکردی، چالش‌های وجودی، اخلاقی و ساختاری نوینی را نیز بازتولید می‌نماید که پیش از این در ادبیات مدیریت دولتی کمتر مورد توجه قرار گرفته بود. در واقع، کارکنان در این مواجهه، خود را در میانه‌ای پرتنش میان «اشتقاق به توانمندی» و «هراس از ناتوانی» می‌یابند که مدیریت این دیالکتیک، هسته اصلی تجربه زیسته آنان را شکل می‌دهد.

در تبیین بعد «ارتقای قابلیت‌های شناختی و عملیاتی»، یافته‌های این پژوهش همسویی معناداری با نظریه «نرمال جدید» آگاروال و همکاران (۲۰۲۴) و تحلیل‌های باهو و همکاران (۲۰۲۴) دارد که بر نقش محوری فناوری‌های هوشمند در بازتعریف مزیت رقابتی تأکید داشتند. کارکنان سازمان‌های دولتی با برون‌سپاری هوشمندانه وظایف تکراری، فرساینده و محاسباتی به الگوریتم‌ها، نوعی آزادسازی شناختی را تجربه کرده‌اند که امکان تمرکز بر فعالیت‌های با ارزش افزوده بالاتر نظیر تفکر راهبردی، خلاقیت حل مسئله و نوآوری در خدمات را فراهم آورده است. این یافته، گزاره فیروزپورقلی (۱۴۰۴) مبنی بر بازآفرینی مدل‌های تصمیم‌گیری توسط هوش مصنوعی را تأیید و تکمیل می‌کند؛ با این قید مهم که در بخش دولتی ایران، این ارتقا نه یک فرآیند خودکار یا دستوری، بلکه حاصل انطباق‌پذیری عامدانه و کنشگری فعالانه کارکنان در برابر فشارهای فزاینده محیطی است. به عبارت دیگر، هوش مصنوعی به عنوان یک «ذهن مکمل» و نه جایگزین، کارکنان را قادر ساخته تا از محدودیت‌های پردازشی مغز انسان فراتر رفته و با سرعتی خیره‌کننده به تحلیل کلان‌داده‌ها و تولید سناریوهای مدیریتی بپردازند، امری که تا پیش از این، نیازمند تیم‌های کارشناسی متعدد و زمان‌های طولانی بود.

با این حال، روی دیگر سکه توانمندسازی و ارتقای فنی، ظهور «بحران هویت و اضطراب جایگزینی» است که لایه‌های عمیق روان‌شناختی کارکنان را درگیر کرده است. همگرا با دیدگاه انتقادی بنکینز و همکاران (۲۰۲۴) در خصوص تغییر پویایی‌های قدرت در سازمان و یافته‌های محمدی و همکاران (۱۴۰۴) پیرامون چالش‌های مرزهای اخلاقی، پژوهش حاضر نشان داد که کارکنان در گذار اجتناب‌ناپذیر از نقش سنتی «مجری دستورالعمل» به نقش مدرن «راهبر الگوریتم»، دچار نوعی گسست هویتی و سردرگمی نقش شده‌اند. احساس تزلزل در اعتبار شایستگی‌های سنتی که سال‌ها مبنای ارتقا و منزلت شغلی بوده است، و ترس از منسوخ شدن مهارت‌ها در برابر سرعت تحولات ماشین، نشان می‌دهد که توانمندسازی دیجیتال بدون بازتعریف روانی و اجتماعی معنای کار، می‌تواند به نتایج معکوس نظیر مقاومت پنهان، کاهش انگیزه و از خودبیگانگی منجر گردد. این یافته هشدار می‌دهد که صرفاً در دسترس قرار دادن ابزار، بدون آماده‌سازی ذهنی و هویتی، می‌تواند کارکنان را به جای توانمندسازی، دچار نوعی «فلج تحلیلی» و احساس بیهودگی نماید.

در محور «اعتماد و تعامل»، یافته‌ها بر وجود یک «شکاف معرفتی و ارتباطی» عمیق میان کاربران انسانی و سیستم‌های هوشمند دلالت دارد که مانعی جدی در مسیر همزیستی مسالمت‌آمیز است. مسئله توهّمات هوش مصنوعی (تولید اطلاعات نادرست با ظاهری صحیح) و ابهام در صحت و اعتبار خروجی‌ها، کارکنان را به اتخاذ رویکردی محتاطانه، تردیدآمیز و بعضاً بدبینانه واداشته است که از سرعت تصمیم‌گیری می‌کاهد. این امر با هشدارهای باتامیسرا و همکاران (۲۰۲۳) و تأکیدات ایمون (۲۰۲۵) بر لزوم رعایت استانداردهای امنیت و حریم خصوصی در فرآیند تحول دیجیتال، همخوانی کامل دارد. در واقع، یافته‌های ما نشان می‌دهد که در فقدان یک چارچوب «هوش اخلاقی» مدون و شفافیت الگوریتمی، سرمایه اجتماعی و اعتماد سازمانی فرسایش یافته و پذیرش واقعی و عمیق فناوری به تعویق می‌افتد. کارکنان اذعان دارند که تا زمانی که نتوانند به

منطق تصمیم‌گیری ماشین اعتماد کنند و یا زبان تعامل با آن را به درستی فراگیرند، رابطه آنان با فناوری در سطح یک استفاده ابزاری سطحی باقی مانده و به شراکت استراتژیک تبدیل نخواهد شد.

نهایتاً در بعد «الزامات حکمرانی و ساختاری»، پژوهش حاضر پرده از یک «تأخر ساختاری» و ناهماهنگی سیستمی در سازمان‌های دولتی برمی‌دارد که پاشنه آشیل تحول دیجیتال محسوب می‌شود. در حالی که کارکنان دانشی (مطابق با مدل شایستگی دیجیتال خواجه، ۱۴۰۴) آمادگی نسبی و اشتیاق لازم برای پذیرش فناوری را از خود نشان می‌دهند، زیرساخت‌های سخت‌افزاری، پهنای باند شبکه و از همه مهم‌تر پروتکل‌های قانونی و حقوقی (همسو با دغدغه‌های مطرح شده توسط دوستی علی و همکاران، ۱۴۰۳ و راهدارپور و همکاران، ۱۴۰۳) از سرعت تحولات فناورانه عقب مانده‌اند. این عدم تقارن میان بلوغ دیجیتال فردی و بلوغ دیجیتال سازمانی، به عنوان گلوگاه اصلی توانمندسازی شناسایی شد که منجر به هدررفت انرژی روانی کارکنان در مسیر دور زدن موانع می‌شود. لذا، نتیجه‌گیری کلان و راهبردی پژوهش این است که توانمندسازی سرمایه انسانی در عصر هوش مصنوعی، نه یک پروژه صرفاً فنی و مهندسی، بلکه یک «پروژه اجتماعی و تکنیکی» پیچیده است که موفقیت پایدار آن در گرو همسوسازی همزمان و متوازن قابلیت‌های انسانی، زیرساخت‌های فناورانه و معماری حکمرانی و حقوقی سازمان است.

پیشنهادهای سیاستی و کاربردی

بر اساس یافته‌های عمیق پژوهش و به منظور تسهیل گذار موفق به پارادایم «سازمان دولتی هوشمند و انسان‌محور»، پیشنهاد زیر جهت اقدام عملیاتی و سیاست‌گذاری ارائه می‌گردد:

۱. استقرار «اکوسیستم سندباکس سازمانی»: به منظور رفع پارادوکس امنیت و نوآوری و ایجاد فضای امن روانی، سازمان‌های دولتی بایستی محیط‌های آزمایشگاهی ایزوله و امنی را (مبتنی بر مدل‌های زبانی محلی یا نسخه‌های اختصاصی سازمانی) طراحی و پیاده‌سازی نمایند. این اقدام راهبردی، بستری ایمن و کنترل‌شده برای آزمون و خطای کارکنان، یادگیری عملی و خلق راه‌حل‌های نوآورانه بدون ریسک نشت داده‌های حساس حاکمیتی فراهم می‌آورد.
۲. بازمهندسی معماری مشاغل با رویکرد «نقش‌های افزوده‌شده»: واحدهای مدیریت سرمایه انسانی باید از مدل‌های سنتی و ایستا در شرح شغل عبور کرده و مشاغل را بر مبنای فلسفه «همکاری و هم‌افزایی انسان و ماشین» بازطراحی نمایند. تعریف نقش‌های حرفه‌ای نوینی همچون «معمار داده‌های سازمانی»، «ناظر اخلاقی هوش مصنوعی» و «طراح تعاملات الگوریتمی»، می‌تواند ضمن هویت‌بخشی جدید و معنادار به کارکنان، اضطراب جایگزینی را به انگیزه ارتقای شغلی و توسعه مسیر شغلی تبدیل کند.
۳. گذار از سواد دیجیتال پایه به «فلوئنس و تسلط بر هوش مصنوعی»: برنامه‌های آموزش و توانمندسازی باید از سطح آموزش‌های ابزاری و کاربری ساده فراتر رفته و بر توسعه مهارت‌های شناختی سطح بالا تمرکز کنند. برگزاری کارگاه‌های تخصصی «مهندسی دستورات پیشرفته» و «تفکر انتقادی در عصر الگوریتم»، کارکنان را قادر می‌سازد تا نه به عنوان مصرف‌کننده منفعل داده‌ها، بلکه به عنوان نقاد، تحلیل‌گر و راهبر هوشمند در تعامل با ماشین عمل کنند.
۴. توسعه چارچوب جامع «حکمرانی هوشمند و اخلاق‌مدار»: تدوین، تصویب و ابلاغ «پروتکل جامع تعامل با هوش مصنوعی» در دستگاه‌های اجرایی یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر است. این سند بالادستی باید به صراحت حدود

مسئولیت‌پذیری انسان در قبال تصمیمات ماشین‌محور، استانداردهای شفافیت، الزامات حفظ حریم خصوصی و مالکیت معنوی را تبیین کند تا ابهامات حقوقی مانع از جسارت و ابتکار عمل کارکنان در بکارگیری فناوری نشود.

۵. نهادهای سازای فرهنگ «یادگیری اشتراکی و جمعی»: تسهیل شکل‌گیری و حمایت از «انجمن‌های خبرگی» درون‌سازمانی جهت اشتراک‌گذاری تجارب موفق، چالش‌ها و حتی شکست‌ها در استفاده از هوش مصنوعی، می‌تواند بر انزوای دیجیتال غلبه کند. ایجاد پلتفرم‌های مدیریت دانش داخلی برای به اشتراک‌گذاری کتابخانه‌های دستورات موثر، دانایی فردی و پراکنده را به خرد جمعی و سرمایه سازمانی تبدیل می‌کند.

۶. تخصیص هدفمند «اعتبار و یارانه توانمندسازی دیجیتال»: به منظور کاهش شکاف دیجیتال و رفع نابرابری در دسترسی به فناوری‌های نوین، پیشنهاد می‌شود سازوکارهای مالی مشخصی برای تأمین هزینه اشتراک ابزارهای پیشرفته و حرفه‌ای هوش مصنوعی برای کارکنان دانشی و متخصص در نظر گرفته شود. این سرمایه‌گذاری مستقیم بر روی ابزار کار، بازگشت سرمایه بسیار بالایی در قالب افزایش بهره‌وری، سرعت عمل و ارتقای کیفیت خدمات عمومی خواهد داشت.

فهرست منابع

- افسری، ز؛ آقاگل‌زاده، غ.ج. (۱۴۰۲). بررسی عوامل مؤثر بر مدیریت تحول سازمانی و توانمندسازی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی. رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، ۸(۹۰)، ۷۹۷-۸۰۹.
- اکرمیان، س.ر؛ نیک‌پور، ا؛ ملائی، ح؛ کمالی، م.ج؛ طالبی، ح. (۱۴۰۳). ارائه الگوی مدیریت منابع انسانی دیجیتال با رویکرد داده‌بنیاد. مدیریت و چشم‌انداز آموزش، ۶(۳)، ۲۸۲-۲۹۷.
- ایمان، م. (۱۳۹۱). روش‌شناسی تحقیقات کیفی. چاپ اول. قم: پژوهشگاه حوزه و دانشگاه (سیحان).
- برزگر محمدی، ر. (۱۴۰۱). مدیریت منابع انسانی دیجیتال: مرور مفهومی و چارچوب نظری. پنجمین کنفرانس بین‌المللی مطالعات بین‌رشته‌ای در مدیریت و مهندسی.
- حلاف، ک؛ ویسه، س.م؛ دلجویی، س. (۱۴۰۳). تأثیر هوش مصنوعی مولد بر تصمیم‌گیری استراتژیک با نقش میانجی هوش عاطفی مدیران. چهاردهمین کنفرانس بین‌المللی تحقیقات بین‌رشته‌ای در مدیریت، حسابداری و اقتصاد در ایران.
- خواجه، م. (۱۴۰۴). الگوی توانمندسازی منابع انسانی دولتی در عصر دیجیتال. اولین همایش ملی پژوهش‌های نوین در مدیریت و کارآفرینی، علی‌آباد.
- دوستی علی، ا؛ دادی، ع.ع؛ نژادبه‌داروند، ا؛ امیری، پ. (۱۴۰۳). پذیرش هوش مصنوعی در سازمان‌ها: تأثیر بر فرایندهای ارتباطات داخلی. دهمین کنفرانس بین‌المللی مطالعات بین‌رشته‌ای در مدیریت و مهندسی.
- دهقان‌منشادی، ف؛ تباوار، ع.ا؛ قاسمی، م. (۱۴۰۴). تحلیل استراتژیک توسعه مدیریت منابع انسانی مبتنی بر هوش مصنوعی: مطالعه موردی سازمان امور مالیاتی کشور. توسعه کارآفرینی، ۱۸(۲)، ۱۰۸-۱۴۸. DOI: 10.22059/jed.2025.392646.654508.
- راهدارپور، ج؛ گرگانی، ف؛ صیاد، م؛ گزمه، م؛ نیکفرجام نوری، م. (۱۴۰۳). نقش فناوری‌های هوش مصنوعی در توسعه مدیریت منابع انسانی سازمان‌های دولتی ایران. رویکردهای پژوهشی نو در علوم مدیریت، ۱۳(۳۳)، ۱-۱۲.
- رئیزی، م. (۱۴۰۴). تأثیر هوش مصنوعی و تحلیل داده‌های منابع انسانی بر بهبود عملکرد کارکنان و بهره‌وری سازمانی. دهمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و صنعت.
- شاهی‌کاشی، م؛ سادات خاتمی بیدگلی، م. (۱۴۰۴). توانمندسازی منابع انسانی حوزه سلامت با استفاده از هوش مصنوعی مولد: مدل آینده‌نگر توسعه شایستگی‌های دیجیتال در کلینیک‌های دندانپزشکی خصوصی ایران. دوازدهمین کنفرانس بین‌المللی مطالعات میان‌رشته‌ای علوم بهداشتی، روانشناسی، مدیریت و علوم تربیتی.
- شیدائی حبشی، ا؛ ایران‌زاده، س؛ تقی‌زاده، ه. (۱۴۰۳). ارائه نقشه استراتژیک توانمندسازی منابع انسانی در صنعت آب و فاضلاب. توانمندسازی سرمایه انسانی، ۱۷(۱). DOI: 10.71837/jhce.2024.974671.
- عالمی‌پسند، س؛ فراهانی، ا. (۱۴۰۳). ظرفیت‌سازی اجرای هوش مصنوعی در سازمان‌های دولتی ایران. تکنولوژی در کارآفرینی و مدیریت استراتژیک، ۳(۵). DOI: 10.61838/kman.jtesm.3.5.2.

عباسی، ر.؛ اسماعیلی، م. (۱۴۰۳). هوش مصنوعی و فرایندهای منابع انسانی دیجیتال: کاربردها و چالش‌ها. مطالعات منابع انسانی، ۱۴(۱)، ۱۱۶-۱۴۰. DOI:10.22034/jhrs.2024.195965

عبداللهی، ش.؛ لطف‌اللهی حق، م.؛ رنجبریان، ر.؛ سرهنگی، ک. (۱۴۰۴). طراحی و اعتبارسنجی مدل راهبردی خط‌مشی شایستگی دیجیتال برای گذار به گمرک هوشمند و نوآور در ایران. توانمندسازی سرمایه انسانی، ۸(۴). DOI:10.71837/jhce.2025.1222721

فیروزپورقلی، ف. (۱۴۰۴). نقش هوش مصنوعی مولد در بازآفرینی مدل‌های تصمیم‌گیری استراتژیک در سازمان‌های دانش‌بنیان. چهاردهمین کنفرانس بین‌المللی تحقیقات بین‌رشته‌ای در مدیریت، حسابداری و اقتصاد در ایران.

محمودپور، ا. (۱۳۹۵). روش تحقیق کیفی: ضروش ۲. چاپ چهارم. تهران: جامعه‌شناسان.

محمدی، ح.؛ سیمائی، س.؛ نجاتی، م. (۱۴۰۴). تجربه زیسته کارکنان از «هوش مصنوعی همکار» در واحدهای اداری: مرزهای اخلاقی، هویت حرفه‌ای و کنترل. 10th International Conference in Management & Industry.

محمودی میمند، م.؛ محسنی فرد، ن. (۱۴۰۳). تأثیر پذیرش هوش مصنوعی مولد بر عملکرد سازمانی شرکت‌های کوچک و متوسط استان بوشهر: نقش میانجی نوآوری اکتشافی و بهره‌برداری. رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، ۸(۹۲)، ۲۴۴۹-۲۴۶۳.

محمودی، و.؛ بشیری، ف.؛ خداپرست، ح. (۱۴۰۳). بررسی اثرات استفاده از فناوری‌های جدید (هوش مصنوعی) بر توانمندسازی کارکنان. نهمین همایش بین‌المللی مهندسی برق، علوم کامپیوتر و فناوری اطلاعات، همدان.

موسوی، س.؛ کیان‌دخت، ف.؛ خواجه، م.؛ افراسیابی، ا. (۱۴۰۲). بررسی تأثیر فناوری‌های نوین بر مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های دولتی: مرور مروری. پنجمین همایش بین‌المللی علوم انسانی، حقوق و اقتصاد (نشر دانش).

نظریوری، ا.؛ دریکوندی، ی.؛ قاسمی، ع. (۱۴۰۳). شناسایی و تحلیل پیشایندها و پساایندهای هوش مصنوعی مولد به عنوان ابزار ارتقاء دانش سازمانی هدفمند. نگرش‌های نوین بازرگانی، ۵(۲).

- Agarwal, P., Swami, S., & Malhotra, S. K. (2024). Artificial intelligence adoption in the post COVID-19 new-normal and role of smart technologies in transforming business: A review. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 15(3), 506–529. <https://doi.org/10.1108/JSTPM-08-2021-0122>
- Ahad, A., Jiangbina, Z., Tahir, M., Shayea, I., Sheikh, M. A., & Rasheed, F. (2024). 6G and intelligent healthcare: Taxonomy, technologies, open issues and future research directions. *Internet of Things (The Netherlands)*, 25, 101068. <https://doi.org/10.1016/j.iot.2024.101068>
- Bahoo, S., Cucculelli, M., Goga, X., & Mondolo, J. (2024). Artificial intelligence in finance: A comprehensive review through bibliometric and content analysis. *SN Business and Economics*, 4(2), 23. <https://doi.org/10.1007/s43546-023-00618-x>
- Bankins, S., Ocampo, A. C., Marrone, M., Restubog, S. L. D., & Woo, S. E. (2024). A multilevel review of artificial intelligence in organizations: Implications for organizational behavior research and practice. *Journal of Organizational Behavior*, 45(2), 159–182. <https://doi.org/10.1002/job.2735>
- Bhattamisra, S. K., Banerjee, P., Gupta, P., Mayuren, J., Patra, S., & Candasamy, M. (2023). Artificial intelligence in pharmaceutical and healthcare research. *Big Data and Cognitive Computing*, 7(1), 10. <https://doi.org/10.3390/bdcc7010010>
- Colaizzi, P. F. (1969). The descriptive methods and the types of subject-matter of a phenomenologically based psychology exemplified by the phenomenon of learning (Doctoral dissertation). ProQuest Information & Learning.
- Emon, M. M. H. (2025). Circularity Meets AI: Revolutionizing Consumer Engagement Through Green Marketing. In *Transforming Business Practices With AI-Powered Green Marketing* (pp. 169–208). IGI Global Scientific Publishing. <https://doi.org/10.4018/979-8-3373-3017-4.ch007>
- Emon, M. M. H. (2025). Cybersecurity in the Smart City Era: Overcoming Challenges With Modern Cryptographic Solutions. In *Securing Smart Cities Through Modern Cryptography Technologies* (pp. 43–74). IGI Global Scientific Publishing. <https://doi.org/10.4018/979-8-3373-3326-7.ch002>
- Emon, M. M. H. (2025). Digital transformation in emerging markets: Adoption dynamics of AI image generation in marketing practices. *Telematics and Informatics Reports*, 20, 100267. <https://doi.org/10.1016/j.teler.2025.100267>
- Emon, M. M. H. (2025). Ethical Intelligence in Motion: Leveraging AI for Responsible Sourcing in Supply Chain and Logistics. In *Navigating Responsible Business Practices Through Ethical AI* (pp. 207–240). <https://doi.org/10.4018/979-8-3373-3104-1.ch008>
- Emon, M. M. H. (2025). Leveraging AI on Social Media & Digital Platforms to Enhance English Language Teaching and Learning. In *AI-Powered English Teaching* (pp. 211–238). IGI Global Scientific Publishing. <https://doi.org/10.4018/979-8-3373-1952-0.ch007>

- Emon, M. M. H. (2025). Navigating the Digital Labyrinth: Personal Data Privacy and Security at Individual and Organizational Levels. In *User-Centric Cybersecurity Implications for Sustainable Digital Transformation* (pp. 257–288). IGI Global Scientific Publishing. <https://doi.org/10.4018/979-8-3373-3171-3.ch008>
- Emon, M. M. H. (2025). Purpose-Driven Intelligence in Green Marketing: Leveraging AI for CSR-Centric and Sustainable Brand Positioning. In *Transforming Business Practices With AI-Powered Green Marketing* (pp. 89–122). IGI Global Scientific Publishing. <https://doi.org/10.4018/979-8-3373-3017-4.ch004>
- Emon, M. M. H., & Ahmed, M. (2025). Digital Readiness as a Catalyst for Talent Transformation in Hospitality. In *Talent Management in Hotels and Hospitality* (pp. 461–502). IGI Global Scientific Publishing. <https://doi.org/10.4018/979-8-3373-4485-0.ch014>
- Emon, M. M. H., & Chowdhury, M. S. A. (2025). Fostering Sustainable Education Through AI and Social Media Integration: A New Frontier for Educational Leadership. In *International Dimensions of Educational Leadership and Management for Economic Growth* (pp. 331–374). IGI Global Scientific Publishing. <https://doi.org/10.4018/979-8-3373-3616-9.ch011>
- Emon, M. M. H., Nath, A., & Nipa, M. N. (2025). AI for a Greener Tomorrow: Harnessing Artificial Intelligence for Environmental Sustainability. In IGI Global Scientific Publishing, pp. 227–252. <https://doi.org/10.4018/979-8-3373-2387-9.ch010>
- Emon, M. M. H., Nath, A., Rahman, K. M., Fuad, M. N., Kabir, S. M. I., & Emee, A. F. (2025). Understanding User Adoption of Cybersecurity Practices through Awareness and Perception for Enhancing Network Security in Bangladesh. 2025 IEEE International Conference on Computing, Applications and Systems (COMPAS), 1–7.
- Emon, M. M. H., Nath, A., Rahman, K. M., Islam, M. M.-U., Niloy, G. B., & Rifat, M. (2025). Examining the Determinants of Generative AI Utilization for SEO and Content Marketing: A TOE Approach in the Bangladeshi Digital Space. 2025 IEEE International Conference on Computing, Applications and Systems (COMPAS), 1–7.
- Emon, M. M. H., Nath, A., Rahman, K. M., Kutub, J., Rifat, H. H., & Islam, M. M.-U. (2025). Evaluating the Impact of AI Integration on Supply Chain Efficiency in E-Commerce Operations. 2025 7th International Conference on Sustainable Technologies for Industry 5.0 (STI), 1–6.
- Emon, M. M. H., Rahman, K. M., Nath, A., Islam, M. M.-U., Rifat, H. H., & Kutub, J. (2025). Exploring Drivers of Sustainable E-Commerce Adoption among SMEs in Bangladesh: A TOE Framework Approach for Industry 5.0 Transformation. 2025 7th International Conference on Sustainable Technologies for Industry 5.0 (STI), 1–6.
- Ghesh, N., Alexander, M., & Davis, A. (2024). The artificial intelligence-enabled customer experience in tourism: A systematic literature review. *Tourism Review*, 79(5), 1017–1037. <https://doi.org/10.1108/TR-04-2023-0255>
- Giannakidou, S., Radoglou-Grammatikis, P., Lagkas, T., Argyriou, V., Goudos, S., Markakis, E. K., & Sarigiannidis, P. (2024). Leveraging the power of internet of things and artificial intelligence in forest fire prevention, detection, and restoration: A comprehensive survey. *Internet of Things (The Netherlands)*, 26, 101171. <https://doi.org/10.1016/j.iot.2024.101171>
- Vishwakarma, L. P., Singh, R. K., Mishra, R., & Kumari, A. (2025). Application of artificial intelligence for resilient and sustainable healthcare system: Systematic literature review and future research directions. *International Journal of Production Research*, 63(2), 822–844. <https://doi.org/10.1080/00207543.2023.2188101>