



Academy of Organizational
Behavior Management

Organizational Behavior Studies Quarterly

Print ISSN: 2322-1518
Online ISSN: 3456-6452

Spring 2022 (Serial No. 41), Vol. 11, No. 1

Future Study for Organizational Behavior by Scenario-Planning Approach with Regard to the Corona Virus Crisis

Alireza Koushki Jahromi (Ph. D.)¹

Abstract

The purpose of this study is to identify the components affecting the field of organizational behavior, analyze the impact of the corona crisis on the possible situations of its components and develop advanced scenarios. The present research is of an applied type, with a mixed method and the nature of future research. Information was collected in three ways: library method, interview and questionnaire. Considering the use of Micmac software and Scenario Wizard for data analysis, the type of questionnaire is in the form of a matrix of interactions and through passing comments from the panel of experts. Micmac results identify 14 key components out of 29 primary components. 34 different possible states for key components in the matrix form were entered into the scenario. Output scenarios are 2 strong consistency scenarios and 54 weak consistency scenarios. The results show that according to the effects of Corona, possible future situations in the field of organizational behavior have been oriented to increase negative feelings and emotions, increase negative attitudes, decrease job satisfaction, decrease motivation, decrease job security, increase stress, form virtual teams, increase formal groups, command leadership, virtual communications, reducing destructive conflicts, face-to- negotiation style, reducing formality and concentration, passive-defensive and offensive-defensive culture, and authoritarian decision-making.

Keywords: *Coronavirus; Organizational Behavior; Future Study; Scenario-Planning,*

1. Assistant Professor, faculty of Management & Accounting, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran
(Corresponding Author), koushkie@atu.ac.ir



آینده پژوهی رفتار سازمانی با رویکرد سناریونگاری باتوجه به بحران ویروس کرونا

علیرضا کوشکی جهرمی*

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۱/۱۵

تاریخ پذیرش نهایی: ۱۴۰۰/۱۰/۱۳

چکیده

هدف این پژوهش، شناسایی مؤلفه‌های مؤثر بر حوزه رفتار سازمانی، تحلیل تأثیر بحران کرونا بر وضعیت‌های محتمل مؤلفه‌های آن و تدوین سناریوهای پیش‌رو می‌باشد. پژوهش حاضر از نوع کاربردی، با روش آمیخته است و ماهیت آینده‌پژوهی دارد. داده‌ها به سه روش گردآوری شد: روش کتابخانه‌ای، مصاحبه و پرسشنامه. باتوجه به استفاده از نرم‌افزارهای میک‌مک و سناریویزارد برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، نوع پرسشنامه به صورت ماتریس آثار متقابل و با پیمایش نظرات از هیئت کارشناسان است. نتایج میک‌مک شناسایی ۱۴ مؤلفه کلیدی از ۲۹ مؤلفه اولیه است. تعداد ۳۴ وضعیت احتمالی مختلف برای مؤلفه‌های کلیدی در قالب ماتریس وارد سناریویزارد شد. سناریوهای خروجی ۲ سناریو با سازگاری بالا و ۵۴ سناریو با سازگاری ضعیف می‌باشند. نتایج نشان می‌دهد باتوجه به تأثیرات پاندمی کرونا، وضعیت‌های محتمل آینده در حوزه رفتار سازمانی به سمت افزایش احساسات و هیجانات منفی، افزایش نگرش‌های منفی، کاهش رضایت شغلی، کاهش انگیزش، کاهش امنیت شغلی، افزایش استرس، تشکیل تیم‌های مجازی و افزایش گروه‌های رسمی، رهبری دستوری، ارتباطات مجازی، کاهش تعارضات مخرب، مذاکره غیرحضور، کاهش رسمیت و تمرکز، فرهنگ انفعالی-تدافعی و تهاجمی-تدافعی، و تصمیم‌گیری آمرانه تغییر جهت یافته است.

کلیدواژه: ویروس کرونا؛ رفتار سازمانی؛ آینده‌پژوهی؛ سناریونگاری

*. استادیار، عضو هیات علمی گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

مقدمه

تحول و تغییر به یکی از پدیده های عادی در جامعه بدل شده و روندی پیوسته و طولانی دارد. دگرگونی در همه زمینه‌ها، از گذشته تا حال و آینده امتداد داشته و خواهد داشت. آینده‌نگری درحقیقت، پاسخی خردمندانه و حکیمانه به چالش های پدیدآمده در پی دگرگونی هاست، چنان که تمایل به حس کنجکاوی و نگرانی انسان درباره سرنوشت خود در آینده، از مهم‌ترین دلیل های ضرورت آینده‌پژوهی است (منطقی، ۱۳۹۰).

امروزه جهان با حضور ناگهانی ویروس کرونا، در حال مواجهه با شرایطی متفاوت است. تغییرات در سطح جهان با سرعت بسیار زیاد در حال پیشروی است و سبک زندگی افراد، فرهنگ، اقتصاد، سیاست و تمام ابعاد زندگی بشریت با دگرگونی زیربنایی روبه‌روست. این دگرگونی‌ها موجب سردرگمی و ترس در جامعه شده است و صنایع در تلاش هستند تا خود را با شرایط کنونی هماهنگ سازند و به شرایط عادی زندگی بازگردند (صفانیا و برهمند، ۱۳۹۹). همین‌طور که موج بیماری کووید^۱ ۱۹ سراسر جهان را می‌پیماید، نوع بشر مجبور به نوآوری و تغییر مسیر کار و زندگی خود می‌شود. در واقع، به‌منظور بقا، افراد و سازمان‌ها باید در جهان پساکرونا مقاوم‌تر شوند. کرونا اساساً بحرانی انسانی است که افراد را مبتلا می‌کند و پیامدهای بسیار زیادی برای کسب‌وکار و جامعه به‌همراه دارد و روزبه‌روز بر قدرت آن افزوده می‌شود (لون و همکاران^۲، ۲۰۲۰: ۲).

شیوع ویروس کرونا، بعد از جنگ جهانی دوم، بزرگترین بحران جهانی به‌حساب می‌آید. همه‌گیری ویروس کرونا چالشی بسیار جدی برای تمامی جوامع به‌وجود آورده است؛ زیرا موجب دگرگونی در تعاملات اجتماعی افراد و سبک زندگی آنها شده است (صفانیا و همکاران، ۱۳۹۹). محیط کار و مدیریت سازمان‌ها و رفتار افراد نیز از تأثیرات شیوع این ویروس بی‌نصیب نبوده است. عوامل بیرونی غیرقابل کنترل، یکی از محرک‌های قوی برای تغییر رفتار و عملکرد سازمان‌ها و منابع انسانی محسوب می‌شوند (خارستانی، ۱۳۹۹: ۵۴۷). گوسپل و یانگ^۴ (۲۰۲۰) بیان می‌کنند که تأثیرات اجتماعی - روانی ویروس

1. Corona Viruse
2. Covid
3. Lunn & et al.
4. Gospel & Young

کرونا بر جهان بسیار جبران ناپذیر است و علاوه بر ضررهای اقتصادی، رسیدگی به شرایط روانی و اجتماعی افراد از اهمیتی دوچندان برخوردار است.

شیوع و گسترش بیماری کرونا در جهان و ایران به عنوان یک عامل بیرونی غیرقابل کنترل به یک محرک قوی برای تغییر رفتار و عملکرد افراد، در محیط‌های شخصی و سازمانی آنان، تبدیل شده و سازمان‌ها را به ایجاد تغییراتی مهم برای انطباق با شرایط تحمیلی، مجبور نموده است. هدف مشترک تمام این تغییرات بر تداوم شریان حیات کسب و کار، همراه با حفظ سلامت کارکنان و جامعه دلالت دارد. در چنین بستری، مجموعه‌ای از برنامه‌ها، اقدامات و رفتارهای مشترک برای دستیابی به هدف فوق‌الذکر در حال شکل‌گیری است که همواره در بستر مدیریت مسئولانه سازمان و کارکنان اجرایی می‌شود (منفرد و خوراکیان، ۱۳۹۳: ۳). مشاهدات، نشان‌دهنده افول و تعطیلی برخی کسب و کارها و کاهش فعالیت‌های اقتصادی جهان (برودر و همکاران^۱، ۲۰۲۰؛ گورینچاز^۲، ۲۰۲۰) و افزایش مرخصی و تعدیل نیرو (مجمع جهانی اقتصاد^۳، ۲۰۲۰) باتوجه به شیوع پاندمی کروناست که به بالارفتن نرخ بیکاری در بسیاری از کشورها منجر شده است.

کووید ۱۹ محیط کار سازمان‌ها را به شدت تغییر داده و اغلب کسب و کارها برای بقا اقدام به دورکاری نموده‌اند (آیتکن - فاکس و همکاران^۴، ۲۰۲۰ الف، ۲۰۲۰ ب؛ گورینچاز، ۲۰۲۰، کورالا و آچاریا^۵، ۲۰۲۰). مثلاً گوگل اعلام نمود که تا آخر تابستان ۲۰۲۱ دورکاری را ادامه خواهد داد و به کارکنان تویتر اجازه داده شد تا به‌طور نامحدود دورکار بمانند (لئوناردی^۶، ۲۰۲۰). البته دورکاری برای تمامی کسب و کارها مناسب نیست، مثلاً برای صنایع تولیدی. بنابراین آنها تصمیم گرفتند فاصله‌گذاری و پوشیدن لباس‌های مخصوص را اجباری کنند (هاموچی^۷، ۲۰۲۱). دورکاری چالش‌های خود را به دنبال دارد از جمله؛ تأمین ابزارهای لازم برای انجام شغل، دردسترس بودن بسترها و نرم‌افزارهای ارتباطی (پراساد و وایدا^۸، ۲۰۲۰)، توانایی مالی تأمین این ابزارها و نرم‌افزارها، اطمینان از ارتباط اثربخش، نظارت، پشتیبانی،

1. Brodeur & et al.
2. Gourinchas
3. Word Economic Forum
4. Aitken-Fox & et al.
5. Koirala & Acharya
6. Leonardi
7. Hamouche
8. Prasad & Vaidya

مدیریت عملکرد و جبران خدمات مناسب (آیتکن-فاکس و همکاران، ۲۰۲۰) و آموزش مدیران برای رهبری تیم‌های کاری از راه دور (کالیگیوری و همکاران^۱، ۲۰۲۰). دور کاری موجب جدایی فرد از همکاران شده و تعاملات و تبادل نظر دوجانبه کاهش می‌یابد که این می‌تواند دلیلی برای استرس و به خطر افتادن سلامت ذهنی افراد باشد. همچنین کار در منزل می‌تواند موجب اختلال در خانواده و نقش‌های چندگانه شود (پراساد و وایدا، ۲۰۲۰). السفتی و راغب^۲ (۲۰۲۰) بیان نموده‌اند که در این دوران ممکن است روابط شغلی آسیب ببیند و به کاهش چشمگیر روحیه کارکنان و افزایش جابه‌جایی منجر شود. برخی شرکت‌ها در دوران کرونا کسب و کار خود را توسعه داده و اقدام به استخدام بیشتر نموده‌اند. آنها نیز با چالش‌های روبه‌رو هستند از جمله؛ استخدام افرادی که از بیماری کرونا وحشت دارند، استخدام بدون جلسه رو در رو، نحوه کارمندیابی مجازی و نگهداشت افراد برای مشاغل موقت (کارناوال و هاتاکی^۳، ۲۰۲۰). کووید ۱۹ همه سازمان‌ها را به شدت تکان داده و آینده‌ای پیچیده و چالش‌برانگیز برای مدیران و کارکنان ایجاد کرده است. براین اساس، نیاز به درک اثرات و تغییرات تحمیلی این همه‌گیری بر افراد، گروه‌ها و سازمان‌ها و جهت‌گیری روندها حائز اهمیت است. لذا هدف پژوهش حاضر پاسخ به این سؤال است که «سناریوهای پیش روی حوزه رفتار سازمانی براساس مدل سه‌سطحی رایینز و تأثیر ویروس کووید ۱۹ بر مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌های آن چگونه است؟» بنابراین، در چهار بخش یعنی بخش اول؛ بررسی ویروس کرونا و مشخصه‌های آن، بخش دوم انتخاب و تبیین زیرمؤلفه‌های متأثر از کرونا در حوزه رفتار سازمانی و در بخش سوم ارائه سناریوهای پیش رو و بخش چهارم تحلیلی جامع از تأثیر کرونا بر حوزه رفتار سازمانی بررسی خواهد شد.

مرور پیشینه‌ها

کروناویروس

سازمان بهداشت جهانی از این ویروس به‌عنوان ۲۰۱۹-nCoV یاد کرده است، که در آن n به معنای جدید و COV به معنای ویروس تاجی است. به‌طور کلی، این ویروس نیز شبیه سندروم حاد تنفسی سارس^۴

1. Caligiuri & et al.
2. Elsafty & Ragheb
3. Carnevale & Hatak
4. SARS

است، اما به هیچ وجه یکسان نیستند. از آنجا که بیماری «کووید ۱۹» از جمله بیماری‌هایی است که می‌تواند از شخصی به شخص دیگر منتقل شود و زمینه این انتقال در ازدحام جمعیت و تماس بیمار با سایرین فراهم می‌شود (جانگ و ن هونگ، ۱۳۹۸: ۱)، بدون شک این فاجعه جهانی تأثیر زیادی در سلامت روحی و جسمی افراد و روابط اجتماعی آنها دارد (گرلین و همکاران^۱، ۲۰۲۰). در اپیدمی‌هایی مانند سارس و ابولا^۲ افراد در زمان مبارزه با بیماری به‌طور کلی با مشکلات روان‌شناختی و بهداشت روان مانند اضطراب، استرس، افسردگی، بی‌خوابی و عصبانیت دست به‌گریبان بوده‌اند (جالو و همکاران^۳، ۲۰۱۸).

عدم قطعیت و پیش‌بینی‌پذیری پایین این بیماری نه تنها سلامت فیزیکی افراد را تهدید می‌کند، بلکه سلامت روانی افراد، به‌ویژه از نظر احساسات و شناخت را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد. احساسات منفی طولانی‌مدت، عملکرد ایمنی افراد را کاهش می‌دهد و تعادل سازوکارهای جسمانی منظم آنها را از بین می‌برد. افراد ممکن است بیش‌ازحد به هر بیماری واکنش نشان دهند که به رفتارهای اجتنابی منجر می‌شود. همچنین عدم اطمینان از وضعیت آتی باعث ناهماهنگی شناختی و ناامنی می‌شود و مردم زمانی که احساس خطر بیماری می‌کنند، به شیوه‌ای محافظه‌کارانه و محتاطانه رفتار می‌کنند (لی و همکاران^۴، ۲۰۲۰). اضطراب درمورد ویروس کرونا شایع است و به‌نظر می‌رسد بیشتر به دلیل ناشناخته‌بودن و ایجاد ابهام شناختی در افراد درباره این ویروس باشد. ترس از ناشناخته‌ها ادراک ایمنی را در انسان کاهش می‌دهد و همواره برای بشر اضطراب‌زا بوده است. درمورد کرونا نیز مطالعات کم‌علمی این اضطراب را تشدید می‌کند (بجاما و همکاران^۵، ۲۰۲۰).

سود^۶ (۲۰۲۰) در پژوهش خود بیان نمود که ترس و اضطراب بین افراد به دلیل عدم اطمینان از این بیماری، آسیب‌های جبران‌ناپذیری برای سلامت فیزیولوژیکی افراد در پی دارد. از جمله این آسیب‌ها می‌توان به اختلالات روانی چشمگیر، مانند استرس پس از سانحه، افسردگی، اضطراب، اختلالات هراس و اختلالات رفتاری اشاره کرد. عواملی که موجب بروز این اختلالات می‌شوند، شامل دوری از خانواده، تنهایی، دریافت اطلاعات نادرست از رسانه‌های اجتماعی، ناامنی مالی و ازدست‌دادن عزیزان می‌باشد. محدود کردن تحرک افراد و محروم کردن آنها از فعالیت و مراودات اجتماعی تأثیر منفی بر سطح شادی

1. Greyling & et al.

2. Ebola

3. Jalloh & et al.

4. Sijja & et al.

5. Bajema & et al.

6. Sood

داشته است. علاوه بر این، افزایش عواطف منفی، مانند احساس تنش، آشفتگی، غمگینی، اضطراب یا تنهایی گزارش شده است (سیبلی و همکاران^۱، ۲۰۲۰).

سناریونگاری

اندیشیدن درباره آینده برای کارها و اقدامات کنونی انسان، امری ضروری است. واکنش بدون اندیشیدن به آینده امکان پذیر است، اما کنش امکان پذیر نیست؛ چراکه عمل نیاز به پیش بینی دارد. بدین ترتیب، تصویرهای آینده (آرمان‌ها، اهداف، مقاصد، امیدها، نگرانی‌ها و آرزوها) پیشران‌های اقدامات فعلی ما هستند؛ بنابراین، آینده امری است که مردم می‌توانند آن را با اقدامات هدف‌مند خود طراحی کرده و شکل دهند (حسینی و مظفری، ۱۳۹۵: ۷).

سناریونگاری به عنوان یکی از روش‌های آینده‌پژوهی، ابزاری برای تحلیل سیاست‌ها و شناخت شرایط، تهدیدات، فرصت‌ها، نیازها و ارزش‌های برتر آینده است (بنیاد توسعه فردا، ۱۳۸۴: ۴۴). سناریو چهره آینده است و پیشگویی نیست. هدف سناریوسازی، گسترش تفکر درباره آینده و عریض تر کردن طیف بدیل‌هایی است که می‌تواند مورد نظر باشد. در سناریونگاری، سناریوها به طرز ماهرانه‌ای گزینه‌های گوناگون آینده و چگونگی تحقق آنها را ترسیم می‌کند و انواع احتمال‌ها درباره آینده موضوع را بیان می‌کند (زیاری و دیگران، ۱۳۹۶: ۸۱). هدف از به کارگیری سناریوها، ایجاد فضایی از ممکنات است که در آن کارایی سیاست‌های اتخاذ شده در برابر چالش‌های موجود آینده در بوتۀ آزمایش قرار می‌گیرند (عابدی جعفری، ۱۳۸۹: ۳۴۸). برنامه‌ریزی بر پایه این سناریوها، یک ابزار مؤثر برنامه‌ریزی راهبردی برای برنامه‌ریزی بلندمدت در شرایط نامشخص است. این کمک می‌کند تا با راهبرد مطلوب و مؤثر، به تدوین طرح‌ها برای موقعیت‌های غیرمنتظره و انتخاب مسیر درست و مناسب مربوط به مسائل اقدام شود. با این حال، نوشتن سناریو تنها یک ابزار برنامه‌ریزی نیست، بلکه یک ابزار آموزشی مؤثر و کارآمد است. فکر کردن در سناریوها به درک منطق توسعه، شناسایی نیروهای محرک و همچنین عوامل کلیدی، بازیگران مؤثر و بالقوه در توسعه و پیشرفت، جهت اعمال نفوذ بر شرایط، برای ترسیم آینده مطلوب کمک می‌کند (میتزبرگ، ۱۳۹۴: ۱۸۷).

1. Sibley & et al.

ابعاد رفتار سازمانی

رفتار سازمانی به بررسی تأثیر افراد، گروه‌ها و ساختار سازمانی بر رفتارهای داخل سازمان پرداخته و هدف از آن، به کارگیری این دانش در راستای افزایش کارایی سازمان است (رابینز و جاج، ۱۳۹۷: ۲۴). رفتار سازمانی سه سطح تحلیلی دارد و با حرکت از سطح فردی به گروهی و سطح سازمانی، به طور خودکار درک ما از رفتارهای درون سازمان بیشتر می‌شود. این سه سطح، سنگ بنای ساختمان هستند که هر کدام بر پایه سطح قبلی بنا می‌شود (رابینز و جاج، ۱۳۹۷: ۴۱).

بعد فردی شامل ویژگی‌های جمعیت‌شناختی، شخصیت، هوش، توانایی‌ها، نظام اعتقادی، نگرش‌ها، ادراک، یادگیری و انگیزش؛ بعد گروهی شامل تیم و گروه کاری، رهبری، ارتباطات، قدرت، سیاست، تعارض و سرمایه اجتماعی و در نهایت بعد سازمانی شامل راهبرد، ساختار، فناوری، طراحی کار، فرهنگ، جو و محیط است (رابینز و جاج^۱، ۲۰۱۷؛ واگنر و هالنبک^۲، ۲۰۱۰؛ مورهد و گریفین^۳، ۲۰۱۰؛ ترک‌زاده و دهقان‌هراتی^۴، ۲۰۱۶؛ ترک‌زاده و همکاران، ۱۳۹۶؛ افجه و همکاران، ۱۳۹۷). ابعاد و مؤلفه‌های رفتار سازمانی و تعریف هر یک از موارد مذکور به شرح جدول (۱) است:

جدول ۱. مؤلفه‌های رفتار سازمانی براساس الگوی سه‌سطحی رابینز

ابعاد	مؤلفه	تعریف
فرد	ویژگی‌های جمعیت‌شناختی	شامل ویژگی‌هایی از قبیل سن، جنسیت، وضعیت تأهل (رابینز و جاج، ۲۰۰۹) وضعیت استخدامی و خاستگاه اجتماعی می‌باشد (رالینسون و برادفیلد ^۵ ، ۲۰۰۲)
	شخصیت	توانایی تفکر انتزاعی، آموختن از تجارب، حل مشکلات از طریق بینش، پذیرش موقعیت‌های جدید، تمرکز و پافشاری بر کاربرد مهارت‌ها در راستای دستیابی به اهداف (دی‌یانگ و همکاران ^۶ ، ۲۰۱۱)
	هوش	توانایی شخص در انجام مجموعه‌ای از وظایف یا کارها با استفاده از مهارت‌ها و توانایی‌های ذهنی، فیزیکی و تفکر متناسب با شغل فرد (رابینز و جاج، ۲۰۰۹)

1. Robbins & Judge
2. Wagner & Hollenbeck
3. Moorhead & Griffin
4. Torkzadeh & Dehghan Harati
5. Rollinson & Broadfield
6. DeYoung & et al.

تعریف	مؤلفه	ابعاد
مجموعه‌ای منحصربه‌فرد و بی‌نظیر از ویژگی‌هایی که ممکن است در پاسخ به موقعیت‌های مختلف تغییر یابند (شولتز و شولتز ^۱ ، ۲۰۰۸)	توانایی	گروه
ترکیبی از ایدئولوژی‌ها، جهان‌بینی‌ها و ارزش‌ها به‌عنوان مبنایی برای ارزیابی امور (والش ^۲ ، ۲۰۰۳)	نظام اعتقادی	
تفاسیر مطلوب یا نامطلوب از محیط که به افراد این امکان را می‌دهد که واکنش مثبت یا منفی را داشته باشند (رایینز، ۲۰۰۵)	نگرش	
مجموعه فرایندهایی که یک شخص به‌وسیله آن محرک محیطی را مشخص ساخته و آنها را سازماندهی و تفسیر می‌کند (رایینز و جاج، ۲۰۰۸؛ مورهد و گریفین ^۳ ، ۲۰۱۰)	ادراک	
تغییر در دانش، نگرش یا رفتار که ناشی از تجربه فرد در طول ارتباط متقابل وی با محیط می‌باشد (هیل ^۴ ، ۲۰۰۲)	یادگیری	
حالت درونی که رفتار را تحریک، هدایت و حفظ می‌کند (هوی و میسکل ^۵ ، ۲۰۱۳)	انگیزش	
ویژگی‌هایی که رفتار اعضا را شکل می‌دهد و سهم رفتار فردی و عملکرد گروه در آینده را قابل پیش‌بینی می‌سازد (رایینز و جاج، ۲۰۰۸ و ۲۰۰۹)	تیم و گروه کاری	
توانایی تأثیر بر یک فرد یا گروه در راستای دستیابی به مجموعه‌ای از اهداف (رایینز و جاج، ۲۰۰۸)	رهبری	
فرایندی که به‌وسیله آن افراد، گروه‌ها و سازمان با استفاده از نشانه‌ها و پیام‌های کلامی در زمینه‌های رسمی و غیررسمی با یکدیگر مرتبط و متصل می‌شوند و رابطه معنی‌داری بین آنان شکل خواهد گرفت (لوننبرگ و ارنستین ^۶ ، ۲۰۱۲)	ارتباطات	
توانایی نفوذ در فرایند تصمیم‌گیری مشارکتی و فعالیت‌های سازمانی (تولبرت و هال ^۷ ، ۲۰۰۹)	قدرت	
مجموعه‌ای از فعالیت‌های بیرون از نقش رسمی اعضا به‌منظور ایجاد یا افزایش استفاده از قدرت و دیگر منابع درون سازمانی (رایینز و جاج، ۲۰۰۸)	سیاست	

1. Schultz & Schultz
2. Walsh
3. Moorhead & Griffin
4. Hill
5. Hoy and Miskel
6. Lunenburg & Ornstein
7. Tolbert & Hall

ابعاد	مؤلفه	تعریف
	تعارض	ناسازگاری درک شده یا دیدگاه‌های مخالف میان گروه‌هایی که به فرد یا گروه اجازه می‌دهد تا فرد دیگر افراد و گروه‌ها را به‌عنوان موانع بالقوه تحقق اهداف خویش ببیند (ویلیامز ^۱ ، ۲۰۱۱)
	سرمایه اجتماعی	مجموعه‌ای از هنجارها، شبکه‌ها و اعتماد اجتماعی موجود در یک سیستم (شولر ^۲ ، ۲۰۰۱)
	راهبرد	ترسیم اقدامات احتیاطی و لازم جهت دستیابی به اهداف اساسی سازمان از طریق تعیین اهداف، پذیرش رویه‌ها و تخصیص منابع را ترسیم کنید (رابینز، ۲۰۰۱)
	ساختار	الگوی رسمی روابط و همکاری‌ها بین افراد با مشاغل گوناگون و سازمان به‌منظور دستیابی به اهداف سازمانی و شناسایی محدودیت‌ها و مرزهای مسئولیت‌های فردی و گروهی در استفاده از منابع (هوی و میسکل، ۲۰۱۳)
	فناوری	ترکیب پیچیده‌ای از سخت‌افزار، نرم‌افزار، کاربرد ذهن، منابع انسانی و سازماندهی و مدیریت در سازمان به‌وسیله این قابلیت انسانی که ورودی‌های سازمانی را به برون‌دادهایی خاص تبدیل می‌کند (دفت ^۳ ، ۱۳۷۷)
سازمان	طراحی کار	ساخت محتوای تخصصی، روش‌ها و روابط شغلی هم‌نظیر رفع نیازهای فردی و اجتماعی از جمله ایجاد حس مسئولیت نسبت به پیامدهای امور، ایجاد مشاغل معنی‌دار و خلق دانش از طریق نتایج اقدامات (هاکمن و الدهام ^۴ ، ۱۹۸۰)
	فرهنگ	سیستمی از ادراکات مشترک اعضای سازمانی نسبت به سازمان که موجب تمایز سازمان از دیگر سازمان‌ها می‌شود (شاین ^۵ ، ۱۹۹۰؛ لونبرگ و ارنستین، ۲۰۱۲)
	جو	مجموعه‌ای از ویژگی‌های درونی سازمانی و کیفیت نسبتاً پایدار محیط سازمانی که رفتار اعضای سازمانی را تحت تأثیر قرار داده و احساسات آنها نسبت به سازمان را مشخص می‌سازد (هوی و میسکل، ۲۰۱۳).
	محیط	مجموعه عواملی که با سیستم هدف همراه بوده و بر هدف و عملکرد سیستم مؤثر بوده، اما سیستم کنترل اندکی بر آنها دارد (دفت، ۲۰۰۱)

1. Williams
2. Schuller
3. Daft
4. Hachman & Oldham
5. Schien

تأثیر کرونا بر رفتار سازمانی

با بررسی پژوهش‌های صورت گرفته در ایران و جهان در خصوص تأثیر ویروس کرونا بر ابعاد رفتار سازمانی (جدول ۲) مشاهده می‌شود که پژوهش جامعی که تمامی ابعاد رفتار سازمانی را در نظر بگیرد، وجود ندارد و مقالات چندی تنها به بررسی بخشی از رفتارهای فردی متأثر از کرونا پرداخته‌اند. همچنین بر اساس جستجوهای محققین، پژوهش منسجمی با رویکرد سناریونگاری به مطالعه سناریوهای رفتار سازمانی نپرداخته است. بنابراین به نظر می‌رسد موضوع این پژوهش، تاکنون مورد بررسی قرار نگرفته است.

جدول ۲. پژوهش‌های مرتبط با تأثیرات ویروس کرونا

نویسندگان	عنوان
جانی و همکاران (۱۳۹۹)	تأثیر درمان شناختی - رفتاری به‌واسطه اینترنت بر کاهش اضطراب کرونا
صفانیا و همکاران (۱۳۹۹)	بررسی ساختارهای تربیتی و فیزیولوژیکی بحران کرونا در صنعت ورزش
(احمدراد، ۱۳۹۹)	ابعاد روان‌شناختی بحران کرونا و شیوه‌های آموزشی کاهش آن
چویداری و همکاران (۱۳۹۹)	پیامدهای روان‌شناختی کرونا ویروس جدید (کووید ۱۹) در کودکان: مطالعه مروری نظام‌مند
دلاور و شکوهی امیرآبادی (۱۳۹۹)	بررسی وضعیت شادکامی و رضایت از زندگی دانشجویان در زمان بحران کرونا ویروس جدید
صائب‌نیا و کریمی (۱۳۹۹)	بررسی تأثیر بیماری کرونا (کووید ۱۹) بر عملکرد کسب‌وکار (مورد مطالعه: کسب‌وکارهای کوچک و متوسط استان اردبیل)
امین ^۱ (۲۰۲۰)	روان‌شناسی ترس از کرونا: آیا متخصصان بهداشت و درمان از ترس از کرونا رنج می‌برند؟
کرایف ^۲ (۲۰۲۰)	تأثیر کووید ۱۹ بر مدیریت سازمان‌های ورزشی
لو و همکاران ^۳ (۲۰۲۰)	آیا تجربه قرنطینه و نگرش درمورد کرونا بر توزیع خروجی‌های روان‌شناختی در چین تأثیر می‌گذارد؟
آکرمانز و همکاران ^۱ (۲۰۲۰)	بحران کووید ۱۹ به‌عنوان شک شکلی: پیامدهای شغلی و رفتار دوران بیکاری

1. Amin
2. Cruyff
3. Lu & et al.

نویسندگان	عنوان
کالیگیوری و همکاران (۲۰۲۰)	بینش‌های بین‌المللی مدیریت منابع انسانی برای بررسی پاندمی کووید ۱۹: کاربردهایی برای آینده‌پژوهی و اقدامات آتی
کارناوال و هاتااک (۲۰۲۰)	تعدیل کارکنان و امور رفاهی در دوران کووید ۱۹: کاربردهایی برای مدیریت منابع انسانی
السفتی و راغب (۲۰۲۰)	نقش مدیریت منابع انسانی برای نگهداشت کارکنان در دوران کرونا در بخش تولیدکنندگان دارو
هابت و مکدونالد ^۲ (۲۰۲۰)	مسیر شغلی بعد از کووید ۱۹: چالش‌ها و تغییرات
هاموچی (۲۰۲۱)	مدیریت منابع انسانی و بحران کووید ۱۹: پیامدها، چالش‌ها، فرصت‌ها، و جهت‌گیری‌های آتی سازمانی
یو و همکاران ^۳ (۲۰۲۱)	تأثیر پاندمی کووید ۱۹ بر استرس کاری، رفاه، سلامت روانی، رفتار شهروندی سازمانی و تمایز کارمند-مشتری کارکنان

هدف این پژوهش، شناسایی سناریوهای پیش روی حوزه رفتار سازمانی در آینده با رویکرد سناریونگاری است. بدین منظور، ابتدا کلیه مؤلفه‌های تأثیرگذار در رفتار سازمانی با رویکردی جامع، شناسایی و سپس نحوه تأثیرگذاری هر کدام از عوامل بر یکدیگر با استفاده از الگوریتم تحلیل متوازن تأثیر متقابل مشخص می‌شود. بنابراین، سناریوهایی با به‌کارگیری نرم‌افزار سناریویزارد استخراج و در نهایت سناریوهای محتمل یا قوی توسط متخصصان و خبرگان بررسی شده و راهبردهای درخور تجویز می‌شود. از این رو، این پژوهش فاقد فرضیه است. اهداف اساسی پژوهش عبارتند از: شناسایی مؤلفه‌های رفتار سازمانی براساس مدل سه‌سطحی رابینز و شناسایی سناریوهای مختلف برای حوزه رفتار سازمانی.

روش‌شناسی

این پژوهش ماهیت آینده‌پژوهی دارد و از نوع کاربردی بوده و روش آن آمیخته است. رویکرد آن کیفی-کمی و با هدف درک و شناسایی روندهای فعلی و آتی در رفتار سازمانی و مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌های اصلی تأثیرگذار بر طراحی سناریوها از دیدگاه‌های مدیران، خبرگان و اساتید این حوزه است. اطلاعات

1. Akkermans & et al.
2. Hite & McDonald
3. Yu & et al.

از طریق مطالعات کتابخانه‌ای و تحلیل ۱۵ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته که بعد از رسیدن به اشباع نظری پاسخها و تکراری شدن نظرات به پایان رسید، جمع‌آوری شد. در این مصاحبه‌ها برای گردآوری داده‌ها، چارچوب کلی سؤالات باتوجه به مرور گسترده ادبیات پژوهش تعیین و سپس به برگزاری مصاحبه با خبرگان اقدام شد (سؤالات مصاحبه در مورد تمامی مصاحبه‌شوندگان یکسان بود). در مجموع تعداد ۲۸ مؤلفه رفتار سازمانی در قالب ابعاد سه‌گانه فردی، گروهی و سازمانی شناسایی و در مرحله بعدی برای تعیین نحوه اثرگذاری هر کدام از مؤلفه‌ها بر یکدیگر و شناسایی مؤلفه‌های کلیدی در اختیار هیئت کارشناسان (همان ۱۵ نفر مصاحبه شده) جهت مقایسه زوجی قرار گرفت.

جامعه آماری شامل مدیران، خبرگان و اساتید حوزه منابع انسانی و رفتار سازمانی می‌باشد. از آنجاکه احتمال می‌رفت دانش موردنیاز برای پاسخگویی به سؤالات مصاحبه نیمه‌ساختاریافته نزد افراد خاصی باشد، از روش نمونه‌گیری غیراحتمالی قضاوتی و گلوله برفی استفاده شد. براین اساس از خبرگان در دسترس درباره سایر متخصصان و خبرگان اطلاعاتی دریافت و تعداد ۱۵ نمونه (هیئت کارشناسان) مشخص شد (جدول ۳).

جدول ۳. خصوصیات مشارکت‌کنندگان

جنسیت	مدرک تحصیلی	سابقه فعالیت	نوع سازمان	سمت
مرد	دکتر متخصص	۱۲ سال	بهداشت و درمان	رئیس بیمارستان
مرد	دکتری	۱۱ سال	آموزشی	معاون آموزشی دانشگاه
زن	کارشناسی ارشد	۷ سال	فناوری اطلاعات	مدیر منابع انسانی
مرد	کارشناسی	۱۲ سال	فناوری اطلاعات	مدیر منابع انسانی
مرد	کارشناسی ارشد	۱۰ سال	فروش اینترنتی	مدیر منابع انسانی
مرد	کارشناسی ارشد	۱۱ سال	صنعت نفت و گاز	مدیر منابع انسانی
مرد	کارشناسی ارشد	۱۸ سال	صنعت ریلی	مدیر منابع انسانی
مرد	دکتری	۱۲ سال	بهداشت و درمان	مدیر منابع انسانی
مرد	دکتری	۱۵ سال	دولتی	مدیر منابع انسانی
زن	دکتری	-	آموزشی	دانشجوی دکتری منابع انسانی
مرد	دکتری	-	آموزشی	اساتید دانشگاهی حوزه منابع انسانی و رفتار سازمانی (۵ نفر)

برای افزایش روایی مصاحبه استفاده از فنونی چون: رعایت چارچوب شروع، طرح سؤالات و پایان مصاحبه، جلوگیری از پراکندگی و تعصبات در پاسخها و خودبازبینی پژوهشگر مدنظر قرار گرفت. پس از تحلیل دادهها، نتایج و دادههای ثبت شده در اختیار پنج نفر از اساتید دانشگاهی قرار گرفت تا از انطباق آنچه که به دست آمده است با واقعیت اطمینان حاصل شود. دادهها از طریق یادداشت برداری و ضبط صدا حین مصاحبه و ایمیل های مکتوب ثبت شدند.

باتوجه به اینکه از نرم افزار میک مک و سناریوویزارد برای تجزیه و تحلیل دادهها استفاده می شود، نوع پرسشنامه به صورت ماتریس اثرات متقابل و از طریق پیمایش نظرات خبرگان است. برای شناسایی مؤلفه های کلیدی توسط نرم افزار میک مک، پس از شناسایی مؤلفه های تأثیرگذار در حوزه رفتار سازمانی، پرسشنامه تأثیرات متقابل طراحی و در اختیار هیئت کارشناسان قرار گرفت. وزن دهی این پرسشنامه به صورت مقایسه ای زوجی و میزان ارتباط زیرمؤلفه ها با اعداد بین صفر تا سه سنجیده می شود. پس از تکمیل ۱۵ پرسشنامه، از دادهها میانگین گیری و وارد نرم افزار میک مک شد و ۱۴ مؤلفه کلیدی استخراج شدند. سپس باتوجه به مصاحبه مرحله اول، وضعیت های احتمالی مختلفی برای هر کدام از مؤلفه های کلیدی در نظر گرفته شد و تعداد ۳۴ وضعیت وارد ماتریس اثرات متوازن متقابل شد. نحوه وزن دهی این پرسشنامه به صورت مقایسه ای زوجی و میزان ارتباط زیرمؤلفه ها به صورت طیفی از اعداد +۳ تا -۳ سنجیده می شود. این ماتریس به وسیله هیئت کارشناسان تکمیل و از طریق گزینه انسمبل^۱ در نرم افزار سناریوویزارد، دادهها وارد و مورد تحلیل قرار گرفتند. پایایی پرسشنامه ها به صورت خودکار از طریق نرم افزارهای میک مک و سناریوویزارد و با محاسبه سازگاری درونی انجام می شود. در صورت نبود سازگاری درونی، خروجی حاصل نخواهد شد.

یافته ها

برای شناسایی مؤلفه ها و زیرمؤلفه ها، همان طور که گفته شد از خبرگان نظر خواهی شد. مؤلفه های نهائی شناسایی شده به شرح جدول ۴ است:

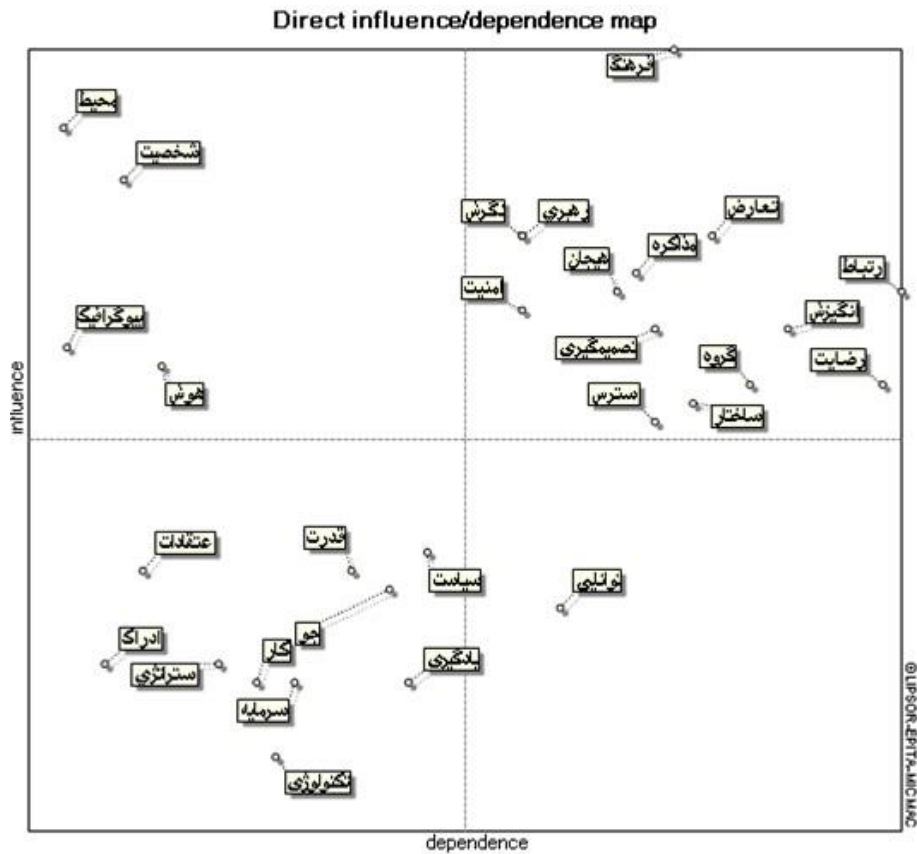
**جدول ۴. مؤلفه‌های اولیه مؤثر بر رفتار سازمانی مستخرج از مصاحبه‌ها
(سطوح براساس مدل سه‌سطحی رایبیز تعریف شده‌اند)**

مؤلفه‌ها	بعد
ویژگی‌های جمعیت‌شناختی، شخصیت، هوش، توانایی، نظام اعتقادی، نگرش، ادراک، یادگیری، انگیزش، هیجانات و احساسات، رضایت شغلی، امنیت شغلی، اضطراب و استرس،	فرد
تیم و گروه کاری، رهبری، ارتباطات، قدرت، سیاست، تعارض، سرمایه اجتماعی، مذاکره	گروه
راهبرد، ساختار، فناوری، طراحی کار، تصمیم‌گیری، فرهنگ، جو، محیط	سازمان

از نرم‌افزار میک‌مک و تحلیل ماتریس متقابل برای استخراج مؤلفه‌های کلیدی مؤثر در رفتار سازمانی استفاده شد. طبق نتایج به‌دست آمده از نرم‌افزار میک‌مک، آثاری که هر یک از زیرمؤلفه‌ها بر کل سیستم حوزه رفتار سازمانی می‌گذارند، در شکل (۱) آورده شده است. زیرمؤلفه‌هایی که در ناحیه بالا-راست هستند دارای دو ویژگی مشترک تأثیرگذاری و تأثیرپذیری بالا هستند و حالتی دوجهی دارند که چهارده زیرمؤلفه در این منطقه قرار گرفته‌اند.

خروجی میک‌مک به‌عنوان ورودی نرم‌افزار سناریویزارد مورد استفاده قرار می‌گیرد. باتوجه به اینکه هدف شناسایی مهم‌ترین عوامل تعیین‌کننده و تأثیرگذار در رفتار سازمانی است و پایداری تحلیل‌های نرم‌افزار سناریویزارد و سناریوهای خروجی با انتخاب مؤلفه‌های دوجهی تحقق می‌یابد، این ۱۴ مؤلفه به‌عنوان مؤلفه‌های کلیدی انتخاب شدند. سپس وضعیت‌های محتمل هر مؤلفه (زیرمؤلفه‌ها) که برای هر کدام قابل تصور هستند، مشخص می‌شوند.

باتوجه به تأثیرات کرونا، وضعیت احتمالی «تداوم روند قبل از کرونا» از تحلیل‌های بعدی کنار گذاشته شد. لذا ۳۴ زیرمؤلفه تعیین شد. زیرمؤلفه‌ها برای هر مؤلفه متفاوت بوده و تعداد آنها بین ۲ تا ۴ وضعیت متفاوت است. ۱۴ مؤلفه شناسایی شده و زیرمؤلفه‌های آنها در جدول ۵ ارائه شده است.



شکل ۱. نقشه اثرگذاری و اثرپذیری مستقیم مؤلفه‌های رفتار سازمانی

جدول ۵. فهرست مؤلفه‌ها و زیرمؤلفه‌ها

ابعاد	مؤلفه	نماد	زیرمؤلفه‌ها (وضعیت‌های احتمالی)
فرد	احساسات و هیجانات	A	افزایش احساسات مثبت، افزایش احساسات منفی، تداوم روند قبل از کرونا
	نگرش‌ها	B	افزایش نگرش‌های مثبت، افزایش نگرش‌های منفی، تداوم روند قبل از کرونا
	رضایت شغلی	C	افزایش رضایت شغلی، کاهش رضایت شغلی، تداوم روند قبل از کرونا

ابعاد	مؤلفه	نماد	زیر مؤلفه‌ها (وضعیت‌های احتمالی)
	انگیزش	D	افزایش انگیزش، کاهش انگیزش، تداوم روند قبل از کرونا
	امنیت شغلی	E	افزایش امنیت شغلی، کاهش امنیت شغلی، تداوم روند قبل از کرونا
	اضطراب و استرس	F	کاهش استرس، افزایش استرس، تداوم روند قبل از کرونا
گروه	تیم و گروه کاری	G	افزایش گروه‌های رسمی (فرماندهی، کاری، عملیاتی)، افزایش گروه‌های غیررسمی (ذی‌نفع؛ دوستان، مرجع)، تشکیل تیم‌های مجازی
	سبک رهبری	H	دستوری، متقاعدسازی، مشارکتی، تفویضی
	ارتباطات	I	حضور، مجازی
	تعارض	J	افزایش تعارضات سازنده، کاهش تعارضات مخرب، تداوم روند قبل از کرونا
	مذاکره	K	حضور، غیرحضور
سازمان	ساختار	L	کاهش رسمیت، کاهش پیچیدگی، کاهش تمرکز
	فرهنگ	M	سازنده، انفعالی-تدافعی، تهاجمی-تدافعی
	سبک تصمیم‌گیری	N	آمرانه، مشاوره‌ای، گروهی

با مشخص شدن وضعیت‌های احتمالی، پرسشنامه‌ای به صورت ماتریس اثرات متوازن 34×34 طراحی و در اختیار هیئت کارشناسان قرار گرفت. در این پرسشنامه، وضعیت‌ها می‌توانند تأثیرگذاری افزایشی یا تأثیرگذاری کاهشی را نیز نشان دهند. براساس چارچوب این ماتریس، اثرگذاری عوامل برهم در قالب طیف ۳ تا ۳- (+۳): تأثیر شدید مستقیم؛ ۲+: تأثیر متوسط مستقیم؛ ۱+: تأثیر کم مستقیم؛ صفر: عدم تأثیر؛ ۱-: تأثیر کم معکوس، ۲-: تأثیر متوسط معکوس؛ ۳-: تأثیر شدید معکوس) است. سؤال محوری این پرسشنامه این است که اگر وضعیت A1 از مؤلفه کلیدی A در رفتار سازمانی اتفاق بیفتد، چه تأثیری بر وقوع یا عدم وقوع وضعیت B2 از مؤلفه کلیدی B خواهد داشت و به‌همین ترتیب تا آخرین وضعیت احتمالی در آخرین مؤلفه کلیدی ادامه می‌یابد.

بعد از وارد نمودن میزان تأثیر در سناریو ویزارد و اجرای آن، در نهایت از تعداد ۱۶۵۸۸۸ سناریوی

ممکن، تعداد ۲ سناریوی قوی با سازگاری بالا و ۵۴ سناریوی ضعیف به دست آمد. به عبارت دیگر، ۲ سناریو با امتیاز تأثیر بسیار بالا در حوزه رفتار سازمانی وجود دارد. ۵۴ سناریوی دیگر با احتمال ضعیف نیز وجود دارند که باتوجه به دشواری و زمان بردن تحلیل این تعداد، از بررسی ها کنار گذاشته شدند. زیرمؤلفه های ۲ سناریوی قوی به صورت جدول ۶ است:

جدول ۶. وضعیت های محتمل سناریوهای قوی مستخرج از نرم افزار سناریوویزارد

سناریو	زیرمؤلفه ها	احساسات و هیجانات	نگرش ها	رضایت شغلی	انگیزش	امنیّت شغلی	اضطراب و استرس	تیم و گروه کاری	سبک رهبری	از نباطات	تعارض	مذاکره	ساختار	فرهنگ	سبک تصمیم گیری	امتیاز تأثیر متقابل	نمره سازگاری
سناریوی اول: افزایش احساسات و نگرش های منفی	افزایش احساسات و هیجانات منفی	افزایش نگرش های منفی	افزایش رضایت شغلی	کاهش انگیزش	کاهش امنیت شغلی	افزایش استرس	افزایش گروه های رسمی	دستوری	مجازی	کاهش تعارضات مخرب	غیر حضوری	کاهش رسمیت	انفعالی-تدافعی	آمرانه	۱۸۱	۰	
سناریوی دوم: افزایش نگرش های منفی	افزایش احساسات منفی	افزایش نگرش های منفی	کاهش رضایت شغلی	کاهش انگیزش	کاهش امنیت شغلی	افزایش استرس	تشکیل تیم های مجازی	دستوری	مجازی	کاهش تعارضات مخرب	غیر حضوری	کاهش تمرکز	تهاجمی-تدافعی	آمرانه	۱۷۸	۰	

نتیجه گیری و پیشنهادها

هدف اصلی پژوهش حاضر، بررسی تأثیر کرونا بر ابعاد رفتار سازمانی و شناسایی سناریوهای پیش رو می باشد. با تحلیل مصاحبه های صورت گرفته و نتایج حاصل از نرم افزارهای میک مک و سناریوویزارد، دو

سناریوی قوی به دست آمد که دارای وضعیت‌های احتمالی؛ افزایش احساسات و هیجانات منفی، افزایش نگرش‌های منفی، کاهش رضایت شغلی، کاهش انگیزش، کاهش امنیت شغلی، افزایش استرس، تشکیل تیم‌های مجازی و افزایش گروه‌های رسمی، رهبری دستوری، ارتباطات مجازی، کاهش تعارضات مخرب، مذاکره غیرحضوری، کاهش رسمیت و کاهش تمرکز، فرهنگ انفعالی - تدافعی و تهاجمی - تدافعی و تصمیم‌گیری آمرانه بودند و تنها در دو وضعیت با یکدیگر تفاوت داشتند. در ادامه به بحث در مورد هر وضعیت پرداخته می‌شود.

افزایش احساسات و هیجانات منفی: با توجه به سناریوهای اول و دوم مشخص می‌شود که احساسات و هیجانات ناشی از تأثیر کرونا در سازمان‌ها افزایش یافته است. از زمانی که کرونا شیوع پیدا کرده است، تعدادی از کارمندان همواره با نگرانی و احساس ترس در محل کار حاضر می‌شوند و این تأثیر مستقیمی بر احساسات و خلقیات فرد در محل کار می‌گذارد و هنگامی که یکی از همکاران وی به این ویروس مبتلا می‌شود، این موضوع شدت می‌یابد. این شرایط حضور کارمند و یا مدیران در محل کار را با نوعی عذاب مواجه کرده و فرد در احساسات خود همواره با یکی از احساسات خشم، نفرت، ترس، شادی، غم و بهت و تعجب مواجه می‌شود.

افزایش نگرش‌های منفی: تعدیل نیروی کار، اتخاذ سیاست‌های دورکاری و یا شیفت‌بندی کارکنان که به منظور پیشگیری از شیوع کرونا در کشور انجام شد، به طور محسوسی در نگرش‌های کارکنان نسبت به اقدامات مدیران بالادستی و ایجاد فشار روانی، حس ترس، خشم، عدم اطمینان و ناامنی شغلی تأثیر گذاشت، به نحوی که این امر به کاهش رضایت شغلی (شان و تانگ^۱، ۲۰۲۰) و تعهد سازمانی که دو نگرش اصلی شغل می‌باشند، منجر می‌شود. نظرات اعضای هیئت کارشناسان نیز افزایش نگرش‌های منفی را تأیید می‌کند.

کاهش رضایت شغلی: پژوهش‌ها نشان می‌دهد که لذت‌بردن از کار همیشه تنها عاملی بوده که قوی‌ترین همبستگی را با سطوح بالای رضایت شغلی داشته است. مشاغل دلچسبی که امکان آموزش، تنوع، استقلال و کنترل را فراهم می‌کنند، می‌توانند اکثر کارمندان را راضی نگه دارند (رایینز و جاج، ۲۰۰۹: ۹۴). نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که از رضایت شغلی کاسته شده است. بحران کرونا در

محیط‌های کاری تغییراتی ایجاد کرده است. برخی از مشاغل مدل دور کاری را برای پیشبرد امور سازمان خود انتخاب کرده‌اند و برخی کماکان بر حضور فیزیکی تأکید دارند. این روش‌ها با چالش‌هایی همراه شده است. به سادگی می‌توان دید بسیاری از کارمندان از مهارت و توانمندی لازم برای کار از راه دور، برخوردار نیستند و حضور فیزیکی، تنش‌هایی را بر کارکنان و سازمان وارد می‌کند. مدیران نیز به همین خاطر، فشار بیشتری به این افراد خواهند آورد و لذا نه خروجی مطلوب حاصل می‌شود و نه لذتی از کار، عاید فرد خواهد شد.

کاهش انگیزش: انگیزش عبارت است از فرایندی که شدت، راستا و ثبات فرد در تلاش برای دستیابی به یک هدف را مشخص می‌کند (رایینز و جاج، ۱۳۹۷: ۱۷۷). با شیوع ویروس کرونا و اعمال محدودیت‌ها و قرنطینه، سازمان‌ها هم به اجبار فعالیت‌های خود را محدود نمودند و این مسئله موجب کاهش درآمد سازمان‌ها شد. سازمان‌ها برای حفظ بقای خود، اقداماتی همچون تعدیل منابع انسانی، قطع و یا کم‌نمودن امکانات رفاهی (حذف ناهار، سرویس ایاب ذهاب، بیمه تکمیلی و...)، تقلیل ساعات کاری و پرداخت کمتر به کارکنان، تبدیل قراردادهای بلندمدت به کوتاه‌مدت، انجام دور کاری، نقص در سوابق بیمه به دلیل حضور ناقص در محل کار، ازدست‌دادن شغل، جایگزین نمودن مرخصی استحقاقی کارکنان با روزهای عدم حضور در محیط کار، اعمال فشار روحی و جسمی بر کارکنان و ... انجام دادند که هر کدام به نوعی بر رفتار سازمانی کارکنان و انگیزه آنها تأثیراتی اعمال نمود. تمامی این موارد براساس نظریه‌های انگیزش از جمله نظریه سلسله‌مراتب نیازهای مازلو، نظریه انتظار و نظریه برابری به‌تنهایی می‌توانند انگیزه کارکنان را در سازمان تحت تأثیر قرار دهد که نتایج این پژوهش نیز نشان‌دهنده کاهش انگیزش کارکنان است.

کاهش امنیت شغلی: ویروس کرونا وضعیت جهان را به کلی تغییر داده و باعث تعطیلی بسیاری از کسب و کارها و شرکت‌ها شده است. فشار اقتصادی همچنین باعث شده بسیاری از شرکت‌ها کارکنان خود را اخراج کرده یا به آنها مرخصی بدون حقوق دهند. ویروس کرونا امنیت شغلی کارکنان بسیاری را به خطر انداخته و ادامه وضعیت کار در کل جهان را در حاله‌ای از ابهام قرارداده است. همین عوامل باعث کاهش امنیت شغلی یا احساس عدم امنیت شغلی شده است.

افزایش اضطراب و استرس: جمع‌بندی نظرات کارشناسان در این پژوهش نیز افزایش اضطراب و استرس را تأیید می‌نماید. استرس، وضعیت پویایی است که در آن فرد با فرصت تکلیف یا منبعی روبه‌رو

می‌شود که با آنچه خواهان آن بوده است، ارتباط داشته و نتیجه آن برایش هم مهم است و هم نامعلوم. محققان دریافته‌اند بیماری همه‌گیر کووید ۱۹ عاملی در افزایش مشکلات روانی شده و این مشکلات بر عملکرد شغلی افراد نیز تأثیرگذار بوده است. عوامل استرس‌زا در کار بر سلامت جسمی و روانی افراد تأثیر دارد.

تشکیل تیم‌های مجازی و افزایش گروه‌های رسمی: نتایج این پژوهش نیز نشان می‌دهد که تمایل به تشکیل تیم‌های مجازی در سازمان‌ها بیشتر شده است. از آنجاکه کار تیمی در ایران با مشکلات زیادی از قبیل ظاهرسازی و مسئولیت‌ناپذیری روبه‌روست و فضای همدلی که پیش‌زمینه کار تیمی اثربخش می‌باشد در بسیاری از سازمان‌ها وجود ندارد، در این شرایط، استفاده از تیم‌های کاری مجازی نیز مشکلاتی را به همراه دارد. پیاده‌سازی نظام دورکاری، مستلزم ادامه فعالیت‌های کار تیمی به صورت مجازی است. در تیم‌های مجازی افرادی که در کنار هم حضور ندارند، برای دستیابی به هدفی مشترک از طریق فناوری رایانه‌ای با هم ارتباط برقرار می‌کنند. وقتی اعضای تیم هرگز رودررو دیدار نکنند، تعامل و ارتباط میان آنها دچار مشکل خواهد شد؛ وقتی نفرات از هم جدا می‌شوند، اعتماد و همکاری از بین می‌رود و حجم کاری کارمندان مشخص نخواهد بود. البته این چالش در ابتدای شیوع کرونا بیشتر نمایان بود و با گذشت زمان به تدریج سازمان‌ها و کارکنان با این شیوه ارتباطی هماهنگ شده و یا ناچاراً آن را پذیرفتند. همچنین برخی از کارشناسان این پژوهش معتقدند که بهره‌مندی از گروه‌های رسمی نیز افزایش پیدا کرده که ممکن است به دلیل تمایل سازمان‌ها به تصمیم‌گیری‌های متمرکز و پیشبرد سریع امور برای غلبه بر تغییرات روزمره حاصل از بحران کرونا باشد.

رهبری دستوری: باتوجه به اینکه پاندمی کرونا اقتضائات خاص خود را دارد، طبیعتاً یک رهبر موفق، رهبری است که این شرایط را به‌خوبی بشناسد، تبیین کند، برنامه‌ریزی نماید و هدایت خود را براساس این شرایط اعمال کند. شیوع ویروس کرونا رهبران اغلب شرکت‌های خصوصی و بسیاری از سازمان‌های دولتی را با چالش مواجه کرده است. سازمان‌های دولتی در ایران به دلیل ماهیت خشک و انعطاف‌ناپذیری که دارند؛ تاحدامکان از همگام‌شدن با نوآوری‌های موجود و بهره‌گیری از فناوری‌های جدید، اجتناب می‌ورزند. در این میان، وقوع بحران کرونا با ایجاد محیطی متلاطم، نیازمند تغییرات ساختاری و رفتاری سریع برای غلبه بر شرایط حاکم است. در چنین محیطی تصمیم‌گیری‌های سریع و رهبری مشارکتی نیاز است (دوتا و همکاران، ۲۰۲۰).

نتایج این پژوهش نشان می‌دهد رهبری سازمان‌ها به سمت رهبری با سبک دستوری و آمرانه در حرکت است. لذا مقتضی است در این شرایط علاوه بر دورشدن از سبک رهبری دستوری به رهبری مشارکتی، تفویضی با محوریت و برخط و دیجیتالی توجه شود. توجه به شفافیت، ارتباطات به موقع و صحیح، استفاده از ساختار کلمات مناسب، واقع بینی و درعین حال خوش بینی از جمله مواردی است که رهبران در دوران بحران کرونا می‌باید بدان توجه نمایند (آنتونیو و گراهام، ۲۰۲۰).

ارتباطات مجازی: در دوران بحران کرونا با توجه به توصیه دولت‌ها مبنی بر حفظ فاصله اجتماعی، بسیاری از عملیات‌های سازمانی و فروش محصولات به صورت مجازی پیگیری می‌شود. تغییرات مهمی در ارتباطات سازمانی ایجاد شده است، از ارتباط مدیر با کارمندان تا ارتباط سازمان با مشتریان، همگی دستخوش تغییر شده‌اند. به واسطه بروز ناگهانی بحران، مدیران تصویری از چگونگی برقراری ارتباط اثربخش با قسمت‌های مختلف داخل و بیرون سازمان ندارند و همین ابعاد ناشناخته موجب دستیابی به نتایج جدیدی شده است. به عنوان نمونه در پژوهشی مصاحبه‌شوندگان اشاره کردند که ارتباطات برخط و مجازی، به طور متوسط دارای اثربخشی کمتری از ارتباطات معمول است؛ به این معنا که برای رسیدن به نتیجه مشخصی در طول یک جلسه زمان بیشتری لازم است. بنابراین اکثر مصاحبه‌شوندگان گفته‌اند که ساعات طولانی‌تری را به کار اشتغال دارند (کورتز و جانسون^۱، ۲۰۲۰).

در زمان بروز بحران، ارتباطات میان بخش‌های مختلف سازمان مختل می‌شود و این موجب بروز آشفتگی، تشویش و سردرگمی کارمندان و مشتریان می‌شود. آرجنتی^۲ (۲۰۲۰) خصوصاً به رهبران و مدیران پیشنهاد می‌کند که در تمام طول بحران با افراد اصلی خود در ارتباط مداوم باشند و برای واکنش سریع به اتفاقات و ارتباط میان بخش‌های مختلف سازمان، تیمی برای ارتباطات متمرکز در سازمان ایجاد شود. کارمندان به عنوان مهم‌ترین افراد یک سازمان و تصویرسازان سازمانی، دارای ذهنیتی روشن و امیدوار نسبت به شرایط در آینده باشند تا ارتباطات خارج از سازمان نیز با مشکل روبه‌رو نشود، لذا لازم است به طور پیوسته با آنها ارتباط برقرار شود و اطلاعات به طور منظم در یک بستر قابل دسترسی و مشاهده برای کارمندان انتشار یابد.

1. Cortez & Johnston
2. Argenti

کاهش تعارضات مخرب: پژوهش‌ها نشان داده است که ضعف ارتباطات بیش از هر عامل دیگری به‌عنوان سرمنشأ تضادهای میان‌فردی بیان شده است. همچنین مشخص شده که مهم‌ترین عامل موفقیت گروه‌ها، نبود ارتباط اثربخش است (رابینز و تیموتی، ۱۳۹۹: ۳۳۶). برخورد صحیح و علمی مدیران در مراحل مختلف شروع اختلاف تا پایان آن می‌تواند از بروز بحران و ازهم‌پاشیدگی سازمان‌ها و فعالیت‌های اقتصادی جلوگیری نماید (جهان‌دیده، ۱۳۸۴: ۱۰). بروز بحران کرونا باعث ایجاد تعارضات بین سازمانی، صف و ستاد، ساختاری، افقی، عمودی و کارکردی به دلایل: ۱. رقابت بر سر منابع محدود، ۲. ارتباطات ناقص، ۳. کارهای به‌هم‌وابسته، ۴. پیچیدگی سازمان، ۵. قوانین نامشخص و غیرمنطقی، ۶. انتظارات برآورده‌نشده، ۷. تعارض سرکوب‌شده یا حل‌نشده، ۸. تصمیم‌گیری جمعی (به‌صورت بالقوه هرچه تعداد افراد بیشتر باشد، امکان تعارض بیشتر خواهد بود) و ۹. تصمیم‌گیری با اجتماع نظرها (ضرورت وجود اجماع نظر میان همه افراد گروه) در سازمان‌ها شده است که می‌تواند از دلایل ایجاد تعارضات مخرب باشد.

مذاکره غیرحضوری: یکی از مهم‌ترین مهارت‌های ارتباطی، مهارت در مذاکره است. مذاکره مهم‌ترین و رایج‌ترین وسیله برقراری ارتباط بین انسان‌هاست و پیشرفته‌ترین سطح این است که با دیگران برای تأمین نیازهای خود به توافق برسیم (کوشکی جهرمی و همکاران، ۱۳۹۸: ۲۸). نتایج این پژوهش تمایل سازمان‌ها برای به‌کارگیری مذاکرات غیرحضوری را نشان می‌دهد. با توجه به جهان‌گیری بیماری کرونا و محدودیت‌های رفت‌وآمد، سازمان‌هایی که برای مذاکرات، عادت به برقراری روابط چهره‌به‌چهره دارند، یا همچنان بر این امر اصرار داشته و از روش‌های غیرحضوری پرهیز دارند، با مشکل جدی مواجه شده‌اند.

کاهش رسمیت: ساختار سازمانی، چارچوبی است که مدیران برای تقسیم و هماهنگی فعالیت‌های اعضای سازمانی آن را ایجاد می‌کنند (رضائیان، ۱۳۹۸). تأثیرات ویروس کرونا موجب تغییرات ساختاری در سازمان‌ها شد که می‌توان به مواردی چون: تقسیم کار مجدد میان واحدها برای توزیع متوازن بار کاری، حرکت به سمت پیچیدگی کمتر و یا اصطلاحاً تخت‌تر شدن سازمان به‌منظور تسریع در روند تصمیم‌گیری، به‌کارگیری سازوکارهای کنترلی جدید، کاهش رسمیت و حرکت به سوی عدم تمرکز به دلایل شرایط اقتصادی، افزایش انگیزش کارکنان، غلبه بر تغییرات محیطی و ایجاد کارایی سازمان‌ها اشاره نمود. به‌نظر

می آید ساختارهای سازمانی در ایران نیازمند بازنگری اساسی است و ساختارهای بلند، رسمیت بالا، تمرکز زیاد، کنترل شدید و تفکیک زیاد در بسیاری از سازمان‌ها دیگر پاسخگوی نیازها نمی‌باشد.

فرهنگ انفعالی - تدافعی و تهاجمی - تدافعی: فرهنگ سازمانی به نظامی از ارزش‌های مشترک میان اعضا اشاره دارد که سازمان را از سازمان‌های دیگر متمایز می‌کند (رابینز، جاج، ۲۰۰۹: ۵۶۷). فرهنگ سازمانی با بروز بحران کرونا دچار تحولاتی شده است. مواردی نظیر وجود الگوهای رفتاری، پررنگ بودن نظام پاداش و تنبیه، فضای رسمی یا غیررسمی سازمان، مدل‌ها و فرایندهای کاری، ساختار قدرت، وجود سازوکارهای حمایتی و میزان تطبیق‌پذیری سازمان‌ها موجب تغییرات متفاوت در رفتار و فرهنگ سازمانی می‌شود. کوک و لافرتی^۱ (۱۹۸۷) در مدلی به سه نوع فرهنگ با عناوین فرهنگ سازنده، فرهنگ انفعالی - تدافعی و فرهنگ تهاجمی - تدافعی اشاره نموده است. برخلاف آنچه انتظار می‌رود فرهنگ سازمانی به جای فرهنگ شغلی سازنده، انعطاف‌پذیر و چابک به سمت فرهنگ‌های انفعالی - تدافعی و تهاجمی - تدافعی سوق یافته که برخلاف یافته‌های باجاج^۲ (۲۰۲۰) است.

تصمیم‌گیری آمرانه: مدیران می‌دانند که تصمیم‌گیری‌های خوب و سریع تحت بهترین شرایط نیز چالش‌برانگیز است، اما دشوارترین تصمیم‌گیری‌ها زمانی است که مجبور به اتخاذ تصمیم‌هایی نامشخص و پرخطر هستند. هنگامی که با یک بحران که حاوی عدم اطمینان و نامعینی است، مثل بحران کرونا روبه‌رو هستیم، سازمان‌ها با حجمی از این تصمیمات که تصمیماتی قمارگونه است، مواجه هستند (آلکساندر^۳، ۲۰۲۰). وروم و یتون سه سبک عمده برای تصمیم‌گیری بر طیفی از تصمیم‌گیری انفرادی تا گروهی معرفی نموده‌اند: آمرانه، مشاوره‌ای و گروهی (کریتر و کینیکی، ۱۳۹۱). باتوجه به تغییرات سریع در دوران بحران کرونا و مسائل برآمده غیرمنتظره به خصوص اطلاعات کم و ناقص درمورد نتایج تصمیمات، مدیران لازم می‌دانند تصمیمات متمرکز و فوری و بدون کسب نظرات و جلب مشارکت کارکنان اتخاذ کنند. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که سبک تصمیم‌گیری در سازمان‌ها به سمت سبک آمرانه گرایش یافته است.

بحران کرونا یک بحران با ابعاد نامشخص است؛ بدین معنا که معلوم نیست تا کی به طول می‌انجامد و چه عواقب اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و سیاسی را برای جهان در پی دارد. وقتی شرایط کار تغییر

1. Cooke & Lafferty

2. Bajaj

3. Alexander

می‌کند، به تبع آن ابعاد رفتار سازمانی نیز متفاوت از قبل خواهد بود. در این بررسی به ابعاد فردی، گروهی و سازمانی رفتار سازمانی و تأثیرپذیری آن از بحران کرونا پرداخته شد. به نظر می‌آید ابعاد رفتار در سازمان باید در دوره بحران کرونا مجدداً مورد مطالعه قرار بگیرد و معیارهای جدیدی برای سنجش زیرمؤلفه‌های مختلف در نظر گرفته شود؛ چراکه سازمان با تغییرات اساسی در این دوره مواجه خواهد شد. همچنین برای دستیابی به نتایج عمیق‌تر نیاز است صنایع مختلف به صورت مجزا مورد تحلیل قرار گیرند. از سوی دیگر، در زمان نگارش این پژوهش، دوران کرونا به پایان نرسیده بود و از این رو تأثیرات بلندمدت این پاندمی هنوز به طور کامل مشخص نیست؛ لذا نیاز به بازبینی‌های مکرر در سناریوها و با روش‌های مختلف وجود خواهد داشت.

منابع

- احمدراد، فرید (۱۳۹۹)، ابعاد روان‌شناختی بحران کرونا و شیوه‌های آموزشی کاهش آن، فصلنامه روان‌شناسی تربیتی، ۱۶ (۵۶): ۲۵-۵۰.
- افجه‌ای، سیدعلی‌اکبر؛ حسن‌زاده، زینب؛ فقیهی، ابوالحسن و عالم تبریز، اکبر (۱۳۹۷)، تحلیل ابعاد کلیدی رفتار سازمانی در پیاده‌سازی موفق مدیریت عملکرد کارکنان، فصلنامه علمی مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۲۹ (۹۵): ۹-۴۶.
- استیون رابینز و تیموتی، جاج (۱۳۹۷)، رفتار سازمانی جلد ۱ و ۲، ترجمه مهدی زارع، تهران: انتشارات نص. ترک‌زاده، جعفر؛ راضی، الهام و نجفی، زهرا (۱۳۹۶)، تحلیل مقایسه‌ای ابعاد و عوامل مؤثر بر رفتار سازمانی معلمان مدارس شیراز، دوفصلنامه علمی-پژوهشی مدیریت مدرسه، ۵ (۲): ۲۳-۴۵.
- جانگ ون هونگ (۲۰۲۰)، دستورالعمل عمومی پیشگیری از ابتلا به ویروس کووید ۱۹ (ویروس کرونای جدید)، ترجمه امین بذرافشان، طاهره، بختیارزاده، پرهام ذبیحی، فاطمه سیفان، محمدجواد صادقی‌نسب، فهیمه قیطاسی، مهسا کرمی، هدیه گرگانی‌نژاد، سیدعلی اصغر موسوی و فریدا یزدانی احمدآبادی، شانگهای، علم و فناوری.
- جانی، ستاره؛ میکائیلی، نیلوفر، و رحیمی، پرینا (۱۳۹۹)، تأثیر درمان شناختی - رفتاری به‌واسطه اینترنت بر کاهش اضطراب کرونا، فناوری اطلاعات و ارتباطات در علوم تربیتی، ۱۰ (۴): ۱۴۵-۱۲۹.
- چوبداری، عسگر؛ نیکخو، فاطمه و فولادی، فاطمه (۱۳۹۹)، پیامدهای روان‌شناختی کرونا و ویروس جدید (کووید ۱۹) در کودکان: مطالعه مروری نظام‌مند، فصلنامه روان‌شناسی تربیتی، ۱۶ (۵۶): ۶۳-۵۱.
- حسینی، سیدرضا و مظفری، سیدمحمد مهدی (۱۳۹۵)، آینده‌پژوهی، راهکاری برای ارتقای صنعت گردشگری در ایران، چهارمین کنفرانس بین‌المللی حسابداری و مدیریت با رویکرد علوم پژوهشی نوین، مرکز همایش‌های سازمان مدیریت صنعتی: ۱-۱۰.
- دفت، ریچارد ال (۲۰۰۰)، تئوری و طراحی سازمان، ترجمه: علی پارساییان و سیدمحمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ سوم، جلد اول.
- دلاور، علی و شکوهی امیرآبادی، لایلا (۱۳۹۹)، بررسی وضعیت شادکامی و رضایت از زندگی دانشجویان در زمان بحران کرونا و ویروس جدید، فصلنامه روان‌شناسی تربیتی، ۱۶ (۵۶): ۲۴-۱.

- رضائیان، علی (۱۳۹۸)، *مبانی مدیریت رفتار سازمانی*، انتشارات سمت.
- زاهدی، شمس السادات؛ الوانی، سیدمهدی و فقیهی، ابوالحسین (۱۳۹۰)، *فرهنگ جامع مدیریت*، انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی.
- صائب‌نیا، سمیه و کریمی، فرشته (۱۳۹۹)، بررسی تأثیر بیماری کرونا (کووید ۱۹) بر عملکرد کسب‌وکار (مورد مطالعه: کسب‌وکارهای کوچک و متوسط استان اردبیل)، *فصلنامه چشم‌انداز حسابداری و مدیریت*، (۲۴): ۹۳-۸۳.
- صفانیا، علی محمد و برهمند، رها (۱۳۹۹)، ارزیابی اثرات ویروس کرونا در صنعت ورزش، *فصلنامه روان‌شناسی تربیتی*، ۱۶ (۵۶): ۱۳۱-۱۱۹.
- صفانیا، پرستو، صفانیا، امیرمحمد و آریادوست، هانیه (۱۳۹۹)، بررسی ساختارهای تربیتی و فیزیولوژیکی بحران کرونا در صنعت ورزش، *فصلنامه روان‌شناسی تربیتی*، ۱۶ (۵۶): ۹۱-۱۰.
- کریتنر، رابرت و کینیکی، آنجلو (۲۰۰۷)، *مدیریت رفتار سازمانی (مفاهیم - نظریه‌ها و کاربردها)*، ترجمه علی‌اکبر فرهنگی و حسین صفرزاده، انتشارات برآیند پویش.
- کوشکی جهرمی، علیرضا؛ مالکی، مجتبی؛ سعیدپور، سعید و خدیوزاده، مهدی (۱۳۹۸)، *اصول مذاکره موفق: از مفهوم تا کاربرد*، تهران: انتشارات سپیدبرگ.
- منطقی، محسن (۱۳۹۰)، آینده‌پژوهی؛ ضرورت آینده مطالعات فرهنگی و علمی، *اسلام و پژوهش‌های مدیریتی*، ۱ (۱): ۶۸-۵۱.
- منفرد، محمود و خوراکیان، علی‌رضا (۱۳۹۳)، تأثیر رفتار سازمانی مثبت بر نگر کارکنان نسبت به تغییر سازمانی، *فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی*، سال سوم، شماره ۳: ۱-۱۷.
- Aitken-Fox, E., Coffey, J., Dayaram, K., Fitzgerald, S., Gupta, C., McKenna, S., & Wei Tian, A. (2020a). COVID-19 and the changing employee experience. *LSE Business Review*. Retrieved from <https://blogs.lse.ac.uk/businessreview/2020/06/24/covid-19-and-the-changing-employee-experience/>
- Aitken-Fox, E., Coffey, J., Dayaram, K., Fitzgerald, S., Gupta, C., McKenna, S., & Wei Tian, A. (2020b). The impact of Covid-19 on human resource management: avoiding generalisations. *LSE Business Review*. Retrieved from <https://blogs.lse.ac.uk/businessreview/2020/05/22/the-impact-of-covid-19-on-human-resource-management-avoiding-generalisations>.
- Akkermans, J., Richardson, J., & Kraimer, M. (2020). The Covid-19 crisis as a career shock: Implications for careers and vocational behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 119, 1-6. doi: 10.1016/j.jvb.2020.103434.

- Alexander, A. (2020). **Decision making in uncertain times**. Retrieved from Mckinsey & Company: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/decision-making-in-uncertain-times>.
- Amin, S. (2020). The psychology of coronavirus fear: Are healthcare professionals suffering from corona-phobia? **International Journal of Healthcare Management**, 1-8.
- Antonio A, F., Geraham P, S. (2020). Academic Leadership in a time of Crisis: The Coronavirus and Covid-19: Academic leadership in a time of crisis. **Journal of Leadership Studies**, Vol. 14(9).
- Argenti, P. A. (2020, March 13). Communicating Through the Coronavirus Crisis. Retrieved from **Harvard Business Review**: <https://hbr.org/2020/03/communicating-through-the-coronavirus-crisis>.
- Bajaj, S. (2020, April 22). COVID-19: Building a crisis-resistant organizational culture and technology core. Retrieved from **people matters**: <https://www.peoplesmatterglobal.com/article/culture/covid-19-building-a-crisis-resistant-organizational-culture-and-technology-core-25406>.
- Bajema, K.L., Oster, A.M., McGovern, O.L. (2020). Persons Evaluated for 2019 Novel Coronavirus —United States, **MMWR Morb Mortal Wkly Rep. ePub**: February 7, 2020. DOI: [dx.doi.org/10.15585/mmwr.mm6906e1](https://doi.org/10.15585/mmwr.mm6906e1).
- Brodeur, A., Gray, D. M., Islam, A., & Bhuiyan, S. (2020). A literature review of the economics of COVID-19, **GLO Discussion Paper**, No. 601, Global Labor Organization (GLO), Essen.
- Caligiuri, P., De Cieri, H., Minbaeva, D., Verbeke, A., & Zimmermann, A. (2020). International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice. **Journal of International Business Studies**, 51, 697–713.
- Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. **Journal of Business Research**, 116, 183–187.
- Cooke, R. A. & Lafferty, J.C. (1987). **Organizational Culture Inventory**. Plymouth. USA, MA: Human Synergistics.
- Cortez, R. M., & Johnston, W.J. (2020). The Coronavirus crisis in B2B settings: Crisis uniqueness and managerial implications based on social exchange theory, **Industrial Market Management**, No. 88: 125-135.
- Cruyff, J. (2020). The impact of the Covid-19 on the management of sport organizations. **Johan Cruyff Institute**.
- Daft, R. L. (2001). **Essentials of Organization Theory & Design**. South-Western College Publications.
- DeYoung, C. G., R. J. Sternberg, & S. B. Kaufman (2011). **Intelligence and Personality**. The Cambridge Handbook of Intelligence. New York: Cambridge University Press.
- Duta, M., Azies, B., Andri, I., Abdul, R., Mohammad, A., Muhammad Amin, H. (2020). Covid-19 Pandemic: What are the Challenges and Opportunities for eLeadership? **Fiscaoeconomia Journal**, Vol.4(2) 483-497.

- Elsafty, A. S., & Ragheb, M. (2020). The role of human resource management towards employee's retention during Covid-19 pandemic in medical supplies sector – Egypt. **Business and Management Studies**, 6(2), 5059–5059.
- Gospel, J. Unyime-Young, M. (2020). Covid 19: Assessing the Socio-Economic Effect of the Corona Virus Pandemic. **International Journal of Surgery**, 78, 185-193.
- Gourinchas, P. -O. (2020). Flattening the pandemic and recession curves. Mitigating the COVID Economic Crisis: **Act Fast and Do Whatever**, 31, 1–227.
- Greyling, T., Rossouw, S., & Adhikari, T. (2020). Happiness-lost: Did Governments make the right decisions to combat Covid-19, GLO, Discussion Paper, No. 556, **Global Labor Organization (GLO)**, Essen, <http://hdl.handle.net/10419/217494>.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980). **Work redesign**. Addison-Wesley
- Hamouche, S. (2020). COVID-19 and employees' mental health: Stressors, moderators and agenda for organizational actions. **Emerald Open Research**, 2(15), 15. doi: 10.35241/emeraldopenres.13550.1
- Hamouche, S. (2021). Human resource management and the COVID-19 crisis: implications, challenges, opportunities, and future organizational directions. **Journal of Management & Organization**, 1-16.
- Hill, W.F. (2002). **Learning: A Survey of Psychological Interpretations**. 7th Edition, Pearson International Edition.
- Hite, L. M., & McDonald, K. S. (2020). Careers after COVID-19: Challenges and changes. **Human Resource Development International**, 23(4), 427–437.
- Hoy, W.K., Miskel, C.G. (2013). **Educational administration: Theory, Research, and Practice**. (7th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Jalloh, M. F., Li, W., Bunnell, R. E., Ethier, K. A., O Leary, A., & Hageman, K. M., et al. (2018). Impact of Ebola experiences and risk perceptions on mental health in Sierra Leone, July 2015. **BMJ Global Health**, 3 (2), e471.
- Koirala, J., & Acharya, S. (2020). Dimensions of human resource management evolved with the outbreak of COVID-19. **Available at SSRN 3584092**.
- Leonardi, P. M. (2020). COVID-19 and the new technologies of organizing: digital exhaust, digital footprints, and artificial intelligence in the wake of remote work. **Journal of Management Studies**. <https://ideas.repec.org/a/bla/jomstd/v58y2021i1p249-253.html>.
- Lu, Haiyang; Nie, Peng; Qian, Long (2020). Do Quarantine Experiences and Attitudes Towards COVID-19 Affect the Distribution of Psychological Outcomes in China? A Quantile Regression Analysis, GLO Discussion Paper, No. 512, **Global Labor Organization (GLO)**, Essen, <http://hdl.Handle.net/10419/215740>
- Lunn, P., Belton, C., Lavin, C.2020. Using Behavioural science to help fight the Coronavirus: A rapid, narrative review. **Journal of Behavioral Public Administration**. Vol 3(1), pp. 1-15. DOI: 10.30636/jbpa.31.147.
- Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. O. (2012). **Educational administration: Concepts and practices**. Belmont, CA: Wadsworth/Cengage Learning.
- Moorhead, G., Griffin, R.W. (2010), **Organizational Behavior: Managing People and Organization**. 9th Edition. South Western, Cengage Learning.

- Prasad, K., & Vaidya, R. W. (2020). Association among Covid-19 parameters, occupational stress and employee performance: An empirical study with reference to agricultural research sector in Hyderabad Metro. **Sustainable Humanosphere**, 16(2), 235–253.
- Robbins S.P. & Judge T. (2009). **Organizational Behavior**, 13th Edition. Pearson International Edition.
- Robbins, S. & Judge, T. A. (2008). **Essentials of Organizational Behavior**. 9th Edition. Prentice Hall Inc., New Jersey.
- Robbins, S. P. (2005). **Organizational Behavior**. Eleventh Edition, Prentice- Hall of India.
- Robbins, S.P., Judge, T. (2017), **Organizational Behavior**. 16th Edition. Pearson International Edition.
- Rollinson, D., & Broadfield, A. (2002). **Organisational Behaviour and Analysis: An Integrated Approach** (2nd ed.). Gaspot: Ashford Colour Press.
- Schein, E. (1990). Organizational culture. Washington: American Psychological Association. **Journal of American psychologists**, 45(2): 109-119.
- Schuller, D. (2001). Cultivating society's civic intelligence: patterns for a new world brain. Vol4, No. 2, Summer 2001. **Information, Communication and Society**.
- Schultz, D. P. & Schultz, S.E. (2009). **Theories of Personality** (9th ed.). Wadsworth.
- Shan, C., Tang, D. (2020). The value of employee satisfaction in disastrous times: Evidence from Covid-19. **Semantic Scholar**, Published 10 July 2020.
- Sibley, C. G., Greaves, L., Satherley, N., Wilson, M., Lee, C., Milojev. P., Bulbulia, J., Osborne, D., Milfont, T., Overall, N., Houkamau, C.A., Duck, I.M., Vickers-Jones, R., Barlow, F. (2020). Short-term Effects of the Covid-19 Pandemic and a Nationwide Lockdown on Institutional Trust, Attitudes to Government, Health and Wellbeing. **American Psychological Association**. <https://psyarxiv.com/cx6qa>.
- Li, S., Wang, Y., Xue, J., Zhao, N., and Zhu, T. (2020). The Impact of COVID-19 Epidemic Declaration on Psychological Consequences: A Study on Active Weibo Users. **International Journal of Environmental Research and Public Health** 17, 2032 <http://dx.doi.org/10.3390/ijerph17062032>.
- Sood, S. (2020). Psychological effects of the Coronavirus disease-2019 pandemic. **Research & Humanities in Medical Education**, 7, 23-26.
- Tolbert, P.S. & Hall, R.H. (2009). **Organizations: Structures, Processes and Outcomes**. 10th Ed. **Routledge**.
- Torkzadeh, J., Dehghan Harati, F. (2016), Developing and Validating a Scale to Assess Organizational Behavior Foundations, **Mediterranean Journal of Social Sciences**, 7 (6): 72-61.
- Wagner, J. A., Hollenbeck, J. R. (2010), **Organizational Behavior: Securing Competitive Advantage**, Routledge. New York.
- Walsh K.C. (2003). **Talking About Politics: Informal Groups and Social Identity in American Life**. Chicago: Univ. Chicago Press.
- World Economic Forum. (2020). COVID-19's workforce impact. Strategic Intelligence. Retrieved from <https://intelligence.weforum.org/topics/a1G0X000006O6EHUA0?tab=publications>.

- Williams, P.D. (2011). **War and Conflict in Africa**. Cambridge, UK: Polity Press.
- Yu, J., Park, J., & Hyun, S. S. (2021). Impacts of the COVID-19 pandemic on employees' work stress, well-being, mental health, organizational citizenship behavior, and employee-customer identification, **Journal of Hospitality Marketing & Management**, VOL. 30, NO. 5, 529–548.