



Typology of Managers' Behavior to the Employees' Psychological Challenges During Coronavirus (COVID-19) Pandemic (A Narrative-Based Approach)

Feze Ghanbari Ghaleroudkhani¹
Mohsen Farhadi Nejad (Ph. D.)²
Alireza Moghaddam (Ph. D.)³
Mahmoud Najafi (Ph. D.)⁴

Abstract

This study aims to understand the various behaviors exhibited by managers in response to the psychological challenges faced by employees during the COVID-19 pandemic. The objective is to assist the organization in achieving its goals by fostering coordination among its various components. To achieve this goal, we conducted interviews with 21 managers, employing the narrative research method. From these interviews, we extracted 507 primary codes. Subsequently, through thematic analysis, we identified 74 concepts related to employees' psychological challenges and 130 concepts pertaining to the behaviors exhibited by managers in addressing these challenges. Finally, we categorized these concepts into 18 distinct categories for employees' psychological challenges and 30 categories for managers' behaviors. In the typology section, we further classified the final categories of managers' behaviors into two dimensions: "Acceptance of the manager's behavior" (high/low) and "Employee morale" (strong/weak). Based on these dimensions, we derived four main types of managers' behaviors, namely: "Developing," "Motivating," "Directing," and "Moderating" behaviors. By carefully selecting appropriate behaviors and considering employee morale and acceptance when making these choices, managers can not only boost employee morale but also enhance their influence over the workforce. This, in turn, allows managers to support employees in mitigating psychological challenges and ultimately contributing to the organization's success.

Keywords: *Manager's Behavior; Employee's Psychological Challenge; Typology; Narrative Research; Thematic Analysis*

1. Ph. D. Student in Public Administration, Organizational Behavior Management, Faculty of Economic, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran
2. Associate Prof, Department of Business Management, Faculty of Economic, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran (Corresponding author), Farhadi@semnan.ac.ir
3. Assistant Prof, Department of Industrial Management, Faculty of Economic, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran
4. Associate Prof, Department of Clinical Psychology, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Semnan University, Semnan, Iran



انجمن علمی مدیریت رفتار سازمانی

فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی

شاپا چاپی: ۱۵۱۸-۲۳۲۲
شاپا الکترونیکی: ۶۴۵۲-۳۴۵۶

سال دوازدهم، شماره ۲ (شماره پیاپی ۴۶)، تابستان ۱۴۰۲: ۷۵-۱۰۴

سنخ‌شناسی رفتار مدیران در مواجهه با چالش‌های روان‌شناختی کارکنان در دوران فراگیری کووید ۱۹ (رویکرد مبتنی بر روایت)

فضه قنبری قلعه‌رودخانی*، محسن فرهادی نژاد**
علی‌رضا مقدم***، محمود نجفی****

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۱۱/۱۸

تاریخ پذیرش نهایی: ۱۴۰۲/۰۵/۰۶

چکیده

این مطالعه، دنبال شناخت گونه‌های مختلف رفتار مدیران در مواجهه با چالش‌های روان‌شناختی کارکنان در دوران فراگیری کووید ۱۹ است تا بتواند با ایجاد هماهنگی با سایر اجزا در رسیدن سازمان به اهدافش کمک کند. به‌همین منظور، با استفاده از روش روایت‌پژوهی از ۲۱ نفر از مدیران، مصاحبه به‌عمل آمد و ۵۰۷ کد اولیه استخراج شد. سپس با استفاده از تحلیل تم، ۷۴ مفهوم برای چالش‌های روان‌شناختی کارکنان و ۱۳۰ مفهوم برای رفتار مدیران در مواجهه با این چالش‌ها کشف و در نهایت ۱۸ مقوله نهایی برای چالش‌های روان‌شناختی کارکنان و ۳۰ مقوله نهایی برای رفتار مدیران شناسایی شد. در بخش سنخ‌شناسی (گونه‌شناسی)، مقوله‌های نهایی رفتار مدیران، در دو بعد اثربخشی از رفتار مدیر (بالا/ پایین) و روحیه کارکنان (قوی/ ضعیف یا شکننده) طبقه‌بندی شدند و چهار گونه اصلی براساس این دو بعد به‌دست آمد. گونه‌های رفتار مدیران با عناوین رفتارهای توسعه‌دهنده، روحیه‌بخش، هدایت‌گر و تعدیل‌گر نام‌گذاری شدند. مدیران با انتخاب رفتارهای مناسب و توجه به روحیه و میزان اثربخشی کارکنان در انتخاب این رفتارها، علاوه‌بر حفظ روحیه افراد، قدرت نفوذ بیشتری نیز بر کارکنان پیدا می‌کنند و می‌توانند کارکنان را در جهت کاهش چالش‌های روان‌شناختی و در نتیجه موفقیت سازمانی، همراهی نمایند.

کلیدواژه: رفتار مدیر؛ چالش روان‌شناختی کارمند؛ گونه‌شناسی؛ روایت‌پژوهی؛ تحلیل تم

* دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، مدیریت رفتار سازمانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران

** دانشیار، گروه آموزشی مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران (نویسنده مسئول)

Farhadi@semnan.ac.ir

*** استادیار، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران

**** دانشیار، گروه روان‌شناسی بالینی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران

مقدمه

در طول تاریخ، جوامع همواره با بحران‌ها و به تبع آن، چالش‌هایی مواجهه بوده‌اند. سازمان‌ها به‌عنوان یکی از اجزای اصلی جامعه امروزی نیز از این امر مستثنی نیستند. بحران سازمانی، پدیده‌ای است که احتمال وقوع آن کم و میزان ابهام آن بالاست و وضعیتی با پیامدهای شدید در تمام سطوح سازمانی ایجاد می‌کند. بحران‌هایی که یک سازمان با آن مواجه است، زمینه‌های مختلفی دارد؛ از جمله: بلایای طبیعی، بیماری‌های همه‌گیر، بلایای فناورانه، بحران‌های سطوح دولتی و خصوصی و بحران‌های مالی (کورتز و جانستون^۱، ۲۰۲۰: ۱۲۶). در ۱۱ مارس ۲۰۲۰، سازمان جهانی بهداشت اعلام کرد که کووید ۱۹ را می‌توان به‌عنوان یک بیماری همه‌گیر توصیف کرد که می‌تواند زمینه‌ساز واکنش‌های روان‌شناختی مختلفی در تمام سطوح جامعه و به خصوص سازمان‌ها شود و چالش‌هایی برای آن به‌بار آورد (تیان و همکاران^۲، ۲۰۲۰: ۶). کووید ۱۹، یک نوع جدید از کروناویروس است که در گذشته در انسان مشاهده نشده است (سابینوسیلوا و همکاران^۳، ۲۰۲۰: ۱۶۱۹) و اقتصاد، سلامت عمومی و کیفیت زندگی گروه‌های مختلف جمعیتی در سراسر جهان را متأثر ساخته است (ژانگ و ما^۴، ۲۰۲۰: ۳۴۴).

شیوع کووید ۱۹ تأثیر روان‌شناختی معناداری بر سطوح مختلف جامعه دارد (علی‌زاده و همکاران، ۲۰۲۰: ۲). واکنش‌های روان‌شناختی به بیماری همه‌گیر کووید ۱۹ نیز ممکن است در افراد مختلف، متفاوت باشد (سرافینی و همکاران^۵، ۲۰۲۰: ۵۳۰). از طرفی، سرعت شیوع و انتقال این بیماری، منجر به افزایش آسیب‌پذیری افراد به دلیل ترس از ابتلا به این بیماری می‌شود. همچنین ماهیت مبهم و ناشناخته این بیماری و همچنین اجرای اقدامات قرنطینه‌ای که در برخی مواقع به‌صورت سختگیرانه اعمال شده است، موجب گردیده است که تعداد زیادی از افراد در انزوا نگه داشته شوند و در نتیجه بسیاری از جنبه‌های زندگی آنها تحت تأثیر قرار گیرد و مشکلات جسمی- روانی گسترده‌ای نظیر اختلال، هراس، اضطراب و افسردگی پدید آید (شیائو و همکاران^۶، ۲۰۲۰: ۲). در پژوهش‌های مرتبط با اپیدمی‌های قبلی در سال‌های گذشته نیز، هنگام شیوع عفونت‌های واگیردار، طیف وسیعی از اثرات روانی- اجتماعی بر افراد در سطح

1. Cortez & Johnston
2. Tian, et al.
3. Sabino-Silva, et al.
4. Zhang & Ma
5. Serafini, et al.
6. Xiao, et al.

فردی، اجتماعی و بین‌المللی گزارش شده است؛ به طوری که در اپیدمی آنفلوآنزا H1N1، حدود ۱۰ تا ۳۰ درصد از عموم مردم، دچار نوعی ترس و نگرانی از آلوده شدن به ویروس و بیماری شده بودند (رابین و همکاران^۱، ۲۰۱۰: ۱۶۷) و در مطالعه مربوط به شیوع ابولا، در افراد ترس از بیمار شدن یا مرگ، احساس ضعف، ناتوانی و انگ اجتماعی مشاهده شده بود (هال و همکاران^۲، ۲۰۰۸: ۴۴۹). همچنین، در مطالعه‌ای در چین طی اپیدمی سارس نشان داده شد پرستارانی که در یک بیمارستان قرنطینه پکن، در بخش بالینی پرخطر مثل واحد سارس کار می‌کردند، بیشتر از سایرین دچار علائم استرس حاد پس از سانحه شده بودند (وو و همکاران^۳، ۲۰۰۹: ۳۰۳). بنابراین، شیوع چنین بحران‌هایی که سطوح مختلف دنیا را تحت تأثیر قرار داده است، می‌تواند بر عملکرد شغلی افراد در محیط‌های کاری تأثیر بگذارد. این پیامدهای روان‌شناختی نه تنها بر توجه، درک و تصمیم‌گیری کارکنان در محیط‌های کاری تأثیر می‌گذارد، بلکه تأثیر مزمن و مستمری بر سطوح سلامت جسمی، روانی و اجتماعی کارکنان دارد و می‌تواند به طور مستقیم و غیرمستقیم باعث کاهش کیفیت و بهره‌وری در محیط کار و سلامت کارکنان شود (کانگ و همکاران^۴، ۲۰۲۰: ۱). هر عاملی که منجر به آسیب به منابع انسانی سازمان شود، سطح بهره‌وری و کارایی آن سازمان را کاهش می‌دهد و چه‌بسا در مدت کوتاهی، سازمان از هم پاشیده و منابع انسانی و مالی از بین برود. به‌عنوان مثال، استرس به‌عنوان یکی از عمده‌ترین مسائل پزشکی و اجتماعی روز، عاملی است که تعادل فیزیکی و روانی را به هم زده و با ایجاد مشکلاتی کارایی فرد را در ابعاد مختلف زندگی کاهش می‌دهد. استرس در محیط شغلی نیز نتایج منفی مانند فرسودگی، غیبت و ترک شغل دارد و بیشترین اثر تخریبی آن تأثیرگذاری منفی بر رفتار و عملکرد افراد در محیط کار است (غیور باغبانی و همکاران، ۱۳۹۷: ۴۲). اضطراب نیز منجر به پیدایش پیامد نامطلوب دیگری تحت عنوان فرسودگی شغلی شد (کاتسیمانی و همکاران^۵، ۲۰۱۹: ۳). فرسودگی شغلی یک اختلال عاطفی و رفتاری ناشی از فشارهای شدید شغلی است که ممکن است تغییر سبک زندگی در افراد منجر شود. بدین صورت که افرادی که دچار این نوع اختلال می‌شوند دچار کمال‌گرایی شده و در صورت عدم توفیق در کسب ایدئال‌های موردنظر خود دچار نوعی عدم تعادل در

1. Rubin, et al.
2. Hall, et al.
3. Wu, et al.
4. Kang, et al.
5. Koutsimani, et al.

محیط کار و غیبت از کار می‌شوند (مازلاچ و لیتر، ۲۰۱۶: ۱۰۳). به‌طور کلی، فردی که مورد حمله فشارهای عصبی و روحی قرار می‌گیرد، مسلماً در تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی، برقراری روابط با دیگران، شیوه اجرایی اثربخشی کار و درنهایت کارایی و بهره‌وری دچار مشکل خواهد شد (ابراهیمی، ۱۳۹۵: ۲). امروزه، سازمان‌ها دریافته‌اند باید در مدیریت فشار عصبی کارکنان خود دخالت کنند. از طرفی، سازمان‌ها به‌تنهایی هیچ کاری در این زمینه نمی‌توانند انجام دهند. این مدیران هستند که می‌توانند قدمی در این زمینه بردارند (ابراهیمی، ۱۳۹۵: ۷). در واقع، سازمان‌ها را نمی‌توان جدای از رفتار مدیرانشان مورد مطالعه قرار داد. رفتار مدیران، به‌دلیل تأثیر مهم بر کسب منافع و دفع خطرات از سازمان و کارکنان، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. مدیران با برخورداری از نگرش و رفتار کارکردگرایانه و سازنده نسبت به جریان‌ها و اتفاقاتی که در محیط پیرامون و درون سازمان رخ می‌دهد، می‌توانند امکان تبدیل تهدیدها به فرصت‌ها را فراهم سازند. به‌عبارت‌دیگر، رفتار مدیران می‌تواند در تبدیل جریان‌های منفی به‌سوی سازندگی و بهینه‌سازی امور سازمانی، نقشی کاملاً کارساز ایفا کند (سرلک و نوربائی، ۱۳۹۹: ۲۱۰).

در باب اهمیت انجام پژوهش حاضر می‌توان بیان داشت، اگر یک‌سری معیارها و شاخص‌های کلی وجود داشته باشد تا مدیر بتواند در مواقع بحرانی چون بیماری‌های واگیردار رفتار خود را در مقابل چالش‌های روان‌شناختی که برای کارکنان به‌وجود می‌آید، مورد ارزیابی قرار دهد، می‌تواند با انجام رفتارهای مناسب هم‌بازخوردهای مثبتی از سوی کارکنان دریافت کند و هم در تبدیل تهدیدها به فرصت‌ها و موفقیت سازمانی، گام بردارد. لذا، انجام این مطالعه که بر مبنای تجربه واقعی مدیران در شرایط بیماری کووید ۱۹ است، جهت کاهش پیچیدگی و کمک به مدیران برای مدیریت بهتر رفتار و واکنش‌های افراد و گروه‌ها در سازمان، حل مسئله و نحوه پاسخگویی رضایت‌بخش به چالش‌های روان‌شناختی کارکنان در بحران‌ها و به‌ویژه دوران فراگیری کووید ۱۹، سعی دارد با ارائه یک نوع‌شناسی (سنخ‌شناسی) از رفتار مدیران در مواجهه با چالش‌های روان‌شناختی کارکنان، مفاهیم جدیدی در این حوزه معرفی کرده و الگوی مناسبی را برای مدیریت صحیح رفتار مدیران در شرایط بحرانی فراهم آورد. در این راستا، پژوهش به‌دنبال پاسخ به این سؤال اصلی است که گونه‌های مختلف رفتار مدیران در مواجهه با چالش‌های روان‌شناختی کارکنان در دوران فراگیری کووید ۱۹، چگونه است؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

چالش‌های روان‌شناختی^۱ کارکنان در دوران کووید ۱۹^۲

از نظر تاریخی، همواره یک ترس اغراق‌آمیز نسبت به بیماری‌های همه‌گیر وجود داشته است که ناشی از سابقه این بیماری‌ها در تاریخ علم پزشکی است و زمینه‌ساز واکنش‌های روان‌شناختی مختلفی اعم از اضطراب، افسردگی، ناآرامی روانی و ... برای سطوح مختلف جامعه می‌شود و در نتیجه چالش‌هایی برای آنها به همراه دارد (تیان و همکاران، ۲۰۲۰: ۷). تأثیر منفی اپیدمی کووید ۱۹ بر سلامت روان افراد از همان ابتدای شیوع بیماری مورد توجه سازمان جهانی بهداشت بوده است و اهمیت آن را در کنار رعایت بهداشت فردی، به افراد توصیه کرد (هولمز و همکاران^۳، ۲۰۲۰: ۵۴۷). متخصصان نظام سلامت در سراسر جهان نیز تأکید کرده‌اند که اپیدمی حاضر صرفاً یک مشکل و پدیده فیزیولوژیک نیست و به همان اندازه بر بعد روان‌شناختی افراد تأثیر می‌گذارد و منجر به سطح وسیعی از اختلالات هراس و استرس خواهد شد (مک‌براید و همکاران^۴، ۲۰۲۰: ۴). شواهد، حاکی از آن است که طغیان این بیماری باعث ایجاد مشکلات متعدد روانی مانند: اختلال ترس، اختلال استرس پیش و پس از سانحه، اضطراب و افسردگی در سطح جهانی شده است (کیو و همکاران^۵، ۲۰۲۰: ۱).

شیوع بیماری کووید ۱۹، به شیوه‌های مختلفی فشارهای روانی افراد را افزایش می‌دهد. سرعت انتقال و گسترش سریع این بیماری، آسیب‌پذیری افراد را به دلیل وحشت از در معرض قرار گرفتن بیماری، افزایش داده است. همچنین ماهیت مبهم بیماری و ناشناخته‌بودن آن و نیز اجرای اقدامات قرنطینه، موجب افزایش بار بیماری شده و بسیاری از جنبه‌های زندگی افراد را تحت تأثیر قرار داده و باعث ایجاد مشکلات گسترده روانی مانند اختلال هراس، اضطراب و افسردگی در کنار مشکلات جسمی، شده است (شیائو و همکاران^۶، ۲۰۲۰: ۲). اگرچه طبق گفته سازمان بهداشت جهانی همه اینها، واکنش‌های روان‌شناختی طبیعی به تغییر تصادفی شرایط است، اما گسترش سریع این بیماری مسبب واکنش‌های روان‌شناختی

1. Psychological Challenges
2. Covid 19
3. Holmes, et al.
4. McBride, et al.
5. Qiu, et al.
6. Xiao, et al.

پایداری از جمله اضطراب، استرس و افسردگی شده است (بروکس و همکاران^۱، ۲۰۲۰: ۹۱۳).
بدیهی است که پیامدهای فردی فشارهای عصبی می‌تواند بر سازمان نیز تأثیر بگذارد. برخی از پیامدهای فشارهای روان‌شناختی اثر مستقیم آنها بر عملکرد، کناره‌گیری (غیبت، ترک سازمان و استعفاء)، طرز تلقی‌ها (آسیب روحیه، تعهد سازمانی، انگیزش و رضایت) و واماندگی (احساس تحلیل‌رفتگی) می‌باشد (ابراهیمی، ۱۳۹۵: ۸). طبق مطالعات، کارکنانی که در محیط‌هایی با استرس بالا کار می‌کنند در مقایسه با کارکنان شاغل در محیط‌هایی با سطح استرس طبیعی، هزینه بیشتری داشته و بهره‌وری کمتری دارند و شرایط محیط کار، نقشی حیاتی در بهره‌وری دارد (محمدنهاد و همکاران، ۱۳۹۹: ۸۶۰).

رفتار مدیران^۲

در دنیای امروز نمی‌توان سازمان‌ها را جدای از رفتار مدیرانشان مورد مطالعه قرار داد. گینز^۳ (۲۰۱۱)، رفتار مدیر را شیوه‌ای می‌داند که در آن، مدیر از طریق مجموعه‌ای از اقداماتی نظیر تعاملات، اجرای سیاست‌ها، روش‌ها، اعمال و مهارت‌های ادراک‌شده با دیگران همکاری می‌کند (پور و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۱۶). هر مدیری در روند مدیریتی خویش از سبک یا سبک‌های خاصی بهره می‌گیرد که این سبک در واقع مجموعه الگوهای رفتاری وی است که در جریان فعالیت‌های سازمانی از خود نشان می‌دهد و بر مبنای این ویژگی‌هاست که دیگران به‌خصوص کارکنان سازمان از وی شناخت پیدا می‌کنند و واکنش نشان می‌دهند (قنبری قلعه‌رودخانی و همکاران، ۱۴۰۱: ۳۷۲). الگوهای رفتاری مناسب مدیر منجر به ارتقای روحیه و انگیزش قوی در کارکنان می‌شود و میزان رضایت آنها را از حرفه خویش افزایش می‌دهد. مدیران با استفاده از سبک صحیح رهبری می‌توانند رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان و بهره‌وری سازمان را افزایش دهند (درامامی، ۱۳۹۱: ۲۱). سازمان‌هایی که مایل به ترویج رفتار و واکنش‌های مثبت در کارکنان خود و کمک به آنها در جهت دستیابی به اهداف سازمانی هستند، نه تنها باید بر رفتارها و واکنش‌هایی که کارکنان از خود بروز می‌دهند، تمرکز داشته باشند، بلکه باید بر مهارت‌های مدیران به‌ویژه مدیرانی که به‌طور مستقیم با کارکنان در ارتباط هستند، نیز نظارت داشته باشند و

1. Brooks, et al.
2. Managers Behavior
3. Gibbs

سرمایه‌گذاری‌های لازم نیز در این مورد صورت پذیرد (پور و همکاران، ۱۳۹۵: ۱۱۴). مدیران، دارای قدرت هستند و اختیار تصمیم‌گیری‌ها را در دست دارند. بنابراین، تأثیر قابل توجهی بر پیروان خود خواهند داشت (دیرکز و فرین^۱، ۲۰۰۲: ۶۱۲). به‌طور کلی، می‌توان گفت مدیران به‌واسطه نحوه رفتارشان بر کارکنان خود تأثیر می‌گذارند.

مدیران با برخورداری از نگرش و رفتار کارکردگرایانه و سازنده نسبت به جریان‌ها و اتفاقاتی که در محیط پیرامون و درون سازمان رخ می‌دهد، می‌توانند امکان تبدیل تهدیدها را به فرصت فراهم سازند. به‌عبارت‌دیگر، رفتار مدیران می‌تواند در تبدیل جریان‌های منفی به سوی سازندگی و بهینه‌سازی امور سازمانی، نقشی کاملاً کارساز ایفا کند (سرلک و نوربائی، ۱۳۹۹: ۲۱۰).

ادبیات تجربی

تشویقی و همکاران (۱۴۰۰)، در تحقیق خود، به شناخت عوامل روان‌شناختی مثبت و درمان‌های روان‌شناختی مؤثر برای مقابله با کرونا پرداختند. ارزیابی حاصل از نتایج نشان داد افزایش اضطراب و افسردگی، مشکلات خواب، ترس از مرگ و استرس پس از آسیب از جمله پیامدهای روان‌شناختی شیوع این بیماری برای مردم عادی به‌شمار می‌رود. کاوسی و همکارانش (۱۳۹۹)، در تبیین تأثیرگذاری شخصیت مدیران بر سبک‌های مدیریتی آنان در فرایند مدیریت بحران، نشان دادند سبک‌های مدیریتی مدیران بر مدیریت بحران تأثیرگذار است. رویز پالومینو و همکارانش (۲۰۲۲)، در تحقیق خود با هدف بررسی تأثیر رهبری خدمت‌گزار بر سلامت روانی کارکنان در دوران کووید ۱۹ نشان دادند که رفتار رهبری خدمت‌گزار بر میزان افسردگی کارکنان تأثیر معناداری دارد. سود (۲۰۲۰)، در بررسی تأثیر روان‌شناختی بیماری کووید ۱۹، نشان داد افزایش ترس و اضطراب ناشی از این بیماری می‌تواند منجر به اختلالات روانی قابل توجه مانند اختلال استرس پس از سانحه، افسردگی، اضطراب، اختلالات هراس و اختلالات رفتاری شود. سانتاماریا و همکارانش (۲۰۱۹)، در تحقیق خود بر اهمیت نقش رهبری در سلامت پیروان تأکید کرده‌اند.

بررسی ادبیات و پژوهش‌های مرتبط با چالش‌های روان‌شناختی کارکنان در شرایط بحرانی و به‌خصوص بحران کووید ۱۹ و نقش مدیران در میزان این چالش‌ها نشان می‌دهد، اگرچه موضوع سلامت

روان همواره یکی از دغدغه‌های مدیران و محققان بوده است و تحقیقات بسیاری نیز در این زمینه صورت گرفته است، اما هیچگاه پاسخ به این سؤال که مدیران واقعاً چه کاری انجام دهند تا بهتر بتوانند بر این مشکل فائق آیند، ساده و روشن نبوده است. با مرور ادبیات و بررسی مطالعات مشاهده شد، آنچه که واضح و آشکار است، این است که مدیران در سازمان نقش‌ها و وظایفی دارند که باید با آنها آشنایی کامل داشته باشند و در ایفای هرچه بهتر آنها تلاش کنند. اما توجه به این نکته ضروری است که تمام مدیران کلیه نقش‌ها را انجام نمی‌دهند. نقش‌های انتخابی مدیران به شرح وظیفه وی و همچنین وضعیت موجود بستگی دارد. از طرفی، جهان شتابنده و متحول فعلی هر روز با دغدغه‌های جدیدی روبه‌روست و جهت موفقیت و کاهش این دغدغه‌ها، همواره نیازمند الگوهای جدید است. مدیران نیز باید به جعبه ابزاری مملو از راهکارها و ایده‌ها مجهز باشند تا بتوانند برای حل هر مشکلی ابزار مناسب برای حل آن را انتخاب نمایند. آنچه از مرور تحقیقات به دست می‌آید این است که با وجود مطالعات مختلفی که در زمینه رفتار مدیران در بالندگی و رشد کارکنان و همچنین کاهش چالش‌های روان‌شناختی و در نتیجه سلامت روان کارکنان انجام پذیرفته است، اما تحقیقی که بتواند با توجه به ویژگی‌های هر کارمند خاص رفتار متناسبی با وی را ارائه دهد، انجام نشده است. لذا، باید به دنبال الگویی باشیم که بتواند این خلأ تحقیقاتی را پر نماید.

روش‌شناسی پژوهش

این مطالعه ا منظر جهت‌گیری پژوهش جزء مطالعات بنیادی طبقه‌بندی می‌شود. همچنین، راهبرد پژوهش باتکیه بر روش روایت‌پژوهی و گونه‌شناسی انجام شده است. ابزار اصلی گردآوری داده‌ها، مصاحبه و قلمرو موضوعی پژوهش، شناسایی گونه‌های رفتار مدیران در مواجهه با چالش‌های روان‌شناختی کارکنان در دوران فراگیری کووید ۱۹ می‌باشد. در این مطالعه، با توجه به پیچیدگی موضوع مورد مطالعه، تعدد نقطه نظرات فکری در این حوزه و مطالعه افراد به‌عنوان واحد تحلیل، از روش تحلیل روایت (روایت‌پژوهی) استفاده شد و شیوه عمل به روش تاریخ شفاهی می‌باشد. بدین معنا که برای گردآوری داده‌ها از تأملات شخصی کارکنان و تجربه آنها استفاده شد. همچنین، برای تحلیل محتوا از تحلیل استقرایی تم استفاده شد که در آن مفاهیم و تم‌ها، با بررسی مکرر متن و بدون اتکا به پیشینه نظری به دست می‌آیند. در این راستا، پس از انتخاب موضوع، طراحی پژوهش و گردآوری داده‌ها به تجزیه و تحلیل داده‌ها پرداخته شد.

فرایند تحلیل روایت به صورت کلی شامل کدگذاری، مقوله‌بندی و استخراج مفاهیم یا مضامین و دارای شش مرحله است. در مرحله اول و کدگذاری اولیه به دنبال ایده‌های اصلی در روایات خواهیم بود. در این مرحله معمولاً کدهای زیادی در اختیار خواهیم داشت که ممکن است پاره‌ای از آنها اضافی باشند که با مرور کدها می‌توان به حذف یا تغییر آنها اقدام نمود که این امر در مرحله دوم انجام می‌گیرد. در مرحله سوم، مقوله‌بندی کدها انجام خواهد شد و اولین دسته‌بندی و طبقه‌بندی از کدها انجام می‌پذیرد. پس از مقوله‌بندی نیز ممکن است برخی عناوین دسته‌بندی‌ها تغییر کند و یا برخی تلفیق شوند که این امر در مرحله چهارم انجام می‌گیرد. در مرحله پنجم، عناوین مقوله‌بندی‌ها مجدداً بررسی، حذف و تغییرات لازم انجام می‌شود. مرحله ششم و آخر نیز، مرحله تعیین مضامین و ساخت و ابداع مفاهیم براساس مقوله‌بندی کدهاست (عطاران، ۱۳۹۷: ۶۶-۶۹). در نهایت، بر اساس ویژگی‌ها، گروه‌بندی‌های مختلفی از مقولات انجام خواهد شد و سپس آن طبقه‌بندی‌ای که نسبت به سایر طبقه‌بندی‌ها از جامعیت بیشتری برخوردار است و توجیه علمی، بومی و فرهنگی نیز دارد، مورد استفاده قرار خواهد گرفت (جعفریانی، ۱۳۹۱: ۹۱) و نتایج و گزارش تحقیق، ارائه می‌شود که در این مطالعه گونه‌هایی از رفتار مدیران در مواجهه با چالش‌های روان‌شناختی کارکنان در دوران فراگیری کووید ۱۹ و باتکیه بر مبانی نظری و تحلیل صحبت‌های مصاحبه‌شوندگان در دو بعد ارائه شده است.

مشارکت کنندگان در این مطالعه، کلیه مدیران شاغل در هر دو بخش دولتی و خصوصی می‌باشند. در رویکرد کیفی توجه اصلی به جای دامنه بر عمق پژوهش است و معیار تعیین تعداد نمونه «اشباع نظری» است (دانایی فرد و همکاران، ۱۳۹۲). در این مطالعه، برای تعیین تعداد مشارکت کنندگان مورد نیاز، از قاعده اشباع پیروی شد و فرایند گردآوری داده، تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. روش نمونه‌گیری نیز، نمونه‌گیری هدف مند قضاوتی است. به این معنا که افرادی جهت مشارکت در پژوهش به‌عنوان آگاهی‌دهنده انتخاب شدند که روایت‌ها دارای طیف گسترده و غنی باشد. در این پژوهش با ۲۱ نفر از خبرگان شامل مدیران بخش‌های دولتی و خصوصی مصاحبه‌هایی نیمه‌ساختاریافته صورت پذیرفت. حصول کفایت نظری، معیار توقف فرایند گردآوری داده‌ها در پژوهش‌های کیفی است. به این معنا که ادامه پژوهش تغییری در مفاهیم و یا مقولات ظهور یافته حین تحقیق، در پی نداشته باشد (ساندرز و همکاران^۱، ۲۰۱۸: ۱۸۹۶). در پژوهش حاضر، از انتهای مصاحبه هجدهم تا مصاحبه بیست و یکم،

1. Saunders, et al.

هیچگونه تغییری در مفاهیم شکل گرفته از کدهای باز، حاصل نشده است که این امر به معنای تحقق معیار کفایت نظری در این پژوهش می‌باشد. با توجه به هدف تحقیق، سابقه مدیریت تمامی افراد بیشتر از ۵ سال می‌باشد، به طوری که سابقه شغلی ۵۷ درصد از مشارکت کنندگان بین ۱۰ تا ۲۰ سال و ۴۳ درصد از مشارکت کنندگان بیشتر از ۲۰ سال است. اکثریت مصاحبه‌شوندگان مرد بودند، به طوری که جنسیت ۹۰ درصد از آنها مرد و ۱۰ درصد زن بودند. تحصیلات ۷۱٪ از مشارکت کنندگان کارشناسی ارشد و ۲۹ درصد از مشارکت کنندگان دارای تحصیلات دکتری بودند.

جدول ۱. مشخصات کلی مشارکت کنندگان در پژوهش

تحصیلات		سنوات خدمت		جنسیت	
دکتری	کارشناسی ارشد	بیشتر از ۲۰ سال	۱۰-۲۰ سال	مرد	زن
۶ نفر / ۲۹ درصد	۱۵ نفر / ۷۱ درصد	۹ نفر / ۴۳ درصد	۱۲ نفر / ۵۷ درصد	۱۹ نفر / ۹۰ درصد	۲ نفر / ۱۰ درصد
با توجه به هدف تحقیق، سابقه مدیریت تمامی افراد بیشتر از ۵ سال می‌باشد.					

سؤال اصلی پژوهش این است که گونه‌های مختلف رفتار مدیران در مواجهه با چالش‌های روان‌شناختی کارکنان در دوران فراگیری کووید ۱۹، چگونه است؟ با توجه به هدف و روش پژوهش در سؤال اصلی مصاحبه از مصاحبه‌شوندگان خواسته شد روایت‌ها، خاطرات و تجربیاتی که به عنوان یک مدیر در ارتباط با چالش‌های روان‌شناختی کارکنان خود در دوران کووید ۱۹ داشته‌اند و نوع رفتار و عکس-العملی که در این شرایط از خود بروز داده‌اند، به صورت مشروح بیان کنند و در خلال بیان تجربه و در صورت نیاز سؤالاتی مطرح شد.

یکی از مسائل اساسی مهم در عرصه پژوهش کیفی، چگونگی سنجش کیفیت این تحقیقات است. جهت سنجش کیفیت تحقیقات، روش‌هایی نظیر مثلث‌سازی، بازبینی تحقیق به وسیله مشارکت کنندگان در تحقیق، داوری گروهی، تحلیل مورد منفی (عطاران، ۱۳۹۷: ۸۸-۹۰)، مشارکت بلندمدت و مشاهده مصراانه محقق در میدان مطالعه، همه‌جانبه‌نگری، بازخورد همتایان، تحلیل مورد منفی، تصریح سوگیری محقق، کنترل اعضا، توصیف پرمایه و غنی و ممیزان بیرونی پیشنهاد شده‌اند که توصیه کرسول این است که

پژوهشگران برای تعیین اعتبار مطالعه خود، حداقل دو مورد از این راهبردها را می‌توانند به کار برند (کرسول، ۱۳۹۸: ۲۵۶-۲۵۴). در این راستا، در این پژوهش جهت قابلیت اعتبار تحقیق از روش‌هایی چون ارزیابی اعضا، ارتباط بلندمدت در زمینه تحقیق، توصیف غنی و مفصل، انجام مصاحبه‌هایی بعد از مرحله اشباع، کثرت‌گرایی، یادداشت‌برداری مفصل و دقیق از صحبت‌های مشارکت‌کنندگان استفاده شد.

یافته‌های پژوهش

پس از انجام مصاحبه و بررسی آن، مرحله کدگذاری انجام شد. در مرحله اول و کدگذاری باز، از مجموع ۲۱ مصاحبه‌ای که انجام شد، تعداد ۵۰۷ کد اولیه استخراج شد که تعداد ۲۰۹ کد اولیه مرتبط با چالش‌های روان‌شناختی کارکنان در دوران کووید ۱۹ و تعداد ۲۹۸ کد اولیه مرتبط با رفتار مدیران در مواجهه با این چالش‌ها بود. در کدگذاری اولیه تلاش شد از تکرار کدهای مشابه در یک مصاحبه و نیز مصاحبه‌های بعدی خودداری شود. یکی از خروجی‌های مرحله اول کدگذاری یعنی کدگذاری آزاد، شناسایی و کشف مفاهیم اولیه است. این مرحله شامل دسته‌بندی کدهای مختلف در قالب تم‌های بالقوه، و مرتب کردن همه خلاصه داده‌های کدگذاری شده در قالب تم‌های مشخص شده است. در واقع، محقق، تحلیل کدهای خود را شروع کرده و در نظر می‌گیرد که چگونه کدهای مختلف می‌توانند برای ایجاد یک تم کلی ترکیب شوند. در این مطالعه تعداد ۲۰۴ مفهوم اولیه کشف شد که ۷۴ مفهوم مرتبط با چالش‌های روان‌شناختی کارکنان در دوران کووید ۱۹ و ۱۳۰ مفهوم مرتبط با رفتار مدیران می‌باشد.

در مرحله آخر و شناسایی مقوله‌های اصلی و کانونی، با بررسی و تحلیل مفاهیم مستخرج از تحلیل مصاحبه‌ها و کدهای اولیه و تشابه معنایی آنها به خلق مقوله‌های نهایی پرداخته شد که تعداد ۱۸ مقوله برای چالش‌های روان‌شناختی کارکنان در دوران کووید ۱۹ و تعداد ۳۰ مقوله برای رفتار مدیران در مواجهه با چالش‌های روان‌شناختی کارکنان در دوران کووید ۱۹ کشف و استخراج شد.

در جدول (۳)، مقوله‌های نهایی رفتار مدیران، مفاهیم مرتبط با آن و برخی از دلایلی که مدیران در کاربری هر رفتار داشتند، ارائه شده است.

جدول ۲. مقوله‌های نهایی چالش‌های روان‌شناختی کارکنان در دوران کووید ۱۹

ردیف	مقوله‌های نهایی	ردیف	مقوله‌های نهایی
۱	اختلال در روابط عاطفی	۱۰	پرخاشگری
۲	دلسردی	۱۱	اضطراب
۳	وسواسی	۱۲	خستگی روحی
۴	دلواپسی	۱۳	بی‌ثباتی روانی
۵	ترس	۱۴	ناسازگاری
۶	بدگمانی	۱۵	بی‌احترامی کلامی
۷	انزوای اجتماعی	۱۶	اختلال در تمرکز و قدرت تحلیل
۸	استرس	۱۷	تحریک‌پذیری
۹	بی‌اعتمادی	۱۸	اعتیاد به اینترنت

جدول ۳. رفتار مدیران در مواجهه با چالش‌های روان‌شناختی کارکنان در دوران کووید ۱۹

ردیف	مقوله	مفهوم	منطق استفاده از رفتار
۱	رفتار خردمندانه	توجه به وجود تفاوت در روحیه کارکنان / قضاوت منطقی و نظام‌گرا / عدم سوگیری نسبت به واکنش‌های کارکنان / توجه به جوانب مختلف مؤثر در واکنش کارکنان / اهمیت دادن به واکنش‌های افراد / سنجیده رفتار کردن / توجه عمیق نسبت به تمام مسائل / رفتار منطقی و حساب‌شده / ارتباط سنجیده و اصولی / برخورد منطقی با کارمند / تحلیل منطقی درخواست‌ها / رفتار عقلانی و منطقی / مقابله به مثل نکردن / ارائه پاسخ قانع‌کننده جهت توجه کارکنان	یکسان نبودن آسیب‌پذیری افراد / عدم شناخت کافی از روحیه کارکنان و نحوه برخورد آنها با موقعیت‌ها / تهدیدآمیز بودن برخی از واکنش‌ها برای اثربخشی سازمان

ردیف	مقوله	مفهوم	منطق استفاده از رفتار
۲	مهروزی آگاهانه	ترحم/ دلسوزی/ همدردی با افراد/ درک شرایط روحی کارمند/ همزبانی/ درک شرایط کلی کارکنان/ درک مسائل و مشکلات/ همدلی با افراد/ عادی جلوه‌دادن مشکلات روان‌شناختی	افزایش اعتماد کارمند به مدیر/ دور کردن افکار کارکنان از شرایط استرس‌زا/ وجود تفاوت در دیدگاه‌ها و نگرش‌های افراد
۳	رفتار اقتضایی	رفتار متناسب با شرایط محیطی/ تغییر پست و مکان انجام کار/ رفتار متناسب با روحیه هر فرد/ رفتار متناسب با ویژگی‌های خاص هر فرد/ رفتار متناسب با نگرش و نیازهای هر فرد/ توجه به عوامل انگیزشی خاص هر فرد/ رفتار متناسب با شرایط هر فرد	بدتر شدن شرایط با اعمال و انتخاب یک شیوه رفتاری خاص برای همه/ متفاوت بودن انگیزاننده‌ها در افراد/ وجود تفاوت در شرایط فرهنگی، خانوادگی و ...
۴	رفتار حمایت‌گراانه	توجه و مساعدت به افراد آسیب‌دیده/ حمایت کافی/ حمایت همه‌جانبه/ حمایت روانی/ توجه عمیق به مسائل روان‌شناختی کارکنان/ الویت قرار دادن سلامت روان/ ایجاد آرامش/ ایجاد فضای امن/ شناخت نیاز کارکنان با توجه به شرایط/ شناخت نگرش کارکنان و توجه به آن	کمک به فرد آسیب‌دیده برای مقابله با مشکلات روان‌شناختی/ دور کردن افراد از آشفتگی و پریشانی ذهنی/ تغییر نیاز کارکنان با توجه به تغییر شرایط
۵	رفتار محترمانه	سرزنش نکردن/ تذکر در خفا/ پرهیز از انگ زدن/ محترم و ارزشمند شمردن کارکنان/ استفاده از واژگان مناسب در ارتباط با کارکنان/ توجه و احترام به وجود تفاوت‌های کارکنان/ احترام به نظرات کارکنان/ احترام کلامی نسبت به کارمند	متفاوت بودن دنیای درونی و برونی افراد/ مهم بودن ارزش‌های هر فرد برای او/ احتمال بروز پیامدهای ناخوشایند در صورت احساس بی‌احترامی توسط افراد
۶	رفتار مداراگرایانه	افزایش تاب‌آوری/ خونسرد بودن/ پرهیز از خشونت/ صبوری و آرامش/ اغماض در واکنش‌های منفی آنی	وجود موارد استثنائی در واکنش‌های افراد/ اهمیت حفظ آرامش در مقابل ناهنجاری‌ها/ تشدید واکنش‌های غیرمنطقی در شرایط استرس‌زا

ردیف	مقوله	مفهوم	منطق استفاده از رفتار
۷	رفتار قاطعانه	برخورد هوشمندانه (قاطعانه) / قاطعیت / جسارت داشتن در بررسی مسائل / قاطع به نظر رسیدن / قاطع بودن / جسارت در پذیرش تغییر و شرایط	توجه همزمان به اهداف سازمانی و پیشرفت کارمند / ایجاد جو کاری مناسب / اهمیت جسارت مدیر در شرایط بحرانی و تغییرات
۸	رفتار دوستانه	صمیمیت / دوستی و نزدیکی / تلاش در جهت جو صمیمی و دوستانه / برقراری ارتباط نزدیک و صمیمانه / برقراری ارتباط خانوادگی و نزدیک / اهمیت دادن به روابط صمیمی و نزدیک / بروز عواطف واقعی /	تسهیل روابط / بیان راحت تر مشکلات توسط کارکنان / شناخت نیازها و خواسته‌های واقعی کارکنان / ایجاد محیط کاری دوستانه و صمیمی
۹	رفتار شوخ طبعانه	خوش برخورد بودن / سرزنده بودن	بازگشت روحیه فرد / افزایش تمایل کارکنان به حضور در اجتماع
۱۰	خودتحلیل گری	نقد مدیر نسبت به رفتارهای خود / درک و توجه به احساسات و برداشت کارکنان	نقش برجسته مدیر در ایجاد محیط شغلی / الگو بودن مدیر برای کارکنان / توجه کارکنان به رفتار مدیر و امکان برداشت اشتباه آنها
۱۱	رفتار صادقانه	هم راستایی فکر و عمل / صادقانه برخورد کردن	افزایش رفتار صادقانه متقابل از کارکنان / افزایش صداقت کارکنان درباره مسائل خود
۱۲	دیگرمحوری	هم رأی بودن با کارکنان / خودرأی و خودخواه نبودن	ایجاد جو کاری مناسب / ضروری بودن این امر جهت کاهش تنش / تأثیر ارتباطات اثربخش بر موفقیت سازمانی
۱۳	رفتار عزتمندانه	تحسین و القای حس غرور / ایجاد حس ارزشمند بودن در کارمند / قدردانی	افزایش انگیزه کارکنان / سرکوب احساس عدم توانمندی
۱۴	رفتار متعهدانه	افزایش مسئولیت پذیری / احساس مسئولیت نسبت به کارمند / پیگیری خطاها و اشتباهات / ایجاد حس تعلق خاطر	تسهیل دستیابی به اهداف سازمانی / افزایش حس خوش بینی و رضایتمندی

ردیف	مقوله	مفهوم	منطق استفاده از رفتار
۱۵	تسهیم اندیشه و تجربه	اشتراک تجربه از سوی مدیر و صاحبان قدرت در سازمان/ مطرح نمودن اندیشه- های مثبت خود	اهمیت نقش اشتراک تجربه در نحوه واکنش کارکنان/ کاهش آسیب‌های روان‌شناختی/ نیاز افراد به تجربیات یکدیگر
۱۶	تصویرسازی مثبت	ارائه یک الگوی مناسب از خود/ تلاش در جهت ایجاد تصویر مثبت	افزایش اعتماد به مدیر/ مطرح نمودن مشکلات و تلاش در جهت حل آنها
۱۷	رفتار تفویضی و اعتماد گرایانه	ایجاد اعتماد و دوستی/ پرورش فرهنگ کاری قوی/ توجه به افزایش بهره‌وری و رضایت/ دادن استقلال به کارکنان/ مسئولیت دادن/ آزادی عمل دادن به کارکنان/ مشارکت دادن کارکنان در حل مسائل	بهبود همکاری و عملکرد/ ایجاد حس استقلال در کارکنان/ بهره‌مندی از ایده‌های کارکنان
۱۸	شفافیت عاطفی و ارتباطی	شفافیت در ارتباطات/ اولویت‌بندی کارها/ مشخص کردن انتظارات از کارکنان/ اطلاع‌رسانی مناسب/ ابراز صادقانه و صریح خواسته‌ها	دستیابی به نتایج بهتر/ آگاه شدن کارکنان از وظایف خود، محدودیت‌ها و الویت‌ها/ کاهش استرس در صورت افزایش آگاهی
۱۹	منعطف بودن	منعطف بودن/ نگاه تک‌بعدی نداشتن	کاهش استرس/ افزایش اعتماد/ تمایل بهتر برای انجام کارها
۲۰	رفتار خوش‌بینانه	افزایش حس خوش‌بینی در کارمند/ تلاش در جهت حذف احساسات منفی/ سعی در کاهش نگرانی کارکنان/ مثبت‌اندیشی	افزایش حس امیدواری در افراد/ تقویت روحیه کارکنان/ حداقل کردن واکنش- های منفی
۲۱	رفتار سیاسی	برخورد سیاست‌مدارانه/ محتاطانه و محافظه کارانه برخورد کردن/ توجه به پیامدهای رفتاری	نقش عکس‌العمل مناسب مدیر در نحوه واکنش کارکنان/ کاهش بحران‌های روان‌شناختی/ تأثیر رفتار مدیر بر میزان اضطراب کارمند
۲۲	رفتار اخلاق‌محور	تلاش در جهت پرورش اصول اخلاقی/ توجه به نتایج اخلاقی تصمیمات	فراگیر شدن اخلاقیات/ افزایش روحیه کارکنان/ کاهش پریشانی روانی در کارکنان

ردیف	مقوله	مفهوم	منطق استفاده از رفتار
۲۳	رفتار منصفانه	برخورد منصفانه/ عدم پارتی‌بازی	افزایش رضایت/ کاهش استرس و خشم/ افزایش احساس عدالت در کارکنان
۲۴	رفتار ایثارگرانه و گذشت‌محور	ایجاد فرهنگ ایثار/ ایجاد فرهنگ صبر و شکیبایی	ایجاد فرهنگ ایثار و گذشت یکدیگر/ افزایش قدرت درک متقابل/ ایجاد آرامش
۲۵	رفتار توسعه‌ای	کمک جهت توسعه توانمندی‌ها/ شناسایی و تحلیل به نقاط قوت و ضعف/ پیگیری نیاز کارکنان/ افزایش قدرت کنترل شرایط در کارمند/ افزایش قدرت پذیرش تغییر در کارمند/ کنترل هیجان کارکنان	کمک به کارمند جهت غلبه بر ضعف‌ها و پذیرش راحت‌تر تغییرات/ اهمیت شناخت نقاط قوت و ضعف در جهت بهبود فردی
۲۶	قاعده‌مند بودن	داشتن قواعد و اصول کاری/ برنامه‌ریزی/ دقیق بودن	جهت‌دهی درست به فعالیت‌های کارکنان/ اهمیت نگاه هدف‌مند در موفقیت سازمانی/ اهمیت برنامه‌ریزی شفاف و روشن در کاهش چالش‌های روان‌شناختی
۲۷	ثبات رفتاری	داشتن چارچوب‌های رفتاری/ رفتار قابل پیش‌بینی/ ایجاد چارچوب و حد و مزر در روابط با کارکنان	نقش رفتار قابل پیش‌بینی بر ارتباطات مؤثر/ بدتر شدن واکنش کارکنان با تغییر رفتاری مدیر/ کاهش ابهام در تبادلات با مدیر
۲۸	نگاه دین‌محور	توجه به نتایج معنوی تصمیمات/ احترام به ارزش‌ها	حساس تر شدن کارکنان در مواقع بحرانی/ وجود پیامدهای ددرسازی چون بدتر شدن واکنش‌ها در صورت حس بی‌احترامی و بی‌ارزش شدن توسط افراد
۲۹	رفتار واقع‌بینانه	واقع‌نگری/ داشتن توقعات بجا	اهمیت عدم واگذاری کارهای خارج از توان کارکنان به آنها در موفقیت سازمان و رضایت کارکنان/ بدتر شدن شرایط روحی کارکنان در صورت خواسته‌های فراتر از توان از آنها

ردیف	مقوله	مفهوم	منطق استفاده از رفتار
۳۰	رفتار تحول‌گرایانه	تشویق کارکنان به ابتکار و نوآوری / ترغیب کارکنان به تلاش	اهمیت تشویق کارکنان در نوآوری / اهمیت ترغیب کارکنان در میزان تلاش کارکنان / کاهش تمرکز افراد بر احساسات منفی

گونه‌شناسی رفتار مدیران در مواجهه با چالش‌های روان‌شناختی کارکنان

اما، کار و هدف اصلی این پژوهش، سنخ‌شناسی رفتار مدیران در مواجهه با چالش‌های روان‌شناختی کارکنان در دوران فراگیری کووید ۱۹ است. لذا، با مرور رفتارهای مدیران در دوران کووید ۱۹ در مواجهه با چالش‌های روان‌شناختی کارکنان و بررسی منطق مدیران برای اعمال این‌گونه رفتارها و تأکید بسیاری از آنها بر توجه بر روحیات متفاوت کارکنان و همچنین مرور مبانی نظری، برای نوع‌شناسی این رفتارها، دو بعد در نظر گرفته شد. بعد اول میزان اثرپذیری کارمند از رفتار مدیر را مورد توجه قرار می‌دهد. چیسمار و وایلی پتون، پذیرش (یا اثرپذیری) را به‌عنوان قصد پذیرش یک درخواست تعریف کرده‌اند (ملکی و حبیبی، ۱۴۰۰: ۱۹۰). سایمون نیز حدودی که در آن زیردستان آماده هستند تا تصمیماتی که توسط بالادستان برای آنان گرفته شده را بپذیرند، منطقه پذیرش می‌نامند (هوی و براون، ۱۹۹۸: ۲۴). بدین معنا که اگر مدیری بخواهد رفتاری از خود بروز دهد که در جهت رسیدن به اهداف سازمانی و اثربخش باشد، باید در انتخاب آن رفتار به میزان تأثیری که آن رفتار می‌تواند بر کارمند داشته باشد نیز توجه ویژه داشته باشد. در این راستا، بعد اول (اثر اثرپذیری کارمند از رفتار مدیر)، در دو سطح بالا و پایین در نظر گرفته شد. همچنین، با توجه به ماهیت تحقیق که یکی از مهم‌ترین اهداف آن، کمک به حل مسئله چالش‌های روان‌شناختی در کارکنان و اهمیت رفتار مدیران در کمک به حل این مسئله است، روحیه کارکنان در دو سطح ضعیف (حساس یا شکننده) و قوی، به‌عنوان بعد دوم در نظر گرفته شد.

از تقاطع دو بعد معرفی شده برای نوع‌شناسی رفتار مدیران، چهار ناحیه به‌دست آمد که در ادامه، با توجه به تحلیل رفتارهای مستخرج از صحبت‌های مدیران هنگام مواجهه با چالش‌های روان‌شناختی کارکنان و منطق مدیران در استفاده از آن رفتار و همچنین مرور مبانی نظری، هر یک از رفتارها در یکی از

سلول‌های ماتریس قرار گرفتند و براساس ویژگی‌های رفتارهای متعلق به هر ناحیه (سلول)، چهار گونه رفتاری پدید آمد که به رفتارهای توسعه‌دهنده، روحیه‌بخش، هدایت‌گر و تعدیل‌گر نام‌گذاری شدند. جدول (۴)، نوع‌شناسی رفتار مدیران در مواجهه با چالش‌های روان‌شناختی کارکنان در دوران کووید ۱۹، با توجه به دو بعد و بر حسب داده‌های به‌دست‌آمده از پژوهش نشان می‌دهد.

جدول ۴. نوع‌شناسی رفتار مدیران در مواجهه با چالش‌های روان‌شناختی کارکنان در دوران کووید ۱۹

		روحیه افراد	
		قوی	ضعیف (شکندنده)
میزان اثرپذیری از رفتار مدیر	بالا	رفتار خردمندانه رفتار قاطعانه خودتحلیل‌گری رفتار عزتمندانه تسهیم‌اندیشه و تجربه تفویضی و اعتماد‌گرایانه شفافیت عاطفی و ارتباطی توسعه‌ای تحول‌گرایانه رفتارهای توسعه‌دهنده	مهرورزی آگاهانه رفتار حمایت‌گرا رفتار محترمانه رفتار دوستانه رفتار صادقانه دیگرمحوری تصورسازی مثبت رفتار منصفانه رفتارهای روحیه‌بخش
	پایین	رفتار متعهدانه رفتار سیاسی قاعده‌مندبودن ثبات رفتاری نگاه دین‌محور رفتار واقع‌بینانه رفتارهای هدایت‌گر	رفتار اقتضایی رفتار مداراگرایانه رفتار شوخ‌طبعانه منعطف‌بودن رفتار خوش‌بینانه رفتار اخلاق‌محور رفتار ایثار‌گرا و گذشت‌محور رفتارهای تعدیل‌گر

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

آنچه به‌عنوان دستاورد این پژوهش و تحت عنوان سنخ‌شناسی رفتار مدیران در مواجهه با چالش‌های روان‌شناختی کارکنان در دوران فراگیری کووید ۱۹ (رویکرد مبتنی بر روایت)، مطرح شده است، پاسخ به این سؤال محوری است که گونه‌های مختلف رفتار مدیران در مواجهه با چالش‌های روان‌شناختی کارکنان در دوران فراگیری کووید ۱۹ کدامند؟ در واقع، این پژوهش به دنبال آن است تا مناسب‌ترین روش رفتاری مدیر را در قبال کارکنانی که درگیر چالش‌های روان‌شناختی هستند، ارائه دهد.^۱ الگوی طراحی شده در این پژوهش، رفتارهای مناسبی که مدیران هنگام مواجهه با چالش‌های روان‌شناختی کارکنان و در جهت کاهش آن می‌توانند به کار ببرند، ارائه شده است. این رفتارها، بر مبنای روحیه افراد و میزان اثرپذیری که افراد نسبت به رفتار مدیر دارند، طراحی شده‌اند. بدین معنا که مدیران می‌توانند با توجه به این دو عامل، مناسب‌ترین رفتار را به‌خصوص در شرایط بحرانی که افراد بیشتر درگیر چالش‌های روان‌شناختی هستند، اتخاذ کنند.

پس از انتخاب ابعاد و بررسی و تحلیل رفتارهای استخراج شده، اولین گونه از رفتارهای کشف شده در این پژوهش، تحت عنوان رفتارهای توسعه‌دهنده نام‌گذاری شدند. دلیل این نام‌گذاری نیز توجه به نقشی است که این رفتارها در توسعه و رشد افراد دارند. این گروه از رفتارها، رفتارهایی هستند که در قبال کارکنانی که نسبت به رفتار مدیر اثرپذیری بالایی دارند و از روحیه قوی و بالایی برخوردار هستند، ارجح هستند و شامل رفتار خردمندانه، قاطعانه، خودتحلیل‌گری، رفتار عزتمندانه، تسهیم‌اندیشه و تجربه، رفتار تفویضی و اعتماد‌گرایانه، شفافیت عاطفی و ارتباطی، توسعه‌ای و رفتار تحول‌گرایانه می‌باشد.

در حمایت از مطالب بیان شده در خصوص گونه اول رفتار مدیران یا رفتارهای توسعه‌دهنده، می‌توان به نظریه‌های هرسی و بلانچارد، سبک مدیریت رنسیس لیکرت و سبک رهبری تحول‌گرا اشاره کرد. الگوی هرسی و بلانچارد، بر بلوغ و آمادگی کارکنان تأکید دارد. بلوغ و آمادگی کارکنان، حداقل از دو عامل اصلی توان کاری و تمایل به کار کارکنان تشکیل شده است. در تحلیل رفتارهای توسعه‌دهنده و ارتباط آن

۱. اگر چه با توجه به ماهیت و روش پژوهش که استفاده از تجربیات مدیران با استفاده روایت‌پژوهی است، پژوهش در دوران فراگیری کووید ۱۹ انجام شده است، اما نتایج حاصل از آن در مواجهه با چالش‌های روان‌شناختی ناشی از کلیه بحران‌ها قابل کاربرد می‌باشد.

با سبک تفویضی ارائه شده توسط هرسی و بلانچارد می توان گفت، روحیه بالا را می توان نشانی از داشتن توان بالای فرد در انجام کار دانست. فردی که از روحیه قوی برخوردار است در مقایسه با سایر افراد در مقابل ناملایمات توان و انرژی بیشتری خواهد داشت و تحلیل شرایط و پذیرش آن برای وی آسان تر است. از طرفی، تمایل زیاد وی برای انجام وظایف نیز ناشی از علاقه وی برای انجام درست وظایف و حرکت در راستای موفقیت سازمانی است که این می تواند به معنای داشتن ارتباطات سالم و مؤثر وی و در نتیجه میزان اثرپذیری او نسبت به مدیر و مافوق نیز باشد. در نتیجه، مدیران هنگام مرادده با چنین افرادی می توانند با کاربست رفتارهایی نظیر رفتار خردمندانه، رفتار قاطعانه، تسهیم اندیشه و تجربه، تفویضی و اعتماد گرایانه، شفافیت عاطفی و ارتباطی و ... در جهت رشد و توسعه آنها گام بردارند. در سبک چهارم نظام مدیریتی لیکرت (مشارکت جویانه) و ارتباط آن با رفتارهای توسعه دهنده نیز می توان استدلال نمود که به سبب وجود روحیه قوی و میزان اثرپذیری بالا در افراد، همواره حسی از اعتماد و اطمینان متقابل بین رئیس و مرئوس وجود خواهد داشت و مدیر می تواند با انتخاب و بروز رفتارهای توسعه دهنده زمینه را برای رشد افراد، فراهم آورد. الگوی رهبری تحول گرا نیز یک الگوی توسعه دهنده رفتاری می باشد که باتکیه بر روحیه مطلوب کارکنان و قدرتی که به واسطه آن از نفوذ قابل ملاحظه ای بر کارکنان برخوردار است، کارکنان را جهت رسیدن به اهداف فردی و سازمانی پرورش می دهد. در راستای این نتیجه، به مدیران پیشنهاد می شود هنگام مرادده با افرادی که روحیه قوی و اثرپذیری بالایی نسبت به رفتار مدیران دارند، با اعمال رفتارهای توسعه دهنده در جهت رشد و توسعه آنها گام بردارند.

دومین گونه از رفتارها، تحت عنوان رفتارهای رفتارهای روحیه بخش نام گذاری شدند و شامل مهرورزی آگاهانه، رفتار حمایت گرانه، رفتار محترمانه، رفتار دوستانه، رفتار صادقانه، دیگر محوری، تصویرسازی مثبت و رفتار منصفانه می باشد. دلیل این نام گذاری این است که این رفتارها در قبال افرادی اثر بهتری دارد که علی رغم اثرپذیری بالا نسبت به رفتارهای مدیر، با توجه به روحیه حساس و شکننده ای که دارند ممکن است در مواردی با برداشت اشتباه یا ...، بروز یک رفتار مدیر پیامد معکوس و شدیدتری داشته باشد.

در حمایت از مطالب بیان شده، می توان به نظریه های هرسی و بلانچارد و سبک مدیریت رنسیس لیکرت اشاره کرد. سبک متقاعد کننده (تشویقی) تئوری هرسی و بلانچارد، برای کارکنانی که توان کم و تمایل زیاد برای انجام کار دارند، بهترین گزینه است. در رفتارهای روحیه بخش نیز، کارکنان روحیه

شکنده‌ای دارند، اما نسبت به رفتار مدیر اثرپذیری بیشتری دارند. در تحلیل این عبارت می‌توان گفت که روحیه شکننده می‌تواند افراد را تا حد زیادی کاهش دهد. فردی که دارای روحیه ضعیفی است به راحتی نمی‌تواند خود را با شرایط وفق دهد و از آنجا که این فرد اثرپذیری بالایی نسبت به رفتار مدیر خود دارد، لذا می‌توان گفت تمایل وی برای انجام وظایف و گوش‌سپاری به نصایح مدیر زیاد است. بنابراین، برای مراد به چنین افرادی بهتر است از رفتارهایی چون مهرورزی آگاهانه، رفتار محترمانه، رفتار دوستانه، رفتار صادقانه، دیگرمحوری و ... استفاده گردد تا کارکنان تشویق شوند، به آنها روحیه داده شود و فرصت پذیرش شرایط برای آنها فراهم شود. در سبک دوم نظام مدیریتی لیکرت نیز مدیریت، اعتماد و اطمینان نسبت‌آزادی به زیردستان دارد و تصمیم‌های بسیاری در چارچوب‌های از پیش تعیین شده در سطوح پایین اتخاذ می‌شود و ارتباط میان مافوق با مادون، همراه با ترحم و دلسوزی و از جانب مادون همراه با ترس و احتیاط است. در رفتارهای روحیه‌بخش که در آن کارکنان نسبت به رفتار مدیر اثرپذیری بالا، اما روحیه پایینی دارند می‌توان استدلال کرد که در این گونه محیط‌های شغلی اگرچه به واسطه میزان اثرپذیری کارکنان از رفتارهای مدیران، جوی از اعتماد و اطمینان نسبت به زیردست وجود دارد، اما به دلیل وجود روحیه شکننده در فرد مدیر همواره با این چالش که چگونه وی را برانگیزد و وی را مایل و مشتاق به کار کند و از سرخوردگی و آسیب‌های روانی وی را به حداقل رساند، روبه‌روست. لذا، وی می‌تواند با بهره‌گیری از روش‌های رفتاری روحیه‌بخش به این هدف خود جامه عمل بپوشاند. در راستای این نتایج، به مدیران پیشنهاد می‌شود، اگر با افرادی روبرویند که دارای روحیه ضعیف و شکننده اما اثرپذیری بالایی هستند با اعمال رفتارهایی روحیه‌بخش، آنان را در جهت ارتقای روحیه و افزایش تاب‌آوری و کاهش چالش روان‌شناختی، یاری رسانند.

سومین گونه از رفتارها، تحت عنوان رفتارهای رفتارهای هدایت‌گر هستند و شامل رفتار متعهدانه، رفتار سیاسی، قاعده‌مند بودن، ثبات رفتاری، نگاه دین‌محور، رفتار واقع‌بینانه می‌باشند. دلیل این نام‌گذاری این است که در قبال افرادی انجام می‌شود که علی‌رغم داشتن روحیه قوی، رفتار مدیر در آنها تأثیر چندانی ندارد و ممکن است بسیاری از رفتارهایی که مدیر در جهت رشد آنها به کار می‌برد، نادیده بگیرند. بنابراین، در مراد به این گونه افراد نیاز است رفتارهایی توسط مدیر به کار گرفته شود که بیشتر جنبه هدایتی دارد. در حمایت از مطالب بیان شده در خصوص رفتارهای هدایت‌گر، می‌توان به نظریه‌های هرسی و بلانچارد و مدل رهبری اقتضایی فیدلر اشاره کرد. همان‌طور که در سبک مشارکتی هرسی و بلانچارد که

در آن کارکنان توان بالا و تمایل کم دارند و مدیر با مورد توجه قرارداد آنها، سعی در افزایش تمایل آنها در مشارکت دارد، در گونه رفتارهای هدایت‌گر نیز مدیر با افرادی روبه‌روست که با وجود داشتن روحیه قوی، در نتیجه میزان توان بالای روحی تأثیرپذیری اندکی از مدیر خود دارند و مدیر باید سعی نماید با بروز رفتارهایی نظیر رفتار متعهدانه، رفتار سیاسی، قاعده‌مندبودن، ثبات رفتاری، نگاه دین‌محور، رفتار واقع‌بینانه جو سازمانی را طوری هدایت نماید که بتواند از توان روحی کارکنان بالاترین بهره را برده و آنها را برای پذیرش بیشتر از جانب مدیر آماده و در جهت رسیدن به اهداف سازمانی هدایت کند. همچنین، یکی از مواردی که در ارتباط عوامل مؤثر در موقعیت رهبری الگوی فیدلر و الگوی این پژوهش می‌توان به آن اشاره نمود این است که قدرت رهبر یک عامل مؤثر در موقعیت رهبری است. یعنی اگر میزان قدرت مدیر اندک و در نتیجه میزان اثرپذیری کارمند از رفتار مدیر کم باشد، در این صورت می‌توان با ارائه رفتارهایی میزان این قدرت و در نتیجه اثرپذیری را ارتقا داد. زمانی که اثرپذیری کارمند پایین است افرادی در مقابل مدیر قرار دارند که ممکن است روحیه قوی داشته باشند و یا شکننده. در این صورت با توجه به روحیه افراد می‌توان یکی از گروه‌های رفتاری هدایت‌گر مانند رفتار سیاسی، قاعده‌مندبودن و ... و یا تعدیل‌گر مانند رفتار اقتضایی، رفتار مداراگرایانه و ... را به کار برد تا ضمن استفاده از قدرت مدیر در اثربخشی رفتار، روحیه فرد نیز خدشه‌دار نشود و متحمل آسیب‌های روان‌کمتری گردند. در راستای این نتایج، به مدیران پیشنهاد می‌شود، اگر با افرادی روبه‌رویند که دارای روحیه قوی هستند، اما اثرپذیری پایینی نسبت به رفتار مدیر یا مافوق خود دارند، با اعمال رفتارهای هدایت‌گر، کارکنان را در مسیر درست و توان مقابله با چالش‌های روان‌شناختی هدایت نمایند.

چهارمین گونه از رفتارها، تحت عنوان رفتارهای تعدیل‌گر می‌باشند و شامل رفتار اقتضایی، مداراگرایانه، شوخ‌طبعانه، منعطف‌بودن، خوش‌بینانه، اخلاق‌محور، ایثارگرایانه و گذشت‌محور می‌باشد. دلیل نام‌گذاری این گروه از رفتارها این است، با توجه به اینکه افراد تحت مدیریت هم اثرپذیری پایینی نسبت به رفتار مدیر دارند و هم دارای روحیه شکننده‌ای هستند، باید تلاش شود رفتارهایی مدنظر قرار گیرد که بتواند بهترین نتیجه را در پی داشته باشد. یعنی هم اثرپذیری وی را افزایش دهد و هم با روحیه وی سازگاری داشته باشد تا آسیب‌های بیشتری متحمل نشود.

در حمایت از مطالب بیان‌شده، می‌توان به نظریه‌های هرسی و بلانچارد، نظام مدیریتی لیکرت، مدل رهبری اقتضایی فیدلر و نظریه رفتار شوخ‌طبعانه اشاره کرد. همان‌طور که در سبک دستوری هرسی و

بلانچارد کارکنان بیش از حد در قبول یک کار خاص نامطمئن بوده و توان و تمایل پایینی دارند، در گونه چهارم رفتار نیز کارکنان با توجه به روحیه پایین خود توان قبول مسئولیت، پذیرش هر رفتار مدیر و درک آن را ندارند و ممکن است حتی توصیه‌های مدیر را نیز نپذیرند. لذا، هنگام مراوده با چنین افرادی مدیر باید بتواند با تمسک به رفتارهایی نظیر رفتار اقتضایی، مداراگرایانه، اخلاق‌محور، ایثارگرانه و گذشت‌محور و ... شرایطی فراهم کند تا علاوه بر کاهش آسیب روحی فرد و توجه به ضعف روحی او، میزان اثرپذیری و تمایل او را برای انجام درست وظایف نیز ارتقا دهد. در سبک یک نظام مدیریتی لیکرت، مدیریت، اعتماد و اطمینان به زیردستان ندارد. بیشتر تصمیمات و تعیین اهداف، در رده بالای سازمان اتخاذ می‌شود و ترس و تهدید و تنبیه بر محیط کار حاکم است. در رفتارهای تعدیل‌گر نیز، می‌توان استدلال کرد در شرایطی که مدیر یا کارکنانی روبه‌روست که هم اثرپذیری پایینی نسبت به رفتار مافوق و هم روحیه شکننده‌ای دارند، جوی از بی‌اعتمادی و تعامل اندک بین رئیس و مرئوس برقرار است. مدیر می‌پندارد که توصیه‌های وی تأثیری در نگاه کارمند ندارد. از طرفی، از آنجا که وی روحیه شکننده‌ای نیز دارد، ممکن است رفتار او منجر به پیامدهای بدتری شود. لذا، باید رفتاری درپیش گیرد تا بتواند علاوه بر توجه به میزان آسیب‌پذیری روحی او، بیشترین اثربخشی را نیز داشته باشد. بنابراین، بروز رفتارهایی نظیر رفتارهای مداراگرایانه، اخلاق‌محور و ... که هم فرد را از لحاظ روحی غنی ساخته و هم منجر به افزایش اعتماد و ارتباطات متقابل اثربخش می‌شود، می‌تواند تا حدودی رسیدن به این هدف را تسهیل نماید. در ارتباط با مدل رهبری اقتضایی فیدلر و گونه چهارم رفتارها یعنی رفتارهای تعدیل‌گر نیز همان‌طور که بیان شد، اگر میزان قدرت مدیر و در نتیجه میزان اثرپذیری کارمند از رفتار مدیر کم باشد، در این صورت می‌توان با ارائه رفتارهایی میزان این قدرت و در نتیجه اثرپذیری را ارتقا داد. زمانی که اثرپذیری کارمند پایین است افرادی در مقابل مدیر یا مافوق قرار دارند که ممکن است روحیه قوی داشته باشند و یا شکننده. در گونه رفتار تعدیل‌گر مدیر با افرادی مواجه است که روحیه ضعیف و شکننده‌ای دارند. در این صورت با توجه به روحیه ضعیف افراد می‌تواند با بروز رفتارهای تعدیل‌گر، مانع افزایش آسیب‌های روان‌شناختی کارکنان شود. شوخ‌طبعی نیز مدیر در تنظیم شرایط حاکم بر سازمان نقش مهمی دارد (لین^۱، ۲۰۱۶: ۱۷۶). رومرو و کروئیردز^۲ (۲۰۰۶)، پنج سبک از شوخ‌طبعی ارائه داده‌اند که شامل

1. Lin
2. Romero & Cruthirds

شوخی طبیعی پیونددهنده، خودفزاینده، تهاجمی، تهاجمی خفیف و خودکاهنده می‌باشد (رومرو و کروئیردز، ۲۰۰۶). با توجه به ابعاد ارائه شده برای شوخی طبیعی می‌توان بیان داشت که این الگوی رفتاری از مواردی است که با افزایش تعاملات اجتماعی، می‌تواند روحیه افراد را ارتقا دهد و مدیر با نزدیک شدن به کارمندان نفوذ بیشتری بر آنها داشته باشد. لذا، می‌تواند در زمره رفتارهای تعدیل‌گر و در مرادده با افرادی که روحیه شکننده و میزان اثرپذیری اندکی دارند، استفاده شود. در راستای این نتایج، به مدیران پیشنهاد می‌شود اگر با افرادی روبه‌رویند که روحیه ضعیفی و اثرپذیری پایینی نسبت به رفتار مدیر خود دارند، با اعمال رفتارهای تعدیل‌گر، آنها را در جهت کاهش چالش‌های روان‌شناختی همراهی نمایند.

جدول ۴. نقاط اشتراک نظریه‌های حمایت‌کننده از نتایج حاصل از پژوهش

رفتار توسعه‌دهنده (اثرپذیری بالا/ روحیه قوی)	رفتار روحیه‌بخش (اثرپذیری بالا/ روحیه ضعیف)	رفتار هدایت‌گر (اثرپذیری پایین/ روحیه قوی)	رفتار تعدیل‌گر (اثرپذیری پایین/ روحیه ضعیف)	
سبک تفویضی: توان و تمایل به کار زیاد	سبک متقاعدکننده (تشویقی): توان کم و تمایل زیاد	سبک مشارکتی: توان زیاد و تمایل کم	سبک دستوری: توان و تمایل کم	نظریه هرسی و بلانچارد
سبک چهارم نظام مدیریتی لیکرت (مشارکت‌جویانه)	سبک دوم نظام مدیریتی لیکرت	-	سبک یک نظام مدیریتی لیکرت	سبک مدیریت رنسیس لیکرت
روحیه مطلوب کارکنان؛ نفوذ قابل ملاحظه بر کارکنان	-	-	-	سبک رهبری تحول‌گرا
-	-	قدرت رهبر یک عامل مؤثر در موقعیت رهبری	قدرت رهبر یک عامل مؤثر در موقعیت رهبری	مدل رهبری اقتضایی فیدلر
-	-	-	شوخی طبیعی پیونددهنده: ارتقای روحیه و نفوذ	نظریه رفتار شوخی‌طبعانه

در راستای نتایج ذکر شده، پیشنهادهای کاربردی ارائه می‌شود:

- مدیران و سرپرستان هنگام اتخاذ رفتار مناسب، روحیه کارکنان و میزان تأثیری را که رفتار آنها بر کارمند دارد، مدنظر قرار دهند. هنگام مرادده با افرادی که از روحیه قوی و اثرپذیری بالایی برخوردار هستند، از رفتارهای توسعه‌دهنده نظیر کمک در جهت توسعه توانمندی‌ها، شناسایی و تحلیل نقاط قوت و ضعف در افراد، پرورش فرهنگ کاری قوی، دادن استقلال و آزادی عمل به کارکنان، مشارکت دادن کارکنان در حل مسائل و ... استفاده کنند.
 - هنگام مرادده با افرادی که دارای روحیه ضعیف و شکننده هستند، اما اثرپذیری بالایی نسبت به رفتار مافوق دارند، از رفتارهای روحیه‌بخش نظیر درک مسائل و مشکلات کارکنان، همدلی و همزبانی، حمایت همه‌جانبه، سرزنش نکردن کارکنان، محترم و ارزشمند شمردن کارکنان، برقراری ارتباط نزدیک و صمیمانه با کارکنان، برخورد منصفانه و ... استفاده کنند.
 - هنگام مرادده با افرادی که دارای روحیه قوی هستند، اما اثرپذیری پایینی نسبت به رفتار مدیر یا مافوق خود دارند، از رفتارهای هدایت‌گر نظیر توجه به جوانب مختلف مؤثر در واکنش کارکنان، پیگیری خطاها و اشتباهات کارکنان، توجه به پیامدهای رفتاری، داشتن قواعد و اصول کاری، توجه به نتایج معنوی تصمیمات، داشتن توقعات بجا از کارکنان و ... استفاده کنند.
 - همچنین، هنگام مرادده با افرادی که هم دارای روحیه شکننده و ضعیفی هستند و هم اثرپذیری پایینی نسبت به رفتار مدیر دارند، از رفتارهای تعدیل‌گر نظیر توجه به عوامل انگیزشی خاص هر فرد، ایجاد فرهنگ صبر و شکیبایی، اغماض در واکنش‌های منفی آتی، منعطف‌بودن، توجه به نتایج اخلاقی تصمیمات و ایجاد فرهنگ ایثار و از خودگذشتگی و ... استفاده کنند.
- یکی از محدودیت‌هایی که در انجام این پژوهش تجربه شد، مربوط به شرایط ناشی از شیوع بیماری کووید ۱۹ بود. اگرچه هدف این پژوهش، بررسی موضوع پژوهش در این دوران بود، اما شیوع این بیماری مشکلاتی برای محقق جهت دسترسی به مصاحبه‌شوندگان پدید آورد. ضمن اینکه، با توجه به روش تحقیق که روایت‌پژوهی و مرور تجربیات مصاحبه‌شوندگان است، ممکن است به جهت جو حاکم در آن دوران و شرایط به‌وجودآمده از بعد محدودیت زمانی مصاحبه‌شوندگان به جهت رسیدگی به وظایف غیرقابل پیش‌بینی و جدید، مطالبی ناگفته مانده باشد، هرچند با انجام مصاحبه‌ها تا اشباع نظری، سعی شد بر این محدودیت غلبه و از میزان آن کاسته شود. لذا، به محققان پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آتی

مصاحبه شوندگان به جای مدیران از بین کارکنانی انتخاب شوند که با چالش‌هایی روان‌شناختی روبه‌رو هستند و نتایج آن با نتایج پژوهش حاضر مقایسه شود. همچنین، تأثیر هر گروه از رفتارها بر افراد دارای روحیه‌های قوی یا شکننده بررسی شود و به‌منظور الویت‌بندی رفتارها، مطالعه‌ای کمی صورت پذیرد تا به‌صورت کلی جایگاه هر رفتار مشخص شود.



منابع

- ابراهیمی، سامان (۱۳۹۵)، **بررسی فشار روانی در محیط کار و شیوه مدیریت بر آن**، کنفرانس بین‌المللی نخبگان مدیریت، تهران، مؤسسه سرآمد همایش کارین.
- پور، سمیرا؛ مرتضوی، سعید؛ لگزیان، محمد و ملک‌زاده، غلامرضا (۱۳۹۵)، **خوشه‌بندی و اولویت‌بندی رفتار مدیران در تقویت رفتار فرانش کارکنان، فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی**، دوره پنجم، شماره سوم: ۱۱۳-۱۳۶.
- تشویقی، مصطفی؛ پروانه، پگاه و آقامیری، سیده‌زهرا (۱۴۰۰). **مداخلات و ویژگی‌های روان‌شناختی مؤثر بر کوید ۱۹ و آسیب‌شناسی روانی ناشی از آن: مطالعه مروری نظام‌مند، رویش روان‌شناسی**، دوره دهم، شماره چهارم: ۱۹۷-۲۰۶.
- جعفریانی، حسن (۱۳۹۱)، **الگوی رفتار سیاسی مدیران: رویکرد نظریه داده‌بنیاد**، پایان‌نامه دکترا، گروه مدیریت، دانشکده امور اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد.
- دانایی‌فرد، حسن؛ رحمان‌سرشت، حسین؛ مظلومی، نادر و خلیل‌نژاد، شهرام (۱۳۹۲)، **الگوی مبنایی تصمیم‌گیری مدیریت ورزش ایران: گفتمان کاوی استراتژی با استفاده از تحلیل داده‌بنیاد، پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی**، دوره سوم، شماره اول: ۲۳-۴۴.
- درامامی، فاطمه (۱۳۹۱)، **رابطه سبک رهبری و مهارت‌های ارتباطی مدیران با سلامت روان کارکنان، طب انتظامی**، دوره اول، شماره اول: ۱۹-۲۵.
- سرلک، محمدعلی و نوریایی، محمدحسین (۱۳۹۹)، **طراحی مدل رفتار حرفه‌ای مدیران در مواجهه با جریان‌های شکافنده سازمانی با استفاده از مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM)**، **فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی**، سال نهم، شماره اول: ۲۰۹-۲۳۰.
- عطاران، محمد (۱۳۹۷)، **پژوهش روایی: اصول و مراحل**، تهران: دانشگاه فرهنگیان، چاپ اول.
- غیورباغبانی، سیدمرتضی؛ پورنگ، علی؛ هوشیار، وجیهه و سرور و سیده‌مریم (۱۳۹۹)، **بررسی تأثیر استرس شغلی بر رفتار شهروندی سازمانی پرستاران؛ تحلیل نقش حمایت سازمانی، فصلنامه مدیریت پرستاری**، دوره هفتم، شماره اول: ۴۱-۵۰.
- قنبری قلعه‌رودخانی، فضا؛ فرهادی‌نژاد، محسن؛ مقدم، علی‌رضا و نجفی، محمود (۱۴۰۱)، **فرا تحلیل ارتباط رفتارهای رهبری مدیران و فرسودگی شغلی کارکنان سازمان‌های دولتی ایران، مدیریت دولتی**، دوره چهاردهم، شماره سوم: ۳۷۱-۳۸۷.

کاوسی، منصور؛ نصرافهانی، علی و رشیدی، محمدمهدی (۱۳۹۹)، تبیین تأثیر گذاری شخصیت مدیران بر سبک‌های مدیریت آنان در فرایند مدیریت بحران با ارائه الگویی کاربردی (مطالعه موردی: مدیران و کارشناسان ستاد مدیریت بحران استان خوزستان)، فصلنامه مدیریت بحران، دوره دوازدهم، شماره اول: ۹۰-۱۰۹.

کرسول، جان دلبو (۱۳۹۸)، پویش کیفی و طرح پژوهش انتخاب از میان پنج رویکرد (روایت پژوهی، پدیدارشناسی، نظریه داده‌بنیاد، قوم‌نگاری، مطالعه موردی)، ترجمه دانایی‌فرد، حسن و کاظمی، حسین، تهران: انتشارات صفار، چاپ چهارم.

محمدنهاد، لیلیا؛ میرزایی، اباسط و خزلی، محمدجواد (۱۳۹۹)، تأثیر مراقبت از بیماران کووید ۱۹ بر بهره‌وری و فرسودگی شغلی پرستاران، مجله پرستاری و مامایی، دوره هجدهم، شماره یازدهم: ۸۵۹-۸۷۲.

ملکی، مجید و حبیبی، محسن (۱۴۰۰)، طراحی مدل پویای پیش‌بینی میزان پذیرش دستورات توسط کارکنان، فصلنامه مدیریت سرمایه انسانی دفاعی، سال اول، شماره اول: ۱۸۱-۲۱۱.

- Alizadeh, A., Khankeh, H. R., Barati, M., Ahmadi, Y., Hadian, A., & Azizi, M. (2020). Psychological distress among Iranian health-care providers exposed to coronavirus disease 2019 (COVID-19): a qualitative study. **BMC psychiatry**, 20(1), 1-10.
- Brooks, S. K., Webster, R. K., Smith, L. E., Woodland, L., Wessely, S., Greenberg, N., & Rubin, G. J. (2020). The psychological impact of quarantine and how to reduce it: rapid review of the evidence. **The Lancet**, 395, 912-920.
- Cortez, R. M., & Johnston, W. J. (2020). The Coronavirus crisis in B2B settings: Crisis uniqueness and managerial implications based on social exchange theory. **Industrial Marketing Management**, 88, 125-135.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-Analytic findings and implications for research and practice. **Journal of Applied Psychology**, 87(4), 611-628.
- Hall, R. C., Hall, R. C., & Chapman, M. J. (2008). The 1995 Kikwit Ebola outbreak: lessons hospitals and physicians can apply to future viral epidemics. **General hospital psychiatry**, 30(5), 446-452.
- Holmes, E. A., O'Connor, R. C., Perry, V. H., Tracey, I., Wessely, S., Arseneault, L., Ballard, C., & et al (2020). Multidisciplinary research priorities for the COVID-19 pandemic: a call for action for mental health science. **The Lancet Psychiatry**, 7(6), 547-560.
- Hoy, W. K., & Brown, B. L. (1988). Leadership behavior Of principals and the zone Of acceptance Of elementary teachers. *Journal of Educational Administration*, 26(1), 23 – 38 .

- Kang, L., Li, Y., Hu, S., Chen, M., Yang, C., Yang, B. X., Wang, Y., Hu, J., Lai, J., Ma, X., Chen, J., Guan, L., Wang, G., Ma, H., & Liu, Zh (2020). The mental health of medical workers in Wuhan, China dealing with the 2019 novel coronavirus. *The Lancet Psychiatry*, 7(3), e14.
- Koutsimani, P., Montgomery, A., & Georganta, K. (2019). The relationship between burnout, depression, and anxiety: A systematic review and meta-analysis. *Frontiers in psychology*, 10, 1-24.
- Lin, Zh. (2016). The influence of perceived leader humor on subordinate's voice behavior: A study under Chinese background. *Open Journal of Social Sciences*, 4, 174-178.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: recent research and its implications for psychiatry. *World psychiatry*, 15(2), 103-111.
- McBride, O., Murphy, J., Shevlin, M., Gibson-Mille, J., Hartman, T. K., Hyland, P., Levita, L., Mason, L., Martines, A. P., McKay, R., Stocks, T. V., & Bentall, R. P. (2021). Monitoring the psychological impact of the COVID-19 pandemic in the general population: An overview of the context, design and conduct of the COVID-19 Psychological Research Consortium (C19PRC) study. *International Journal of Methods in Psychiatric Research*, 30(1), 1-16.
- Qiu, J., Shen, B., Zhao, M., Wang, Z., Xie, B., & Xu, Y. (2020). A nationwide survey of psychological distress among Chinese people in the Covid-19 epidemic: Implications and policy recommendations. *General Psychiatry*, 33(2), 1-3.
- Romero, E. J., & Cruthirds, K.W. (2006). The use of humor in the workplace. *Academy of Management Perspectives*, 20(2), 58-69.
- Rubin, G. J., Potts, H. W., & Michie, S. (2010). The impact of communications about swine flu (influenza A H1N1v) on public responses to the outbreak: results from 36 national telephone surveys in the UK. *Health Technology Assessment*, 14(34), 165-248.
- Ruiz-Palomino, P., Yáñez-Araque, B., Jiménez-Estévez, P., & Gutiérrez-Broncano, S. (2022). Can servant leadership prevent hotel employee depression during the COVID-19 pandemic? A mediating and multigroup analysis. *Technological Forecasting and Social Change*, 174, 1-14.
- Sabino-Silva, R., Jardim, A. C. G., & Siqueira, W. L. (2020). Coronavirus Covid-19 impacts to dentistry and potential salivary diagnosis. *Clinical Oral Investigations*, 24(4), 1619-1621.
- Santa Maria, A., Wolter, C., Gusy, B., Kleiber, D., & Renneberg, B. (2019). The impact of health-oriented leadership on police officers' physical health, burnout, depression and well-being. *Policing: A Journal of Policy and Practice*, 13(2), 186-200.
- Serafini, G., Parmigiani, B., Amerio, A., Aguglia, A., Sher, L., & Amore, M. (2020). The psychological impact of COVID-19 on the mental health in the general population. *QJM: An International Journal of Medicine*, 113(8), 529-535.
- Sood, S. (2020). Psychological effects of the Coronavirus disease-2019 pandemic. *Research & Humanities in Medical Education*, 7, 23-26.
- Saunders, B., Sim, J., Kingstone, T., Baker, S., Waterfield, J., Bartlam, B., Burroughs, H., & Jinks, C. (2018). Saturation in qualitative research: Exploring its conceptualization and operationalization. *Quality & quantity*, 52, 1893-1907.

- Tian, F., Li, H., Tian, S., Yang, J., Shao, J., & Tian, C. (2020). Psychological symptoms of ordinary Chinese citizens based on SCL-90 during the level I emergency response to COVID-19. **Psychiatry Research**, 1, 1-10.
- Wu, P., Fang, Y., Guan, Z., & et al (2009). The psychological impact of the SARS epidemic on hospital employees in China: exposure, risk perception, and altruistic acceptance of risk. **The Canadian Journal of Psychiatry**, 54(5), 302-311.
- Xiao, H., Zhang, Y., Kong, D., Li, S., & Yang, N. (2020). Social capital and sleep quality in individuals who self-isolated for 14 days during the coronavirus disease 2019 (COVID-19) outbreak in January 2020 in China. **Medical Science Monitor**, 26, 1-8.
- Zhang, Y., & Ma, Z. F. (2021). Psychological responses and lifestyle changes among pregnant women with respect to the early stages of COVID-19 pandemic. **International Journal of Social Psychiatry**, 67(4), 344-350.

