



Original Article (Qualitative)

Presenting a model for managing human resource diversity in the administrative environment of education in Guilan province

Kobra Shiikhei , Saeid Bagher Salimi , Morad Rezaei Dizgah

Department of public Administratoon, Ra.C., Islamic Azad University, Rasht, Iran.

Receive:

06 May 2025

Revise:

30 June 2025

Accept:

16 August 2025

Abstract

The aim of this study is to present a model for managing the neurodiversity of human resources in the administrative environment of the education and training department of Gilan Province. The research method is applicable in terms of its purpose, and qualitative in terms of its implementation method. The statistical population of the study includes 1- 28 senior managers and heads of the general administration; 2- heads and deputies of cities and regions; 3- heads and deputies of the exceptional administration; 4- school counselors and career counselors; 5- human resources managers and administrative affairs officials; and 6- administrative employees of the organization. The sampling was carried out in a purposeful and snowball manner. The data collection tool is a semi-structured interview. The data collection and analysis method was used to collect and analyze data. Data analysis and model design were carried out in three stages: open, axial, and selective coding. MAXQDA 2020 software was used to analyze the data. The results showed that 8 core codes and 33 indicators were identified from the analysis of the interviews. The findings of the study indicate that the existing recruitment processes in the above institution for individuals with ADHD face problems such as lack of sufficient awareness of the special needs of these individuals, lack of clear anti-discrimination policies, and design of unsupportive work environments. This study suggests that in order to improve the employment conditions of individuals with neurodiversity, this organization needs to review its recruitment processes and design flexible and supportive work environments.

Keywords:

Neurodiversity,
Disorder,
Organizational
Support,
Job Motivation,
Organizational
Commitment,
Job Security

Please cite this article as (APA): Shiikhei, K., Bagher Salimi, S. and Rezaei Dizgah, M. (2025). Presenting a model for managing human resource diversity in the administrative environment of education in Guilan province. *Management and Educational Perspective*, 7(2), 377-393.



<https://doi.org/10.22034/jmep.2025.533061.1542>



Authors retain the copyright and full publishing rights.

Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Publisher: Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business

Corresponding Author: Saeid Bagher Salimi

Email: s.b.salimi@iau.ac.ir

Extended abstract

Introduction

In addition to transferring values, ethics, knowledge, and skills, the Education and Training is responsible for the growth and excellence of human resources. This organization, like other organizational communities, usually regulates management and training planning based on the characteristics of normal human resources and organizes it in a way that is suitable for most employees. Meanwhile, some employees cannot properly benefit from the necessary facilities of normal human resources for various cognitive and behavioral reasons. As a result, these individuals face challenges in the workplace and various social and emotional consequences (Noruzifard & Zamani, 2016). Advances in psychology and management knowledge in recent decades and awareness of individual differences in the nervous system have shown that many of the challenges of individuals with neurodiversity behavior, which have a great impact on the organizational and social fate of employees, can be managed. Accordingly, employees with neurodiversity behavior need experiences in managing neurodiversity individuals to achieve social and organizational advancement capabilities (Coetzer, 2016; Robins, 2017). Neurodiversity is a biological fact, meaning that some people's brain functions are different from what society's standards consider normal. This term implies a difference that should be accepted, considered, and valued (Austin & Pisano, 2017). Office and educational environments provide opportunities for growth and excellence by providing these experiences. Neurodiversity is the individual differences of employees in benefiting from management experiences in organizational communities. Receiving correct information from the environment is a necessary condition for attention and appropriate behavior in the organizational environment. Employee progress depends on the proper functioning of the nervous system, which allows individuals to pay attention, integrate information in the brain, and achieve appropriate behavior while avoiding distracting factors. Accordingly, the present study seeks to answer this question: What is the model for managing human resource neurodiversity in the administrative environment of education in Gilan Province?

Theoretical framework

Neurodiversity

Neurodiversity refers to the concept that the cognitive characteristics of apparently impaired individuals are not necessarily deficiencies and should be recognized like any other human diversity and considered like normal behaviors. Autism, dyslexia, dyspraxia, attention deficit, and hyperactivity are considered to be among the most important categories of neurodiversity. This disorder is a subgroup of neurodevelopmental disorders that manifest with levels of inattention or hyperactivity and impulsivity in childhood and often persist throughout adolescence and adulthood (Bodrozic et al., 2018.)

Ndindeng (2024) examined the impact of inclusive neurodiversity policies on performance, employee retention, and organizational culture in the workplace. Significant improvements in employee performance, increased employee retention rates, and positive changes in organizational culture were found in workplaces with inclusive neurodiversity policies. Organizations can benefit from implementing inclusive neurodiversity policies through increased productivity, reduced turnover, and a more inclusive work environment.

Rollnik-Sadowska & Grabinska (2024) examined the management of neurodiversity in the workplace. The results indicate that neurodiversity individuals offer unique talents if appropriate management strategies are implemented. Research identified in the reviewed literature on managing neurodiversity in the workplace primarily focuses on four areas: the well-being of individuals with autism, inclusion strategies, employment challenges, and employment developments. The results indicated that more theories, methods, and context are



needed to support employees with neurodiversity. Future research should develop integrated solutions to increase employment rates and reduce job turnover by utilizing theories such as self-determination theory and globally designed synergistic supervision. Integrating neurodiversity into sustainable human resource management practices can increase innovation, employee satisfaction, and organizational reputation. Continuous policy improvement is critical to long-term success and inclusiveness.

Research Methodology

The research method is applicable in terms of its purpose, and qualitative in terms of its implementation method. The statistical population of the research includes: 1- 28 senior managers and heads of the general administration; 2- heads and deputies of cities and regions; 3- heads and deputies of the exceptional administration; 4- school counselors and career counselors; 5- human resources managers and administrative officials; and 6- administrative employees of the organization, and the sampling was carried out in a purposeful and snowball manner. The data collection tool is a semi-structured interview. The data-driven method was used to collect and analyze data. Data analysis and model design were carried out in three stages of open, axial, and selective coding.

Research findings

MAXQDA 2020 software was used to analyze data. The results showed that 8 core codes and 33 indicators were identified from the analysis of the interviews. The findings of the study indicate that the existing recruitment processes for individuals with ADHD in the above institution face problems such as lack of sufficient awareness about the special needs of these individuals, lack of clear anti-discrimination policies, and designing unsupportive work environments. This study suggests that in order to improve the employment conditions of individuals with neurodiversity, this organization needs to review its recruitment processes and design flexible and supportive work environments.

Conclusion

The present study was conducted with the aim of presenting a model for managing neurodiversity of human resources in the administrative environment of education and training in Gilan province. The results of this study are consistent with the results of Ndindeng (2024), Rollnik-Sadowska & Grabinska (2024), Hotte-Meunier et al. (2024), Hajkarimi et al. (2023), Song et al. (2021), Yu et al. (2021), Wismans et al (2020), and Nancy & Almuth McDowall (2020). Ndindeng (2024) showed significant improvements in employee performance, increased employee retention rates, and positive changes in organizational culture in workplaces with inclusive neurodiversity policies. Organizations can benefit from implementing inclusive neurodiversity policies through increased productivity, reduced turnover, and a more inclusive work environment.

Based on the results of the study, the following suggestion was made:

-By providing psychological services and specialized counseling, the organization can prevent the negative consequences of behavioral challenges of neurodiversity employees in their work lives. In this context, holding on-the-job training courses and workshops in line with the cognitive characteristics of these individuals can increase awareness, understanding, and interaction within the organization, and in this regard, align the organization with a diversity and inclusion policy in recruiting and retaining human resources.

علمی پژوهشی (کیفی)

ارائه مدل مدیریت تنوع عصبی نیروی انسانی در محیط اداری آموزش و پرورش استان گیلان

کبری شیخی^۱ ID، سعید باقر سلیمی^۲ ID، مراد رضایی دیزگاه^۲ ID

- ۱- گروه مدیریت دولتی، واحد رشت، دانشگاه آزاد اسلامی، رشت، ایران.
- ۲- گروه مدیریت دولتی، واحد رشت، دانشگاه آزاد اسلامی، رشت، ایران.

چکیده

هدف این پژوهش ارائه مدل مدیریت تنوع عصبی نیروی انسانی در محیط اداری آموزش و پرورش استان گیلان می‌باشد. روش پژوهش با توجه به هدف آن، کاربردی و از حیث شیوه اجرا، کیفی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش شامل ۲۸ نفر از مدیران ارشد و رؤسای اداره کل؛ ۲- رؤسای و معاونین شهرستان‌ها و مناطق؛ ۳- رئیس و معاون اداره استثنائی؛ ۴- مشاوران مدارس و مشاوران شغلی؛ ۵- مدیران منابع انسانی و مسئولان امور اداری و ۶- کارمندان اداری سازمان می‌باشد و نمونه‌گیری به صورت هدفمند و گلوله برفی انجام شد. ابزار گردآوری اطلاعات مصاحبه نیمه ساختاریافته می‌باشد. برای گردآوری و تحلیل داده‌ها از روش داده بنیاد استفاده شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها و طراحی الگو، در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام گرفت. برای تحلیل داده‌ها از نرم افزار MAXQDA ۲۰۲۰ استفاده گردید. نتایج نشان داد که ۸ کد هسته‌ای و ۳۳ شاخص از تحلیل مصاحبه‌ها شناسایی شد. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که فرایندهای استخدامی موجود در نهاد فوق برای افراد با نارسایی توجه/بیش فعال، با مشکلاتی نظیر فقدان آگاهی کافی در مورد نیازهای ویژه این افراد، نبود سیاست‌های شفاف ضد تبعیض، و طراحی محیط‌های کاری غیرحمایتی روبه‌رو است. این پژوهش پیشنهاد می‌کند که برای بهبود شرایط اشتغال افراد دارای تنوع عصبی، این سازمان نیازمند بازنگری در فرآیندهای استخدامی و طراحی محیط‌های کاری منعطف و حمایتی هستند.

تاریخ دریافت: ۱۶ اردیبهشت ۱۴۰۴

تاریخ بازنگری: ۰۹ تیر ۱۴۰۴

تاریخ پذیرش: ۲۵ مرداد ۱۴۰۴

کلید واژه‌ها:

تنوع عصبی، اختلال،
حمایت سازمانی، انگیزه
شغلی، تعهد سازمانی،
امنیت شغلی

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): شیخی، کبری، باقر سلیمی، سعید و رضایی دیزگاه، مراد. (۱۴۰۴). ارائه مدل مدیریت تنوع عصبی نیروی انسانی در محیط اداری آموزش و پرورش استان گیلان. فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش، ۷(۲)، ۳۷۷-۳۹۳.

<https://doi.org/10.22034/jmep.2025.533061.1542>

Authors retain the copyright and full publishing rights.

Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

ناشر: مرکز پژوهشی مطالعات مدیریت منابع و کسب و کار دانش محور

نویسنده مسئول: سعید باقر سلیمی

ایمیل: s.b.salimi@iau.ac.ir

مقدمه

آموزش و پرورش در کنار انتقال ارزش‌ها، اصول اخلاقی، دانش و مهارت‌ها وظیفه رشد و تعالی نیروی انسانی را بر عهده دارد این سازمان قاعدتاً برنامه ریزی مدیریت و آموزش را هم چون سایر جوامع سازمانی بر مبنای ویژگی‌های نیروی انسانی بهنجار تنظیم می‌کند و به گونه‌ای سازمان دهی می‌نماید که مناسب بیشتر کارکنان باشد. در این میان، برخی از کارمندان به دلایل مختلف شناختی و رفتاری نمی‌توانند به طور شایسته از امکانات لازم نیروی انسانی بهنجار بهره ببرند. در نتیجه این افراد دچار چالش‌هایی در محیط کار و نیز پیامدهای اجتماعی و عاطفی گوناگون می‌شود (Noruzifard & Zamani, 2016). پیشرفت دانش سایکولوژی و مدیریت در دهه‌های اخیر و آگاهی نسبت به تفاوت‌های فردی در سیستم عصبی نشان داده که بسیاری از چالش‌های افراد دارای رفتار تنوع عصبی که تأثیر زیادی بر سرنوشت سازمانی و اجتماعی کارمندان بر جای می‌گذارند، قابل مدیریت هستند. بر این اساس کارکنان دارای رفتار تنوع عصبی جهت دست یابی به قابلیت‌های پیشرفت اجتماعی و سازمانی به تجارب مدیریت افراد دارای تنوع عصبی نیاز دارند (Coetzer, 2016; Robins, 2017).

تنوع عصبی یک حقیقت زیستی است، به این معنی که کارکرد مغز برخی، متفاوت با چیزی است که استانداردهای جامعه آن را کارکرد نرمال مغز می‌داند. این اصطلاح دلالت بر تفاوتی دارد که باید پذیرش، مورد توجه و ارزشمند باشد (Austin & pisano, 2017). تنوع عصبی اشاره دارد به تفاوت‌هایی که انسان‌ها در زمینه جامعه پذیری، یادگیری، توجه، خلق و سایر کنش‌های ذهنی دارند. این مقوله اشاره دارد به این که مغزهای ما انسان‌ها به شیوه‌های متنوعی عمل می‌کنند و این یک واقعیت زیستی به حساب می‌آید و بخش طبیعی از تنوع انسان است. تنوع عصبی اختلالات یا برجسب‌هایی که بر مبنای طبقه‌بندی برای افراد مطرح می‌شود، رد می‌کند و بیان می‌کند که نباید هدف ما درمان افرادی باشد که مغز آن‌ها به صورت متفاوتی کار می‌کند، بلکه این تفاوت‌ها باید به عنوان بخشی از تنوع طبیعی انسان‌ها پذیرفته شوند و حمایت‌های مورد نیاز برای این افراد فراهم شود تا این که بتواند مشارکت کاملی در جامعه داشته باشند (Bewley & George, 2016). تنوع عصبی به تفاوت‌ها در کارکرد ذهنی افراد و عادت‌های رفتاری اشاره دارد و این تنوع به معنای تفاوت است نه اختلال و کمبود، تفاوتی که باید مورد احترام و پذیرش قرارگیرد بر این اساس، رفتار افراد دارای تنوع عصبی برای ارائه یک زیرمجموعه به شدت در حال رشد از شمول و تنوع سازمانی استفاده می‌شود که می‌خواهد استعداد افرادی را که متفاوت فکر می‌کنند در آغوش بگیرد و به حداکثر برساند. از این منظر، کارکنانی که متفاوت فکر می‌کنند اغلب نقاط قوت قابل توجهی دارند که می‌توانند با آنها ارزش واقعی را به محیط کارشان بیاورند (CIPD, 2018). اصطلاح تنوع عصبی برای ارائه یک زیرمجموعه به شدت در حال رشد از شمول و تنوع سازمانی استفاده می‌شود که می‌خواهد استعداد افرادی که متفاوت فکر می‌کنند را در آغوش بگیرد و به حداکثر برساند (Tahmasbi et al, 2020). تنوع عصبی این ایده است که شرایط شناختی هم چون اوتیسم، خوانش پریشی و کنش پریشی گونه‌های طبیعی در روشی است که افراد فکر می‌کنند و اطلاعات پردازش می‌کنند. تنوع عصبی هم با سختی‌هایی که افراد دارای این شرایط ممکن است در محیط کار با آن مواجه شوند، شناسایی می‌شود، هم با نقاط قوت منحصر به فردی که از این سبک تفکر متفاوت نشات می‌گیرد (GMB, 2018).

رابطه بین تنوع عصبی و پیامدهای شغلی پیچیده است و عوامل محیطی مانند تناسب فرد-محیط و تطابق محل کار ممکن است در خطر مشکلات شغلی نقش داشته باشند. شناسایی این عوامل، توسعه تطابق‌های بهبود یافته در محل کار و مداخلات هدفمند برای بهبود پیامدهای شغلی در میان افراد مبتلا به تنوع عصبی را فراهم می‌کند (Hotte-Meunier et al., 2024). رفتارهای بسیاری از افراد دارای تنوع عصبی، برخلاف مفاهیم رایجی است برای تعریف یک کارمند خوب به کار می‌رود، مانند مهارت‌های ارتباطی دوستانه، هوش هیجانی، تیم‌گرایی، شخصیتی از نوع شخصیت فروشنده‌ها، توانایی ایجاد شبکه‌های ارتباطی، توانایی انطباق با شیوه‌ای استاندارد بدون نیاز به تسهیلات ویژه و غیره. این معیارها به طور نظام‌مند مانع افراد دارای سیستم عصبی متفاوت یا طرد و اخراج آن‌ها در سازمان می‌شوند. در حالی که برخورداری از افرادی که چیزها را به گونه‌ای متفاوت می‌بینند و افرادی که شاید به طور کامل متناسب نباشند کمک می‌کند به عنوان یک سازمان بزرگ، در گرایش خود به مشاهده همه چیز از یک جهت، موازنه‌ای ایجاد کنیم. از آن جا که سرشت افراد دارای سیستم عصبی متفاوت، با افراد عادی فرق دارد، ممکن است دیدگاه‌های جدیدی را در راستای ایجاد یا شناسایی ارزش با خود به یک سازمان بیاورند (Jones, 2016).

محیط‌های اداری و آموزشی به دلیل فراهم ساختن همین تجارب، موجبات رشد و تعالی افراد را فراهم می‌کند. تنوع عصبی تفاوت‌های فردی کارمندان در بهره‌مندی از تجارب مدیریتی در جوامع سازمانی است. دریافت اطلاعات درست از محیط شرط لازم جهت توجه و رفتار مناسب در محیط سازمانی است. پیشرفت کارمندان وابسته به عملکرد مناسب سیستم عصبی است که به افراد امکان می‌دهد توجه کنند، اطلاعات را در مغز یکپارچه سازند و ضمن دوری از عوامل حواس پرت‌کننده، به رفتار مناسب دست پیدا کنند. بنابراین اهمیت انجام پژوهش درباره مزایا و چالش‌های افراد دارای رفتار تنوع عصبی در سازمان آموزش و پرورش مشخص می‌شود. در این خصوص، پس از آگاهی و پذیرش، خلق محیطی مناسب برای افراد دارای تنوع عصبی است و با این کار، سازمان آموزش و پرورش، می‌تواند علاوه بر مدیریت چالش‌های بالقوه آن‌ها (ناتوانی در درک افراد، نقص در تعاملات اجتماعی، مشکل در مفهوم سازی و تصویر پردازی ایده‌های انتزاعی، مشکل در تطبیق خود با تغییرات ساختار و کارهای روتین، کاهش کارایی در محیط‌های پرسروصدا و مشکل در ابراز و بیان احساسات)، از نقاط قوت و مزایای افراد دارای تنوع عصبی (توانایی فنی، وقت شناسی، قابل اعتماد، تمرکز طولانی، تفکر تحلیلی، حل مساله، سبک تفکر داده محور و تفکر خلاق بهره‌مند شوند. بنابراین مساله اصلی پژوهش حاضر، شناسایی کارمندان دارای تنوع عصبی در حوزه اداری آموزش و پرورش استان گیلان و نیز، سبک مدیریت چالش‌ها و ایجاد محیطی برای تحقق نقاط قوت آن‌ها و اتخاذ سیاست مدیریتی در قبال آن‌ها و نیز پیشنهاد فرایندهایی برای اصلاح استخدام منابع انسانی در سازمان آموزش و پرورش به کارگیری افراد دارای سیستم عصبی متفاوت است و بر این اساس پژوهش حاضر در جستجوی پاسخ به این سؤال است: مدل مدیریت تنوع عصبی نیروی انسانی در محیط اداری آموزش و پرورش استان گیلان چگونه می‌باشد؟

ادبیات نظری

تنوع عصبی

تنوع عصبی به این مفهوم اشاره دارد که ویژگی‌های شناختی افراد ظاهراً مختل لزوماً کمبود نبوده و باید مانند هر تنوع انسانی دیگر به رسمیت شناخته گردد و مانند رفتارهای معمولی در نظر گرفته شود. اوتیسم، خوانش پریشی، کنش پریشی

و نارسایی توجه و بیش‌فعالی از مهم‌ترین مقوله‌های تنوع عصبی محسوب می‌شوند. این اختلال زیر گروهی از اختلالات عصبی-رشدی بوده که با سطوح بی‌توجهی و یا بیش‌فعالی و تکانش‌گری در دوران کودکی رخ می‌دهد و اغلب در طول نوجوانی و بزرگسالی ادامه می‌یابد (Bodrozic et al, 2018). نشانه‌های اصلی تنوع عصبی دشواری در سازماندهی وظایف و فعالیت‌ها، فراموشی در فعالیت‌های روزمره، عدم توجه دقیق به جزئیات، (صحبت بیش از حد با اطرافیان، واکنش صریح به پاسخ‌ها (تکانشی بودن)، احساس بی‌قراری هنگام نشستن (به عنوان مثال در مدرسه و کار)، بی‌نظمی بیش از حد (به عنوان مثال، ضربه زدن به دست یا پا، چسبیدن به صندلی) می‌باشد (Follmer & Jones, 2018). یکی از مهم‌ترین تغییرات در بزرگسالان با اختلال تنوع عصبی افزایش چشم‌گیر نارسایی شناختی است که به عنوان نارسایی کارکردهای اجرایی توصیف می‌شوند. نشانه‌های ویژه نقص در کارکردهای اجرایی عبارت‌اند از: تغییر پی در پی برنامه‌ها یا کارها؛ بی‌سازمانی؛ ضعف در برنامه‌ریزی برای آینده، وابستگی به دیگران در حفظ نظم و ترتیب؛ ناتوانی در نگهداری ذهنی چندین چیز به طور هم‌زمان، کارها یا تکالیف نیمه‌تمام، نیاز به تعیین ضرب‌الاجلی برای انجام کارها، تشخیص و درک نادرست زمان (Nall & Legg, 2016). با این وجود، اتخاذ ریسک‌های محاسبه‌شده، عدم اطمینان و جا به جا کردن مرزها برای آن‌ها سخت نیست؛ این ویژگی همراه با بصیرت، تفکر خلاق و حل مساله نقاط قوتی است که اغلب به افراد تنوع عصبی در محل کار مرتبط است (Nall & Legg, 2016). توانایی انجام چند وظیفه‌ای و پاسخ به محیط‌ها و تقاضاهای کاری در حال تغییر نیز به طور فزاینده‌ای در جهان فعلی و محیط کاری "که دارای فزونی اطلاعات‌اند" ارزشمند است (Archer, 2015). این افراد همواره می‌توانند به طور قابل ملاحظه‌ای، موقعیت‌های پر فشاری را که افراد عادی احتمالاً آن را طاقت فرسا می‌بینند، مدیریت کنند (Boot et al, 2017).

پیشینه پژوهش

(Ndindeng, 2024) به بررسی تأثیر سیاست‌های فراگیر تنوع عصبی بر عملکرد، حفظ کارکنان و فرهنگ سازمانی در محیط کار پرداخت. بهبودهای قابل توجهی در عملکرد کارکنان، افزایش نرخ حفظ کارکنان و تغییر مثبت در فرهنگ سازمانی در محیط‌های کاری با سیاست‌های فراگیر تنوع عصبی را نشان داد. سازمان‌ها می‌توانند از اجرای سیاست‌های فراگیر تنوع عصبی از طریق افزایش بهره‌وری، کاهش جابجایی و یک محیط کاری فراگیرتر بهره‌مند شوند. (Rollnik-Sadowska & Grabinska, 2024) به بررسی مدیریت تنوع عصبی در محیط‌های کاری پرداختند. نتایج نشان می‌دهد که افراد دارای تفاوت عصبی، استعداد‌های منحصر به فردی را مشروط به استراتژی‌های مدیریتی مناسب، ارائه می‌دهند. تحقیقات شناسایی شده در ادبیات بررسی شده در حوزه مدیریت تنوع عصبی در محیط‌های کاری، در درجه اول بر چهار حوزه تمرکز دارد: رفاه افراد مبتلا به اوتیسم، استراتژی‌های شمول، چالش‌های اشتغال و تحولات استخدام. نتایج نشان داد که برای حمایت از کارمندان دارای تفاوت‌های عصبی، به نظریه‌ها، روش‌ها و زمینه‌های بیشتری نیاز است. تحقیقات آینده باید با استفاده از نظریه‌هایی مانند نظریه خود-تعیینی و نظارت هم‌افزایی طراحی شده جهانی، راه‌حل‌های یکپارچه‌ای را برای افزایش نرخ اشتغال و کاهش جابجایی شغلی توسعه دهند. ادغام تنوع عصبی در شیوه‌های مدیریت پایدار منابع انسانی می‌تواند نوآوری، رضایت کارکنان و شهرت سازمانی را افزایش دهد. بهبود مستمر سیاست‌ها برای موفقیت بلندمدت و فراگیری بسیار مهم است.

(Hotte-Meunier et al, 2024) به بررسی نقاط قوت و چالش‌های پذیرش اختلال نقص توجه/بیش‌فعالی در اشتغال پرداختند. نتایج در چهار دسته قرار گرفتند: چالش‌ها، نقاط قوت، سازگاری‌ها و تفاوت‌های جنسیتی. هشت موضوع شامل موارد زیر بود: علائم اختلال نقص توجه/بیش‌فعالی در محل کار، عملکرد در محل کار، رضایت شغلی، افکار و رفتارهای ناسازگارانه کاری، روابط بین فردی در محل کار، نقاط قوت شخصی، پذیرش اختلال نقص توجه/بیش‌فعالی، تناسب فرد-محیط و سازگاری و حمایت. کارکنان مبتلا به اختلال نقص توجه/بیش‌فعالی می‌توانند با تناسب مناسب فرد-محیط، و امکانات و حمایت، خود را با اشتغال وفق دهند و در آن پیشرفت کنند. بسیاری از چالش‌های مربوط به اختلال نقص توجه/بیش‌فعالی را می‌توان در یک محیط کاری که شیوه‌های کاری انعطاف‌پذیر و گشودگی به تنوع عصبی را ترویج می‌دهد، به دارایی‌هایی تبدیل کرد.

(Hajkarimi et al, 2023) به بررسی حفظ و نگهداشت کارکنان تنوع عصبی در سازمان با تمرکز بر افراد اوتیسم پرداختند. پژوهش حاضر به لحاظ هدف کاربردی بوده است و از نظر رویکرد و روش، کیفی می‌باشد. داده‌های مورد نیاز با روش میدانی، جمع‌آوری گردیده است. ابزار جمع‌آوری داده‌ها مصاحبه می‌باشد. مشارکت کنندگان در این پژوهش شامل سه گروه درمانگر، کارفرما و والد می‌باشند که تعداد بیست و یک نفر به شیوه هدفمند، از شهرهای تهران، قم، شیراز، مشهد، قزوین و اصفهان انتخاب گردیده‌اند. داده‌ها با روش تحلیل مضمون، تجزیه و تحلیل شده‌اند. شبکه مضامین شکل گرفته شامل ۸۸ کد، ۲۰ مضمون فرعی و ۵ مضمون اصلی (فرهنگ سازمانی تنوع‌پذیر، انگیزش، آموزش، ارتباطات ایمن و تطبیق معقول) می‌باشد. مضامین اصلی، حوزه‌هایی هستند که جهت حفظ و نگهداشت کارکنان، شایسته توجه می‌باشند.

(Song et al, 2021) نیز در پژوهش‌های خود به ویژگی‌های مثبت بزرگسالان تنوع عصبی پرداختند و دریافته‌اند که این افراد به سبب داشتن نقص در بازداری در اموری که نیاز به نوآوری و تفکر واگرا دارد، بهتر عمل می‌کنند و از این نظر می‌توانند فرصت‌های تازه را کشف نمایند.

(Yu et al, 2021) به بررسی ارتباط بین بیش‌فعالی و تکانش‌گری در کارآفرینی پرداختند. آن‌ها در تحقیقات خود نشان دادند که بیش‌فعالی و تکانش‌گری سوق‌دهنده افراد به سمت نوآوری، پیشتازی و ریسک‌پذیری و کارآفرینی است. این افراد در محیط‌های بی‌ثبات و نامطمئن می‌توانند به سرعت تصمیم‌گیری و اقدام نمایند.

(Wismans et al, 2020) به بررسی رابطه مثبت بین نارسایی توجه/بیش‌فعالی و ریسک‌پذیری پرداختند و نشان دادند ویژگی‌های شناختی، این افراد را به کارآفرینی و تصمیم‌گیری تحت عدم اطمینان سوق می‌دهد.

(Nancy & Almuth McDowall, 2020) در زمینه تنوع عصبی و مؤلفه‌های آن در یک چشم‌انداز کلی درباره افراد دارای ناتوانی مانند اوتیسم، خوانش پریشی، سندروم تور، اختلال کم‌توجهی و بیش‌فعالی و اختلال هماهنگی حرکتی و رشدی، در پی ایجاد یک چارچوب معرفت‌شناختی برای در دستورکار قرارداد این افراد در آینده به بررسی پرداخته‌اند. این افراد در طول سال‌ها به دلیل برچسب، فقدان آگاهی و نبود زیرساخت‌های مناسب مانند مدرسه و جامعه و حتی راه‌اندازی دفتر و استخدام شغلی مورد طرد قرار گرفته‌اند.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ هدف کاربردی بوده است و از نظر رویکرد و روش، پژوهشی کیفی می‌باشد. داده‌های مورد نیاز از طریق روش کتابخانه‌ای و میدانی، جمع‌آوری گردیده است. ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه نیمه ساختاریافته می‌باشد که در پژوهش حاضر با توجه به اهداف تحقیق و ویژگی‌های مصاحبه شونده‌گان، از مصاحبه با انعطاف پذیری متوسط استفاده شده است. پروتکل مصاحبه در دو بخش، به این ترتیب، بخش نخست مربوط به خصوصیات جمعیت شناختی و بخش دوم، در شش سطح و هریک از آن‌ها با پرسش‌های موضوعی مندرج در آن‌ها را شامل می‌شود. نمونه‌ای از پرسش‌ها بدین شرح‌اند: موانع اصلی بکارگیری افراد دارای نارسایی توجه و بیش‌فعالی در محیط کاری چیست؟ سازمان برای غلبه بر موانع شغلی این افراد چه تدابیر باید در نظر بگیرد؟ این افراد با چه نوع مشکلات و چالش‌هایی در مساله استخدام، جذب، حمایت و در صورت اشتغال پیشرفت شغلی روبرو هستند؟ مدیریت منابع انسانی برای تطبیق با چالش‌های این افراد چه تدابیری باید در نظر بگیرد؟ مزایای جذب و حفظ کارکنان دارای تنوع عصبی با ویژگی‌های شناختی نارسایی توجه و بیش‌فعالی در محیط کار چیست؟ مشارکت کنندگان در این پژوهش شامل: (۱) استادان دانشگاه‌ها، پژوهش‌گران کارآموده و کارشناسان خبره در رشته روانشناسی، روان‌پزشکی و مدیریت؛ (۲) شاهدان عینی به لحاظ موقعیت شغلی با مسئولیت‌هایشان شناخت خوبی از مسائل داشتند و با افراد موضوع تحقیق مناسبات نزدیک دارند. با توجه به توضیحات مدیران ارشد، روسا، مشاوران و معاونین پرورشی و کارشنان حوزه سلامت که دست کم ۱۰ سال سابقه راهبری و مدیریت کارکنان را داشتند، و (۳) گروهی که موضوع تحقیق مستقیماً به آنان مربوط می‌شود یعنی کارکنان اداره کل، نواحی ۱ و ۲ رشت، انزلی و لاهیجان. روش نمونه‌گیری از نوع نمونه‌گیری هدفمند بوده است. رسیدن به حالت اشباع نظری، ملاکی برای توقف نمونه برداری، در نظر گرفته شده است. این اتفاق در مورد هفدهم، صورت پذیرفته است. هم‌چنین، با توجه به محدودیت برقراری ارتباط یا پذیرش مصاحبه از روش گلوله برفی (اسنوبال) استفاده شد. گردآوری داده‌ها، تجزیه و تحلیل از طریق کدگذاری‌ها انجام شده است. به منظور تجزیه و تحلیل اطلاعات از نرم افزار MAXQDA2020 استفاده شد.

یافته‌های پژوهش

ابتدا از بخش فراترکیب شناسایی، طبقه‌بندی مؤلفه و شاخص‌های کارکنان دارای تنوع عصبی، الگوی مدیریت کارکنان دارای تنوع عصبی در سه لایه شامل ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های کلیدی استخراج شد و در جدول (۱) آورده شده است.

جدول ۱. شناسایی و طبقه‌بندی مؤلفه و شاخص‌های مربوط به تنوع عصبی

ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها
	سازمانی	<p>شیوه‌های استخدام تنها به چارچوب‌های شایستگی متکی است و فاقد استانداردهای لازم و ایجاد فرصت برابر برای افراد دارای تنوع عصبی است.</p> <p>محیط کار از حیث فضا و عوامل زیستی فاقد حداقل نرم‌ها و استانداردهای لازم از حیث ترکیب تنوع نیروی منابع انسانی است.</p> <p>رویکرد مدیریت مبتنی بر افراد دارای عصب شناختی نرمال و فاقد سیاست‌های رفتاری کارکنان دارای تنوع عصبی است.</p> <p>نوع ارتباطات و ارائه اطلاعات در قالب‌های مختلف، موجب افزایش تعامل و اعتماد کارکنان دارای تنوع عصبی می‌شود.</p> <p>محیط کاری نامتناسب از حیث شرایط فیزیکی، ناامن، محرک و نداشتن دستورالعمل‌های کاری نامشخص باعث عدم سازگاری و تطبیق معقول کارکنان تنوع عصبی در سازمان می‌شود.</p> <p>مدیریت کارکنان دارای تنوع عصبی توسط سازمان موجب بهره‌وری و مشارکت آنان در محیط کار می‌شود.</p>
عوامل مؤثر بر چالش‌های رفتاری کارکنان دارای تنوع عصبی	شغلی	<p>امنیت شغلی کارکنان دارای تنوع عصبی مشتمل بر آسیب‌های روحی و روانی است که این افراد در طی زمان انجام کارها با آن مواجه هستند.</p> <p>نگرش غیر منعطف و همدلانه در زمینه زمان کار و عدم نقش کاری متناسب با شرایط افراد دارای تنوع عصبی باعث کاهش بهره‌وری آنان می‌گردد.</p> <p>هنگامی که انتظارات کارکنان دارای تنوع عصبی از شرایط کاری برآورده نگردد، موجب کاهش رضایت شغلی می‌شود.</p> <p>شیوع مشکلات و چالش‌های اجرایی کارکنان دارای تنوع عصبی در مقاطعی با علائمی چون غیبت، تأخیر و تعجیل نشان می‌دهد.</p> <p>فقدان آگاهی در حمایت تنوع شناختی نیروی انسانی موجب کاهش بهره‌وری آنان می‌شود.</p> <p>عدم باور به توانایی و به کارگیری کارکنان در راستای خصایص آنان در وظایف محوله ضعف و کاهش عملکرد مناسب را به دنبال دارد.</p>
	فردی	<p>ارتباط سازمانی میان کارکنان تنوع عصبی، مدیران و همکاران تأثیر بسزایی در شرایط روحی و ذهنی برای تحمل شرایط کاری دارد.</p> <p>فقدان آموزش در حوزه‌های مورد علاقه و مبتنی بر ویژگی‌های کارکنان دارای تنوع عصبی منجر به عدم انطباق و سازگاری در محیط کاری می‌شود.</p> <p>توجه به رفاه و وضع خط‌مشی‌های حمایتی و تشویقی کارکنان دارای تنوع عصبی در سازمان بسیار مهم است.</p> <p>بروز مشکلات از جمله عدم تمرکز بر مشکلات محوله و مدیریت زمان در بین کارکنان دارای تنوع عصبی می‌تواند باعث فشارهای روحی و روانی زیادی برای آنان شود.</p>

<p>در صورت بروز مشکلات فوق در بین کارکنان مزبور، انگیزه و مشارکت آن‌ها برای مناسب وظایف محوله از دست می‌رود و این امر اعتماد به نفس آنان را به شدت کاهش می‌دهد.</p>	
<p>عدم احترام و تصور یک چشم انداز روشن برای افراد دارای تنوع عصبی در جامعه موضوعی است که افراد مزبور را برای حل مسائل شغلی با مشکل مواجه می‌کند. شرایط اقتصادی و مالی نامناسب باعث عدم تمرکز افراد در اجرای وظایف شغلی شان می‌شود.</p>	<p>خارجی</p>

در ادامه داده‌ها به منظور تجزیه و تحلیل در نرم افزار MAXQDA2020 رونویسی و وارد شدند که از طریق آن، کدها و زیر کدها طبقه‌بندی شده و دسته بندی‌های نهایی در الگوی استخراج شده از بررسی مطالعات پیشین ارائه گردید و در شکل‌های (۱) و (۲) آورده شده است.

(۱) ابعاد سازمانی

الف) شیوه‌های استخدامی:

- یافته‌ها نشان داد که شیوه‌های استخدام در سازمان‌ها معمولاً به چارچوب‌های شایستگی متکی است و این امر اغلب برای افراد دارای تنوع عصبی مشکلاتی ایجاد می‌کند. سازمان‌ها از استانداردهای لازم برای ایجاد فرصت‌های برابر برای افراد با تنوع عصبی برخوردار نیستند.
- در بسیاری از موارد، این شیوه‌ها تنها بر افرادی که ویژگی‌های شناختی و رفتاری «عادی» دارند، تمرکز دارند، و این امر باعث حذف افرادی با شرایط خاص مانند تنوع عصبی از چرخه استخدام می‌شود.

ب) محیط کاری:

- محیط‌های کاری در این تحقیق به‌ویژه در سازمان‌های دولتی مانند آموزش و پرورش، فاقد حداقل استانداردهای لازم برای پذیرش تنوع نیروی انسانی هستند. این فضاها معمولاً برای افراد با ویژگی‌های شناختی متنوع طراحی نمی‌شوند و به همین دلیل این افراد دچار مشکل در انطباق با محیط کاری می‌شوند.
- به‌ویژه، فقدان شرایط فیزیکی مناسب، مانند محیط‌های آرام و بدون حواس‌پرتی و دستورالعمل‌های کاری روشن، منجر به کاهش بهره‌وری افراد با تنوع عصبی می‌شود.

ج) رویکرد مدیریت:

- بسیاری از سازمان‌ها رویکرد مدیریتی مبتنی بر افراد عصب‌شناختی نرمال دارند و در پی این هستند که تمامی کارکنان، از جمله افراد دارای تنوع عصبی، را با همان استانداردهای رفتاری و شغلی ارزیابی کنند. این رویکرد باعث می‌شود که افراد دارای تنوع عصبی به دلیل تفاوت‌های طبیعی در عملکرد خود، از سایرین متمایز شوند و در نتیجه آسیب‌پذیرتر باشند.

(۲) ابعاد شغلی

الف) امنیت شغلی:

- افراد دارای تنوع عصبی در برخی موارد از امنیت شغلی کمتری برخوردار هستند. آسیب‌های روانی و روحی ناشی از مشکلات شغلی و اجرایی می‌تواند در طول زمان تأثیر منفی زیادی بر انگیزه و کارایی آنان بگذارد. این آسیب‌ها به دلیل نبود انطباق شغلی مناسب و فشارهای ناشی از عدم شفافیت انتظارات است.
 - این افراد، زمانی که انتظارات سازمان به درستی با توانایی‌های آن‌ها منطبق نمی‌شود، با کاهش رضایت شغلی مواجه می‌شوند و حتی در برخی موارد ممکن است احساس کنند که به دلیل عدم توانمندی‌های طبیعی خود از فرصت‌های شغلی محروم می‌شوند.
- ب) مشکلات اجرایی و عملکردی:
- چالش‌های اجرایی از جمله غیبت‌های زیاد، تأخیر و تعجیل‌های مکرر از ویژگی‌های بارز این افراد است که به دلیل مشکلات در مدیریت زمان و تمرکز به وجود می‌آید. این چالش‌ها در نهایت می‌تواند منجر به کاهش بهره‌وری و کیفیت کار شود.
- ج) عدم باور به توانایی‌ها:
- در بسیاری از سازمان‌ها، عدم باور به توانمندی‌های افراد مبتلا به تنوع عصبی باعث می‌شود که این افراد در وظایف مهم و چالش‌برانگیز قرار نگیرند، در حالی که این افراد می‌توانند نقاط قوت خاصی در برخی وظایف مانند تفکر خلاقانه و حل مسائل پیچیده داشته باشند.
- ۳) ابعاد فردی
- الف) ارتباطات سازمانی:
- ارتباطات میان مدیران و کارکنان دارای تنوع عصبی می‌تواند تأثیر بسزایی در شرایط روحی و ذهنی این افراد داشته باشد. افراد با تنوع عصبی ممکن است به دلیل مشکلات در مدیریت ارتباطات اجتماعی و عدم توانایی در برقراری ارتباطات مناسب با همکاران و مدیران، دچار استرس و نگرانی شوند.
 - در چنین شرایطی، این افراد ممکن است نتوانند پاسخگویی مناسبی در محیط کار داشته باشند و این امر به نوبه خود می‌تواند منجر به عدم تعامل مثبت و کاهش انگیزه در این افراد گردد.
- ب) نبود آموزش و حمایت‌های مناسب:
- عدم آموزش مناسب برای افراد با تنوع عصبی و عدم توجه به ویژگی‌های فردی آنان در طراحی برنامه‌های آموزشی و شغلی، به عدم انطباق آنان با محیط کار منجر می‌شود.
 - همچنین، نبود حمایت‌های کلامی و عاطفی از سوی مدیران و همکاران می‌تواند مشکلات بیشتری را برای این افراد ایجاد کرده و در نهایت باعث کاهش اعتماد به نفس و کارایی آن‌ها شود.

ج) استرس و مشکلات روانی:

- مشکلات رفتاری ناشی از عدم تمرکز و مدیریت زمان ضعیف می‌تواند باعث فشارهای روانی زیادی برای این افراد شود. این فشارها می‌تواند به کاهش انگیزه و پذیرش کار منجر شود و حتی در برخی موارد باعث ناامنی شغلی گردد.

۴) ابعاد خارجی

الف) نگرش جامعه:

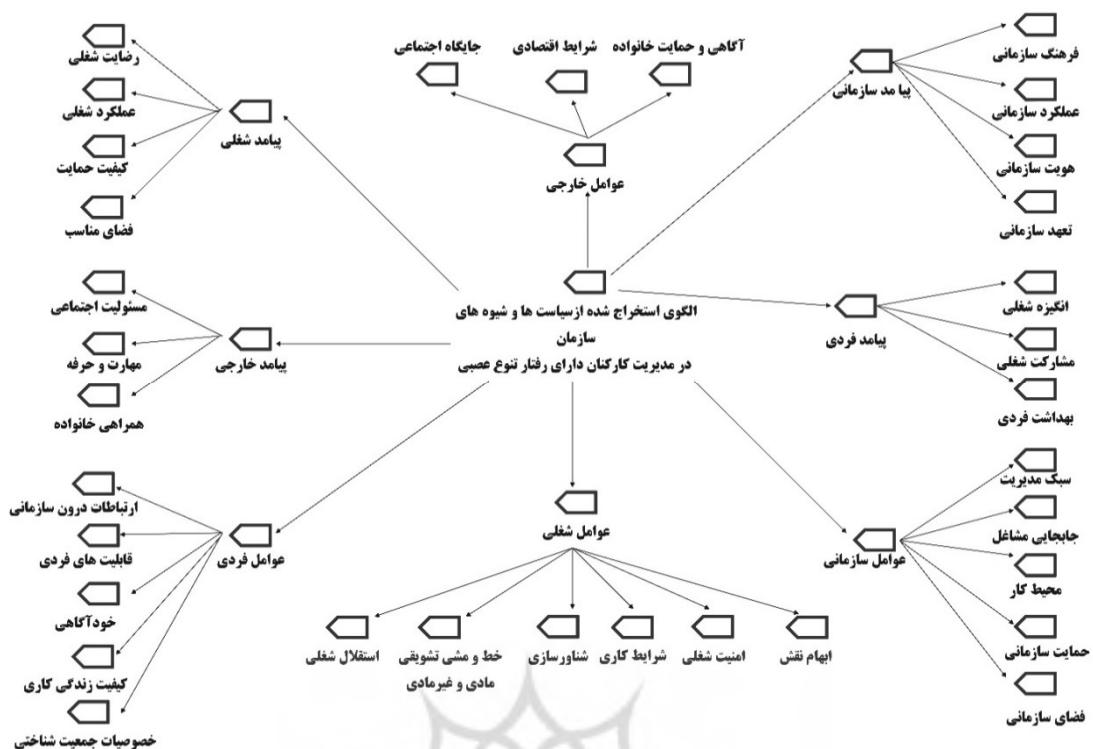
- در بسیاری از موارد، تصور منفی و عدم احترام به افراد با تنوع عصبی از سوی جامعه باعث می‌شود که این افراد برای حل مشکلات شغلی خود با چالش‌های بیشتری مواجه شوند. نگرش‌های منفی اجتماعی ممکن است منجر به محرومیت از فرصت‌ها و عدم پذیرش افراد دارای تنوع عصبی در محیط‌های کاری شود.

ب) مشکلات اقتصادی و مالی:

- در شرایط اقتصادی دشوار، افراد دارای تنوع عصبی ممکن است در متمرکز ماندن بر وظایف شغلی دچار مشکل شوند. فشارهای اقتصادی می‌تواند بر عملکرد افراد تأثیر منفی بگذارد و در نهایت باعث کاهش کیفیت کار آنان شود.

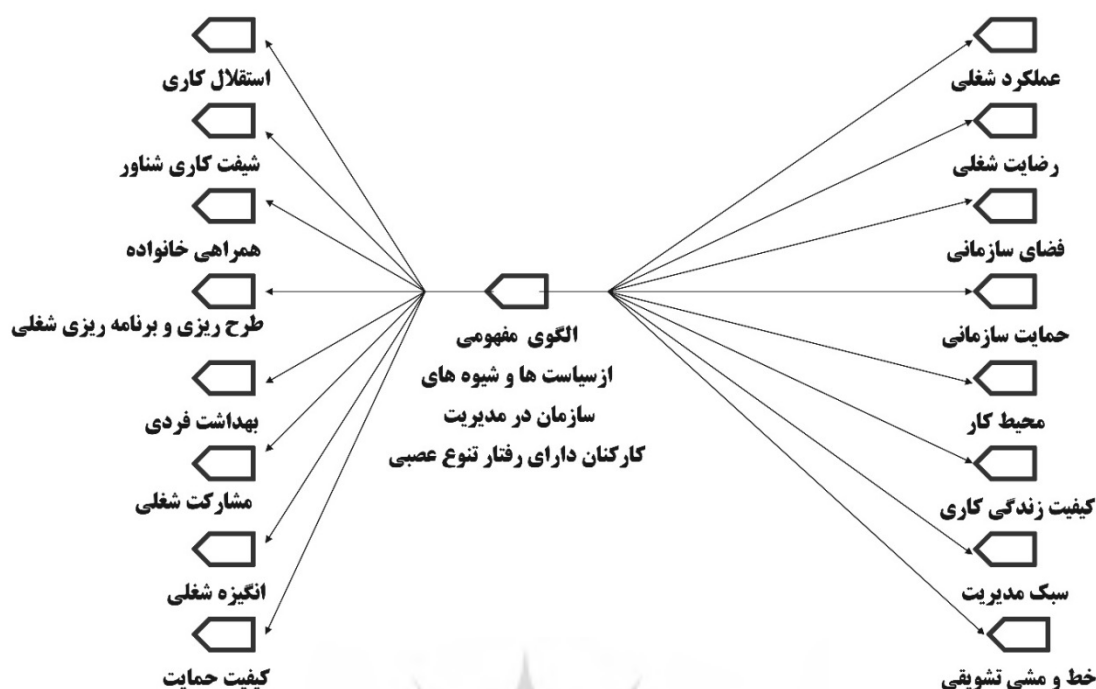
یافته‌های تحقیق نشان می‌دهند که سیاست‌های موجود در بسیاری از سازمان‌ها برای استخدام و حفظ اشتغال افراد با تنوع عصبی ناکافی است و نیاز به تغییرات بنیادین دارند. این تغییرات باید شامل آموزش‌های لازم برای مدیران منابع انسانی، ایجاد محیط‌های کاری فراگیر و منعطف، و پذیرش نقاط قوت این افراد باشد. همچنین، پیشنهاد می‌شود که سیاست‌های حمایتی و تشویقی به‌ویژه در سازمان‌های دولتی، مانند آموزش و پرورش، پیاده‌سازی شود تا از محرومیت از فرصت‌ها و تبعیض‌های ناخودآگاه جلوگیری شود.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی



شکل ۱. الگوی استخراج شده از سیاست ها و شیوه های سازمان در مدیریت کارکنان دارای رفتار تنوع عصبی

چنان که در شکل مزبور مشاهده می شود، الگوی مفهومی سبک مدیریتی در ارتباط با کارکنان دارای رفتار تنوع عصبی از چهار منظر یعنی سازمانی، شغلی، خارجی و فردی مورد بررسی قرار گرفت. در این زمینه، ۸ کدهای اصلی و ۳۳ شاخص مرتبط با سبک مدیریتی فوق از روش فراترکیب و با مرور مطالعات کیفی که در پایگاه داده های داخلی و خارجی در بازه ۱۴۰۲-۱۳۸۹ / ۲۰۲۲-۱۹۹۰ ساله انتخاب شده است، استخراج گردید. هم چنین نظر به شناسایی شاخص های مرتبط با هر یک از ابعاد سبک مدیریتی پیرامون کارکنان دارای تنوع عصبی موجب داشتن دیدگاهی جامع در زمینه مزبور می شود، می توان اظهار داشت که ارائه الگوی مفهومی جامع به سازمان مورد مطالعه در بهینه سازی فرایندهای مدیریت منابع انسانی پیرامون مدیریت کارکنان دارای سبک شناختی متنوع، کمک قابل توجهی بکند. بر این اساس، شکل شماره (۲) که توسط نرم افزار MAXQDA2020 طراحی شده است، الگوی مفهومی سبک مدیریتی کارکنان دارای تنوع عصبی را نشان می دهد.



شکل ۲. الگوی مفهومی از سیاست‌ها و شیوه‌های سازمان در مدیریت کارکنان دارای رفتار تنوع‌عصبی

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج نشان داد که ۸ کد هسته‌ای و ۳۳ شاخص از تحلیل مصاحبه‌ها شناسایی شد. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که فرایندهای استخدامی موجود در نهاد فوق برای افراد با نارسایی توجه/بیش فعال، با مشکلاتی نظیر فقدان آگاهی کافی در مورد نیازهای ویژه این افراد، نبود سیاست‌های شفاف ضد تبعیض، و طراحی محیط‌های کاری غیرحمایتی روبه‌رو است. نتایج این پژوهش با نتایج (Ndindeng, 2024) (Rollnik-Sadowska & Grabinska, 2024) (Hotte-Meunier et al,) (Nancy & Wismans et al, 2020) (Yu et al, 2021) (Song et al, 2021) (Hajkarimi et al, 2023) (2024) (Almuth McDowall, 2020) مطابقت دارد. (Ndindeng, 2024) بهبودهای قابل توجهی در عملکرد کارکنان، افزایش نرخ حفظ کارکنان و تغییر مثبت در فرهنگ سازمانی در محیط‌های کاری با سیاست‌های فراگیر تنوع‌عصبی را نشان داد. سازمان‌ها می‌توانند از اجرای سیاست‌های فراگیر تنوع‌عصبی از طریق افزایش بهره‌وری، کاهش جابجایی و یک محیط کاری فراگیرتر بهره‌مند شوند. (Rollnik-Sadowska & Grabinska, 2024) نشان دادند که افراد دارای تفاوت‌عصبی، استعدادها منحصراً به فردی را مشروط به استراتژی‌های مدیریتی مناسب، ارائه می‌دهند. تحقیقات شناسایی شده در ادبیات بررسی شده در حوزه مدیریت تنوع‌عصبی در محیط‌های کاری، در درجه اول بر چهار حوزه تمرکز دارد: رفاه افراد مبتلا به اوتیسم، استراتژی‌های شمول، چالش‌های اشتغال و تحولات استخدام. نتایج نشان داد که برای حمایت از کارمندان دارای تفاوت‌های عصبی، به نظریه‌ها، روش‌ها و زمینه‌های بیشتری نیاز است. تحقیقات آینده باید با استفاده از نظریه‌هایی مانند نظریه خود-تعیینی و نظارت هم‌افزایی طراحی شده جهانی، راه‌حل‌های یکپارچه‌ای را برای افزایش نرخ اشتغال و کاهش جابجایی شغلی توسعه دهند. ادغام تنوع‌عصبی در شیوه‌های مدیریت پایدار منابع انسانی می‌تواند نوآوری، رضایت کارکنان و شهرت سازمانی را افزایش دهد. بهبود مستمر سیاست‌ها برای موفقیت بلندمدت و فراگیری

بسیار مهم است. (Song et al, 2021) دریافتند که این افراد به سبب داشتن نقص در بازداری در اموری که نیاز به نوآوری و تفکرواگرا دارد، بهتر عمل می کنند و از این نظر می توانند فرصت های تازه را کشف نمایند.

با توجه به نتایج پژوهش پیشنهادت زیر ارائه گردید:

- سازمان با ارائه خدمات روانشناختی و مشاوره تخصصی می تواند از پیامدهای منفی چالش های رفتاری کارکنان دارای تنوع عصبی در زندگی کاری آنان پیشگیری کند. در این زمینه، برگزاری دوره ها و کارگاه های آموزشی در حین کار در راستای ویژگی های شناختی این افراد می تواند موجب آگاهی، درک و تعامل در سازمان گردد و از این نظر سازمان را با سیاست تنوع پذیر و شمولیت در جذب و نگهداشت نیروی انسانی همگام می نماید.
- مدیران تجارب بهتری را برای کارکنان دارای تنوع عصبی و نتایج مناسبی را در محیط کاری می توانند فراهم کنند و این در صورتی است که تلاش کنند کارکنان مزبور را به عنوان یک فرد منحصر بفرد ببینند و زمانی را برای توجه و گوش دادن به مسائل و نیازهای آنان اختصاص دهند و نقاط قوت هر فرد و هم چنین نحوه مدیریت آنان را درک نمایند. کارکنان دارای تنوع عصبی بیشتر ایام خود را با مهارت ها و استعداد های منحصر بفرد خود و هم چنین الگوهای رفتاری خاص خود در محیط کاری تجربه کرده اند. مدیرانی که به خود آگاهی کارکنان از شرایطی که تحت آن رشد می کنند، احترام می گذارند، بسیار ممکن است شاهد نتایج بهتری از عملکرد کارکنان باشند.
- کارکنان دارای تنوع عصبی ممکن است رفتارهایی مانند قطع صحبت مدیران و یا همکاری و یا اشتباهاتی ناشی از بی دقتی و از دست دادن زمان مناسب انجام وظایف محوله سازمانی داشته باشند، این رفتارها بر محیط کاری تأثیر منفی می گذارد؛ در این صورت، پیشنهاد می شود کارکنان در مورد این چالش های رفتاری با همکاران گفت و گو کنند و همکاران متوجه خواهند شد که رفتارهای مزبور غیر عمدی بوده و زمینه را در طرح مشکلات و تعامل با یکدیگر فراهم می نماید.
- برخی از کارکنان ممکن است مدیرانی داشته باشند که شرایط کاری را متناسب با ویژگی های شناختی کارکنان دارای تنوع عصبی تغییر و یا تطبیق ندهند، در این صورت جابجایی مشاغل و یا آگاهی و آموزش می تواند به آنها در مدیریت احساسات و هیجانشان کمک کند و با تشخیص چالش ها به طور موثری از آنها عبور کنند. این افراد ممکن است در طول زندگی کاری با موقعیت هایی مواجه شده باشند که در آن احساس رضایت در ارائه نیازهای خود نداشته باشند؛ در این مواقع، هم کارکنان و هم مدیران باید در برقراری ارتباط سازمانی شفاف و آشکار باشند و کارکنان باید به مدیر خود اعتماد کرده و با این کار به شیوه ای آرام و منطقی، آنچه را که برای افزایش بهره وری خود نیاز دارد، مطرح کنند.

Reference

- Archer, D. (2015). Technology Makes ADHD Better, Not Worse -part I. Forbes. Retrieved from <https://www.forbes.com>.
- Bewley, H., & George. A. (2016). Neurodiversity at work. NIESR. www.acas.org.uk/research-paper.



- Bodrozic, Z., & Adler, P.S. (2018). The Evolution of Management Models: A Neo Schumpeterian Theory. *Administrative science Quarterly*, (2018), 63 (1), 85-129. Retrieved from <http://journals.sagepub.com/home/asq>.
- Boot, N., & Nevicka, B., & Baas, M. (2017). Subclinical symptoms of attention deficit/ hyperactivity disorder (ADHD) are associated with specific creative processes. *personality and individual Differences*. 114. 73-81 <https://hdl.handle.net/11245.1/2cb67865-e59d-46d0-a927-604c6a39e7c4>
- CIPD. (2018). Neurodiversity at Work: <https://www.cipd.co.uk/Images/neurodiversity-at-work-tcm37852>.
- Coetzer, G. (2016). AN empirical examination of the mediating influence of time management on the relationship between adult attention deficit and role stress personnel *Review*, 45(4), 681-706. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2015-0105>
- Follmer, K.B., & Jones, K.S. (2018). Mentall illness in the workplace: AN Interdisciplinary Review and organizational Research Agendu. *Journal of management*, 44(1), 325-351. <https://doi.org/10.1177/0149206317741194>
- GMB. (2018). Neurodiversity in the workplace, <https://www.gmb.Org.UK/campaign/thinking-differently-work>.
- Haj Karimi, F., & Alvani, S. M., & Tahmasebi, R., & Gaini, A. (2023). Retention of neurodiverse employees in the organization with a focus on autistic employees. *Journal of Research in Human Resources Management*, 15(1), 99-119. Doi: 20.1001.1.20084528.1402.15.1.6.4. (In Persian).
- Hotte-Meunier, A., & Sarraf, L., & Sauvé, G. (2024). Strengths and challenges to embrace attention-deficit/hyperactivity disorder in employment—A systematic review. *Journal indexing and metrics*. First published online November 8. <https://doi.org/10.1177/27546330241287655>
- Jones, T.M., & Donaldson, T., & Freeman, R.E., & Harrison, J.S., & Leand, C.R., & Mahoney, J.T., & pearce, J.L. (2016). management theory and social wealfare: Contribution and chllenges. *Academy of management Review*, 41(2), 216-228. <https://doi.org/10.5465/amr.2016.0012>
- Nall, R., & Legg, T. (2016). The benefits of ADHD. *Healthlin*. Retrieved from.
- Nancy, D., & Almuth McDowall, E. (2022). Diamond in the rough? An “empty review” of research into “neurodiversity” and a road map for developing the inclusion agenda. *Doyle Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*. 41(3). 352-382. Emerald Publishing Limited 2040-7149. DOI 10.1108/EDI-06-2020-0172
- Ndindeng, A. (2024). The Impact of Neurodiversity-Inclusive Policies on Employee Performance, Retention, and Organizational Culture in the Workplace". DOI:10.13140/RG.2.2.32532.51843
- Norouzi Fard, M., & Zamani, A. (2016). Effective management through recognizing the challenges and capacities of the organization's human resources. *International Conference on Innovation in Science and Technology*. SID. <https://sid.ir/paper/865119/fa>. (In Persian).
- Song, P., & Zha, M., & Yang, Q., & Zhang, Y, Li X., & Rudan, I. (2021). The prevalence of adult attention-deficit hyperactivity disorder: A global systematic review and meta-analysis. *Journal of Global Health*, 11(04009), 1–9. DOI: 10.7189/jogh.11.04009
- Robins, R. (2017). The untapped potential of the ADHD employee in the workplace *cogent Business & management*.4(1)127/384.DOI:10.1080/23311975.2016.1271384
- Rollnik-Sadowska, E., & Grabińska, V. (2024). Managing Neurodiversity in Workplaces: A Review and Future Research Agenda for Sustainable Human Resource Management.
- Wismans, A., & Thurik, R., & Verheul, L., & Torrès, O., & Kamei, K. (2020). Attention-Deficit Hyperactivity Disorder Symptoms and Entrepreneurial Orientation: A Replication Note. *Applied Psychology*. 69(3). 1093-1112. <https://doi.org/10.1111/apps.12247>