

راهکارهای توسعه مدیریت چالش‌های کارکنان دارای تنوع عصبی در سازمان آموزش و پرورش استان گیلان با تمرکز بر افراد نارسایی توجه/بیش فعال

کبری شیخی^۱

سعید باقرسلیمی^۲

مراد رضایی دیزگاه^۳

(تاریخ دریافت ۱۴۰۴/۴/۱۱ - تاریخ تصویب ۱۴۰۴/۵/۲۷)

نوع مقاله: علمی پژوهشی

چکیده

این پژوهش به تحلیل چالش‌ها و مسائل مدیریتی کارکنان با ویژگی‌های تنوع عصبی، به‌ویژه اختلال نارسایی توجه و بیش‌فعالی (ADHD)، در سازمان آموزش و پرورش استان گیلان پرداخته است. هدف اصلی تحقیق شناسایی مشکلات رفتاری کارکنان مبتلا به ADHD در

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

۲- گروه مدیریت دولتی، واحد رشت، دانشگاه آزاد اسلامی، رشت، ایران (نویسنده مسئول) s.b.salimi@iau.ac.ir

۳- گروه مدیریت دولتی، واحد رشت، دانشگاه آزاد اسلامی، رشت، ایران

محیط کار و ارائه راهکارهای مدیریتی مؤثر برای کاهش اثرات منفی این چالش‌ها می‌باشد. پژوهش از نظر رویکرد و روش، کیفی است. داده‌های مورد نیاز از طریق روش کتابخانه‌ای و میدانی جمع‌آوری گردیده است. ابزار جمع‌آوری داده‌ها مصاحبه می‌باشد. مشارکت کنندگان در این پژوهش شامل استادان، مشاوران، مدیران، روسا و کارکنان می‌باشد که تعداد ۲۸ نفر به شیوه هدفمند انتخاب گردیده‌اند. داده‌ها با روش فراترکیب و تحلیل محتوای متعارف بررسی شده‌اند. نتایج نشان داد که عوامل مختلف سازمانی، شغلی، فردی و خارجی بر چالش‌های رفتاری کارکنان دارای ADHD تأثیرگذار هستند. این عوامل شامل محیط کاری نامناسب، سبک‌های مدیریتی ناکافی، و کمبود حمایت سازمانی است. در این راستا، پژوهش بر لزوم ایجاد محیط‌های کاری حمایتی و انعطاف‌پذیر، تغییر نگرش‌ها و سیاست‌های استخدامی تأکید دارد. یافته‌ها حاکی از آن است که استفاده از شیوه‌های مدیریتی مبتنی بر درک نیازهای خاص این گروه از کارکنان، می‌تواند به کاهش مشکلات و ارتقای عملکرد آنان کمک کند. این تحقیق در نهایت به تدوین مدل‌هایی برای مدیریت بهینه کارکنان دارای تنوع عصبی در محیط کاری، به‌ویژه در سازمان آموزش و پرورش در استان گیلان می‌پردازد.

کلید واژگان: تنوع عصبی، نارسایی توجه/بیش‌فعالی، مدیریت منابع انسانی، چالش‌های رفتاری، سیاست‌های سازمان

۱- مقدمه

در دهه‌های اخیر، درک و پذیرش **تنوع عصبی** به عنوان یکی از ابعاد کلیدی در مدیریت منابع انسانی و روان‌شناسی به طور فزاینده‌ای در حال گسترش است. این مفهوم به تفاوت‌های طبیعی در نحوه پردازش اطلاعات و پاسخ به محرک‌های محیطی در افراد اشاره دارد و شامل اختلالات عصبی-رشدی مانند نارسایی توجه/بیش‌فعالی (ADHD) می‌شود که تأثیرات فراوانی بر رفتار فرد در محیط‌های کاری و اجتماعی دارد. (Kofler et al., ۲۰۱۸).

نارسایی توجه و بیش فعالی به مجموعه ای از مشکلات عصبی-رشدی اشاره دارد که در قالب الگویی پایدار از بی توجهی، پرتحرکی-تکانشگری مفهوم سازی می شود. این اختلال از جمله اختلالات لیست شده در راهنمای تشخیص و آماری اختلالات روانی نسخه چهارم و پنجم دی.اس. ام است که ابتدا در دوران کودکی و نوجوانی تشخیص داده می شود و در دوران بزرگسالی هم ادامه می یابد این افراد به دلیل ویژگی هایی چون نقص در تمرکز، عدم توانایی در سازماندهی وظایف و مدیریت زمان، با چالش های عمده ای در انجام کارهای روزمره مواجه می شوند که می تواند عملکرد آن ها را در محیط های کاری تحت تأثیر قرار دهد (Follmer & Jones, ۲۰۱۸).

در محیط کاری، **مدیریت منابع انسانی** یکی از مؤلفه های اساسی در موفقیت سازمان ها به شمار می رود. با توجه به پیچیدگی ها و تنوع موجود، یکی از چالش های اصلی، مدیریت کارکنانی است که دارای ویژگی های **تنوع عصبی** هستند. این افراد، معمولاً با مشکلاتی همچون ناتمام ماندن کارها، مشکل در نگهداری تمرکز، و ضعف در برقراری ارتباطات اجتماعی روبه رو می شوند که می تواند عملکرد آن ها را ضعیف کند. این چالش ها نیازمند تعامل مستمر بین افراد و هماهنگی های گروهی هست و می تواند به کاهش بهره وری و افت کیفیت خدمات منجر شود (Amyx et al., ۲۰۱۵)

از سوی دیگر، **عدم آگاهی** از ویژگی ها و نیازهای خاص کارکنان در سازمان، باعث ایجاد شرایط نامساعد برای این افراد در محیط کاری می شود. این امر می تواند منجر به افزایش فشارهای روانی، کاهش رضایت شغلی، و در نهایت، کاهش کارایی سازمانی گردد (Visser et al., ۲۰۱۵). بنابراین، شناسایی این چالش ها و ارائه راهکارهای مدیریتی مؤثر برای حمایت از این کارکنان ضروری است.

هدف اصلی این پژوهش، **شناسایی چالش ها و مشکلات مدیریتی** کارکنان با ویژگی های **تنوع عصبی** به ویژه نارسایی توجه/بیش فعالی در سازمان آموزش و پرورش استان گیلان و ارائه راهکارهای مدیریتی مؤثر برای کاهش پیامدهای منفی این چالش ها است. این تحقیق به تحلیل عواملی چون **شرایط کاری، سبک های مدیریتی و حمایت**

سازمانی می‌پردازد که می‌تواند موجب **بهبود عملکرد و کاهش مشکلات رفتاری** این کارکنان در محیط کاری گردد.

در این زمینه، پژوهش‌ها عمدتاً بر روی کودکان و نوجوانان متمرکز بوده و در رابطه با این اختلالات در **بزرگسالان** و محیط کاری اندک است (Coetzer, ۲۰۱۶; Visser et al., ۲۰۱۵). این تحقیق با توجه به **کمبود مطالعات** در زمینه مدیریت کارکنان دارای اختلالات رفتاری عصبی ضروری می‌باشد.

۲- مرور ادبیات

مفهوم تنوع عصبی در حال تحول است و از مدل پزشکی-عیب‌نگر به مدل اجتماعی تغییر یافته است. این تغییر نگاه، اختلالاتی مانند نارسایی توجه و بیش‌فعالی (ADHD) را به عنوان تفاوت‌های طبیعی شناختی در نظر می‌گیرد و به جای درمان، بر پذیرش و سازگاری با این تفاوت‌ها تأکید می‌کند. این با چالش‌هایی مانند مشکلات سازماندهی، مدیریت زمان، تمرکز و اتمام وظایف مواجه هستند. این مشکلات می‌تواند منجر به کاهش رضایت شغلی، کاهش بهره‌وری و افزایش استرس شود. سبک‌های مدیریت که برای کارکنان با ویژگی‌های عصبی «نرمال» طراحی شده‌اند، ممکن است برای کارکنان دارای تنوع عصبی مؤثر نباشند. پژوهش‌ها بر لزوم ایجاد محیط کاری فراگیر و انعطاف‌پذیر تأکید دارند که نیازهای خاص این افراد را در نظر بگیرند. این شامل تطبیق محیط فیزیکی، تنظیم ساعات کاری و ارائه حمایت‌های عاطفی می‌شود. علی‌رغم چالش‌ها، کارکنان دارای ADHD می‌توانند ویژگی‌هایی مانند خلاقیت، حل مسئله، ریسک‌پذیری و توانایی انجام چند وظیفه هم‌زمان را به محیط کار بیاورند. شناسایی و استفاده از این ویژگی‌ها می‌تواند عملکرد کاری آن‌ها را بهبود بخشد. از مسائل مهم در این بخش کمبود سیاست‌های خاص برای کارکنان با تنوع عصبی در سازمان‌هاست. پژوهش‌ها بر لزوم ایجاد سیاست‌های حمایتی و آموزشی برای آگاهی مدیران از نیازهای کارکنان با ویژگی‌های عصبی متفاوت تأکید دارند. این سیاست‌ها می‌تواند بهره‌وری و رضایت شغلی این افراد را افزایش دهد.

در این زمینه، پژوهش‌ها پیرامون افراد دارای تنوع عصبی، به ویژه اختلال نقص توجه و بیش‌فعالی (ADHD)، بیشتر بر جنبه‌های درمانی تمرکز کرده‌اند. این تحقیقات عمدتاً در بستر کودکان و نوجوانان انجام شده‌اند و تأکید اصلی بر نحوه برخورد معلمان و والدین با این گروه از افراد بوده است. تحقیقات در ایران نیز بیشتر از دیدگاه روانشناسی و توانبخشی به موضوع پرداخته و کمتر به ابعاد سازمانی و کاری آن توجه شده است.

در رویکرد تنوع عصبی، ویژگی‌های شناختی افراد به ظاهر دارای اختلال، لزوماً کمبود نیستند و می‌توان آن را به عنوان رفتارهای معمولی در نظر گرفت. اوتیسم، خوانش پریشی، کنش پریشی و نارسایی توجه / بیش‌فعالی از جمله مهم‌ترین مقوله‌های تنوع عصبی محسوب می‌شوند. در این پژوهش بر نارسایی توجه/بیش‌فعالی به عنوان یکی از مقوله‌های مهم تنوع عصبی، تمرکز شده است.

نارسایی توجه /بیش‌فعالی زیر گروهی از اختلال 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., ۲۰۱۸). جورج استیل^۱ نخستین بار ۱۹۲۰ م.، اختلال ADHD را توصیف کرد؛ و پس از ۱۹۹۶ م.، توجه به این اختلال افزایش یافت و به گونه قابل توجهی مورد مطالعه قرار گرفت. جزییات و دستورالعمل‌های مربوط به سلامت روان در راهنمایی تشخیص و آماری اختلالات روانی گنجانده شده که اکنون در نسخه پنجم، DSM-V ارائه شده است (۲۰۲۲) یکی از مهم‌ترین تغییرات در این افراد، افزایش چشم‌گیر نارسایی شناختی است که به عنوان نارسایی کارکردهای اجرایی توصیف می‌شوند. نشانه‌های ویژه نقص در کارکردهای اجرایی^۲ 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 نیمه تمام، نیاز به تعیین ضرب

۱- George Still

۲- Executive functions

الاجلی برای انجام کارها و تشخیص و درک نادرست زمان.

در کنار چالش‌ها و مشکلات، افراد دارای رفتار تنوع‌عصبی با اختلال ADHD، اتخاذ ریسک‌های محاسبه‌شده، عدم اطمینان و جا به جا کردن مرزها برایشان سخت نیست؛ پس شیوع ویژه‌ای در میان کارآفرینان دارند. بصیرت^۱، تفکر خلاق و حل مساله نقاط قوتی است که اغلب به افراد ADHD در محل کار مرتبط است. 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 اطلاعات اند"^۲ ارزشمند است (Archer, ۲۰۱۵). این افراد همواره می‌توانند به طور قابل ملاحظه‌ای، موقعیت‌های پر فشاری را که افراد عادی احتمالا آن را طاقت فرسا می‌بینند، مدیریت کنند (Boot & Bass, ۲۰۱۷). علاوه بر این، کاملا برخلاف کلیشه‌ها (تصورات نادرست) توانایی تمرکز بیش از حد، وقتی "غرق" در جریان یک وظیفه برانگیزاننده قرار می‌گیرند، یک ویژگی فراموش‌نشده‌ی افراد دارای رفتار تنوع‌عصبی با اختلال ADHD است. با این وجود، تحقیقات پیرامون افراد ADHD بر روی کودکان و نوجوانان و شیوه تعامل والدین و معلمان با افراد تشخیص داده شده متمرکز شده است. رفتاری‌های توصیه شده برای نتایج موثر در یک محیط کار مورد مطالعه قرار نگرفته است. وقتی رفتار کارمند شامل افراد دارای رفتار تنوع‌عصبی باشد، دپارتمان‌های منابع انسانی نحوه رسیدگی به عملکرد ضعیف کارکنان را به درستی نمی‌دانند رویکردهای نادرست می‌تواند منجر به افزایش رفتار کاری مخرب و از دست دادن مشارکت فعال یک کارمند با رفتار تنوع‌عصبی در سازمان شود. اگر یک مدیر رفتاری‌هایی مانند مدیریت خرد، انضباط یا حذف مسئولیت‌ها را برای نگه داشتن یک کارمند دارای رفتار تنوع‌عصبی در کار انتخاب کند، این رویکردها می‌تواند بیش از آنکه مفید باشد، مضر باشند؛ رفتاری‌هایی مانند استفاده از زمان/منابع/اطلاعات، حضور ضعیف و کار با کیفیت پایین به روابط

۱- Insightfulness

۲- Information overload

کاری با همسالان و مدیران آسیب می‌رساند (Romsay, ۲۰۱۶) چالش‌های متعددی در تدوین دستورالعمل‌ها برای مدیران وجود دارد، زیرا، نیازهای کارکنان دارای رفتار تنوع عصبی می‌تواند بر اساس شرایط عاطفی در محیط کار و به دلیل سطح بالای حساسیت آن‌ها، تغییر کند (Richard-Lepouriel, et al., ۲۰۱۶) در ادامه به برخی دیگر از پژوهش‌های صورت گرفته، پرداخته می‌شود.

نانسی دوپل و آلموت مک داول (۲۰۲۰) در زمینه تنوع عصبی و مولفه‌های آن در یک چشم انداز کلی درباره افراد دارای ناتوانی مانند اوتیسم، خوانش پریشی، سندروم تورت، اختلال کم توجهی و بیش‌فعالی و اختلال هماهنگی حرکتی و رشدی، در پی ایجاد یک چارچوب معرفت‌شناختی برای در دستورکار قرار دادن این افراد در آینده به بررسی پرداخته‌اند. این افراد در طول سال‌ها به دلیل برجسب، فقدان آگاهی و نبود زیرساخت‌های مناسب مانند مدرسه و جامعه و حتی راه‌اندازی دفتر و استخدام شغلی مورد طرد قرار گرفته‌اند. در این مقاله محققان تلاش کرده‌اند تا تنوع عصبی را از دیدگاه‌های روانشناختی و پزشکی مورد بررسی قرار داده؛ توانایی این افراد را در محیط کار بررسی کنند و راهکارهایی در جهت بهبود و تقویت موقیت‌های شغلی برای این افراد فراهم سازند. کوتزر و همکاران (۲۰۱۷) در بررسی تاثیر نارسایی توجه و بیش‌فعالی بزرگسالان بر اعضای تیم، روابط بین اعضای تیم، پویایی عملکرد کار در تیم‌ها با استفاده از روش آماری ویلیامز برای آزمایش به این نتیجه دست یافتند که بزرگسالان دچار نقص توجه و بیش‌فعالی در انجام وظایف ضروری ضعیف هستند و در کارهای تیمی به هم تیمی‌های خود اتکا می‌کنند و در نتیجه از استقلال محدود و پایینی برخوردار می‌باشند. یو و همکاران (۲۰۲۱) 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. مورفی و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهش خود استعداد کارآفرینی در بین افراد دارای نقص توجه و بیش‌فعالی را بررسی کردند و دریافتند این افراد سبک‌شناختی شهودی و آگاهی کارآفرینی دارند و می‌توانند در شرایط خاص زمان بین تصمیم‌گیری برای کار و انجام آن را به حداقل برسانند. این ویژگی در مشاغلی مانند کارآفرینی

بسیار مفید است. پتل و همکاران (۲۰۲۱) با بررسی افراد دارای تنوع عصبی با ویژگی نارسایی توجه و بیش‌فعالی به این نتیجه دست یافتند که این افراد در مشاغلی که دارای تنوع تکلیف، آزادی برای ساختار دادن به محتوای کاری و شرایط بر اساس ترجیحات و نیازها و نیز ساعات کاری منعطف می‌باشد، انطباق بیشتری می‌یابند. در همین زمینه، ویسمنس و همکاران (۲۰۲۰) 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. استاپرز و همکاران (۲۰۲۱) نیز در بررسی علائم افراد دارای نارسایی توجه/بیش‌فعالی بر خودمختاری، محیط‌های کارآفرینانه، خلاقیت و ریسک‌پذیری این افراد تاکید دارند. در این موارد، پلاک و همکاران (۲۰۲۱) و سانگ و همکاران (۲۰۲۱) نیز در پژوهش‌های خود به ویژگی‌های مثبت بزرگسالان ADHD پرداختند و دریافتند 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. گذشته از پژوهش ویکلان (۲۰۱۸) باید به مطالعه لرنر و همکاران (۲۰۱۹) اشاره کرد که در تحقیق خود با عنوان نارسایی توجه/بیش‌فعالی و کارآفرینی بر مبنای جامعه‌ی پژوهشی ۹۸۶۹ نفری دریافتند ارتباط مثبتی بین نارسایی توجه/بیش‌فعالی و قصد و اقدام کارآفرینی وجود دارد و این کار یک گزینه شغلی جذاب برای آن‌ها محسوب می‌شود. مولینا و همکاران (۲۰۱۸) مشکلات افراد بزرگسال ADHD را مانند سومصرف مواد، اختلالات ذهنی و روانی، ضعف در موفقیت تحصیلی و کمبود درآمد را بررسی کردند. لاسکی و همکاران (۲۰۱۶) به رابطه تاثیر محیط کار بر علائم نارسایی توجه و بیش‌فعالی پرداختند. در این پژوهش با مصاحبه نیمه ساختار یافته با ۱۲۵ بزرگسال که در کودکی تشخیص ADHD گرفته بودند در پی یافتن این پرسش بودند که: آیا تغییر بافت می‌تواند در کاهش نشانه‌های نارسایی توجه و بیش‌فعالی نقش داشته باشد؟ و در این زمینه، آیا بافت شغلی خاصی می‌تواند از دیگر بافت‌ها بهتر باشد؟ بیشتر مشارکت‌کنندگان این باور را که علائم به بافت بستگی دارد، تایید کردند. این افراد در محیط‌های شغلی دارای محرکات گوناگون و متنوع بهتر عمل می‌

کنند. دیپلو (۲۰۱۵) به بررسی مشکلات شغلی مانند مدیریت زمان، جابجایی تمرکز پایدار، آغاز و اتمام به موقع وظایف و ناتوانی در برنامه ریزی و معرفی مداخلات موثر برای مشاوران شغلی در کار با افراد دارای نارسایی توجه و بیش فعالی پرداخت. این افراد در زمینه طرح ریزی، تصمیم گیری و حل مسایل شغلی نیاز به کمک دارند تا بتوانند در بزرگسالی موفق شوند.

درایران تحقیقات پیرامون شرایط شناختی عصبی-رشدی افراد صرفا از دیده روانشناسی و پزشکی مورد مطالعه قرار گرفته است و تحقیقات پیرامون کارمندان دارای تنوع عصبی انجام نشده و از دیدگاه مدل اجتماعی ناتوانی در جوامع سازمانی مورد غفلت واقع شده است. نوربالا و همکاران (۱۳۹۳) به بررسی روند گسترده اختلال های روانی در جامعه ایران پرداختند. هدف تدوین گزارشی از روند میزان شیوع اختلال های روان پزشکی در کشور براساس مطالعات گذشته است. محمدی و همکاران (۱۳۹۵) اطلاعات مربوط به اختلالات روانی را طبقه بندی و اقدام به طراحی و تهیه راهنمای تشخیصی و آماری اختلالات روانی نموده اند. نجاتی و همکاران (۱۳۹۱)، حاج کریمی و همکاران (۱۴۰۲) در بررسی های خود پیرامون تنوع عصبی بر افراد دارای رفتار اوتستیک بگونه ای کلی و بیرون از حوزه سازمانی تمرکز کردند و مطالعه آن ها در یک چشم انداز کلی و خارج از چالش ها و ظرفیت های این افراد در مشاغل و جوامع سازمانی بوده است. شاهواروقی و همکاران (۱۳۹۸) به بررسی سه نظام طبقه بندی اختلال های روانی پرداختند، که هدف هر یک از آن ها، برای درک و طبقه بندی اختلال ها با یکدیگر متفاوت است. که برای مقایسه آن از چهار موضوع کلیدی بهره گرفته است: سبب شناسی، طبقه بندی یا ابعاد، آستانه ها، که مرز بین اختلال و عدم اختلال را تعیین می کند؛ و هم ابتدایی. پیرخانگی و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهش خود به بررسی اثربخشی الگوی بالینی خلاقیت درمانی بر توجه و حافظه افراد دارای اختلال یادگیری ریاضی شهرستان شاهین شهر و حومه پرداختند. روش این پژوهش به روش شبه آزمایشی، از نوع پیش آزمون پس آزمون با گروه آزمایش و گروه کنترل -انجام شد. یافته ها نشان داد که الگوی بالینی خلاقیت درمانی منجر به بهبود معنادار حافظه و توجه این افراد شد.

برآیند حاصل از یافته های ادبیات پژوهش پیرامون تنوع عصبی با تمرکز بر ADHD گویای

آن است که بیشتر پژوهش‌ها کلی بوده و به طور مشخص به مشاغل و چالش‌های کارکنان دارای تنوع عصبی همراه با شناسایی آن‌ها و ارائه راهکار برای کاهش پیامدهای زیانبار تنوع عصبی در محیط کاری نپرداخته‌اند. این موضوع در ایران نوظهور بوده و حوزه مطالعاتی به گونه موردی با توجه به ویژگی‌های شناختی کارکنان دارای تنوع عصبی با محوریت نارسایی توجه/بیش‌فعالی که از فرد به فرد دیگر و از سازمان به سازمانی دیگر متفاوت است، با توجه به عدم آگاهی و آموزش در محیط کار در خور پژوهش است. از این حیث، تحقیق حاضر گامی نوآورانه برای حفظ و نگهداشت کارکنان دارای تنوع عصبی با تمرکز بر **ADHD** در آموزش و پرورش استان گیلان می‌باشد.

۳- روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ هدف کاربردی و از نظر رویکرد و روش، پژوهشی کیفی می‌باشد. داده‌های مورد نیاز از طریق روش کتابخانه‌ای و میدانی، جمع‌آوری گردیده است. در گام نخست، محقق، با استفاده از روش فراترکیب به مطالعات پیشین پرداخت. در این روش فراترکیب، محقق از روش شناخته شده ساندلوسکی و باروسو (۲۰۰۶) در زمینه تحقیقات فراترکیب استفاده کرده است که الگوی هفت مرحله‌ای آن‌ها بیشترین کاربرد و نسبت به سایر روش‌های موجود، نتایج بهتری به دست می‌دهد: تنظیم پرسش‌های پژوهش، بررسی نظام مند ادبیات تحقیق، جستجو منابع متناسب با موضوع پژوهش، استخراج اطلاعات، تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی، کنترل کیفیت داده‌ها و ارائه یافته‌ها. ابزار گردآوری داده‌ها، مصاحبه می‌باشد که در پژوهش حاضر با توجه به اهداف تحقیق و ویژگی‌های مصاحبه‌شوندگان، 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: مدیران منابع انسانی با چه نوع مشکلات و چالش‌هایی در کار با کارکنان دارای نارسایی توجه و بیش‌فعالی

روبرو هستند؟ مدیریت منابع انسانی برای تطبیق با چالش های این افراد چه تدابیری باید در نظر بگیرد؟ سازمان چگونه می تواند از این کارکنان حمایت کند و موجب مشارکت و بهره وری آنان شود؟ مزایای جذب و حفظ کارکنان دارای تنوع عصبی با ویژگی های شناختی نارسایی توجه و بیش فعالی در محیط کار چیست؟ شرایط کاری مناسب برای این افراد از نظر فرهنگ سازمانی چگونه باید باشد؟

مشارکت کنندگان در این پژوهش شامل: ۱) استادان دانشگاه ها، پژوهش گران کارآموده و کارشناسان خبره در رشته روانشناسی، روان پزشکی و مدیریت؛ ۲) شاهدان عینی به لحاظ موقعیت شغلی با مسئولیت های شان 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 کارشان حوزه سلامت که دست کم ۱۰ سال سابقه راهبری و مدیریت کارکنان را داشتند، و ۳) گروهی که موضوع تحقیق مستقیماً به آنان مربوط می شود یعنی کارکنان اداره کل، نواحی ۱ و ۲ رشت، انزلی و لاهیجان .

روش نمونه گیری از نوع نمونه گیری 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. هم چنین، با توجه به محدودیت برقراری ارتباط یا پذیرش مصاحبه از روش گلوله برفی (اسنوبال) استفاده شد. روش نمونه گیری برفی روشی هدفمند است که مستلزم استفاده از مطلعین یا مصاحبه شوندگان اولیه برای شناسایی افراد دیگر می باشد. به بیان دیگر، بعد از پرسش از هر نمونه، پژوهش گر با پرسش هایی مانند: «فرد دیگری که در این زمینه از اطلاعات خوبی برخوردار باشد، پیشنهاد یا معرفی می کنید؟». با این روش، بتدریج تعداد نمونه زیادتیر شد و پژوهش گر داده های مورد نیاز را جمع آوری کرد. مشارکت کنندگان در این پژوهش از شهرهای رشت، لاهیجان، انزلی، تهران و اصفهان و شیراز انتخاب گردیده اند. جهت تجزیه و تحلیل داده ها از شیوه تحلیل محتوای متعارف استفاده گردیده است. در بررسی یافته ها، ضرایب پایایی با آزمون (۰/۰۷۱) و پایایی دو کدگذار (۰/۰۷۳)، حاصل گردید. این مقادیر، نشان دهنده اعتبار یافته های پژوهش می باشند.

۴- یافته ها

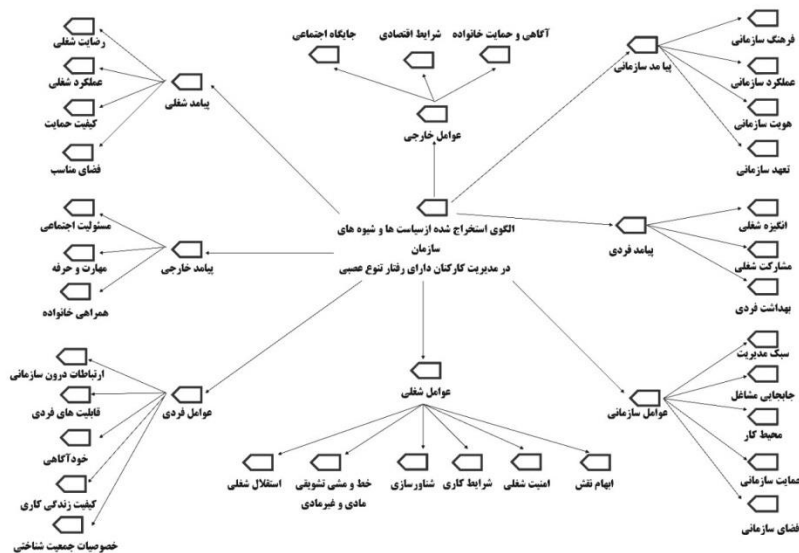
تجزیه و تحلیل داده ها فرایندی است که در آن، داده ها، خلاصه، کدگذاری، طبقه بندی و پردازش می شوند. در این فرایند، تحلیل داده های بدست آمده به گونه رفت و برگشتی بوده و از کدگذاری مستمر مقایسه ای و همزمان استفاده گردیده است. جمع آوری داده ها تا جایی پیش رفت که پژوهش گر به مرز اشباع رسید و مفاهیم پیرامون مدیریت چالش های کارکنان دارای نارسایی توجه/بیش فعالی در قالب الگوهای تکرارپذیر مطرح گردید. بدین ترتیب، پس از انجام فرایندهای فراترکیب و تحلیل داده ها در امور مربوط به شناسایی، طبقه بندی مولفه ها و شاخص های کارکنان دارای تنوع عصبی، الگوی مدیریت چالش های کارکنان دارای تنوع عصبی در سه لایه شامل ابعاد، مولفه ها و شاخص های کلیدی در قالب جدول زیر آورده شده است:

جدول (۱)- شناسایی و طبقه بندی مولفه و شاخص های مربوط به تنوع عصبی

ابعاد	مولفه ها	شاخص ها
عوامل موثر بر چالش های رفتاری کارکنان دارای تنوع عصبی	سازمانی	محیط کار از حیث فضا و عوامل زیستی فاقد حداقل نرم ها و استانداردهای لازم از حیث ترکیب تنوع نیروی منابع انسانی است. رویکرد مدیریت مبتنی بر افراد دارای عصب شناختی نرمال و فاقد سیاست های رفتاری کارکنان دارای تنوع عصبی است. نوع ارتباطات و ارائه اطلاعات در قالب های مختلف، موجب افزایش تعامل و اعتماد کارکنان دارای تنوع عصبی می شود. محیط کاری نامتناسب از حیث شرایط فیزیکی، ناامن، محرک و نداشتن دستورالعمل های کاری نامشخص باعث عدم سازگاری و تطبیق معقول کارکنان تنوع عصبی در سازمان می شود. مدیریت کارکنان دارای تنوع عصبی توسط سازمان موجب بهره وری و مشارکت آنان در محیط کار می شود.

ابعاد	مؤلفه ها	شاخص‌ها
	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 بهره وری 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 مقطعی با علائمی چون غیبت، تاخیر و تعجیل نشان می‌دهد.</p> <p>فقدان آگاهی در حمایت تنوع شناختی نیروی انسانی موجب کاهش بهره وری 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 تاثیر 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>
	خارجی	<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.</p> <p>شرایط اقتصادی و مالی نامناسب باعث عدم تمرکز افراد در اجرای وظایف شغلی شان می‌شود.</p>

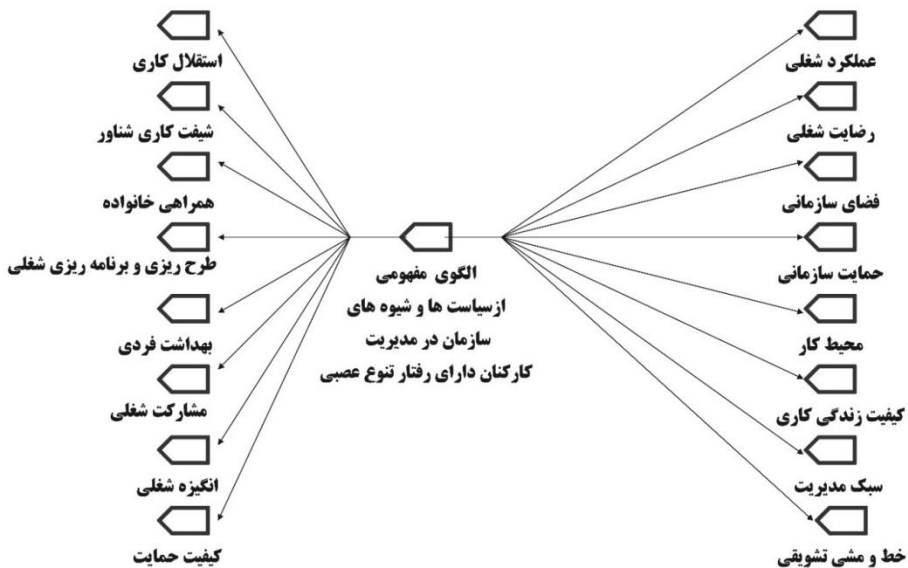
در گام نهایی فراترکیب، داده‌ها به منظور تجزیه و تحلیل در نرم افزار MAXQDA۲۰۲۰ رونویسی و وارد شدند که از طریق آن، کدها و زیر کدها طبقه‌بندی شده و دسته‌بندی‌های نهایی در الگوی استخراج شده از بررسی مطالعات پیشین ارائه گردید و در شکل‌های ۱ و ۲ نشان داده شده است.



شکل (۱)- الگوی استخراج شده از سیاست‌ها و شیوه‌های سازمان در مدیریت کارکنان دارای رفتار تنوع عصبی

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 کد هسته‌ای و ۳۳ شاخص مرتبط با سبک مدیریتی فوق از روش فراترکیب و با مرور مطالعات کیفی که در پایگاه داده‌های داخلی و خارجی در بازه ۱۴۰۲-۱۳۸۹ / ۲۰۲۲-۱۹۹۰ انتخاب شده است، استخراج گردید. هم‌چنین نظر به شناسایی شاخص‌های مرتبط با هر یک از ابعاد سبک مدیریتی

پیرامون چالش های کارکنان دارای تنوع عصبی موجب داشتن دیدگاهی جامع در زمینه مزبور می شود، می توان اظهار داشت که ارائه الگویی 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 MAXQDA ۲۰۲۰ طراحی شده است، الگوی مفهومی سبک مدیریتی کارکنان دارای تنوع عصبی را نشان می دهد:



شکل (۲)- الگوی مفهومی از سیاست ها و شیوه های سازمان در مدیریت کارکنان دارای رفتار تنوع عصبی

۵- بحث

آموزش و پرورش در کنار انتقال ارزش ها، اصول اخلاقی، دانش و مهارت ها وظیفه رشد و تعالی نیروی انسانی را بر عهده دارد این سازمان قاعدتا برنامه ریزی مدیریت و آموزش را هم چون سایر جوامع سازمانی بر مبنای ویژگی های نیروی انسانی بهنجار تنظیم می کند و به گونه ای سازمان دهی می نماید 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.

علاوه بر این، رفتار تنوع‌عصبی در بزرگسالان کمتر تشخیص داده می‌شود و این مساله مدیران را با چالش‌هایی مواجه می‌کند. (Asherson, ۲۰۱۳, Leithead and freeborn, ۲۰۱۶). 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 تنوع‌عصبی که تاثیر زیادی بر سرنوشت سازمانی و اجتماعی کارمندان بر جای می‌گذارند، قابل مدیریت هستند. بر این اساس کارکنان دارای رفتار تنوع‌عصبی جهت دست‌یابی به قابلیت‌های پیشرفت سازمانی به تجارب مدیریت افراد دارای تنوع‌عصبی نیاز دارند. محیط اداری به دلیل فراهم ساختن همین تجارب، موجبات رشد و تعالی افراد را فراهم می‌کند. تنوع‌عصبی 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.

ممکن است برخی کارکنان نتوانند مانند دیگران رفتار نمایند و به دلیل رفتارهای تنوع‌عصبی دچار مشکل شوند؛ این در حالی است که این افراد قابلیت فراوان در حل مسائل سازمانی دارند، اما ویژگی‌های سیستم عصبی آن‌ها مانع تحقق قابلیت‌ها و حتی موجب اخراج آن‌ها می‌شود و این که این تفاوت‌ها چه هستند و چگونه باعث می‌شوند که برخی از کارمندان نتوانند هم‌چون دیگران از تجارب سازمانی بهره ببرند، دانشی است که همه مدیران، کارفرمایان و کارمندان به آن نیاز دارند و این که مدیران و سرپرستان منابع انسانی با آموزش دیدن به نقش رویکرد تنوع‌عصبی آگاهی یابند و شرایط محیط مناسب اداری را جهت کمک به این کارکنان فراهم سازد و با این کار محیط کاری مناسب برای مدیریت این کارمندان را فراهم می‌سازند و به جای زدن

برچسب‌هایی مثل دارای اختلال یا غیر نرمال به آنان، نیازهای متنوع این افراد را با بهره مندی از دانش سایکولوژی و مدیریتی، پیش بینی و متفاوت بودن آن‌ها را به عنوان یکی از ابعاد کاملاً طبیعی آن‌ها در نظر بگیرند و با این رویکرد و اجرای آن در محیط کاری ضمن برخورداری از مزایای فراوان آن، عدالت سازمانی یعنی فراهم سازی محیط مناسب هر فرد برای پیشرفت و تعالی، به معنای واقعی کلمه تحقق پیدا می‌کند. با توجه به این موارد، نظام آموزش و پرورش می‌تواند مدل و الگوی رفتاری در مدیریت این افراد، پیشرو جوامع سازمانی باشد، اما امروزه در صورت بروز رفتار افراد دارای رفتار تنوع عصبی نه تنها چالش‌های آن‌ها را مدیریت نمی‌کنند، بلکه اقدام به خروج آنان در سازمان می‌نمایند. با این کار نظام آموزش و پرورش و به طور کلی جامعه ما تنها برای یک شیوه وجودی یعنی نوع نرو تیبیکال یا بهنجار طراحی شده است. و بدین ترتیب هر شیوه وجودی دیگر بلافاصله در وضعیت نابرابر قرار گرفته و با انواع برچسب‌ها و انگ‌ها موجب طرد آنان می‌شود. در سیاست مدیریت معمول در نهاد مورد مطالعه، نقش یا وظایف کاری این افراد به قدر کافی برایشان برانگیزاننده نیست، آشفته، بی‌قرار و احتمالاً خسته می‌باشند.. تعداد زیادی از این افراد، هم چنین نمی‌توانند مانع ورود داده‌های حسی شوند، به این معنا که نسبت به افراد عصب شناختی نرمال^۱ به راحتی حواسشان در محیط کار پرت می‌شود. هم چنین، آن‌ها ممکن است چالش‌های بیشتری را در خصوص توجه داشته باشند، مانند حفظ تمرکز در طول جلسات طولانی، یا تغییر تمرکز وقتی غرق در جریان یک وظیفه هستند. تحقیقات و یافته‌های جدید نیز در خصوص این افراد و چالش‌های مزبور در جوامع سازمانی صحه گذاشته و سیاست‌های مدیریتی را در تقابل با ویژگی‌های شناختی افراد دارای تنوع عصبی را گوشزد کرده اند (Kofler

et al., ۲۰۱۸; Joelsson et al., ۲۰۱۷; Gjervan et al., ۲۰۱۶)

با توجه به موارد فوق، عوامل موثر بر چالش‌های کارکنان دارای رفتار نارسایی توجه و بیش‌فعالی (ADHD) در محیط کار، می‌توانند شامل عوامل سازمانی، فردی، شغلی و اجتماعی

باشند. این عوامل می‌توانند بر عملکرد شغلی، روابط کاری و سلامت روانی این افراد تاثیر بگذارند. در ادامه، به بررسی این عوامل و راهکارهای مدیریتی برای کاهش رفتارهای زیانبخش این کارکنان می‌پردازیم:

۶- عوامل موثر بر چالش‌های کارکنان دارای نارسایی توجه و بیش‌فعالی

۱-۶- عوامل سازمانی

عدم آگاهی و پذیرش تنوع شناختی: سازمان‌ها اغلب به طور کامل با نیازهای ویژه کارکنان مبتلا به ADHD آشنا نیستند. این ناآگاهی می‌تواند منجر به تبعیض و عدم حمایت مناسب از این افراد شود.

محیط کاری نامناسب: محیط‌های پر سر و صدا، شلوغ و بی‌نظم می‌توانند بر تمرکز افراد مبتلا به ADHD تاثیر منفی بگذارند و باعث افزایش بی‌قراری و کاهش بهره‌وری شوند.

عدم طراحی مناسب شغل: وظایف شغلی که نیاز به تمرکز طولانی‌مدت یا انجام فعالیت‌های روتین دارند، ممکن است برای کارکنان با ADHD دشوار باشند.

۲-۶- عوامل فردی

عدم توانایی در مدیریت زمان: کارکنان مبتلا به ADHD اغلب مشکلاتی در مدیریت زمان دارند، مانند فراموش کردن مهلت‌ها یا عدم توانایی در سازماندهی وظایف.

حواس‌پرتی و تکانش‌گری: این افراد ممکن است به دلیل حواس‌پرتی یا تکانش‌گری مشکلاتی در انجام کارها و تعامل با همکاران داشته باشند.

عدم ثبات عاطفی: نوسانات خلقی و استرس می‌تواند به عنوان عاملی برای کاهش انگیزه و اضطراب شغلی در این افراد عمل کند.

۳-۶- عوامل شغلی

عدم تناسب شغلی با ویژگی‌های فردی: وظایفی که نیاز به دقت بالا، حفظ تمرکز

طولانی مدت یا برنامه ریزی دقیق دارند، ممکن است برای این افراد چالش برانگیز باشند.
مدیریت متمرکز و نظارت سختگیرانه: مدیرانی که نظارت شدید و متمرکز دارند، ممکن است فشار بیشتری بر کارکنان ADHD وارد کنند، که می تواند منجر به کاهش انگیزه و اضطراب آنان شود.

۶-۴- عوامل اجتماعی

برچسب زدن به افراد مبتلا به ADHD: افراد مبتلا به ADHD گاهی با برچسب های منفی و قضاوت های اجتماعی روبرو می شوند که این موضوع می تواند بر عزت نفس و تعاملات اجتماعی آنها تاثیر منفی بگذارد.

نبود حمایت اجتماعی و آگاهی جامعه: عدم آگاهی از شرایط ADHD در جامعه می تواند باعث جداسازی این افراد از همکاران و کاهش روابط اجتماعی مثبت در محیط کاری شود

۲-۷- راهکارهای مدیریتی برای کاهش رفتارهای زیان بخش

۲-۱- ایجاد محیط کاری مناسب

محیط کاری آرام و منظم: برای کاهش حواس پرتی، محیط کاری باید آرام و منظم باشد. حذف عوامل مزاحم مانند سر و صدا، نورهای شدید و محیط های شلوغ می تواند به افزایش تمرکز این افراد کمک کند.

استفاده از فناوری های کمکی: ابزارهای کمک فنی مانند نرم افزارهای مدیریت زمان، تقویم های دیجیتال و یادآوری های خودکار می توانند به کارکنان ADHD کمک کنند تا به موقع وظایف خود را انجام دهند.

۲-۲- تناسب شغلی با ویژگی های فردی

تخصیص وظایف متنوع و پرتحرک: کارکنان با ADHD در انجام وظایف متنوع و پرتحرک عملکرد بهتری دارند. بنابراین، می توان به آنها وظایف چالش برانگیز و تغییرپذیر اختصاص داد که نیاز به تمرکز ثابت نداشته باشند.

تقسیم وظایف به بخش های کوچک تر: تقسیم وظایف بزرگ به قسمت های کوچک تر و

مشخص می‌تواند به این افراد کمک کند تا در انجام کارها بهتر عمل کنند و مضطرب نشوند.

۷-۳- استفاده از شیوه‌های مدیریتی منعطف

سبک مدیریت انعطاف‌پذیر: مدیران باید سبکی مدیریتی انعطاف‌پذیر و حمایتی داشته باشند. این می‌تواند شامل برنامه‌ریزی انعطاف‌پذیر، آزادی عمل در انجام کارها و پرهیز از نظارت شدید باشد.

دریافت بازخورد ساختاریافته و مثبت: ارائه بازخورد منظم و مثبت می‌تواند به این افراد کمک کند تا عملکرد خود را بهتر ارزیابی کنند و انگیزه بیشتری برای بهبود داشته باشند.

تشویق به خلاقیت و نوآوری: کارکنان مبتلا به ADHD اغلب دارای خلاقیت بالا هستند. مدیران می‌توانند از این ویژگی برای تحریک نوآوری در محیط کاری استفاده کنند.

۷-۴- آموزش و آگاهی بخشی

آموزش مدیران: مدیران باید آموزش‌های لازم را برای شناسایی و درک رفتارهای خاص کارکنان مبتلا به ADHD دریافت کنند. این آگاهی‌ها می‌تواند به آن‌ها کمک کند تا شیوه‌های مدیریت مناسبی را اتخاذ کنند.

آموزش همکاران: آگاهی همکاران از شرایط ADHD و ویژگی‌های شناختی این افراد می‌تواند به کاهش استرس‌های اجتماعی و بهبود روابط کاری کمک کند.

تسهیل جلسات آموزشی: برگزاری کارگاه‌ها و جلسات آموزشی برای کارکنان و مدیران درباره مدیریت نارسایی توجه و بیش‌فعالی می‌تواند به بهبود شرایط کاری و کاهش رفتارهای منفی کمک کند.

۷-۵- پشتیبانی اجتماعی و محیطی

ایجاد فضای حمایتی و بدون تهدید: مدیران باید محیطی فراهم کنند که کارکنان احساس امنیت داشته باشند و از اشتباهات خود نترسند. این کار می‌تواند به کاهش ترس از اشتباه و افزایش مشارکت در کارها کمک کند.

استفاده از مربیان یا همکاران حامی: تعیین مربیان یا همکاران حامی می‌تواند به افراد

ADHD کمک کند تا بهتر در محیط کاری خود سازگار شوند و از نظر اجتماعی و حرفه‌ای حمایت شوند.

۸- نتیجه

با توجه به نتایج و یافته‌های تحقیق و مقایسه با تحقیقات پیشین پیرامون عوامل موثر بر چالش‌های رفتاری کارکنان دارای تنوع عصبی با تمرکز بر نارسایی توجه/بیش‌فعالی و راهکار موثر بر کاهش پیامدهای زیانبار رفتار آنان در محیط کاری، عوامل سازمانی، شغلی، فردی و خارجی هر یک دارای شاخص‌هایی به شرح زیر می‌باشد که بترتیب بررسی شده‌اند:

مهم‌ترین شاخص‌های ارائه شده در زمینه عوامل سازمانی موثر بر چالش‌های رفتاری کارکنان دارای تنوع عصبی، حمایت سازمانی، فضای سازمانی، سبک مدیریت و شیوه‌های استخدام مبتنی بر چارچوب‌های شایستگی بوده است. نتایج مطالعات پیشین نشان داده‌اند که فقدان سیاست تنوع‌پذیر و استاندارد و عدم انطباق قوانین کار با اسناد بین الملل منع تبعیض موجب محرومیت افراد دارای تنوع عصبی از فرصت‌های برابر و حقوق اجتماعی آنان می‌شود (فولمر و جونز، ۲۰۱۸). اریکسون و همکاران (۲۰۱۴) خاطر نشان کرده‌اند که اهمیت تناسب کارمند-سازمان در شیوه‌های استخدام، به شدت بکارگیری افراد دارای تنوع عصبی را دچار مشکل می‌کند. سبک ارتباطی خاص، مشکلات در تماس چشمی، زبان بدن همراه با شیوه‌های مصاحبه مبتنی بر هوش هیجانی باعث می‌شود که افراد مزبور نامزدهای جذابی به نظر نرسند. طبق یافته‌های سولک و همکاران (۲۰۲۰) و هنسل (۲۰۱۷) انگ‌های مربوط به اختلالات عصبی و نگرش‌های کلیشه‌ای نیز باعث تبعیض در فرایند استخدام افراد دارای تنوع عصبی در سازمان می‌شود. هم‌چنین، حمایت ضعیف مدیر نیز می‌تواند کارکنان را با چالش‌های مضاعف رفتاری در محیط کار مواجه نماید (شین و همکاران، ۲۰۱۷). از نظر آستین و پیزانو (۲۰۱۸)، محیط کاری کارکنان دارای تنوع عصبی تاثیر زیادی بر روی رضایت و کاهش چالش‌های رفتاری آنان می‌گذارد. از طرفی، سبک مدیریت مانند سبک رهبری تعامل-عضو می‌تواند سبب ایجاد انگیزه و مشارکت در بین کارکنان شود (پار و هانتز، ۲۰۱۴). این سبک نشان دهنده افزایش بهره‌وری از طریق توجه به مسائل انسانی است و همراه با سبک رهبری اصیل در تعامل و رفتارهای موثر برای به حداکثر رساندن عملکرد

مثبت کارکنان دارای تنوع عصبی کمک می‌نماید (Gutemann et al., ۲۰۱۷; Lyubornikov et al., ۲۰۱۷). هم چنین در این دو سبک، به درک نیازها و حجم کار و در دسترس بودن امکانات و تجهیزات لازم توجه و بر واکنش کارکنان دارای تنوع عصبی تاثیر می‌گذارد (براون، ۲۰۱۷).

در زمینه عوامل شغلی و خارجی موثر بر چالش‌های رفتاری کارکنان دارای تنوع عصبی، بیشترین میزان تاثیرگذاری از سوی شاخص‌ها استقلال شغلی، انعطاف پذیری، امنیت شغلی، پیشرفت شغلی و شرایط اقتصادی و آگاهی خانواده و همراهی آنان بوده است. استرس ناشی از عدم تناسب وظایف سازمانی در راستای ویژگی‌های شناختی کارکنان بر رضایت و کاهش عملکرد آنان می‌تواند تاثیر منفی بگذارد که همین مساله باعث ایجاد مشکلات رفتاری در درون سازمان و اختلال در محیط کاری با دیگر همکاران می‌شود. بر اساس یافته‌های پاستور و دیگران (۲۰۱۵) فضای کاری انعطاف پذیر و سیاست‌های تشویقی مادی و غیر مادی تاثیر بسزایی بر کاهش چالش‌های رفتاری کارکنان دارای تنوع عصبی دارد. هم چنین مطالعات دیپلو و همکاران (۲۰۱۸) و نانسی و همکاران (۲۰۲۲) نشان داده‌اند که امنیت شغلی و شرایط کاری تعاملی با همراهی شرایط مالی مناسب خانواده آگاه بر عملکرد کارکنان بسیار تاثیر مثبت می‌گذارد.

پیرامون عوامل فردی موثر بر چالش‌های کارکنان دارای تنوع عصبی، شاخص‌هایی نظیر ارتباطات درون سازمانی، کیفیت مراقبت و آموزش بیشترین فراوانی را به خود اختصاص داده‌اند. در تبیین ارتباطات سازمانی می‌توان اظهار داشت که مدیران و همکاران با ارتباطات غیر تحمیلی و تعاملات دوستانه می‌توانند به ایجاد اعتماد در شکل‌گیری روابط موثر کمک کنند. کوفلر و همکاران (۲۰۱۸) نشان داده‌اند که آموزش ویژه به گونه متناسب و مداوم در حوزه‌های مورد علاقه و مبتنی بر ویژگی‌های شناختی کارکنان دارای تنوع عصبی منجر به انطباق و سازگاری آنان در محیط کاری می‌شود.

پیرامون پیامدهای ناشی از چالش‌های رفتاری کارکنان دارای تنوع عصبی در بعد سازمانی، می‌توان به کاهش انگیزه و مشارکت و عملکرد و تعهد سازمانی و بروز فرهنگ سازمانی غیر

تعاملی و ناایمن، عدم انطباق و سازگاری در محیط کاری اشاره کرد. به همین ترتیب در زمینه پیامدهای شغلی شاخص‌هایی مانند کاهش رضایت شغلی، عملکرد کارآمد و بهره‌وری بوده است. در بعد فردی کاهش انگیزه، مشارکت و بمخاطره افتادن بهداشت فردی این افراد می‌باشد. در زمینه پیامد خارجی، می‌توان به کاهش شادابی و امید و کارکرد آن‌ها در امور کاری و اجتماعی اشاره کرد.

مسائل مرتبط پیرامون عملکرد شغلی کارکنان دارای تنوع عصبی باید در دستور کار مدیران ارشد و دست‌اندرکاران عرصه سیاست‌گذاری در سازمان مورد مطالعه قرار گیرد؛ جمعیت رو به گسترش افراد دارای تنوع عصبی در سازمان و حفظ و نگهداشت آن‌ها اقتضای نظارت صحیح و بررسی و همراه با ارزیابی دقیق در راستای نقاط قوت و ضعفشان از سوی مدیران دارد. در غیر این صورت پیامدهای جبران‌ناپذیری در سطح سازمانی، شغلی، فردی و خارجی رخ می‌دهد که منجر به رفتار کاری مخرب و زیان‌بخش توسط آنان می‌شود و بطور خاص تاثیر شدیدی بر همکاران و سازمان می‌گذارد. برای جلوگیری از این مشکلات و کاهش پیامدهای زیانبار کارکنان دارای تنوع عصبی پیشنهاد می‌شود در سطح سازمانی و شغلی، بکارگیری راه‌کارهایی نظیر سیاست مبتنی بر پذیرش تنوع عصبی مبنی بر استانداردسازی شیوه‌های مصاحبه برای استخدام با توجه به استانداردهای مندرج در اسناد بین‌المللی مربوط به اصل منع تبعیض در حقوق کار، حمایت از کارکنان دارای تنوع عصبی همراه با امکانات رفاهی در راستای ویژگی‌های شناختی آنان در فضای کاری و هم‌چنین توجه به مسائلی مثل وضع قوانین حمایتی و خط و مشی‌های تشویقی مالی و معنوی با توجه به سطح تحصیلات و سابقه کاری و استقلال شغلی آن‌ها می‌تواند تاثیر چشمگیری بر کاهش پیامدهای زیانبار رفتار تنوع عصبی آن‌ها داشته باشد. استفاده از سبک‌های رهبری کارآمد و حمایتی مانند سبک رهبری تعامل رهبر-عضو و رهبری اصیل و ایجاد فضایی برای آموزش ویژه در حوزه‌های مورد علاقه و مبتنی بر ویژگی‌های شناختی کارکنان دارای تنوع عصبی با هدف بالا بردن سطح قابلیت‌ها آنان می‌تواند باعث ایجاد انگیزه و اشتیاق و افزایش مشارکت در آن‌ها گردیده و از انزوا، تاخیر و غیبت‌ها و عملکرد ضعیف آنان جلوگیری کند.

در سطح فردی و خارجی، با ایجاد ارتباطات نزدیک با کارکنان و آگاهی از شرایط روحی و شناختی آنان و برنامه ریزی کاری مرتبط با شرایط مزبور، باعث کاهش رفتارهای زیانبخش کاری و افزایش رضایت و انطباق و سازگاری این کارکنان می‌شوند. علاوه بر این، شرایط کاری از نظری عوامل زیستی و فضای فیزیکی در راستای نیازهای آنان بر کارایی، آرامش، شادابی و سطح بهره‌وری کارکنان تاثیر مثبت دارد. اختصاص یک دفتر کاری آرام با تجهیزات و فناوری‌های کمکی برای سازمان دهی و ایفای وظایف محوله کارکنان مزبور، موجب تعامل و افزایش انگیزه کاری، رضایت و افزایش بهره‌وری آنان می‌شود. هم چنین محیط کاری از نظر عوامل زیستی رابطه نزدیک و معناداری با سطح کارایی، بهره‌وری، آرامش و شادابی آنان دارد. عوامل محیطی و زیست شناختی در ایجاد افزایش چالش‌های رفتاری کارکنان دارای تنوع عصبی تاثیر متقابل دارند. کارمندی که به صورت ژنتیکی استعداد فعالیت زیادی را دارد، در صورتی که در یک محیط کاری پر از استرس قرار گیرد، احتمال افزایش چالش‌های رفتاری در او بیشتر است. در مقابل ممکن است انواع مختلفی از عوامل حمایتی از قبیل حمایت مالی خوب با وضع خط مشی‌های تشویقی، فراهم آوردن اقدامات تسهیلاتی و محیط کاری متناسب با حوزه تنوع عصبی با اختصاص دفتر کاری امن، آرام، منظم، نور مناسب، خلوت با تجهیزات و امکانات و وسایل ارتباطی برای ایفای وظایف محوله سازمانی موجب انگیزه، انطباق کاری، رضایت و بهبود عملکرد آنان می‌شود. شرایط محیط کاری از نظر روابط درون سازمانی و فراهم سازی زیرساخت‌ها در راستای خصائص و نیازهای کارکنان همراه با رفتارهای حمایتی و سبک رهبری منتج به پیامدهای مثبت سازمانی، شغلی و فردی کارکنان دارای تنوع عصبی می‌شود.

منابع

پیر خائفی، علیرضا و شکوه باجلان(۱۳۹۹) " اثربخشی الگوی بالینی، خلاقیت درمانی بر توجه و حافظه کودکان دارای اختلال یادگیری ریاضی، " **ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی**، "، ۹۹، (۱۰)، ص ۲۹- ۶۲

حاج کریمی، فاطمه؛ الوانی، سیدمهدی (۱۴۰۲)، "حفظ و نگهداشت کارکنان تنوع عصبی در سازمان با تمرکز بر افراد اوتیسم"، **پژوهش های مدیریت منابع انسانی**، ۱۱، ص ۹۹-۱۱۹.

شاهواروقی، ندا و همکاران(۱۳۹۸) " سه رویکرد برای درک و طبقه‌بندی اختلال‌های روانی، " **روانشناسی بالینی و شخصیت** "، ۱۷، (۱)، ص ۲۵۷-۲۸۱

محمدی، رضا وعلی گراوند(۱۳۹۵)، "طبقه‌بندی اطلاعات مربوط به اختلالات روانی و رفتاری با رویکرد طبقه بندی بین المللی بیماری‌ها"، **مجله طب انتظامی** ۵ (۴)، ص ۳۰۷-۳۱۴.

نجاتی، وحید و همکاران(۱۳۹۱)، " اختلال روانی کلامی و حافظه کاری بستگان درجه یک کودکان مبتلا به اوتیسم"، **مجله علمی دانشگاه علوم پزشکی**، ۱۳۹۱، (۱۴) ۳.

نوربالا، احمد علی و همکاران(۱۳۹۳)، " بررسی روند شیوع اختلال‌های روانی در ایران"، **دانشور پزشکی**، دانشگاه شاهد، ۲۱، (۱۱۲)

American Psychiatric Association (۲۰۲۲), **Diagnostic and Statistical Manual, of Mental Disorders**, ۵th ed., American Psychiatric Association, .Washington, DC

Amyx.,M.L, Hastings, K.B, Reynolds, E.J, Weakley, J.A, Dinkel , S., & patzel, B.(۲۰۱۵). Management and treatment of Attention – Deficit /

Hyperactivity Disorder on college campuses. **Journal of psychosocial Nursing & mental Health services** , ۵۳(۱۱), ۴۶-۵۱. doi: ۳۹۲۸/۰۲۷۹۳۶۹۵-

۲۰۱۵۱۰۲۱-۰۳.

Archer, D. (۲۰۱۵). Technology Makes ADHD Better, Not Worse -part I.

Forbes. Retrieved from Htps: **www. Forbes.com**.

lifespan. Medicine, Asherson , P . Psychiatric disorders: ADHD across the .۲۰۱۶ , ۴۴(Psychiatry part ۱ of ۲) , ۶۸۳-۶۸۶- ۱۰.۱۰۱۶/j.mpmmed . ۲۰۱۶. ۰۸.۰۱۲

), "Neurodiversity as a competitive, Austin, R.D. and pisanò, FD. (۲۰۱

"**National Autistic society**, London.advantage", Harvard Business Review

Vol .۹۵ no. ۳, pp۹۶-۱۰۳.

.Bodrozic , Z. , & Adler , P. S. , (۲۰۱۸), The Evolution of Management Models: A Neo Schumpeterian Theory. *Administrative science Quarterly* ۶۳ (۱), ۸۵-۱۲۹. Retrieved from <http://journals.sagepub.com/home/asq>

Boot, N., Nevicka, B., & Baas, M.(۲۰۱۷).Subclinical symptoms of attention deficit/ hyperactivity disorder (ADHD) are associated with specific creative processes *personality and individual Differences*. ۱۱,۴۷۳-۸۱.

Broer,C.,& Heerings ,M.(۲۰۱۳).Neurobiology in public private discours : the case of adults with ADHD. *Sociology of Health & Illness*,۳۵(۱).

Brown. Robyn Lewis, PEOPLE WITH PHYSICAL DISABILITIES, WORK, AND WELL-BEING: THE IMPORTANCE OF AUTONOMOUS AND CREATIVE WORK, Factors in Studying Employment for Persons with Disability: How the Picture can Change Research in *Social Science and Disability*, Volume ۱۰, ۲۰۵_۲۲۴,۲۰۱۷, :۱۰.۱۱۰۸/S۱۴۷۹-۳۵۴۷۲۰۱۷۰۰۰۰۱۰۰۰۹

Bruyere , SM, Erickson, W.A and Vanlooy, S(۲۰۰۴), “comparative study of workplace policy and practices contributing to disability non-discrimination,” *Rehabilitation psychology* , Vol ۴۹No.۱,pp.۲۸.۳۸.

Chien, W., Chung, c.lin,F,Yeh,C., Huang, S,LV, R.&..Tzeng,N(۲۰۱۷).Research paper : The Risk of injury in adult with attention- deficit hy peractivity disorder: A nationwide, matched- cohort, population- based study in Taiwan. *Research in Developmental Disabilities*, ۶۵,۵۷-۷۳.

Coetzer, G.(۲۰۱۶).AN empirical examination of the mediating influence of time management on the relationship between adult attention deficit and role stress personnel Review, ۴۵(۴),pp۶۸۱-۷۰۶.

Dipeolu, A., Sniatecki, J. L., Storlie, C.A., & Hrgrove, S.(۲۰۱۳).

Dysfunctional career thoughts and attitudes as predictors of vocational identity among young adult with attention deficit hyperactivity disorder.

Journal of Vocational Behavior, ۸(۲), ۷۹-۸۴.

Erickson, W.A, Von Schrader, S., Bruyere, S.M., vanlooy, S.A. and Matteson, D.S.(۲۰۱۴). "Disability -inclusive employer practices and hiring of individuals with disabilities", *Rehabilitaion Research*, policy and Education, Vol.۲۸No.۴,pp.۳۰۹-۳۲۸.

Follmer, K.B.& Jones,K.S.(۲۰۱۸).Mentall illness in the workplace : AN Interdisciplinary Review and organizational Research Agendu. *Journal of management* , ۴۴(۱), ۳۲۵-۳۵۱.

Gjervan , B ., Hjemdal , O., & Nordahl,H,M , Functional impairment mediates the relationship between adult ADHD inattentiveness and occupational outcome. *Journal of Attention Disorders*, ۲۰۱۶, ۲۰(۶), ۵۱۰-۵۱۸, doi:۱۰.۱۱۷۷/۱۰۸۷۰۵۴۷۱۲۴۷۴۶۸۹.

Gutermann , D., Lehmann-Willenbrock, N., Boer, D.,Born, M., & Voelpel , s. C. How Leaders affect followeres work engagement and performance: Untegrating leader-member exchange and crossover theory . *British Journal of Management* , ۲۰۱۷, ۲۸, ۲۹۹-۳۱۴ doi:۱۰.۱۱۱۱/۱۴۶۷-۸۵۵۱.۱۲۲۱۴.

Hensel, w.f.(۲۰۱۷), "people with Autism spectrum disorder in the workplace an expanding legal frontier," *Harward civil Rights – civil liberties law Review*, Vol. ۵۲No.۱,pp۷۳-۱۰۲.

Joelsson , P., Chudal , R, Uotila , Suominen , A., Sucksdorff, D., Gyllenberg, D., & Sourander, A. Parental psychopathology and offispring attention-deficit/hyperactivity disorder in a nationwide sample. *Journal of psychiatric Research*, ۲۰۱۷ , ۹۴ , ۱۲۴-۱۳۰. doi:۱۰.۱۰۱۶/jpsychires. ۲۰۱۷.۰۷.۰۰۴.

Kofler, M.J., Harmon, S., Aducen , P.A., Day, T.N., Austin, K.E., Spiegel, J.A., & Sarver, D.E. Neurognitive and behavioral predictors of social problems in ADHD: A Bayesian framework. *Neuropsychology*, ۲۰۱۸, ۳۳(۳), ۳۴۴-۳۵۵. doi: ۱۰.۱۰۳۷neu۰۰۰۰۴۱۶.

Lasky, A. Weisner, T. Jensen, P.(۲۰۱۶). ADHD in context: Young adults reports of the impact of occupational environment on the manifestation of ADHD. *Social science & medicine* ۱۶۱: ۱۶۰-۱۶۸.

Leithead, L, & Freeborn , D. (۲۰۱۳). Feature article :A practical guide for

diagnosing adult Attention Deficit Hyperactivity Disorder. *The Journal for Nurse practitioners*, ۹(cardiovascular care).۶۸۸-۶۹۴.

Lyubovnikova,J., Legood, A., Turner, N., &Mamakouka,A.HOa authentic leadership influences team performance : The mediating role of team reflexivity. *Journal of Business Ethics*, ۲۰۱۷, ۱۴(۱), ۵۹. doi:۱۰.۱۰۰۷/s۱۰۵۵۱-۰۱۵-۲۶۹۲-۳.

Marcus,B., Taylor, O.A., Hastings, S.E., Sturm ,A., & Weigelt, O. The sturcture of counterproductive work behavior. *Journal of management* , ۲۰۱۶, ۴۲(۱),۲۰۳. doi:۱۰.۱۱۷۷/۰۱۴۹۲۰۶۳۱۳۵۰۳۰۱۹.

Molina, B.S., Howard,A.L.,Swanson,J.M., tehli,A.,Mitchell,J.T., Kennedy,T.M. (۲۰۱۸) .Substance use through adolescence into early adulthood after childhood-diagnosed ADHD: findings the MTA longitudinal study. *Journal of Child Psychology and Psychiatry*, ۵۹(۶),۶۹۲-۷۰۲.

Murphy, K. R.,& Barkley, R.A.(۲۰۰۷). Occupational Functioning in adults with ADHD. *The ADHD Report*,۱۵(۱),۶-۱۰.

Nancy,& Almuth McDowall, Diamond in the rough? An “empty review” of research into “neurodiversity” and a road mapfor developing the inclusion agenda. Doyle Equality, *Diversity and Inclusion:An International Journal*Vol. ۴۱ No. ۳, ۲۰۲۲pp. ۳۵۲-۳۸۲.

Parr, AD.and Hunter , S.T.(۲۰۱۴), “Enhancing work outcomes of employees with autism spectrum disorder through leadership,” *autism*, Vol .۱۸NO.۵۴۵-۵۵۴.

Patel PC, Rietveld CA and Verheul I.(۲۰۲۱). ADHD and Earnings in Later-Life Self-Employment.*Entrepreneurship Theory and Practice* ۴:۴۳-۶۳.

Pastor,P., Reuben, C., Duran, C., & Hawkins, L. Association between diagnosed ADHA and selected characteristics among childern aged ۴-۱۷ years: United States,۲۰۱۵, NCHS Data Brief , ۲۰۱, Retrieved from .

<https://www.cdc.gov/nchs/products/databriefs.htm>

Polak, Y, Poni B, Gershy N, et al. (۲۰۲۰) The Role of Parental Monitoring in Mediating the Link Between Adolescent ADHD Symptoms and Risk-Taking Behavior. *Journal of Attention Disorders* ۲۴:۱۱۴۱-۱۱۴۷.

Ramsay, J.R., Turning intentions into actions. *Clinical Case Studies*, ۲۰۱۶, ۱۷۹-۱۹۷. doi: ۱۰.۱۱۷۷/ ۱۵۳۴۶۵۰۱۱۵۶۱۱۴۸۳.

Sonego, M, Meller M, Massuti R. (۲۰۲۱). Exploring the association between ADHD disorder and entrepreneurship. *Journal of Attention Disorders* ۴۳:۱۷۴-۱۸۰.

Stappers J & Andries P. (۲۰۲۱). The role of distinct ADHD Symptoms for pre-entry entrepreneurial behavior: when intentions do not translate into action. *Small Business Economics*.

Szulc, Joanna, & Davies, Julie and Tomczak, Michael and “AMO perspectives on the well-being of ۲۰۲۰ (McGregor, Frances, neurodivergent human Capital”, *Employee Relation* ۴۴:۶.R.pp. ۱-۱۲.

Visser, S. N., Danielson, M. L., Bitsko, R. H., Holbrook, J.R., Kogan, M. D., Ghandour, R.M., Blmnberg, S. J. (۲۰۱۵). Trends in the parent report of health care provider-diagnosed and medicated attention-deficit/hyperactivity disorder: United States, ۲۰۰۳-۲۰۱۱. *Journal of the American Academy of child & Adolescent Psychiatry*, ۵۳(۱):pp. ۳۴-۴۶ e۳۲.

Wiklund J, Hatak I, Patzelt H. (۲۰۱۸). Mental Disorders in the Entrepreneurship Context: When Being Different Can Be An Advantage. *Academy of Management Perspectives* ۳۲:۱۸۲-۲۰۶.

Wismans A, Thurik R, Verheul I, et al. (۲۰۲۰) ADHA Disorder Symptoms and Entrepreneurial Orientation: A Replication Note. *Applied Psychology* ۶۹:۱۰۹۳-۱۱۱۲.

Yu W, Wiklund J & Perez-Luno A. (۲۰۲۱). ADHD Symptoms, Entrepreneurial Orientation and Firm Performance. *Entrepreneurship Theory and Practice* ۴۵:۹۲-۱۱۷.