

Identifying and Ranking Managers' Behaviors in order to Reduce the Psychological Challenges of Human Resources in Critical Situations

Feze Ghanbari Ghaleroudkhani¹ , Mohsen Farhadi Nejad² , Alireza Moghaddam³ , Mahmoud Najafi⁴ 

Abstract

Background & Purpose: Due to the increasing crisis in today's organizations, employees are involved in psychological challenges. The managers' appropriate behavior can be one of the important factors to overcome this problem. This study aimed to identify and rate the managers' behavioral dimensions in order to reduce the psychological challenges of human resources in critical situations.

Methodology: This research was conducted using a mixed method (qualitative-quantitative). In the qualitative phase, the narrative method was used to identify the managers' behavior. The interviewees of this phase were 21 managers of public and private sectors that were selected using purposeful sampling method. In the second phase, Delphi method, SPSS software, and Kendall's test were used to determine the importance of each behavior from the employee's perspective.

Findings: In the qualitative phase, 31 behaviors against the employees' psychological challenges in the critical situations were identified from which supportive behavior, fair behavior, emotional and communicative transparency, and respectful behavior received the most important value from the employee's perspective.

Conclusion: When confronting crisis in the organization, using these constructive behaviors, the managers can reduce the employee's psychological challenges, convert the negative trends and threats into the employee's empowerment atmosphere, and manage the organizational crisis successfully.

Keywords: Behavior of managers, Psychological challenges, Critical situations, Narrative, Mixed approach

Citation: Ghanbari Ghaleroudkhani, Feze, Farhadi Nejad, Mohsen, Moghaddam, Najafi, Mahmoud (2022). Identifying and Ranking Managers' Behaviors in order to Reduce the Psychological Challenges of Human Resources in Critical Situations. *Journal of Human Resource Studies*, 12(4), 56-72. <https://doi.org/10.22034/JHRS.2023.168840>

1. Ph.D. Candidate, Department of Public Administration, Organizational Behavior Management, Faculty of Economic, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran. E-mail: fghanbari1121@semnan.ac.ir
2. Associate Prof, Department of Business Management, Faculty of Economic, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran. E-mail: farhadi@semnan.ac.ir
3. Assistant Prof, Department of Industrial Management, Faculty of Economic, Management and Administrative Sciences, Semnan University, Semnan, Iran. E-mail: moghaddam@semnan.ac.ir
4. Associate Prof, Department of Clinical Psychology, Faculty of Psychology and Educational Sciences, Semnan University, Semnan, Iran. E-mail: m_najafi@semnan.ac.ir

Published by Shahid Sattari Aeronautical University, Faculty of Management
Journal of Human Resource Studies, 2022, Winter, Vol, 12, No, 4, 56-72
doi: <https://doi.org/10.22034/JHRS.2023.168840>

Corresponding Author: Mohsen Farhadi Nejad

Received: November 06, 2022; Received in revised form: December 20, 2022

Accepted: January 10, 2023; Published online: January 21, 2023

Article Type: Research-based

E.ISSN: 2783-0624

<http://www.jhrs.ir/>

© Authors



شناسایی و رتبه‌بندی رفتارهای مدیران به‌منظور کاهش چالش‌های روان‌شناختی منابع انسانی در موقعیت بحرانی

فضه قنبری قلعه‌رودخانی^۱، محسن فرهادی نژاد^۲، علیرضا مقدم^۳، محمود نجفی^۴

چکیده

زمینه و هدف: احتمال بروز بحران‌های گوناگون، همواره سازمان‌ها را با چالش‌هایی روان‌شناختی درگیر می‌کند. در چنین موقعیتی، رفتار مناسب مدیران هنگام مواجهه با این چالش‌ها، به سازمان و کارکنان یاری می‌رساند تا بتوانند به‌شکل مؤثری با این بحران‌ها مقابله کنند. پژوهش حاضر با هدف شناسایی و رتبه‌بندی رفتارهای مدیران به‌منظور کاهش چالش‌های روان‌شناختی منابع انسانی در موقعیت بحرانی اجرا شده است.

روش: این پژوهش به‌روش آمیخته متوالی (کیفی - کمی) اجرا شده است. در بخش کیفی، برای شناسایی رفتار مدیران، از روش روایت‌پژوهی استفاده شده است. مشارکت‌کنندگان این مرحله، شماری از مدیران بخش‌های دولتی و خصوصی بودند که به‌صورت هدفمند انتخاب شدند. در مرحله دوم، برای اولویت‌بندی این رفتار از دیدگاه کارکنان، از روش دلفی، نرم‌افزار اسپاس و آزمون کندال استفاده شد.

یافته‌ها: در مرحله کیفی ۳۰ رفتار سازنده مدیران در رویارویی با چالش‌های روان‌شناختی کارکنان در موقعیت بحرانی شناسایی شد که از میان آن‌ها رفتار حمایت‌گرانه، رفتار مداراگرانه، رفتار منصفانه، شفافیت عاطفی و ارتباطی و رفتار محترمانه، به‌ترتیب از دیدگاه کارکنان اهمیت بیشتری داشتند.

نتیجه‌گیری: هنگام بروز بحران در سازمان، مدیران می‌توانند با انجام این رفتارهای سازنده، چالش‌های روان‌شناختی کارکنان را کاهش دهند و جریان‌های منفی و تهدیدها را به موقعیت‌های توانمندساز کارکنان تبدیل کرده و در مدیریت بحران‌های سازمانی موفق عمل کنند.

کلیدواژه‌ها: رفتار مدیر، چالش روان‌شناختی، موقعیت بحرانی، روایت‌پژوهی، تحقیق آمیخته.

استناد: قنبری قلعه‌رودخانی، فضه، فرهادی نژاد، محسن، مقدم، علیرضا و نجفی، محمود (۱۴۰۱). شناسایی و رتبه‌بندی رفتارهای مدیران به‌منظور کاهش چالش‌های روان‌شناختی منابع انسانی در موقعیت بحرانی. *مطالعات منابع انسانی*، ۱۲(۴)، ۵۶-۷۲.

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت دولتی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.
fghanbari1121@semnan.ac.ir
رایانامه:
۲. دانشیار، گروه آموزشی مدیریت بازرگانی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.
farhadi@semnan.ac.ir
رایانامه:
۳. استادیار، گروه مدیریت صنعتی، دانشکده اقتصاد، مدیریت و علوم اداری، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران.
moghaddam@semnan.ac.ir
رایانامه:
۴. دانشیار، گروه روان‌شناسی بالینی، دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی، دانشگاه سمنان، سمنان، ایران. رایانامه: m_najafi@semnan.ac.ir

DOI: <https://doi.org/10.22034/JHRS.2023.168840>

ناشر: دانشکده مدیریت، دانشگاه علوم و فنون هوایی شهید ستاری

نویسنده مسئول: محسن فرهادی نژاد

مطالعات منابع انسانی، ۱۴۰۱، زمستان، دوره ۱۲، شماره ۴، ص. ۵۶-۷۲

دریافت: ۱۴۰۱/۰۸/۱۵، بازنگری: ۱۴۰۱/۰۹/۲۹

شابای الکترونیک: ۲۷۸۳-۰۶۲۴

پذیرش: ۱۴۰۱/۱۰/۲۰

نوع مقاله: پژوهشی

انتشار: ۱۴۰۱/۱۱/۰۱

© نویسندگان

مقدمه

در طول تاریخ بشر، جوامع همواره با بحران‌ها و به تبع آن با چالش‌هایی مواجهه بوده‌اند. سازمان‌ها به‌عنوان یکی از اجزای اصلی جامعهٔ امروزی نیز از این امر مستثنا نیستند. بعضی از بحران‌هایی که سازمان با آن مواجهه می‌شود، عبارت است از: بلایای طبیعی، بیماری‌های همه‌گیر، بلایای تکنولوژی، بحران‌های سطوح دولتی و خصوصی و بحران‌های مالی (کورتز و جانستون^۱، ۲۰۲۰). در ۱۱ مارس ۲۰۲۰، سازمان جهانی بهداشت، کووید ۱۹ را یکی از بیماری‌های همه‌گیر اعلام کرد که این همه‌گیری و ترس ناشی از آن، زمینه‌ساز واکنش‌های روان‌شناختی مختلفی همچون اضطراب، افسردگی، ناآرامی روانی و... در تمام سطوح جامعه و به‌خصوص سازمان‌ها شد و چالش‌هایی را به بار آورد (تیان، تیان، یانگ، شائو و تیان^۲، ۲۰۲۰).

هر عاملی که به آسیب منابع انسانی سازمان منجر شود، سطح بهره‌وری و بازده آن سازمان را کاهش می‌دهد و چه بسا در مدت اندکی، سازمان را متلاشی می‌کند و منابع مالی و انسانی را از بین می‌برد. تأثیرهای شیوع بیماری کووید ۱۹ بر سلامت روانی کارکنان مختلف است و به تبع آن، چالش‌های روان‌شناختی بسیاری پیش روی کارکنان و سازمان قرار می‌گیرد که مانع رسیدن به اهداف سازمانی می‌شود. برای مثال، استرس ناشی از شیوع بحران، عاملی است که تعادل فیزیکی و روانی را برهم می‌زند و با ایجاد مشکلاتی، کارایی فرد را در ابعاد مختلف زندگی کاهش می‌دهد و در محیط شغلی نیز نتایج منفی‌ای مانند فرسودگی، غیبت و ترک شغل به همراه می‌آورد که بیشترین اثر تخریبی آن، تأثیر منفی بر رفتار و عملکرد افراد در محیط کار است (غیور باغبانی، پورنگ، هوشیار و سرور، ۱۳۹۷). در تحقیقات مربوط به اپیدمی‌های سال‌های گذشته نیز، هنگام شیوع عفونت‌های واگیردار، مجموعه‌ای از تأثیرهای روانی اجتماعی بر افراد در سطح فردی و اجتماعی و بین‌المللی گزارش شده است؛ به‌طوری که طی اپیدمی آنفلوآنزای H1N1، حدود ۱۰ تا ۳۰ درصد از عموم مردم، از آلوده‌شدن به ویروس نگران بودند و از سرایت بیماری هراس داشتند (رابین، پوتس و میشی^۳، ۲۰۱۰) یا در مطالعهٔ مربوط به شیوع ابولا، افراد ترس از بیمار شدن یا مرگ، احساس ضعف، ناتوانی و انگ اجتماعی را تجربه کردند (هال، هال و چامپن^۴، ۲۰۰۸).

در دنیای امروز، نمی‌توان سازمان‌ها را جدای از رفتار مدیرانشان مطالعه کرد (سرلک و نوربائی، ۱۳۹۹). از آنجا که بحران‌هایی نظیر همه‌گیری کووید ۱۹ و اثرهای آن، آینده و بقای سازمان را به خطر می‌اندازد، احساس فوریت را برای مدیران ایجاد می‌کند تا پاسخ و راه‌کار رضایت‌بخشی را برای این گونه وقایع پیدا کنند (کورتز و جانستون، ۲۰۲۰). از طرفی، پاسخ‌ها و واکنش‌هایی که افراد در مواجهه با بحران از خود نشان می‌دهند، از مجموعهٔ وسیعی از عوامل محیطی و سیاسی تأثیر می‌پذیرد (گودوین، هو، سان و بن ازرا^۵، ۲۰۲۱). بر این اساس، الگوهای رفتاری مناسب مدیر در همهٔ سازمان‌ها، یکی از عوامل مهمی است که با توجه به تأثیر مثبت آن در ایجاد روحیه و انگیزهٔ قوی در کارکنان و افزایش میزان رضایت آن‌ها از شغل و حرفهٔ خویش، سازمان را در فائق‌آمدن بر این مهم یاری می‌رساند (درامامی، ۱۳۹۱).

1. Cortez & Johnston
2. Tian, Tian, Yang, Shao & Tian
3. Rubin, Potts & Michie
4. Hall, Hall & Chapman
5. Goodwin, Hou, Sun & Ben-Ezra

در پژوهش‌های گذشته نیز، به اهمیت رفتار مدیران در میزان چالش‌های روان‌شناختی کارکنان اشاره شده است. کاوسی، نصرافهانی و رشیدی (۱۳۹۹)، نشان دادند که ویژگی‌های شخصیتی مدیران بر مدیریت بحران تأثیرگذار است. درامامی (۱۳۹۱) نیز سبک رابطه‌مداری را از سبک‌هایی می‌داند که با سوءعملکرد اجتماعی و سلامت روانی کارکنان رابطه دارد. رویز پالومینو، یانز اراکو، جیمنز استوز و گوتیز برانکانو^۱ (۲۰۲۲)، رفتار رهبری خدمتگزار را یکی از عوامل مهم بر میزان افسردگی کارکنان می‌دانند. سانتاماریا، والتر، گاسی، کلیبر و رنبرگ^۲ (۲۰۱۹) نیز در تحقیق خود با هدف بررسی رهبری سلامت‌محور بر سلامت جسمانی، فرسودگی شغلی، افسردگی و بهزیستی، روی اهمیت نقش رهبری در سلامت پیروان تأکید کرده‌اند. ریوکی، دیستل و شمیت^۳ (۲۰۱۴) بیان کردند که رفتار اخلاقی - اجتماعی مدیران و سرپرستان می‌تواند به‌طور چشمگیری سلامت روان‌شناختی کارکنان را بهبود بخشد. لیو، سیو و شی^۴ (۲۰۱۰) نیز نشان دادند که سبک رهبری مبتنی بر اخلاق، مانند رهبری تحول‌گرا از عواملی است که علائم افسردگی در کارکنان را کاهش می‌دهد. مرور ادبیات و پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد که در زمینه چالش‌های روان‌شناختی کارکنان در سازمان‌ها و اهمیت رفتار مدیران برای مقابله با این گونه چالش‌ها، مطالعات بسیاری صورت پذیرفته است؛ اما پژوهشی که به‌طور خاص، ابعاد رفتاری با اهمیت مدیران را در مواقع بحرانی شناسایی کند تا چالش‌های روان‌شناختی کارکنان را از نگاه مدیران کاهش دهد و این رفتارها را از نگاه کارکنان اولویت‌بندی کند، صورت نگرفته است و نمی‌توان تحقیقی را یافت که به‌طور مستقیم به این موضوع اشاره کرده باشد. از این حیث، خلأ تحقیقاتی مشاهده می‌شود؛ بنابراین در پژوهش حاضر با استفاده از روش روایت‌پژوهی، ابعاد رفتاری با اهمیت مدیران کشف و شناسایی شده است و در ادامه، به کمک روش دلفی، میزان اهمیت هر بُعد رفتاری از نگاه کارکنان رتبه‌بندی شده است. در این راستا، این پژوهش به دنبال پاسخی برای این پرسش‌هاست: مدیران از چه رفتارهایی در مواجهه و پاسخ به چالش‌های روان‌شناختی کارکنان، در بحران‌هایی نظیر کووید ۱۹ استفاده می‌کنند؟ از دیدگاه کارکنان، هر یک از این رفتارها چقدر اهمیت دارد؟

پیشینه نظری پژوهش

رفتار مدیران

هر مدیری در روند مدیریتی خویش، از سبک یا سبک‌های معین و خاصی بهره می‌گیرد که این سبک، در واقع مجموعه الگوهای رفتاری وی است که در جریان فعالیت‌های سازمانی نمود پیدا می‌کند و بر مبنای این ویژگی‌هاست که دیگران و به‌خصوص کارکنان سازمان، از وی شناخت پیدا می‌کنند و واکنش نشان می‌دهند (قنبری قلعه‌رودخانی، فرهادی‌نژاد، مقدم و نجفی، ۱۴۰۱). اگرچه تأثیر رفتارهای رهبری بر عملکرد کارکنان، به‌طور گسترده بررسی شده است، امروزه، چگونگی تأثیر این رفتارها در سلامت روان‌شناختی و موضوعاتی نظیر کاهش افسردگی کارکنان، توجه محققان زیادی را به خود جلب کرده و تأثیر رفتار رهبری بر سلامت و رفاه کارکنان، در کانون توجه محققان قرار گرفته است (رویز پالومینو و همکاران، ۲۰۲۲).

تماس نزدیک و روزانه مدیران و سرپرستان با کارکنان، موجب می‌شود تا رفتار آن‌ها بر زندگی کارکنان و نحوه

1. Ruiz-Palomino, Yáñez-Araque, Jiménez-Estévez & Gutiérrez-Broncano
2. Santa Maria, Wolter, Gusy, Kleiber & Renneberg
3. Rivkin, Diestel & Schmidt
4. Liu, Siu & Shi

واکنش و رفتار آن‌ها بسیار تأثیرگذار باشد (یانز اراکو، گومز کانتارینو، گوتیرز برانکانو و لویز رویز^۱، ۲۰۲۱). مدیران ضمن برخورداری از قدرت، اختیار تصمیم‌گیری‌ها را نیز در دست دارند و روی پیروان خود تأثیر شایان توجهی می‌گذارند (دیرکز و فرین^۲، ۲۰۰۲)؛ به همین دلیل با برخورداری از نگرش و رفتار کارکردگرایانه و سازنده به جریان‌ها و اتفاق‌هایی که در محیط اطراف و درون سازمان رخ می‌دهد، می‌توانند امکان تبدیل تهدیدها به فرصت را فراهم کنند. به عبارت دیگر، رفتار مدیران می‌تواند در تبدیل جریان‌های منفی به سازندگی و بهینه‌سازی امور سازمانی، نقشی کاملاً کارساز ایفا کند (سرلک و نوریانی، ۱۳۹۹). رفتار اخلاقی - اجتماعی مدیران در سازمان، به‌طور شایان توجهی سلامت روان‌شناختی کارکنان را بهبود می‌بخشد (ریوکین و همکاران، ۲۰۱۴). در این راستا، رفتارهایی نظیر رفتارهای منصفانه در مدیران، از عواملی است که مقابله کارکنان با شرایط نامطلوب را آسان‌تر می‌کند (رویو پالمینو و همکاران، ۲۰۲۲)؛ بنابراین سازمان‌هایی که مایلند در کارکنان خود واکنش‌های مثبت را ترویج دهند و به آن‌ها در جهت دستیابی به اهداف سازمانی کمک کنند، نه تنها باید روی بروز رفتارها و واکنش‌های کارکنان خود تمرکز کنند، بلکه باید بر مهارت‌های مدیران، به‌ویژه مدیرانی که به‌طور مستقیم با کارکنان در ارتباط دارند نیز نظارت داشته باشند و به‌اندازه کافی روی این موضوع سرمایه‌گذاری کنند (پور، مرتضوی، لگزبان و ملک‌زاده، ۱۳۹۵).

چالش‌های روان‌شناختی کارکنان

یکی از مواردی که بهتر است در نظام سلامت به آن توجه شود، جنبه‌های مختلف سلامت روان، از جمله روان‌پزشکی و روان‌شناختی است (کیو و همکاران^۳، ۲۰۲۰). در سال‌های اخیر، دانشمندان، مسئولان بهداشتی و سیاست‌گذاران دولتی به‌طور جدی به موضوع سلامت روان توجه کرده‌اند؛ به‌طوری که سازمان بهداشت جهانی، سلامت روان را یکی از اصول مراقبت‌های اولیه بهداشتی، در دستور کار کشورهای عضو قرار داده است. اهمیت پیامدهای روانی، بیشتر از پیامدهای جسمی است؛ زیرا سلامت جسمی تا حد زیادی، به سلامت روانی و روحی افراد وابسته است (خاکی و همکاران، ۱۴۰۰). منابع انسانی مهم‌ترین و اصلی‌ترین عنصر هر سازمان محسوب می‌شوند و کامیابی هر سازمانی در دستیابی به اهدافش، در گرو منابع انسانی مطلوب است. تجربه سازمان‌های موفق نشان می‌دهد که می‌بایست نیروی انسانی را به‌عنوان ارزش‌ترین دارایی سازمان، در کانون هدف‌های اصلی قرار داد. طبق مطالعات، کارکنانی که در محیط‌هایی با استرس شدید کار می‌کنند، در مقایسه با کارکنان شاغل در محیط‌هایی با سطح استرس طبیعی، هزینه بیشتر و بهره‌وری کمتری دارند (محمدنهاد، میرزایی و خزلی، ۱۳۹۹). اضطراب باعث می‌شود که افراد نتوانند اطلاعات درست و نادرست را از هم تشخیص دهند؛ بنابراین ممکن است در معرض اخبار نادرست قرار گیرند (تو و همکاران^۴، ۲۰۲۰). استرس و اضطراب ناشی از حوادث، سیستم ایمنی بدن را تضعیف و آن‌ها را در برابر بیماری‌ها، از جمله کرونا آسیب‌پذیر می‌کند (صادقی، شریفی رهنمو، فتحی و محمدی، ۱۳۹۹). افسردگی نیز نوعی اختلال عصبی است که بر سلامت روان کارکنان تأثیر منفی می‌گذارد و بیشتر زمانی رخ می‌دهد که کارکنان با تغییرها و خواسته‌های نامطمئن مواجهه می‌شوند (رویو پالمینو و همکاران، ۲۰۲۲). افسردگی موجب از بین رفتن خلاقیت، کاهش بهره‌وری و کیفیت عملکرد شغلی می‌شود،

1 Yanez-Araque, Gomez-Cantarino, Gutierrez-Broncano & Lopez-Ruiz

2. Dirks & Ferrin

3. Qiu et al

4. To et al

فرصت اشتباه‌ها را افزایش می‌دهد و اعمال قضاوت را ضعیف می‌کند (محمدنهاد و همکاران، ۱۳۹۹). با توجه به درگیری کارکنان در چالش‌های روان‌شناختی متعدد در شیوع بحران‌ها، به‌کمک روش‌هایی نظیر طراحی مجدد شغل، افزایش کیفیت محیط کار، سبک رهبری مناسب، توجه به مسائل کارکنان و برگزاری دوره‌های آموزشی مدیریت استرس برای کارکنان، می‌توان تنش‌ها را در سازمان کاهش داد. طبق تحقیقات، سبک یا رفتار مدیران، از عواملی است که در کاهش چالش‌های روان‌شناختی کارکنان نقش مهمی دارد (یانز اراکو و همکاران، ۲۰۲۱). مدیران منبع مهمی در سازمان تلقی می‌شوند که کارکنان با حضور آن‌ها می‌توانند بر شرایط نامطلوب غلبه کنند (رویز پالومینو و همکاران، ۲۰۲۲).

پیشینه تجربی پژوهش

تاکنون مطالعات بسیاری در زمینه اهمیت نقش رفتار مدیران و سرپرستان در سلامت روان و در نتیجه کاهش چالش‌های روان‌شناختی کارکنان در سازمان انجام گرفته است؛ اما با توجه به کیفی بودن پژوهش حاضر، در بخش شناسایی رفتار مدیران در مواجهه با چالش‌های روان‌شناختی کارکنان و اولویت‌بندی آن‌ها از دیدگاه کارکنان، نمی‌توان تحقیقی را معرفی کرد که به‌طور مستقیم به موضوع پژوهش حاضر اشاره کرده باشد. به همین علت، در بخش پیشینه تجربی پژوهش، به آن دسته از مطالعاتی اشاره می‌شود که به‌طور غیرمستقیم از این پژوهش حمایت کرده‌اند. تشویقی، پروانه و آقامیری (۱۴۰۰) در ارزیابی نتایج پژوهش خود نشان دادند که برخورداری از ویژگی‌هایی مانند تاب‌آوری، سرسختی روان‌شناختی، شوخ‌طبعی و حس انسجام، به افراد در مقابل فشارهای روانی کمک کنند. کاوسی و همکارانش (۱۳۹۹) نشان دادند که ویژگی‌های شخصیتی مدیران، بر سبک‌های مدیریتی آنان تأثیرگذار است؛ سبک‌های مدیریتی مدیران نیز، بر مدیریت بحران و ویژگی‌های شخصیتی مدیران بر مدیریت بحران مؤثر است. پور و همکارانش (۱۳۹۵) در تحقیق خود نشان دادند که رفتارهای فضیلت‌مدارانه، عادلانه و متعهدانه مدیر، در تقویت رفتار فرانقش مددکاران اهمیت بسیاری دارد. درامامی (۱۳۹۱) نشان داد که بین ابعاد سبک رهبری، سبک رابطه‌مداری با سوءعملکرد اجتماعی و سلامت روانی کارکنان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. رویز پالومینو و همکارانش (۲۰۲۲) در تحقیق خود با هدف بررسی تأثیر رهبری خدمتگزار بر سلامت روانی کارکنان هتل در دوران کووید ۱۹، نشان دادند که رفتار رهبری خدمتگزار، بر میزان افسردگی کارکنان تأثیر معناداری دارد. سرافینی و همکارانش^۱ (۲۰۲۰) در مطالعه‌ای با هدف بررسی تأثیر روان‌شناختی کووید ۱۹ بر سلامت ذهنی افراد، مرتبط‌ترین واکنش‌های روان‌شناختی مربوط به کووید ۱۹ را ترس کنترل‌نشده، اضطراب فراگیر، ناامیدی و کسالت، تنهایی فراگیر و بی‌حوصلگی معرفی کردند. اوا، روبین، سنجا، ون‌دیرندانک و لیدن^۲ (۲۰۱۹) در مطالعه خود با هدف مروری نظام‌مند رهبری خدمتگزار، رهبری خدمتگزار را سبکی دانستند که معیارهای اخلاقی و اجتماعی مدیران را جهت افزایش سلامت روان‌شناختی کارکنان تا حد زیادی برآورده می‌سازد. سانتاماریا و همکارانش (۲۰۱۹) با هدف بررسی رهبری سلامت‌محور بر سلامت جسمانی، فرسودگی شغلی، افسردگی و بهزیستی، بر اهمیت نقش رهبری در سلامت پیروان تأکید کردند. لیو و همکارانش (۲۰۱۰) در مطالعه‌ای با عنوان «رهبری تحول‌آفرین و سلامت کارکنان: نقش میانجی اعتماد به رهبری و خودکارآمدی» بیان کردند که سبک رهبری مبتنی بر اخلاق، مانند رهبری تحول‌گرا از عواملی است که علائم افسردگی در کارکنان را کاهش می‌دهد.

1. Serafini et al.

2. Eva, Robin, Sendjaya, van Dierendonck & Liden

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر، یک پژوهش آمیخته است و از دو بخش کیفی و کمی تشکیل شده است. در این پژوهش با توجه به هدف تحقیق، از روش روایت‌پژوهی (کیفی) و روش دلفی (کمی) استفاده شده است؛ بدین صورت که در مرحله نخست با روش روایت‌پژوهی، رفتارهایی شناسایی شد که مدیران در مواجهه با چالش‌های روان‌شناختی کارکنان از خود بروز داده‌اند و در مرحله دوم با استفاده از روش دلفی، میزان اهمیت این رفتارها مشخص و رتبه‌بندی شد.

بخش کیفی پژوهش

در این مطالعه، از روش تحلیل روایت (روایت‌پژوهی) استفاده شده است. از نظر کلان‌دینین و کانلی^۱، روایت‌پژوهی روشی است که تجربه به‌واسطه آن به نمایش گذاشته می‌شود. بنابراین روایت‌پژوهی، روش اولیه برای علوم اجتماعی است (پنجه‌چی و قلی‌پور، ۱۳۹۹). یکی از دلایل استفاده از روایت‌پژوهی، این است که روش‌های سنتی - تجربی، برای رسیدگی به موضوعات پیچیده و همراه با تعدد نقطه‌نظرهای فکری و با محوریت انسان کافی نیستند. این‌گونه موضوعات، از طریق روایت‌پژوهی کامل‌تر بررسی می‌شوند. داستان‌ها کمک می‌کنند تا تنش‌های نهفته در تجربه‌های انسان معنا پیدا کنند و ارزیابی و منسجم شوند (غفوری، نصر و غفوری، ۱۳۹۴). فرایند تحلیل روایت، به‌صورت کلی شامل کدگذاری، مقوله‌بندی و استخراج مفاهیم یا مضامین است و شش گام دارد. در گام نخست یا کدگذاری اولیه، ایده‌های اصلی دنبال می‌شود. در این گام، به‌طور معمول کدهای زیادی به‌دست می‌آید که گاهی بعضی از آن‌ها اضافی است و با مرور کدها می‌توان به حذف یا تغییر آن‌ها اقدام کرد که این کار در گام دوم انجام می‌گیرد. در گام سوم، مقوله‌بندی کدها انجام می‌شود و نخستین دسته‌بندی و طبقه‌بندی از کدها به‌دست می‌آید. پس از مقوله‌بندی نیز ممکن است بعضی از عناوین دسته‌بندی‌ها تغییر کند یا بعضی با هم تلفیق شود که این کار در گام چهارم انجام می‌گیرد. در گام پنجم، عناوین مقوله‌بندی‌ها بار دیگر بررسی شده و حذف و تغییرات لازم انجام می‌شود. گام ششم یا آخر نیز، مرحله تعیین مضامین و ساخت و ابداع مفاهیم بر اساس مقوله‌بندی کدهاست (عطاران، ۱۳۹۷). در پژوهش روایی، پژوهشگر از مشارکت‌کنندگان می‌خواهد تا تجربه خود را از پدیده در دست بررسی، در قالب یک حکایت بیان کنند که مشتمل بر فراز و فرود تحول درونی و بیرونی آن‌هاست؛ سپس پژوهشگر تلاش می‌کند تا رخداد‌های مهم حکایت را معنایابی کند (وبستر و مرتوا^۲، ۲۰۰۷). در مطالعه حاضر و در گام کیفی، با توجه به پیچیدگی موضوع در دست مطالعه، تعدد نقطه‌نظرهای فکری در این حوزه و مطالعه افراد به‌عنوان واحد تحلیل، از روش تحلیل روایت (روایت‌پژوهی) استفاده شد و شیوه عمل، به‌روش تاریخ شفاهی بود؛ بدین معنا که برای گردآوری داده‌ها از تأمل‌های شخصی مدیران و تجربه آن‌ها استفاده شد. همچنین، برای تحلیل محتوا، از تحلیل استقرایی تم استفاده شد که در آن، مفهوما و تم‌ها با بررسی مکرر متن و بدون اتکا به پیشینه نظری به‌دست می‌آیند. در این راستا، پس از انتخاب موضوع، طراحی پژوهش و گردآوری داده‌ها، به تجزیه و تحلیل داده‌ها پرداخته شد.

در این مرحله از پژوهش، برای انتخاب مصاحبه‌شوندگان از نمونه‌گیری هدفمند قضاوتی استفاده شد. بر این اساس، مدیرانی که در هر یک از بخش‌های دولتی و خصوصی مشغول به کار بودند و حداقل پنج سال سابقه مدیریتی داشتند،

1. Clandinin & Connelly
2. Webster & Mertova

به‌عنوان خبرگان انتخاب شدند. مشارکت‌کنندگان مدیرانی از سازمان‌های آموزش فنی و حرفه‌ای، وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی، ریاست/ معاونت شعب بانکی، سازمان آموزش و پرورش، مدیریت شهرک صنعتی، صندوق کارآفرینی مهر امید، سازمان امور مالیاتی، سازمان حفاظت محیط زیست و... بودند؛ به‌طوری که سابقه شغلی ۵۷ درصد از این افراد بین ۱۰ تا ۲۰ سال و ۴۳ درصد از آنان بیشتر از ۲۰ سال بود. بیشتر مصاحبه‌شوندگان مرد بودند (۹۰ درصد مرد و ۱۰ درصد زن). تحصیلات ۷۱ درصد از مشارکت‌کنندگان، کارشناسی ارشد و ۲۹ درصد دکتری بود.

برای مشخص کردن تعداد نمونه، از قاعده اشباع استفاده شد؛ به این ترتیب که نمونه‌گیری تا جایی ادامه پیدا کرد که دیگر اطلاعات جدیدی به‌دست نیامد. بعد از مصاحبه هجدهم، استنباط شد که اطلاعات جدیدی به‌دست نخواهد آمد؛ اما به جهت اطمینان بیشتر، مصاحبه تا نفر بیست‌ویکم ادامه پیدا کرد. مصاحبه‌ها به‌صورت نیمه‌ساختاریافته انجام پذیرفت؛ بدین صورت که ابتدا در سؤال اصلی مصاحبه، از مصاحبه‌شوندگان درخواست شد روایت‌ها، خاطره‌ها و تجربه‌هایی که به‌عنوان مدیر در ارتباط با چالش‌های روان‌شناختی کارکنان خود در دوران کووید ۱۹ داشته‌اند و نوع رفتار و واکنشی که در این موقعیت از خود بروز داده‌اند، به‌صورت مشروح بیان کنند. در خلال بیان تجربه و در صورت نیاز سؤال‌های دیگری مطرح شد. هر مصاحبه پس از پیاده‌سازی، جمله‌به‌جمله بررسی شد تا پیام اصلی و مفهوم کلیدی آن استخراج شود. پس از انجام هر مصاحبه، کدهای اولیه استخراج شد و در ادامه، در صورت سنخیت با کدهای دیگر، در ذیل مفهومی گسترده‌تر قرار گرفتند.

یکی از مسائل اساسی و مهم در عرصه پژوهش کیفی، چگونگی سنجش کیفیت این تحقیقات است. در این پژوهش جهت قابلیت اعتبار تحقیق، از روش‌هایی همچون 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.

بخش کمی پژوهش

برای مشخص کردن اولویت رفتارهای شناسایی‌شده در مرحله کیفی، از روش دلفی استفاده شد. روش دلفی روشی است که بر اساس نظر یک گروه از متخصصان و یک نفر هماهنگ‌کننده شکل می‌گیرد. هیچ عضوی از گروه، از نظرهای سایر اعضا اطلاع ندارد و تمامی ارتباطات و سنجش توافق بین آن‌ها، از طریق هماهنگ‌کننده اصلی صورت می‌پذیرد (راسلی^۱، ۲۰۰۶). در خصوص تعداد شرکت‌کنندگان در تحقیق دلفی، نظرهای متفاوتی وجود دارد؛ اما بر اساس نظر اغلب صاحب‌نظران، ۱۰ تا ۲۵ نفر برای تحقیق دلفی مناسب است. در این پژوهش، با توجه به هدف (اولویت رفتارهای مدیران بر اساس نظرهای کارکنان)، از ۱۵ نفر از کارکنان درخواست شد که در این مرحله شرکت کنند. ۴۰ درصد از شرکت‌کنندگان زن و ۶۰ درصد مرد بودند. تحصیلات ۴۷ درصد از آن‌ها کارشناسی، ۳۳ درصد کارشناسی ارشد و ۲۰ درصد دکتری بود. برای اندازه‌گیری میزان توافق، از آزمون کندال^۲ استفاده شد. بزرگ بودن ضریب کندال، بیانگر درجه توافق بیشتر است و اگر مقدار این ضریب از ۰/۶ بیشتر باشد، میزان توافق خوب و معناداری بین شرکت‌کنندگان وجود دارد (راسلی، ۲۰۰۶). چنانچه میزان این توافق کم باشد، بهتر است دور جدید دلفی انجام پذیرد. برای انجام این مرحله از

1. Rasli

2. Kendall

پژوهش، پرسش‌نامه‌ای تهیه و در آن تمامی رفتارهای استخراج‌شده در مرحله کیفی درج شد و از پاسخ‌دهندگان درخواست شد تا میزان اهمیت هر یک از رفتارهای مدیران در جهت کاهش چالش‌های روان‌شناختی کارکنان را در مقیاس ۱ تا ۷ از کاملاً بی‌اهمیت تا کاملاً بااهمیت، مشخص کنند.

یافته‌های پژوهش

بخش کیفی پژوهش

پس از انجام مصاحبه و بررسی آن، تعداد ۳۰ رفتار مدیران در جهت کاهش چالش‌های روان‌شناختی کارکنان شناسایی شد که این ۳۰ رفتار ۱۳۰ مفهوم را دربرمی‌گیرد. جدول ۱، رفتارهای شناسایی‌شده حاصل از تحلیل مصاحبه‌های انجام‌شده از مدیران را به همراه مفاهیم مرتبط با آن رفتارها نشان می‌دهد.

جدول ۱. رفتار مدیران در مواجهه با چالش‌های روان‌شناختی کارکنان در دوران کووید ۱۹

ردیف	مقوله	مفهوم
۱	رفتار خردمندانه	توجه به وجود تفاوت در روحیه کارکنان / قضاوت منطقی و نظامگرا / عدم سوگیری در خصوص واکنش‌های کارکنان / توجه به جوانب مختلف مؤثر در واکنش کارکنان / اهمیت دادن به واکنش‌های افراد / سنجیده رفتار کردن / توجه عمیق به تمام مسائل / رفتار منطقی و حساب شده / ارتباط سنجیده و اصولی / برخورد منطقی با کارمند / تحلیل منطقی درخواست‌ها / رفتار عقلانی و منطقی / مقابله به مثل نکردن / ارائه پاسخ قانع‌کننده جهت توجیه کارکنان
۲	مهرورزی آگاهانه	ترحم / دل‌سوزی / هم‌دردی با افراد / درک شرایط روحی کارمند / هم‌زبانی / درک شرایط کلی کارکنان / درک مسائل و مشکلات / همدلی با افراد / عادی جلوه دادن مشکلات روان‌شناختی
۳	رفتار اقتضایی	رفتار متناسب با شرایط محیطی / تغییر پُست 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
۴	رفتار حمایتگرانه	توجه و مساعدت به افراد آسیب‌دیده / حمایت کافی / حمایت همه‌جانبه / حمایت روانی / توجه عمیق به مسائل روان‌شناختی کارکنان / اولویت قرار دادن سلامت روان / ایجاد آرامش / ایجاد فضای امن / شناخت نیاز کارکنان با توجه به شرایط / شناخت نگرش کارکنان و توجه به آن
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 نظرهای کارکنان / احترام کلامی به کارمند
۶	رفتار مداراگرایانه	افزایش تاب‌آوری / خون سرد بودن / پرهیز از خشونت / صبوری و آرامش / اغماض در واکنش‌های منفی آنی
۷	رفتار قاطعانه	برخورد هوشمندانه ((قاطعانه)) / قاطعیت / جسارت داشتن در بررسی مسائل / قاطع به نظر رسیدن / قاطع بودن / جسارت در پذیرش تغییر و شرایط
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 /
۹	رفتار شوخ‌طبعانه	خوش برخورد بودن / سرزنده بودن
۱۰	خود تحلیلیگری	نقد مدیر نسبت به رفتارهای خود / درک و توجه به احساسات و برداشت کارکنان از رفتار خود
۱۱	رفتار صادقانه	هم‌راستایی فکر و عمل / صادقانه برخورد کردن
۱۲	دیگر محوری	هم‌رأی بودن با کارکنان / خودرأی و خودخواه نبودن

ادامهٔ جدول ۱

ردیف	مقوله	مفهوم
۱۳	رفتار عزتمندانه	تحسین و القای حس غرور/ ایجاد حس ارزشمند بودن در کارمند/ قدردانی
۱۴	رفتار متعهدانه	افزایش مسئولیت‌پذیری/ احساس مسئولیت به کارمند/ پیگیری خطاها و اشتباه‌ها/ ایجاد حس تعلق خاطر
۱۵	تسهیم‌اندیشه و تجربه	اشتراک تجربه مدیر و صاحبان قدرت در سازمان/ مطرح نمودن اندیشه‌های مثبت خود
۱۶	تصویرسازی مثبت	ارائه الگوی مناسب از خود/ تلاش در جهت ایجاد تصویر مثبت
۱۷	رفتار تفویضی و اعتمادگرایانه	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
۱۸	شفافیت عاطفی و ارتباطی	شفافیت در ارتباطات/ اولویت‌بندی کارها/ مشخص کردن انتظارات از کارکنان/ اطلاع‌رسانی مناسب/ ابراز صادقانه و صریح خواسته‌ها
۱۹	منعطف‌بودن	منعطف بودن/ نگاه تک‌بعدی نداشتن
۲۰	رفتار خوش‌بینانه	افزایش حس خوش‌بینی در کارمند/ تلاش در جهت حذف احساسات منفی/ سعی در کاهش نگرانی کارکنان/ مثبت‌اندیشی
۲۱	رفتار سیاسی	برخورد سیاست‌مدارانه/ محتاطانه و محافظه‌کارانه برخورد کردن/ توجه به پیامدهای رفتاری
۲۲	رفتار اخلاق محور	تلاش در جهت پرورش اصول اخلاقی/ توجه به نتایج اخلاقی تصمیم‌ها
۲۳	رفتار منصفانه	برخورد منصفانه/ عدم پارتی بازی
۲۴	رفتار ایثارگرانه و گذشت‌محور	ایجاد فرهنگ ایثار/ ایجاد فرهنگ صبر و شکیبایی
۲۵	رفتار توسعه‌ای	کمک جهت توسعهٔ توانمندی‌ها/ شناسایی و تحلیل قوت‌ها و ضعف‌ها/ پیگیری نیاز کارکنان/ افزایش قدرت کنترل شرایط در کارمند/ افزایش قدرت پذیرش تغییر در کارمند/ کنترل هیجان کارکنان
۲۶	قاعده‌مند بودن	داشتن قواعد و اصول کاری/ برنامه‌ریزی/ دقیق بودن
۲۷	ثبات رفتاری	داشتن چارچوب‌های رفتاری/ رفتار پیش‌بینی‌پذیر/ ایجاد چارچوب و حد و مزر در روابط با کارکنان
۲۸	نگاه دین‌محور	توجه به نتایج معنوی تصمیم‌ها/ احترام به ارزش‌ها
۲۹	رفتار واقع‌بینانه	واقع‌نگری/ داشتن توقع به‌جا
۳۰	رفتار تحول‌گرایانه	تشویق کارکنان به ابتکار و نوآوری/ ترغیب کارکنان به تلاش

یافته‌های بخشی کمی پژوهشی (روش دلفی)

در پاسخ به سؤال دوم پژوهش و با هدف ارزیابی میزان اهمیت هر یک از رفتارهای شناسایی‌شده و اولویت‌بندی آن‌ها، از روش دلفی و آزمون کندال استفاده شد. در دور اول دلفی، مقدار ضریب توافق کندال مقدار ۰/۴۸۹ به‌دست آمد. با توجه به کمتر بودن ضریب به‌دست‌آمده از مقدار ۰/۶ و عدم دستیابی به توافق لازم، از افرادی که پاسخ آن‌ها فاصلهٔ زیادی از با نمرهٔ میانگین داشت، درخواست شد که با توجه به میانگین پاسخ‌های کل گروه، توضیحات خود را دربارهٔ پاسخ خود بیان کنند یا چنانچه تمایل داشتند، پاسخ قبلی خود را تغییر دهند.

جدول ۲. ضریب اهمیت رفتارها از دور دوم دلفی

میانگین ضریب اهمیت	پاسخ‌دهندگان تحقیق دلفی															رفتارها
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	
۴/۴۶	۵	۵	۴	۴	۴	۵	۴	۴	۴	۵	۵	۴	۴	۵	۵	رفتار خردمندانه
۵/۵۳	۶	۷	۶	۵	۵	۵	۶	۶	۵	۶	۵	۵	۵	۵	۶	مهرورزی آگاهانه
۵/۸۰	۷	۶	۵	۶	۶	۵	۷	۵	۵	۶	۵	۷	۶	۵	۶	رفتار اقتضایی
۶/۴۰	۷	۶	۷	۶	۶	۷	۶	۶	۶	۷	۷	۶	۷	۶	۶	رفتار حمایت‌گرانه
۶/۲۰	۷	۶	۵	۶	۷	۶	۶	۶	۶	۷	۵	۶	۷	۶	۷	رفتار محترمانه
۶/۴۰	۶	۶	۷	۷	۶	۷	۷	۶	۶	۶	۶	۶	۷	۶	۷	رفتار مداراگرایانه
۴/۳۳	۴	۴	۴	۵	۴	۴	۴	۴	۵	۵	۴	۵	۴	۴	۵	رفتار قاطعانه
۵/۷۳	۶	۶	۷	۵	۵	۶	۶	۵	۵	۷	۵	۶	۶	۵	۶	رفتار دوستانه
۴/۲۰	۴	۴	۴	۴	۵	۴	۴	۴	۴	۴	۵	۴	۴	۴	۵	رفتار شوخ‌طبعانه
۳/۶۶	۴	۴	۳	۴	۳	۴	۴	۴	۳	۳	۴	۴	۳	۴	۴	خود تحلیلی‌گری
۵/۹۳	۶	۶	۵	۷	۶	۶	۵	۶	۵	۶	۷	۷	۶	۵	۶	رفتار صادقانه
۵/۶۶	۵	۵	۷	۶	۶	۷	۵	۵	۶	۶	۵	۵	۵	۷	۵	دیگر محوری
۵/۸۰	۶	۵	۵	۵	۷	۷	۶	۵	۵	۷	۶	۵	۶	۶	۶	رفتار عزتمندانه
۴/۶۰	۴	۵	۵	۴	۵	۵	۵	۵	۴	۴	۵	۵	۴	۴	۵	رفتار متعهدانه
۴/۸۶	۴	۴	۵	۶	۴	۶	۵	۵	۴	۶	۵	۴	۶	۴	۵	تسهیم اندیشه و تجربه
۴/۸۶	۴	۵	۴	۵	۶	۴	۴	۵	۶	۶	۶	۵	۴	۴	۵	تصویرسازی مثبت
۵/۹۳	۶	۷	۵	۶	۷	۶	۶	۵	۶	۶	۵	۶	۶	۵	۷	رفتار تفویضی و اعتمادگرایانه
۶/۳۳	۶	۷	۶	۶	۷	۷	۶	۶	۶	۷	۶	۷	۶	۶	۶	شفافیت عاطفی و ارتباطی
۴/۵۳	۵	۵	۵	۵	۴	۴	۵	۴	۴	۵	۵	۴	۴	۵	۴	منعطف بودن
۵/۶۰	۶	۵	۶	۵	۶	۵	۶	۶	۶	۵	۵	۶	۶	۵	۶	رفتار خوش‌بینانه
۳/۶۶	۴	۴	۴	۳	۴	۳	۴	۳	۴	۴	۳	۳	۴	۴	۴	رفتار سیاسی
۴/۴۰	۴	۵	۵	۴	۴	۴	۵	۴	۵	۴	۴	۵	۵	۴	۴	رفتار اخلاق محور
۶/۴۰	۷	۶	۷	۶	۷	۶	۶	۶	۶	۷	۷	۶	۶	۶	۷	رفتار منصفانه
۵/۶۶	۶	۶	۵	۶	۵	۶	۶	۵	۷	۵	۶	۵	۶	۵	۶	رفتار ایثارگرانه و گذشت محور
۵/۵۳	۶	۶	۵	۵	۶	۶	۶	۶	۵	۵	۵	۶	۵	۶	۵	رفتار توسعه‌ای
۳/۶۶	۴	۴	۳	۴	۴	۳	۴	۴	۴	۳	۳	۴	۴	۳	۴	قاعده‌مند بودن
۳/۶۶	۴	۳	۴	۳	۴	۴	۴	۳	۳	۴	۴	۴	۳	۴	۴	ثبات رفتاری
۵/۴۶	۶	۶	۵	۵	۵	۵	۶	۶	۵	۶	۶	۶	۵	۵	۵	نگاه دین محور
۴/۸۶	۶	۵	۴	۴	۴	۵	۴	۵	۴	۴	۶	۶	۵	۶	۵	رفتار واقع‌بینانه
۴/۳۳	۵	۴	۴	۵	۴	۴	۵	۴	۴	۵	۴	۴	۴	۵	۴	رفتار تحول‌گرایانه

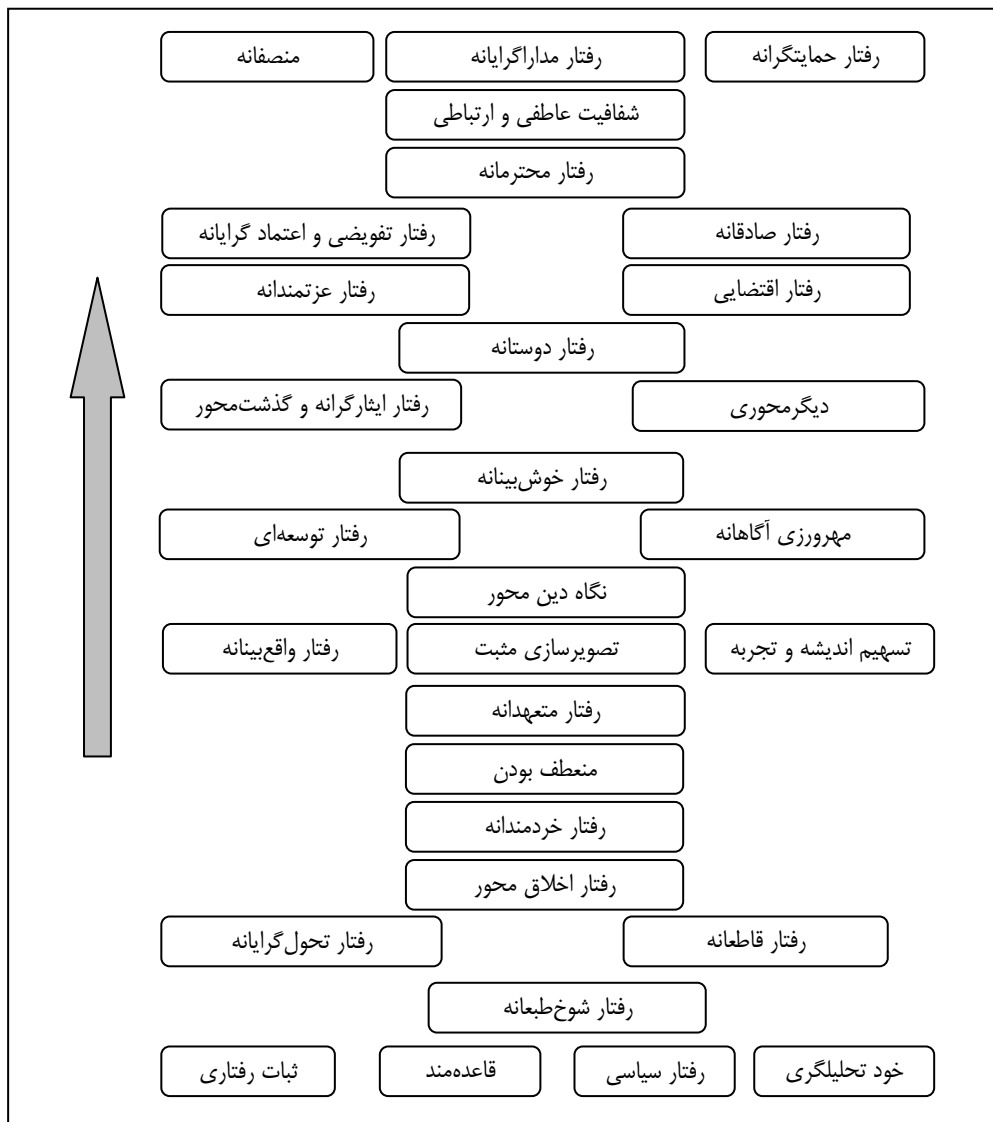
ضریب کندال: ۰/۷۲۱

سطح معناداری: ۰/۰۰

نتایج به‌دست‌آمده از ضریب توافق کندال و میانگین ضریب اهمیت هر رفتار در جدول ۲ نشان داده شده است. به جهت محرمانه‌ماندن نام پاسخ‌دهندگان، از حروف الفبا (A تا O) برای هر یک از پاسخ‌دهندگان استفاده شده است. همان‌طور که در جدول ۲ مشاهده می‌شود، میزان ضریب توافق کندال برابر ۰/۷۱۹ به‌دست آمد و با توجه به بالاتر بودن این ضریب از مقدار ۰/۶، میزان توافق در دور دوم دلفی پذیرفته شد و تحقیق در این مرحله متوقف شد. همان‌طور که در جدول ۲ و میانگین ضریب اهمیت رفتارها نشان داده شده است، از نگاه کارکنان رفتار حمایت‌گرانه، مداراگرایانه، منصفانه، شفافیت عاطفی و ارتباطی و رفتار محترمانه، بیشترین میانگین ضریب اهمیت را در میان رفتارها دارد. جدول ۳، خلاصه‌ای از نتایج نهایی حاصل از مصاحبه و پژوهش دلفی را نشان می‌دهد.

جدول ۳. رتبه‌بندی رفتارهای مدیران جهت کاهش چالش‌های روان‌شناختی از دیدگاه کارکنان

درجه اهمیت			
بسیار مهم	مهم	کمابیش مهم	نه‌چندان مهم
۱. رفتار حمایت‌گرانه	۱. رفتار صادقانه	۱. تسهیم اندیشه و تجربه	۱. خود تحلیلگری
۲. رفتار مداراگرایانه	۲. رفتار تفویضی و اعتمادگرایانه	۲. تصویرسازی مثبت	۲. رفتار سیاسی
۳. منصفانه	۳. رفتار اقتضایی	۳. رفتار واقع‌بینانه	۳. قاعده‌مند بودن
۴. شفافیت عاطفی و ارتباطی	۴. رفتار عزتمندانه	۴. رفتار متعهدانه	۴. ثبات رفتاری
۵. رفتار محترمانه	۵. رفتار دوستانه	۵. منعطف بودن	
	۶. دیگر محوری	۶. رفتار خردمندانه	
	۷. رفتار ایثارگرانه و گذشت‌محور	۷. رفتار اخلاق محور	
	۸. رفتار خوش‌بینانه	۸. رفتار قاطعانه	
	۹. مهرورزی آگاهانه	۹. رفتار تحول‌گرایانه	
	۱۰. رفتار توسعه‌ای	۱۰. رفتار شوخ‌طبعانه	
	۱۱. نگاه دین محور		



شکل ۱. رتبه‌بندی رفتارهای مدیران جهت کاهش چالش‌های روان‌شناختی از دیدگاه کارکنان

شکل ۱، اولویت رفتار مدیران جهت کاهش چالش‌های روان‌شناختی را از دیدگاه کارکنان، در یک نمای کلی نشان می‌دهد. رفتارهای بسیار مهم، در سطوح بالاتر قرار گرفته‌اند.

بحث و نتیجه‌گیری

بررسی مطالعات و پژوهش‌های علمی درباره نظریه‌ها و سبک‌های گوناگون مدیریت، به‌خوبی نشان می‌دهد که الگوی رفتاری مناسب مدیر در هر سازمان، روحیه و انگیزه‌های قوی در کارکنان ایجاد می‌کند و میزان رضایت آن‌ها را از حرفه خویش افزایش می‌دهد (بخشایش و آذرنبیاد، ۱۳۹۱). این ادعا نیز درست به نظر می‌رسد که هیچ‌گونه نگرش مطلق ناظر بر مثبت یا منفی بودن کارکردهای رفتار مدیران در سازمان وجود ندارد؛ زیرا سازنده یا مخرب بودن ابعاد عملی رفتار مدیران در سازمان، تابع شرایط اقتضایی، فردی و سازمانی است؛ ولی مدیران با برخورداری از نگرش و رفتار کارکردگرایانه به اتفاق‌هایی که در محیط پیرامون و درون سازمان رخ می‌دهد، می‌توانند امکانی فراهم کنند تا تهدیدها به فرصت تبدیل شود (سرلک و نوربائی، ۱۳۹۹). بر این اساس، پژوهش حاضر با هدف شناسایی ابعاد رفتاری مدیران در مواجهه با چالش‌های روان‌شناختی کارکنان در بحران و اولویت‌بندی آن از نگاه کارکنان با رویکردی آمیخته اجرا شد. طبق یافته‌های بخش کیفی پژوهش، ۳۰ نوع رفتار شناسایی شد که مدیران در مواجهه با چالش‌های روان‌شناختی کارکنان از خود نشان می‌دهند و این رفتارها در بخش کمی و به‌کمک روش دلفی، با توجه به میزان اهمیت آن از نگاه کارکنان، به چهار دسته رفتارهای بسیار مهم، رفتارهای مهم، رفتارهای کمابیش مهم و رفتارهای نه‌چندان مهم اولویت‌بندی شدند.

یافته‌ها نشان داد که از میان ۳۰ نوع رفتار شناسایی‌شده مدیران، رفتار حمایت‌گرانه، رفتار مداراگرایانه، منصفانه، شفافیت عاطفی و ارتباطی و رفتار محترمانه، با ضریب اهمیت بیش از مقدار ۶ در دسته رفتارهای بسیار مهم قرار گرفتند که از نگاه کارکنان، در کاهش چالش‌های روان‌شناختی نظیر استرس، اضطراب، افسردگی، ترس و... آنان نقش بسیار مهمی دارند. محققانی چون منسل، براوت و کول^۱ (۲۰۰۶) نشان دادند که ادراک حمایتی و جانب‌دارانه از مدیر، به رضایت و خشنودی عالی در کارمند منجر می‌شود. وایمبا و ون‌دن‌باس^۲ (۲۰۱۰) نیز، حس عدالت و رفتار منصفانه در کارکنان را با نشانه‌های افسردگی و خستگی در کارکنان مرتبط دانستند و از این عامل، به‌عنوان ابزاری برای افزایش رفاه و آرامش کارکنان نام بردند. پژوهش حاضر ضمن تأکید بر نتایج تحقیقات پیشین، در بخش کمی نشان داد که از نگاه کارکنان، رفتارهای حمایت‌گرانه، در مقایسه با چهار دسته رفتار بسیار مهم دیگر، در اولویت قرار دارد؛ یعنی کارکنان رفتارهایی نظیر حمایت کافی و همه‌جانبه از کارکنان، توجه عمیق به مسائل روان‌شناختی کارکنان، شناخت نیاز کارکنان با توجه به شرایط، توجه و مساعدت به افراد آسیب‌دیده و... را جزء رفتارهای مهمی می‌دانند که مدیر می‌تواند برای کاهش چالش‌های روان‌شناختی کارکنان در بحران از خود بروز دهد. از این رو، پیشنهاد می‌شود که مدیران با اقدام‌هایی نظیر حمایت کافی و همه‌جانبه از کارکنان، توجه و مساعدت به افراد آسیب‌دیده، پرهیز از خسونت، صبوری و آرامش، اغماض در واکنش‌های منفی آنی کارکنان، برخورد منصفانه، اولویت‌بندی کارها، مشخص کردن انتظارات خود از کارکنان، محترم و ارزشمندشمردن کارکنان و احترام به دیدگاه‌ها و ارزش‌های آن‌ها، بستری را فراهم کنند که کارکنان کمتر دچار چالش‌های روان‌شناختی شوند یا آسیب‌پذیری آن‌ها به حداقل برسد.

1. Mansell, Brough & Cole
2. Ybema & Van den Bos

در دسته دوم رفتارهای بااهمیت مدیران برای کاهش چالش‌های روان‌شناختی از نگاه کارکنان، رفتار صادقانه، رفتار تفویضی و اعتمادگرایانه، رفتار اقتضایی، رفتار عزتمندانه، رفتار دوستانه، دیگرمحوری، رفتار ایثارگرانه و گذشت‌محور، رفتار خوش‌بینانه، مهرورزی آگاهانه، رفتار توسعه‌ای و نگاه دین‌محور قرار گرفتند. مرور تحقیقات پیشین نیز نشان‌دهنده نقش مؤثر این رفتارها بر چالش‌های روان‌شناختی کارکنان است. برای مثال، ژانگ، وی، ما و لی^۱ (۲۰۲۰)، خوش‌بینی را عاملی مؤثر بر احساس رضایت از شغل کارکنان قلمداد می‌کنند. برناتوتی و ملیناسکن^۲ (۲۰۱۷)، زورگویی را عاملی می‌دانند که در پریشانی روانی کارکنان نقش مهمی دارد. نتایج پژوهش حاضر، ضمن تأکید بر اهمیت این دسته از رفتارها برای کاهش چالش‌های روان‌شناختی کارکنان، رفتار صادقانه و رفتار تفویضی و اعتمادگرایانه را مهم‌تر از سایر رفتارهای این دسته از نگاه کارکنان برآورد می‌کند؛ بدین معنا که کارکنان در موقعیت بحرانی، رفتارهایی نظیر برخورد صادقانه، ایجاد اعتماد و دوستی، مشارکت‌دادن کارکنان در حل مسائل، آزادی عمل‌دادن به کارکنان و... را عوامل مهم‌تری در کاهش چالش‌های روان‌شناختی خود قلمداد می‌کنند. در این راستا پیشنهاد می‌شود که مدیران با استفاده از رفتارهایی نظیر برخورد صادقانه با کارکنان، پرورش فرهنگ کاری قوی، دادن استقلال و آزادی عمل به کارکنان، رفتار متناسب با روحیه و ویژگی‌های خاص و نگرش و نیازهای هر فرد، قدردانی، برقراری ارتباط نزدیک و صمیمانه، هم‌رأیی با کارکنان، مثبت‌اندیشی، درک و توجه به احساسات و برداشت کارکنان، شناسایی و تحلیل قوت‌ها و ضعف‌های کارکنان و توجه به نتایج معنوی تصمیم‌ها، در جهت کاهش مشکلات روان‌شناختی کارکنان گام بردارند.

دسته سوم رفتارها، رفتارهایی هستند که میزان اهمیت آن‌ها در کاهش چالش‌های روان‌شناختی، به اندازه دسته‌های اول و دوم نیست؛ اما وجود آن تا حدی می‌تواند راه‌گشا باشد. این رفتارها به‌ترتیب اولویت عبارت‌اند از: تسهیم‌اندیشه و تجربه، تصویرسازی مثبت، رفتار واقع‌بینانه، رفتار متعهدانه، منعطف‌بودن، رفتار خردمندانه، رفتار اخلاق‌محور، رفتار قاطعانه، رفتار تحولگرایانه، رفتار شوخ‌طبعانه. در باب اهمیت این دسته از رفتارها در تحقیقات پیشین، می‌توان گفت شوخ‌طبعی مدیر در تنظیم جو و شرایط حاکم بر سازمان نقش مهمی دارد (لین^۳، ۲۰۱۶) و از دیدگاه کوپر (۲۰۰۵)، می‌تواند شرایط خوشایندی ایجاد کند (وکچیو و جاستین^۴، ۲۰۱۰). تحقیقات گذشته، بر اهمیت این دسته از رفتارها تأکید کرده‌اند؛ اما نتایج پژوهش حاضر نشان داد که نمی‌توان از تأثیر این دسته از رفتارها بر میزان چالش‌های روان‌شناختی کارکنان چشم‌پوشی کرد. از دید کارکنان نیز، در موقعیت بحرانی، این دسته در مقایسه با دو دسته دیگر اهمیت کمتری دارد. ضمن اینکه در این دسته از رفتارها، تسهیم‌اندیشه و تجربه و تصویرسازی مثبت، نسبت به سایر رفتارها در نگاه کارکنان در اولویت قرار دارد. از این رو، پیشنهاد می‌شود که مدیران سازمان‌ها با کاربست رفتارهایی چون مطرح‌کردن اندیشه‌های مثبت خود، ایجاد تصویر مثبت از خود در ذهن کارکنان، واقع‌نگری، قضاوت منطقی، توجه به جوانب مختلف مؤثر در واکنش کارکنان، پیگیری خطاها و اشتباه‌های کارکنان، نداشتن نگاه تک‌بعدی، ارتباط سنجیده و اصولی، پرورش اصول اخلاقی، برخورد هوشمندانه، ترغیب و تشویق کارکنان به تلاش بیشتر و خوش‌برخوردبودن هنگام ارتباط با کارکنان، تا حدی میزان مسائل روان‌شناختی به‌وجودآمده برای کارکنان را کاهش دهند.

1. Zhang, Wei, Ma & Li

2. Bernotaite & Malinauskiene

3. Lin

4. Vecchio & Justin

همچنین یافته‌ها نشان داد که رفتارهایی نظیر خود تحلیلیگری، رفتار سیاسی، قاعده‌مندبودن و ثبات رفتاری، در نگاه کارکنان اهمیت کمتری دارد و در دسته چهارم یا رفتارهای نه‌چندان مهم قرار می‌گیرند. در نگاه کارکنان این رفتارها نسبت سه دسته دیگر اهمیت کمتری دارند؛ اما نه به این معنا که این رفتارها در کاهش چالش‌های روان‌شناختی کارکنان مهم نیستند؛ زیرا این دسته از رفتارها به افزایش اعتماد و کاهش استرس منجر می‌شوند. همچنین، با توجه به میانگین ضریب اهمیت این رفتارها (۳/۶۶)، توجه به آن‌ها تا حدی در حل مشکل راه‌گشاست. طبق نتایج این پژوهش، کارکنان در موقعیت بحرانی، اهمیت کمتری برای این دسته از رفتارها در جهت کاهش چالش‌های روان‌شناختی خود قائل هستند. در این راستا، به مدیران سازمانی پیشنهاد می‌شود که برای کاهش مشکلات روان‌شناختی در کارکنان، به مسائلی نظیر نقد رفتارهای خود، برخورد محتاطانه و محافظه‌کارانه، دقت و ریزبینی و استفاده از چارچوب‌های رفتاری توجه کنند.

با توجه به زمان اجرای این پژوهش و وضعیت ناشی از بحران کووید ۱۹، دسترسی به مصاحبه‌شوندگان با سختی بیشتری همراه بود. در این میان تلاش شد تا محدودیت‌های حاکم حداقل شود؛ اما می‌توان آن را یکی از محدودیت‌های پژوهش در نظر گرفت. همچنین، از آنجا که نظرسنجی از کارکنان جهت رتبه‌بندی رفتارهای مدیران، در بحران کووید ۱۹ صورت پذیرفت، به محققان آتی پیشنهاد می‌شود که در موقعیت عادی نیز این پژوهش را انجام دهند و نتیجه آن را با نتایج این پژوهش مقایسه کنند.

منابع

- بخشایش، علیرضا و آذر نیباد، عبدالله (۱۳۹۱). رابطه سبک‌های مدیریت مدیران با رضایت شغلی و سلامت روانی معلمان. *فصلنامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی*، ۳(۱)، ۶۳-۸۲.
- پنجه‌چی، راحله و قلی‌پور، آرین (۱۳۹۹). روایت‌پژوهی تجربه مدیریت خشم در سازمان. *مطالعات رفتار سازمانی*، ۹(۳)، ۱-۳۰.
- پور، سمیرا؛ مرتضوی، سعید؛ لگزیان، محمد؛ ملک‌زاده، غلامرضا (۱۳۹۵). خوشه‌بندی و اولویت‌بندی رفتار مدیران در تقویت رفتار فرانش کارکنان. *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، ۵(۳)، ۱۱۳-۱۳۶.
- تشویقی، مصطفی؛ پروانه، پگاه؛ آقامیری، سیده زهره (۱۴۰۰). مداخلات و ویژگی‌های روان‌شناختی مؤثر بر کووید ۱۹ و آسیب‌شناسی روانی ناشی از آن: مطالعه مروری نظام‌مند. *رویش روان‌شناسی*، ۱۰(۴)، ۱۹۷-۲۰۶.
- خاکی، سوره؛ فلاحی خشک‌ناب، مسعود؛ ارسلانی، نرگس؛ راد، مجتبی؛ صادقی محلی، نسیم؛ نعمتی فرد، تابان (۱۴۰۰). بررسی وضعیت سلامت روانی پرستاران و مداخلات روان‌شناختی در اپیدمی کووید ۱۹: مروری نظام‌مند. *نشریه مرور سیستماتیک در علوم پزشکی*، ۲(۲)، ۳۶-۵۲.
- درامامی، فاطمه (۱۳۹۱). رابطه سبک رهبری و مهارت‌های ارتباطی مدیران با سلامت روان کارکنان. *طب انتظامی*، ۱(۱)، 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*، ۹(۱)، ۲۰۹-۲۳۰.
- صادقی، سولماز؛ شریفی رهنمو، سعید؛ فتحی، آیت‌اله؛ محمدی، شروین (۱۳۹۹). پیش‌بینی اضطراب کووید ۱۹ و تجربه انگ اجتماعی آن بر اساس ابعاد اعتیاد اینترنتی پس از موج اول اپیدمی در دانشجویان. *مجله پژوهش سلامت*، ۵(۴)، ۲۶۸-۲۷۸.

- عطاران، محمد (۱۳۹۷). *پژوهش روایی: اصول و مراحل*. تهران: دانشگاه فرهنگیان.
- غفوری، خالد؛ نصر، احمدرضا؛ غفوری، فرید (۱۳۹۷). پژوهش روایی در تعلیم و تربیت. *عیار پژوهش در علوم انسانی*، ۶(۲)، ۵۹-۷۰.
- غیورباغبانی، سیدمرتضی؛ پورنگ، علی؛ هوشیار، وجیهه؛ سرور، سیده مریم (۱۳۹۹). بررسی تأثیر استرس شغلی بر رفتار شهروندی سازمانی پرستاران؛ تحلیل نقش حمایت سازمانی. *فصلنامه مدیریت پرستاری*، ۷(۱)، ۴۱-۵۰.
- قنبری قلعه‌رودخانی، فزه؛ فرهادی نژاد، محسن؛ مقدم، علیرضا؛ نجفی، محمود (۱۴۰۱). فراتحلیل ارتباط رفتارهای رهبری مدیران و فرسودگی شغلی کارکنان سازمان‌های دولتی ایران. *مدیریت دولتی*، ۱۴(۳)، ۳۷۱-۳۸۷.
- کاوسی، منصور؛ نصر اصفهانی، علی؛ رشیدی، محمد مهدی (۱۳۹۹). تبیین تأثیرگذاری شخصیت مدیران بر سبک‌های مدیریتی آنان در فرایند مدیریت بحران با ارائه الگویی کاربردی (مطالعه موردی: مدیران و کارشناسان ستاد مدیریت بحران استان خوزستان). *فصلنامه مدیریت بحران*، ۱۲(۱)، ۹۰-۱۰۹.
- محمدنهاد، لیلا؛ میرزایی، اباسط؛ خزلی، محمدجواد (۱۳۹۹). تأثیر مراقبت از بیماران کووید ۱۹ بر بهره‌وری و فرسودگی شغلی پرستاران. *مجله پرستاری و مامایی*، ۱۸(۱۱)، ۸۵۹-۸۷۲.

References

- Attaran, M. (2016). *Narrative inquiry: foundations and levels*. Tehran: Farhangian university. (in Persian)
- Bakhshayesh, A. R. & Azarniyad, A. (2012). Relationship between principals' leadership styles and teachers' job satisfaction and mental health. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 3(9), 63-82. (in Persian)
- Bernotaite, L. & Malinauskiene, V. (2017). Workplace bullying and mental health among teachers in relation to psychosocial job characteristics and burnout. *International journal of occupational medicine and environmental health*, 30(4), 629-640.
- 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.
- Doremami, F. (2012). Relationship between leadership style and communicative skills of managers with mental health of the Employees. *JPMed*, 1(1), 19-25. (in Persian)
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., van Dierendonck, D. & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *Leadersh. Q.*, 30(1), 111-132.
- Ghafari, KH., Nasr, A. & Ghafari, F (2018). Narrative research in education. *The Quality of Research in Humanities*, 6(2), 59-70. (in Persian)
- Ghanbari Ghaleroudkhani, F., Farhadi Nejad, M., Moghaddam, A. & Najafi, M. (2022). The relationship between leadership behaviors of managers and employees burnout in Iranian

- public organizations: A Meta-Analysis. *Journal of Public Administration*, **14**(3), 371-387.
- Ghayour Baghbani, S. M., Pourang, A., Hoshyar, V. & Sarvar, M. (2018). The effect of occupational stress on organizational citizenship nurses' behaviors: analyzing the role of organizational support. *Quarterly Journal of Nursing Management*, **7**(1), 41-50. (in Persian)
- Goodwin, R., Hou, W. K., Sun, S. & Ben-Ezra, M. (2021). Psychological and behavioural responses to COVID-19: a China–Britain comparison. *J Epidemiol Community Health*, **75**(2), 189-192.
- 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.
- Kavoosi, M., Nasr Esfahani, A. & Rashidi, M. M. (2020). An explanation of the effects of managers' personalities on their management styles in the process of crisis management: A practical model (Case study: Managers and experts of Khuzestan). *Crisis and Emergency Management*, **12**(1), 35-68. (in Persian)
- Khaki, S., Fallahi-Khoshkenab, M., Arsalani, N., Mojtaba, R., Sadeghy, N. & Nematifard, T. (2022). Mental health status of nurses during the Covid-19 pandemic: A Systematic Review. *Iranian Journal of Systematic Review in Medical Sciences*, **2**(2), 36-52. (in Persian)
- 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.
- Liu, J., Siu, O. L. & Shi, K. (2010). Transformational leadership and employee well-being: The mediating role of trust in the leader and self-efficacy. *Appl. Psychol*, **59**(3), 454–479.
- Mansell, A., Brough, P. & Cole, K. (2006). Stable Predictors of Job Satisfaction, Psychological Strain, and Employee Retention: An Evaluation of Organizational Change within the New Zealand Customs Service. *International Journal of Stress Management*, **13**(1), 84-107.
- Mohammadnahal, L., Mirzaei, A. & Khezeli, M. J. (2021). The effect of caring for Covid 19 patients on nurses productivity and burnout. *Nursing and Midwifery Journal*, **18**(11), 859-872. (in Persian)
- Panbehchi, R. & gholipour, A. (2020). Narrative research of anger managing experience in an organization. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, **9**(3), 1-30. (in Persian)
- Poor, S., Mortazavi, S., Legzian, M. & Malekzadeh, G. (2016). Clusteri The quality of research in humanities ng and prioritizing behavior of managers in strengthening staff extra-role behavior. *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, **5**(3), 113-136. (in Persian)
- 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), 1-4.
- Rasli, A. (2006). *Data analysis and interpretation: a handbook for postgraduate social scientists*, UTM university Malaysia.
- Rivkin, W., Diestel, S. & Schmidt, K. H. (2014). The positive relationship between servant leadership and employees' psychological health: A multi-method approach. *Ger. J. Hum. Res. Manag*, **28**(1–2), 52–72.

- Rubin, G. J., Potts, H. W. 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), 183-266.
- 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.
- Sadeqi, S., Sharifirahmo, S., Fathi, A. & Mohamadi, S. (2020). Predicting Covid-19 anxiety and its social stigma experience based on the dimensions of internet addiction after the first age of epidemic in students. *hrjbaq*, 5(4), 268-278. (in Persian)
- 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.
- Sarlak, M. A. & nooriaee, M. H. (2020). Designing a model for professional behavior of managers facing organizational rip currents using Interpretative Structural Modeling (ISM). *Organizational Behaviour Studies Quarterly*, 9(1), 209-230. (in Persian)
- 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), 531-537.
- Tashvighi, M., Parvaneh, P. & Aghamiri, S. (2021). Psychological interventions and characteristics affecting COVID-19 and its resulting psychopathology: A systematic review study. *Rooyesh*, 10(4), 197-206. (in Persian)
- 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, 1-9.
- To, K. K.W., Tsang, O.T.Y., Yip, C.C.Y., Chan, K.H., Wu, T.C., Chan, J.M.C, et al. Consistent detection of 2019 novel Coronavirus in Saliva. *Clin Infect Dis*, 71(15), 841-3.
- Vecchio, R. P. & Justin, J. E. (2010). The Influence of Leader Humor on Relationships between Leader Behavior and Follower Outcomes, *Journal Of Managerial Issues*, 3(2), 171-194.
- Webster, L. & Mertova, p, (2007). *Using narrative inquiry as a research method*. Rutledge Publications.
- Yanez-Araque, B., Gomez-Cantarino, S., Gutierrez-Broncano, S. & Lopez-Ruiz, V. R. (2021). Examining the determinants of healthcare workers' performance: A configurational analysis during COVID-19 times. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(11), 1-15.
- Ybema, J. F. & Van den Bos, K. (2010). Effects of organizational justice on depressive symptoms and sickness absence: a longitudinal perspective. *Social Science & Medicine*, 70(10), 1609-1617.
- Zhang, T., Wei, Q., Ma, S. Y. & Li, H. P. (2020). The relationship between optimism and job satisfaction for Chinese specialist nurses: A serial-multiple mediation model. *Japan Journal of Nursing Science*, 17(3), 1-10.