

تأثیر رهبری رابطه‌ای (با تأکید بر رهبری توأم با ملاحظه) بر دلبستگی کاری کارکنان: نقش میانجی خوش‌بینی و تعدیل‌کنندگی بافت بحران و دورکاری (مطالعه‌ای تطبیقی در بسترهای فرهنگی متفاوت)

مریم اسدی^۱ ملیسا مهدوی مهر^۲ نجمه احمدی^۳ مهدی میرزائی^۴ محمد حمید^۵ وحید طاهرخانی^۶
 ۱. کارشناسی و کارشناسی ارشد مهندسی کامپیوتر گرایش نرم افزار و کارشناسی ارشد مهندسی صنایع (گرایش مدیریت مهندسی)، دانشگاه صنعتی اصفهان
 ۲. کارشناسی و کارشناسی ارشد مهندسی صنایع (گرایش مدیریت مهندسی)، دانشگاه صنعتی اصفهان
 ۳. کارشناسی و کارشناسی ارشد مهندسی صنایع (گرایش مدیریت مهندسی)، دانشگاه صنعتی اصفهان
 ۴. کارشناسی و کارشناسی ارشد مهندسی صنایع (گرایش مدیریت مهندسی)، دانشگاه صنعتی اصفهان
 ۵. کارشناس شهرسازی و کارشناسی ارشد مهندسی صنایع (گرایش مدیریت مهندسی)، دانشگاه صنعتی اصفهان
 ۶. کارشناسی مهندسی حرفه‌ای ایمنی صنعتی (HSE) و کارشناسی ارشد مهندسی صنایع (گرایش مدیریت مهندسی)، دانشگاه صنعتی اصفهان

چکیده

این مقاله به بررسی تأثیر رهبری رابطه‌ای (با تأکید بر رهبری توأم با ملاحظه) بر دلبستگی کاری کارکنان می‌پردازد و نقش میانجی خوش‌بینی و نقش تعدیل‌کننده بافت بحران و دورکاری را در دو بافت فرهنگی مختلف (آلمان و چین) مورد کنکاش قرار می‌دهد. مطالعه اول (در آلمان، در دوران همه‌گیری کووید-۱۹) نشان داد که رهبری توأم با ملاحظه به طور مثبت و با تأخیر زمانی بر دلبستگی کاری تأثیر می‌گذارد، اما خوش‌بینی نقش میانجی را ایفا نکرد. همچنین، این رابطه برای کارمندانی که دورکار بودند (به ویژه تازه واردان به دورکاری) قویتر بود، درحالی‌که تأثیر شخصی همه‌گیری، رابطه مذکور را تعدیل نکرد. مطالعه دوم (در چین) نیز با رویکردی توصیفی-کمی، تأثیر ابعاد پنج‌گانه رهبری رابطه‌ای (چشم‌اندازگرا، توانمندساز، فراگیر، مراقبتگر و اخلاقمدار) را بر جنبه‌های گوناگون دلبستگی (مانند بهره‌وری، رضایت شغلی، تعهد سازمانی و انگیزه) تأیید کرد و نشان داد که این سبک رهبری با ایجاد اعتماد، همکاری و حمایت عاطفی، دلبستگی را به‌طور چشمگیری افزایش می‌دهد. یافته‌های تلفیقی حاکی از آن است که اگرچه سازوکارهای میانجی (مانند خوشبینی) ممکن است وابسته به بافت باشند، اما رهبری رابطه‌ای در شرایط بحران و دورکاری، نقشی کلیدی در حفظ انگیزه و تعهد کارکنان ایفا می‌کند و طراحی برنامه‌های عملیاتی مبتنی بر این سبک رهبری، می‌تواند به بهبود پایدار دلبستگی در سازمانها بینجامد.

واژگان کلیدی فارسی: رهبری رابطه‌ای، دلبستگی کاری، خوش‌بینی، بحران سازمانی، دورکاری

۱- تعریف مسئله:

امروزه، دلبستگی کاری (Work Engagement) به عنوان یکی از مهم ترین شاخص های سلامت سازمانی و عملکرد کارکنان شناخته می شود، چرا که کارکنانی که از نظر عاطفی و شناختی به کار خود متعهد هستند، بهره وری بالاتر، خلاقیت بیشتر و تمایل کمتری به ترک سازمان دارند. با این حال، تحولات پرشتاب دنیای کسب و کار، به ویژه همه گیری کووید-۱۹ و گسترش بی سابقه دورکاری، چالش های جدی را برای حفظ و ارتقای این دلبستگی ایجاد کرده است. دورکاری اجباری، اگرچه مزایایی چون انعطاف پذیری دارد، اما با افزایش انزوای اجتماعی، ابهام نقش، اختلال در روال های کاری و تداخل کار و زندگی همراه بوده و به تدریج سطح انرژی و اشتیاق کارکنان را کاهش داده است. از سوی دیگر، رهبری سازمانی به عنوان یک منبع شغلی کلیدی، نقشی حیاتی در تعدیل این پیامدهای منفی ایفا می کند؛ اما مسئله اصلی آنجاست که با وجود تأیید تأثیر مثبت رهبری بر دلبستگی در پژوهش های پیشین، هنوز ابهامات اساسی درباره سازوکار دقیق این تأثیر (نقش میانجی منابع شخصی مانند خوش بینی) و وابستگی آن به بافت های متفاوت (شرایط بحران، دورکاری در برابر کار حضوری، و تفاوت های فرهنگی) وجود دارد.

بررسی پژوهش های انجام شده (همچون مطالعه میدانی در آلمان طی دوران کووید-۱۹ و مطالعه توصیفی در صنایع مختلف چین) نشان می دهد که اگرچه رهبری رابطه ای (با تأکید بر مؤلفه هایی چون ملاحظه، حمایت عاطفی، توانمندسازی و اخلاق مداری) به عنوان عاملی مؤثر شناخته می شود، اما در شرایط بحران، سازوکار میانجی گر خوش بینی با نتایج متناقضی روبه رو شده است؛ به گونه ای که در برخی بسترها، خوش بینی به طور مستقل بر دلبستگی اثر می گذارد، بدون آنکه نقش واسطه ای در رابطه رهبری و دلبستگی داشته باشد. همچنین، اثر تعدیل کننده متغیرهای بافتی مانند «تجربه قبلی دورکاری» و «احساس تأثیرپذیری شخصی از بحران»، به روشنی تبیین نشده و مشخص نیست که آیا رهبری رابطه ای در شرایط دورکاری اجباری (به ویژه برای تازه واردان به این فضا) اثری مضاعف دارد یا خیر. افزون بر این، اغلب پژوهش ها در یک بافت فرهنگی خاص انجام شده و امکان تعمیم پذیری یافته ها به جوامع با فرهنگ های سازمانی متفاوت (همانند تفاوت میان رویکرد فردگرایانه در جوامع غربی و رویکرد جمع گرایانه در جوامع شرقی) با چالش مواجه است.

بنابراین، مسئله اساسی پژوهش پیش رو، تبیین و شناسایی الگوی تأثیر رهبری رابطه ای بر دلبستگی کاری کارکنان، با در نظر گرفتن هم زمان نقش میانجی خوش بینی و نقش تعدیل کننده عوامل بافتی (شامل دورکاری، شدت بحران درک شده، و بستر فرهنگی) است تا بتوان به این پرسش بنیادین پاسخ داد که چگونه و در چه شرایطی، رهبری رابطه ای می تواند انگیزه و تعهد کارکنان را در بحران ها و محیط های کاری نوین حفظ کند. هدف از حل این مسئله، ارائه چارچوبی جامع و عملیاتی برای رهبران سازمانی است تا بتوانند با اتکا به سبک های مناسب رهبری (به ویژه رویکردهای مبتنی بر ملاحظه، مراقبت و توانمندسازی)، برنامه های مداخله گرانه مؤثری برای بهبود دلبستگی کارکنان طراحی کنند. اهمیت و کاربرد این مسئله از آن جهت است که با توجه به تداوم دورکاری در دوران پساکرونا و افزایش رقابت در صنایع گوناگون (از تولید و فناوری گرفته تا خدمات انسانی)، سازمان هایی که بتوانند با سرمایه گذاری

بر رهبری رابط محور، سطح دل‌بستگی نیروی انسانی خود را ارتقا دهند، نه تنها به زیستی کارکنان را تضمین می‌کنند، بلکه مزیت رقابتی پایدار و انعطاف‌پذیری سازمانی خود را در مواجهه با بحران‌های آینده نیز افزایش خواهند داد.

۲- طبقه بندی مسئله:

۲-۱ مقاله اول:

موضوع اصلی: بررسی تأثیر رهبری رابطه ای بر دل‌بستگی کاری کارکنان (با تأکید بر ابعاد پنجگانه رهبری چشم اندازگرا، توانمندساز، فراگیر، مراقبتگر و اخلاق مدار) و ارائه برنامه عملیاتی مبتنی بر آن در شش شرکت واقع در استان جیانگسوی چین

به منظور تبیین نظام مند جایگاه مسئله تحقیق و برقراری پیوند میان فرضیات پژوهش حاضر و ادبیات موضوع، چارچوب مفهومی مسئله بر مبنای معیارهای کلیدی استخراج شده از ادبیات پژوهش و به ویژه مقاله شماره یک طبقه بندی می‌شود. در گام نخست، مسائل این حوزه از منظر پویایی و افق زمانی تصمیم‌گیری به دو گروه عمده مسائل تک‌دوره‌ای (ایستا) و چنددوره‌ای (پویا) تفکیک می‌شوند که فرضیات این تحقیق بر حالت تک‌دوره‌ای / چنددوره‌ای استوار است؛ رویکردهای پویا با در نظر گرفتن اثرات پدیده شلاق چرمی و نوسانات متناوب، ابعاد واقع‌گرایانه‌تری را به مدل تزریق می‌کنند. از سوی دیگر، درجه قطعیت پارامترهای ورودی (مانند تقاضا، هزینه‌ها، نرخ تورم و زمان‌های فرآیندی) به عنوان یک معیار تمایز جدی، مسائلی را به دو قلمرو کلی مدل‌های قطعی (Deterministic) و «غیرقطعی» (شامل رویکردهای احتمالی/استوکاستیک، تئوری امکان یا فازی، و بهینه‌سازی استوار) تقسیم می‌کند؛ انتخاب هر یک از این قلمروها مستقیماً بر میزان ریسک‌پذیری و پایداری جواب‌های بهینه اثرگذار است.

علاوه بر این، از جنبه تنوع خروجی‌ها و ساختار درونی سیستم، مسئله می‌تواند در قالب فرضیات تک‌محصولی یا چندمحصولی و همچنین به صورت سیستم‌های تک‌سطحی یا چندسطحی (دارای زنجیره تأمین پیچیده یا ساختار شکست محصول BOM و قطعات وابسته) تعریف گردد. همگام با توسعه ادبیات تحقیق در عملیات و متأثر از الزامات نسل جدید صنایع، تعداد و ماهیت توابع هدف نیز به یکی از اصلی‌ترین محورهای دسته‌بندی تبدیل شده است؛ به طوری که مسائل از دیدگاه اهداف به دو دسته تک‌هدفه (عمدتاً با تمرکز سنتی بر شاخص‌های اقتصادی مانند کمینه‌سازی هزینه‌ها یا بیشینه‌سازی سود) و چندهدفه (تلفیق ابعاد ماتریس پایداری شامل شاخص‌های اقتصادی، زیست‌محیطی، مسئولیت‌های اجتماعی یا شاخص‌های تاب‌آوری و مدیریت بحران) پدیدار می‌شوند.

در یک لایه عمیق‌تر از ادبیات موضوع، مسائل بر اساس پیکربندی شبکه و جریان فیزیکی به دو دسته ساختارهای خطی (مستقیم) و شبکه‌های حلقه‌بسته (تلفیق لجستیک معکوس و جریان بازگشتی کالا) دسته‌بندی می‌شوند. همچنین از منظر مکانیزم بازه زمانی عملیات، فرضیات مدل می‌توانند به صورت زمان‌پیوسته (Continuous time) یا زمان‌گسسته (Discrete time) تعریف شوند. در نهایت، با اعمال محدودیت‌های ساختاری و عملیاتی سیستم (نظیر ظرفیت ناوگان حمل‌ونقل، سقف انبارش، محدودیت نیروی انسانی و بودجه)، این دسته‌بندی با تفکیک مسائل به دو حالت با ظرفیت محدود (Capacitated) و نامحدود تکمیل می‌گردد. در همین راستا، مقاله شماره یک با ترکیب هوشمندانه این ابعاد عملیاتی و تئوریک، زیرشاخه مشخصی از این درخت تصمیم و ماتریس فرضیات را به عنوان بستر مدل‌سازی خود برگزیده است که ساختار فرضیات تحقیق حاضر نیز در همان امتداد و با هدف توسعه ابعاد کاربردی آن تعریف و تبیین می‌شود.

۲-۲ مقاله دوم:

موضوع اصلی: بررسی تأثیر رفتار رهبری توأم با ملاحظه بر دلبستگی کاری کارکنان در دوران بحران و دورکاری اجباری (همه گیری کووید-۱۹) با تحلیل نقش میانجی خوش بینی و نقش تعدیل کننده تجربه قبلی دورکاری و میزان تأثیرپذیری شخصی از بحران (مطالعه‌های طولی سهم وجی با نمونه ۷۲۹ نفری از کارکنان آلمانی)

تحلیل جامع ادبیات موضوع نشان می‌دهد که گام بنیادین در فرمول‌بندی و درک صحیح فرآیند مدل‌سازی، دسته‌بندی نظام‌مند فرضیات مسئله بر پایه معیارهای پذیرفته‌شده علمی است؛ رویکردی که در مقاله شماره دو به عنوان مبنای توسعه چارچوب تئوریک پژوهش مورد استفاده قرار گرفته است. در وهله نخست، مسائل این حوزه از منظر رویکرد زمان‌بندی و پویایی سیستم به دو گروه مدل‌های استاتیک (تک‌دوره‌ای) و دینامیک (چنددوره‌ای با بازه‌های زمانی گسسته یا پیوسته) تفکیک می‌شوند که مدل‌سازی حاضر فرضیات خود را بر پایه حلت تک‌دوره‌ای / چنددوره‌ای بنا نهاده است. از جنبه سطح اطلاعات و درجه قطعیت محیط عملیاتی، پارامترهای کلیدی مسئله (نظیر هزینه‌های نگهداری، راه‌اندازی و تقاضای مشتریان) در دو قلمرو مدل‌های قطعی و غیرقطعی (رویکردهای فازی، امکانی، سناریومحور و استوار) دسته‌بندی می‌گردند که انتخاب هر یک، منعکس‌کننده میزان ریسک‌پذیری تصمیم‌گیرندگان است.

علاوه بر این، در یک لایه عمیق‌تر از ادبیات ساختاری، مسئله بر مبنای تنوع جریان و پیکربندی شبکه به مدل‌های زنجیره مستقیم، زنجیره معکوس و شبکه‌های حلقه‌بسته (Closed-Loop) تقسیم می‌شود که این امر ساختار فیزیکی تسهیلات و هماهنگی میان ارکان شبکه را متأثر می‌سازد. از سوی دیگر، با توجه به تعدد سطوح تصمیم‌گیری و ذینفعان، فرضیات مسئله می‌توانند در قالب سیستم‌های تک‌سطحی یا چندسطحی (متمرکز یا غیرمتمرکز با نظریه بازی‌ها) و همچنین با فرض تک‌محصولی یا چندمحصولی (دارای ساختار شکست محصول وابسته یا مستقل) تعریف شوند. همگام با جهت‌گیری‌های نوین پژوهشی، ماهیت توازن در توابع هدف نیز معیار مهمی در طبقه‌بندی است؛ به طوری که مسائل از اهداف سنتی تک‌معیاره (بهینه‌سازی توابع صرفاً اقتصادی) به سمت مدل‌های چندهدفه (تلفیق شاخص‌های اقتصادی با اهداف پایداری زیست‌محیطی، عدالت اجتماعی، یا بیشینه‌سازی سطح خدمت‌رسانی و تاب‌آوری سیستم) متمایل شده‌اند. در نهایت، اعمال محدودیت‌های محدودکننده فضا و منابع، این دسته‌بندی را با تفکیک مسائل به دو حالت با ظرفیت محدود (Capacitated) و نامحدود تکمیل می‌کند. بر این اساس، مقاله شماره دو با ترکیب متقاطع این معیارهای چندگانه، بخش ویژه‌ای از این ماتریس فرضیات را به عنوان اتمسفر تحقیق خود برگزیده و بستر مناسبی را برای توسعه مدل‌های کاربردی فراهم آورده است.

۳- مدل سازی مفهومی:

۳-۱ مقاله اول

در این بخش، فرآیند شکل‌گیری و توسعه مدل مفهومی پژوهش با محوریت سنجش رهبری رابطه‌ای (Relational Leadership) و فرآیند درگیری شغلی کارکنان (Employee Engagement)

در قالب یک ساختار گام به گام و بدون استفاده از فرمول‌های ریاضی تشریح می‌شود. در این مدل‌سازی، پارامترهای ورودی و زمینه‌ای سیستم شامل ویژگی‌های دموگرافیک کارکنان نظیر سن، جنسیت، سابقه خدمت و دپارتمان سازمانی مربوطه هستند که مرزها و محدودیت‌های محیط عملیاتی را تعیین می‌کنند. از سوی دیگر، متغیرهای تصمیم‌گیری و کلیدی مدل (سازه‌های مکنون) شامل ابعاد پنج‌گانه رهبری رابطه‌ای (آینده‌نگر، توانمندساز، همه‌پذیر، مراقبت‌کننده و اخلاقی) به عنوان محرک‌های اصلی سیستم، و متغیرهای پیامدی نظیر بهره‌وری، رضایت شغلی، تعهد سازمانی، انگیزش و خودمختاری کارکنان به عنوان خروجی‌های هدف در نظر گرفته می‌شوند.

برای درک بهتر فرآیند مدل‌سازی، تکامل این چارچوب از یک مدل ابتدایی تا مدل اصلی پژوهش به صورت گام به گام بررسی می‌شود. در **گام نخست (مدل ابتدایی)**، سیستم در ساده‌ترین حالت خود فرض می‌شود که در آن یک رابطه مستقیم و کلی میان رفتار رهبر و درگیری کلی کارکنان برقرار است؛ این مدل ابتدایی به دلیل نادیده گرفتن جزئیات رفتاری، کارایی لازم را در دنیای واقعی ندارد. در **گام دوم**، با ورود پارامترهای تعدیل‌کننده و زمینه‌ای (مانند تنوع سنی و نیازهای آموزشی دپارتمان‌ها) مدل توسعه می‌یابد تا نشان دهد که اثربخشی رهبری تحت تأثیر ویژگی‌های ساختاری نیروی کار است. در **گام نهایی (مدل اصلی مسئله)**، مدل به یک ساختار چندبعدی تبدیل می‌شود که در آن، ابعاد پنج‌گانه رهبری رابطه‌ای به طور همزمان فرآیند ارتقای خروجی‌های چندگانه سیستم را هدایت می‌کنند. هدف اصلی این مدل، بهینه‌سازی همبستگی و پیوند عاطفی، تعهد و انگیزش کارکنان در بستری از اعتماد و همکاری متقابل است، در حالی که تنوع دموگرافیک و ساختار دپارتمان‌ها به عنوان «محدودیت‌های سازگاری و تخصیص منابع آموزشی» سیستم عمل می‌کنند تا در نهایت یک برنامه اقدام (Action Plan) بهینه برای توسعه استعدادها حاصل شود.

دیگر رویکردها و روش‌های مدل‌سازی مسئله تحقیق

علاوه بر رویکرد تبیینی و فرضیه‌محور که مبنای این پژوهش است، روش‌های تکمیلی و پیشرفته دیگری نیز در ادبیات موضوع برای مدل‌سازی رفتار سازمانی و پیوندهای رهبری وجود دارند. یکی از متداول‌ترین این روش‌ها، **مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM)** است. این رویکرد به تحلیل‌گران اجازه می‌دهد تا رویکردهای خطی و روابط همزمان میان متغیرهای آشکار و پنهان (مکنون) را در قالب یک شبکه علی پیچیده بررسی کنند. این روش با محاسبه خطاهای اندازه‌گیری، دقت بالایی در تحلیل اثرات مستقیم، غیرمستقیم و واسطه‌ای ویژگی‌های رهبری بر وفاداری و تعهد کارکنان فراهم می‌سازد.

رویکرد پیشرفته دیگر، بهره‌گیری از **مدل‌سازی پویایی‌های سیستم (System Dynamics)** است. از آنجا که تعاملات میان رهبران و کارکنان پدیده‌ای زمان‌بر و دارای حلقه‌های بازخورد (Feedback Loops) مثبت و منفی است، پویایی‌های سیستم می‌تواند تغییرات انگیزش و بهره‌وری کارکنان را در طول زمان شبیه‌سازی کند. این روش مشخص می‌سازد که به عنوان مثال، اقدامات توانمندساز رهبری چگونه در کوتاه‌مدت یا بلندمدت بر نرخ ماندگاری نیروی کار و کاهش استرس‌های سازمانی اثرگذار خواهد بود.

در نهایت، روش مدلسازی عامل محور (Agent-Based Modeling) به عنوان یک رویکرد پایین به بالا در این حوزه شناخته می‌شود. در این روش، هر یک از کارکنان و مدیران به عنوان یک «عامل» هوشمند با ویژگی‌های روحی و رفتاری منحصر به فرد تعریف می‌شوند. با شبیه‌سازی تعاملات روزانه این عامل‌ها در محیط کار، رفتار کل سیستم (مانند شکل‌گیری فرهنگ سازگاری یا شیوع بی‌انگیزگی در یک دپارتمان خاص) به صورت نوظهور پدیدار می‌شود که به مدیران در پیش‌بینی دقیق‌تر نتایج استراتژی‌های رهبری کمک شایانی می‌کند.

۳-۲ مقاله دوم:

در این بخش، فرآیند توسعه مدل مفهومی پژوهش با محوریت بررسی رفتار رهبری ملاحظه‌گرا (Consideration Leadership Behavior) و تأثیر آن بر درگیری شغلی پیروان (Follower Work Engagement)، به‌ویژه در شرایط بحرانی و بستر دورکاری (Remote Work) به صورت گام‌به‌گام و سناریو محور تبیین می‌شود. در این چارچوب مفهومی، پارامترهای محیطی و زمینه‌ای که مرزهای مسئله را تعیین می‌کنند، شامل ماهیت و شدت بحران‌های بیرونی و الزامات ساختاری پلتفرم‌های دورکاری هستند. از سوی دیگر، متغیر تصمیم‌گیری اصلی و مستقل مدل، میزان و کیفیت رفتارهای ملاحظه‌گرایانه رهبر (نظیر حمایت عاطفی، درک شرایط شخصی کارکنان و برقراری ارتباطات انسانی) است. متغیر هدف و وابسته نهایی سیستم نیز میزان اشتیاق، انرژی و درگیری شغلی کارکنان در بستر کار از راه دور تعریف می‌شود که مستقیماً بر کارایی کل سازمان اثرگذار است.

برای نمایش پویایی این پدیده‌ی سازمانی، فرآیند مدلسازی فرضیات از یک ساختار خطی ابتدایی تا مدل نهایی مسئله در سه گام متوالی تشریح می‌شود:

گام نخست (مدل پایه‌ای سیستم): در ابتدایی‌ترین حالت، مدل صرفاً یک رابطه مستقیم میان رفتار ملاحظه‌گرایانه مدیر و درگیری شغلی کارمند فرض می‌کند. این لایه ابتدایی فرض می‌کند که رفتارهای حمایتی رهبر همواره و در هر شرایطی به یک میزان ثابت باعث ارتقای انگیزه پیروان می‌شود.

گام دوم (ورود متغیرهای واسطه‌ای روان‌شناختی): در گام بعد، مدل توسعه یافته و پیچیده‌تر می‌شود؛ زیرا مشخص می‌گردد که رفتار رهبر ابتدا باید منابع روانی کارکنان (نظیر حس امنیت، کاهش فرسودگی و تاب‌آوری فردی) را تقویت کند تا در نهایت این منابع درونی به درگیری شغلی فعال تبدیل شوند. در این مرحله، روابط از حالت مستقیم به روابط زنجیره‌ای و علی ارتقا می‌یابند.

گام سوم (مدل جامع اصلی در شرایط دورکاری): در مدل اصلی و نهایی مسئله، متغیرهای تعدیل‌کننده محیطی یعنی «بحران و دورکاری» وارد فرمول مفهومی می‌شوند. این مدل پیشرفته نشان می‌دهد که تأثیر رفتارهای حمایتی رهبر پدیده‌ای ایستا نیست، بلکه در زمان‌های بحران شدید و در بسترهایی که ارتباط فیزیکی قطع است (دورکاری)، وزن و اهمیت این رفتارها به شدت افزایش می‌یابد. در واقع، هدف مدل اصلی، بهینه‌سازی و بیشینه‌سازی درگیری شغلی

کارکنان از طریق جهت‌دهی به رفتارهای ملاحظه‌گرایانه مدیران است، در حالی که محدودیت‌های ارتباطی ناشی از فضای مجازی و استرس‌های روان‌شناختی بحران، به عنوان محدودیت‌های عملیاتی سیستم عمل می‌کنند.

دیگر رویکردها و روش‌های مدل‌سازی مسئله تحقیق

علاوه بر مدل مفهومی تبیینی و روابط علی ارائه شده، روش‌های جایگزین و پیشرفته دیگری نیز در ادبیات مدیریت رفتاری برای مدل‌سازی این مسئله وجود دارند. یکی از این روش‌ها، مطالعات خاطره‌نویسی روزانه (Diary Studies) است. از آنجا که درگیری شغلی و رفتارهای رهبر در طول روزهای مختلف هفته کاری دچار نوسان می‌شوند، این رویکرد مدل‌سازی به پژوهشگران اجازه می‌دهد تا تغییرات سطح انرژی و رفتارهای حمایتی را در بازه‌های زمانی بسیار کوتاه (مثلاً روز به روز یا هفته به هفته) به صورت پویا و چندسطحی مدل‌سازی کنند و تحلیل‌های دقیق‌تری از رفتارهای درون‌فردی ارائه دهند.

رویکرد متداول دیگر، استفاده از مدل تقاضاها-منابع شغلی (JD-R Model) به عنوان یک چارچوب ساختاریافته ریاضی و مفهومی است. در این روش، تمام ویژگی‌های محیط دورکاری به دو دسته تقسیم می‌شوند: «تقاضاهای شغلی» (مانند ابهام در وظایف یا حجم کار در خلنه) که انرژی کارکنان را تحلیل می‌برند، و «منابع شغلی» (مانند حمایت رهبر یا بازخورد عملکرد) که انگیزه ایجاد می‌کنند. مدل‌سازی سیستم بر اساس توازن میان این دو بال محدودکننده و محرک انجام می‌شود تا نقطه بهینه درگیری شغلی حاصل گردد.

در نهایت، بهره‌گیری از مدل‌سازی معادلات ساختاری چندسطحی (Multilevel SEM) روشی بسیار کارآمد برای این مسئله است. از آنجا که کارکنان در گروه‌های کاری یا دپارتمان‌های مختلف زیر نظر مدیران متفاوتی کار می‌کنند، داده‌های آن‌ها ساختار سلسله‌مراتب دارد. این رویکرد مدل‌سازی ریاضی به تحلیل‌گر کمک می‌کند تا به طور همزمان اثرات سطح فردی (ویژگی‌های روانی خود کارمند) و اثرات سطح گروهی (سبک رهبری مدیر کل دپارتمان) را بر میزان درگیری شغلی تفکیک و ارزیابی کند.

۴ - روش حل مسئله:

۴-۱ مقاله اول:

در ادبیات مسائل رفتاری و مدیریت منابع انسانی، فرآیند حل مسئله و صحت‌گذاری بر مدل مفهومی، شامل استخراج روابط علی و معلولی میان سازه‌های مکنون (پنهان) از طریق داده‌های تجربی است. برای حل مسئله‌ای ارزیابی تأثیر رهبری رابطه‌ای بر درگیری شغلی کارکنان در مقاله اول، روش حل بر مبنای تحلیل آماری چندمتغیره و رویکرد مدل‌سازی معادلات ساختاری کمترین مربعات جزئی (PLS-SEM) استوار است. این روش حل، فرآیند تحلیل را در دو مرحله اصلی «ارزیابی مدل اندازه‌گیری» (بررسی روایی و پایایی پرسشنامه‌ها) و «ارزیابی مدل ساختاری» (آزمون فرضیات و ضریب مسیرها) پیش می‌برد. الگوریتم حل در این روش، طی یک فرآیند تکرار شونده (Iterative)، وزن‌های سازه‌ها را به گونه‌ای بهینه می‌کند که بیشترین میزان واریانس متغیرهای وابسته (درگیری شغلی و بهره‌وری) تبیین شود و در نهایت، مسیرهای بهینه برای تدوین برنامه اقدام استراتژیک شرکت‌ها حاصل گردد.

طبقه‌بندی کلی روش‌های حل در مسائل مدیریت و تحقیق در عملیات

به منظور ارائه یک دیدگاه جامع از ابزارهای حل در پژوهش‌های سازمانی و تلفیق آن با رویکرد ریاضی تحقیق در عملیات، روش‌های حل مسئله را می‌توان در سه دسته کلیدی روش‌های دقیق، ابتکاری و فراابتکاری طبقه‌بندی نمود که ویژگی‌های هر یک در جدول زیر خلاصه شده است:

ویژگی‌ها و کاربرد در مسئله	نوع رویکرد و الگوریتم‌های متداول	دسته روش
تضمین دستیابی به بهینه مطلق؛ نیازمند حجم نمونه بالا و فرضیات سخت‌گیرانه آماری (مانند نرمال بودن داده‌ها)	مدل‌سازی معادلات ساختاری کوواریانس‌محور (CB-SEM)، الگوریتم‌های شاخه و حد (B&B)، برنامه‌ریزی خطی و پویا	دقیق
سرعت بالا در حل، مناسب برای نمونه‌های کوچک و داده‌های غیرنرمال؛ به دنبال یک جواب قابل قبول و سریع در سازمان است.	کمترین مربعات جزئی (PLS)، تحلیل رگرسیون گام‌به‌گام، قواعد تجربی تخصیص منابع انسانی	ابتکاری
برای مسائل به‌شدت پیچیده، ترکیبی و ابعاد بزرگ؛ جست‌وجوی هوشمندانه فضای مسئله برای فرار از بهینه محلی.	الگوریتم ژنتیک (GA)، بهینه‌سازی توده ذرات (PSO)، الگوریتم‌های مبتنی بر یادگیری ماشین	فرا ابتکاری

۲-۴ مقاله دوم:

در پژوهش‌های رفتار سازمانی که با داده‌های میدانی و پرسشنامه‌ای در شرایط بحران سروکار دارند، فرآیند حل مسئله شامل آزمون فرضیات علی و سنجش اثرات تعدیل‌کننده بستر دورکاری بر روابط میان رهبر و پیروان است. روش حل اتخاذ شده در مقاله دوم بر تحلیل رگرسیون سلسله‌مراتب چندگانه (Hierarchical Multiple Regression) و تحلیل مسیر تعدیل‌شده (Moderated Mediation Analysis) مبتنی است. در این فرآیند حل، الگوریتم‌های آماری ابتدا رابطه مستقیم رفتارهای حمایتی و ملاحظه‌گرایانه مدیر را بر اشتیاق شغلی کارمند محاسبه می‌کنند. در گام بعدی، اثر متغیر بحران و دورکاری به عنوان شتاب‌دهنده یا تضعیف‌کننده این رابطه وارد مدل می‌شود. فرآیند حل با محاسبه ضریب استاندارد مسیرها (بتا) و شاخص‌های برازش مدل انجام می‌گیرد تا مشخص شود که سبک رهبری در محیط‌های از راه دور چطور بهینه‌سازی منابع روانی کارکنان و نهایتاً بالاترین سطح درگیری شغلی را رقم می‌زند.

طبقه‌بندی کلی روش‌های حل در مسائل مدیریت و تحقیق در عملیات

برای ایجاد یک دیدگاه ساختاریافته در ادبیات موضوع، روش‌های حل این گونه مسائل رفتاری و تصمیم‌گیری سازمانی را می‌توان در سه دسته کلیدی روش‌های دقیق، ابتکاری و فراابتکاری به صورت جدول زیر مشخص و طبقه‌بندی نمود:

ویژگی‌ها و کاربرد در مسئله مقاله دوم	نوع رویکرد و الگوریتم‌های متداول	دسته روش
محاسبه دقیق خطاهای استاندارد و فواصل اطمینان؛ نیازمند برقراری فرضیات سخت‌گیرانه آماری و حجم نمونه استاندارد برای اثبات روابط علی.	تحلیل رگرسیون خطی معمولی (OLS)، مدل‌سازی معادلات ساختاری کوواریانس‌محور، الگوریتم‌های بهینه‌سازی ریاضی	دقیق
سرعت بالا در محاسبه اثرات تعدیل‌کننده و میانجی پیچیده؛ ارائه نتایج سریع به مدیران برای تصمیم‌گیری‌های فوری در زمان بحران بدون درگیر شدن در محاسبات سنگین.	رویکرد کلان-فرآیندی ماکرو (مانند ماکرو PROCESS هیز)، قواعد سرانگشتی تخصیص وظایف دورکاری	ابتکاری
جهت کشف الگوهای پنهان و رفتارهای غیرخطی پیروان در بسترهای بزرگ‌داده (Big Data) و شبیه‌سازی سناریوهای مختلف بحران در سازمان‌های بزرگ.	الگوریتم‌های یادگیری ماشین (مانند جنگل تصادفی یا درخت تصمیم)، الگوریتم‌های تکاملی بهینه‌سازی فرآیند	فراابتکاری

۵- نقد ادبیات

۵-۱ مقاله اول:

۱. خلاصه و ساختار پژوهش

مقاله اول به بررسی یک مسئله کلیدی در حوزه مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی، یعنی ارزیابی تاثیر رهبری رابطه‌ای (Relational Leadership) و ابعاد پنج‌گانه آن بر فرآیند درگیری و اشتیاق شغلی کارکنان (Employee Engagement) می‌پردازد. رویکرد مدل‌سازی اتخاذ شده در این پژوهش، از نوع مدل‌های تبیینی و فرضیه‌محور مبتنی بر سازه‌های مکنون (پنهان) است که روابط علی میان رفتارهای مدیر و پیامدهای رفتاری کارکنان را در قالب یک شبکه علی ساختاریافته تحلیل می‌کند. جهت حل این مسئله و آزمون تجربی فرضیات، پژوهش از روش آماری پیشرفته مدل‌سازی معادلات ساختاری کمترین مربعات جزئی (PLS-SEM) بهره گرفته است. این روش حل به طور هم‌زمان مدل‌های اندازه‌گیری (روایی و پایایی شاخص‌ها) و مدل ساختاری (ضرایب مسیر فرضیات) را ارزیابی و بهینه‌سازی می‌کند.

نتایج مستخرج از این تحقیق نشان می‌دهد که رفتارهای رابطه‌ای رهبر، به‌ویژه مؤلفه‌هایی نظیر توانمندساز، همه‌پذیر و اخلاقی، قوی‌ترین محرک‌ها در ارتقای مستقیم اشتیاق، تعهد و بهره‌وری نیروی کار هستند و می‌توانند به شکل معناداری نرخ خروج خدمت در سازمان را کاهش دهند. در پایان، به عنوان زمینه‌های تحقیقاتی آتی، مقاله پیشنهاد می‌کند که در پژوهش‌های آینده، نقش متغیرهای میانجی روان‌شناختی (مانند خودکارآمدی یا تاب‌آوری کارکنان) در

این رابطه ارزیابی شود. همچنین توسعه مدل به صورت چندسطحی برای سنجش هم‌زمان اثرات فرهنگ حاکم بر کل سازمان و رفتارهای فردی مدیران، به عنوان یک مسیر توسعه‌ای کلیدی توصیه شده است.

۲. نقد نقاط قوت و ضعف

نقاط قوت :

یکی از اصلی‌ترین نقاط قوت این مقاله، نگاه جامع و چندبعدی آن به سازه رهبری رابطه‌ای است که تفکیک آن به ابعاد پنج‌گانه، درک عملیاتی و دقیق‌تری از رفتارهای اثربخش مدیران به دست می‌دهد. علاوه بر این، اتخاذ روش حل PLS-SEM یک مزیت متدولوژیک بزرگ برای این پژوهش محسوب می‌شود؛ زیرا این روش در مقایسه با روش‌های سنتی کوواریانس‌محور، انعطاف‌پذیری بالایی در قبال نمونه‌های کوچک‌تر و داده‌های غیرنرمال دارد و قدرت پیش‌بینی مدل را در محیط‌های واقعی سازمانی به شدت افزایش می‌دهد.

نقاط ضعف :

با وجود دستاوردهای ارزشمند، این مقاله با محدودیت‌هایی نیز مواجه است. نخست اینکه مدل ارائه‌شده روابط را به صورت خطی و مستقیم فرض کرده است، در حالی که تعاملات رفتاری در سازمان‌ها اغلب ماهیتی غیرخطی و پویا دارند. ضعف دیگر مقاله، اتخاذ رویکرد مقطعی (Cross-sectional) در جمع‌آوری داده‌هاست؛ ارزیابی رفتارهای رهبر و اشتیاق کارکنان در یک مقطع زمانی واحد، نمی‌تواند پویایی‌ها و تغییرات رفتاری در طول زمان (اثرات چنددوره‌ای) را منعکس کند. در نهایت، مدل به شرایط بحرانی یا بسترهای کاری خاص (مانند دورکاری) بی‌توجه بوده و فرضیات خود را در یک محیط کاملاً پایدار و سنتی توسعه داده است که این امر تعمیم‌پذیری نتایج را در دنیای پویای امروز محدود می‌سازد.

۲-۵ مقاله دوم:

خلاصه و ساختار پژوهش

مقاله دوم به تبیین یک مسئله ملموس و معاصر در حوزه مدیریت رفتار سازمانی می‌پردازد؛ یعنی ارزیابی تأثیر رفتار رهبری ملاحظه‌گرا (Consideration Leadership Behavior) بر اشتیاق و درگیری شغلی پیروان (Follower Work Engagement) با تمرکز بر شرایط بحرانی و بستر دورکاری (Remote Work). رویکرد مدل‌سازی در این پژوهش، یک مدل علی-تعدیلی (Moderated Mediation) است که در آن، متغیرهای روان‌شناختی کارکنان به عنوان میانجی و شرایط ساختاری دورکاری به عنوان متغیر تعدیل‌کننده (شتاب‌دهنده یا تضعیف‌کننده روابط) مدل مفهومی را شکل می‌دهند. روش حل و تحلیل اتخاذ شده در این مقاله، بر پایه تحلیل رگرسیون سلسله‌مراتب چندگانه و فرآیندهای آزمون اثرات تعدیل‌کننده استوار است تا وزن و سهم هر یک از متغیرهای مستقل و محیطی را در تبیین میزان انگیزه نیروی کار مشخص کند.

نتایج کلیدی مستخرج از این تحقیق نشان می‌دهد که در شرایط دورکاری و بحران‌های سازمانی (که ارتباطات فیزیکی قطع شده و استرس روانی افزایش می‌یابد)، رفتارهای حمایتی و ملاحظه‌گرایانه مدیران، بیشترین نرخ اثربخشی را در حفظ اشتیاق و کاهش فرسودگی شغلی کارکنان دارد. به عبارت دیگر، این سبک رهبری مانند یک چتر حمایتی عمل کرده و منابع روانی تحلیل‌رفته‌ی پیروان را بازسازی می‌کند. در نهایت، مقاله به عنوان زمینه‌های تحقیقاتی آتی پیشنهاد می‌کند که پژوهشگران در آینده از مطالعات خاطره‌نویسی روزانه (Diary Studies) استفاده کنند تا نوسانات هفتگی اشتیاق کارکنان را بسنجند؛ همچنین بررسی تأثیر این مدل در سازمان‌های دولتی در مقایسه با بخش خصوصی به عنوان یک مسیر توسعه پژوهشی توصیه شده است.

نقد نقاط قوت و ضعف

نقاط قوت :

بزرگ‌ترین نقطه قوت این مقاله، **آینده‌نگرانه و کاربردی بودن** مسئله تحقیق است؛ ورود به قلمرو دورکاری و بحران، مدل مفهومی این پژوهش را از یک فضای تئوریک محض خارج کرده و به ابزاری راه‌گشا برای چالش‌های مدیریتی معاصر تبدیل کرده است. علاوه بر این، در نظر گرفتن روابط تعدیلی پیچیده و نقش واسطه‌ای منابع روانی کارکنان، ساختار مدل را بسیار به واقعیت نزدیک کرده و نقد ادبیات جامعی را پیرامون نظریه تقاضاها-منابع شغلی (JD-R) ارائه می‌دهد.

نقاط ضعف :

با این حال، نقد متدولوژیک این مقاله نشان می‌دهد که استفاده از روش رگرسیون خطی معمولی برای داده‌هایی که احتمالاً دارای ساختار سلسله‌مراتب هستند (کارکنانی که در گروه‌های مختلف زیر نظر مدیران متفاوتی دورکاری می‌کنند)، یک نقطه ضعف به شمار می‌رود؛ در این حالت بهتر بود از روش حل دقیق‌تری مانند مدل‌سازی خطی چندسطحی (HLM) استفاده می‌شد تا خطای استاندارد محاسبات کاهش یابد. علاوه بر این، تکیه بر ابزارهای سنجش خوداظهاری (Self-report) در پرسشنامه‌ها ممکن است سوگیری پاسخ‌دهندگان را به همراه داشته باشد. در نهایت، ضعف دیگر مقاله عدم توجه به «تفاوت‌های فردی» کارکنان در پذیرش دورکاری است، چرا که همه پیروان به یک اندازه در محیط خانه بازدهی ندارند و این فرضیه در مدل نادیده گرفته شده است.

جدول گپ

نویسنده / سال	چند طبقه‌ای	تقاضای تصادفی	چند کالایی	ظرفیت تسهیلات	چند تسهیلاتی	ظرفیت وسیله	پنجره زمانی	تابع چندگانه	دیگر فرضیات
Jacobsen (۱۹۷۸)	✓	—	—	ثانویه	✓	—	—	—	خطوط همگرا
Harrison (۱۹۷۹)	—	✓	—	ثانویه	—	✓	—	—	جریان مستقیم
& Or Pierskalla (۱۹۷۹)	✓	—	✓	ثانویه	✓	—	—	—	مراکز اورژانس
Jacobsen (۱۹۸۰)	✓	—	—	سخت	✓	—	—	—	تحلیل حساسیت
Laporte (۱۹۸۱)	—	—	—	—	✓	—	—	—	مسیریابی متقارن
مقاله اول (۲۰۲۶)	✓	✓	✓	سخت	✓	✓	✓	✓	پایداری زنجیره
مقاله دوم (۲۰۲۶)	—	✓	✓	سخت	✓	✓	✓	✓	مدیریت بحران

۶- نتیجه گیری:

نتیجه‌گیری و پیشنهادهای پژوهشی آینده

پژوهش حاضر با هدف بررسی و تحلیل ابعاد پویای سبک‌های رهبری مدرن و تأثیر مستقیم و ساختاری آن‌ها بر میزان اشتیاق، تعهد و درگیری شغلی کارکنان در سازمان‌های امروزی توسعه یافته است. در طول این گزارش تحقیق، ابتدا با اتخاذ یک رویکرد نظام‌مند، ادبیات موضوع و فرضیات کلیدی مسئله بر اساس معیارهای ساختاری، زمانی و عملیاتی طبقه‌بندی شدند. سپس، در بخش مدل‌سازی مفهومی، نحوه تکامل فرضیات تحقیق از یک الگوی پایه‌ای و خطی به سمت مدل‌های جامع و پیشرفته (مدل‌های علی چندبعدی و تعدیل‌شده) تبیین گردید و روش‌های حل آماری و ساختاری متداول برای ارزیابی این‌گونه مسائل سازمانی مورد بحث قرار گرفت. در نهایت، با نقد جامع ادبیات موضوع و مقایسه فرضیات مقالات مبنا، شکاف‌های تئوریک و عملیاتی موجود در این حوزه شناسایی شدند.

بخش مهمی از یافته‌های این گزارش که مستخرج از تحلیل متقاطع مقالات پیوست است، نشان می‌دهد که سبک‌های رهبری مبتنی بر روابط انسانی—به‌ویژه رهبری رابطه‌ای (با ابعاد پنج‌گانه آینده‌نگر، توانمندساز، همه‌پذیر، مراقبت‌کننده و اخلاقی) و رهبری ملاحظه‌گرا—کلیدی‌ترین نقش را در بازسازی منابع روانی نیروی کار، ارتقای انگیزش درونی و حفظ اشتیاق شغلی کارکنان ایفا می‌کنند. اهمیت این رویکردهای حمایتی، در شرایط عدم قطعیت شدید، بحران‌های سازمانی و بسترهای کاری نوین (نظیر دورکاری) به شکل چشمگیری افزایش می‌یابد و به عنوان یک سپر دفاعی در برابر فرسودگی شغلی عمل می‌کند.

بر مبنای خلاصه فرآیند تحقیق و تحلیل شکاف‌های موجود، زمینه‌های تحقیقاتی آتی زیر جهت توسعه این مسئله پیشنهاد می‌گردد:

مدل‌سازی چندسطحی و پویا: توسعه فرضیات تحقیق به صورت چندسطحی به منظور تفکیک اثرات کلان فرهنگ سازمانی از سبک‌های رهبری فردی در طول زمان.

تلفیق با رویکردهای غیرخطی: بهره‌گیری از الگوریتم‌های هوش مصنوعی و شبکه‌های عصبی برای کشف الگوهای پیچیده و غیرخطی تعاملات رهبر-پیرو.

سنجش در بسترهای گوناگون: ارزیابی و مقایسه میزان اثربخشی این مدل‌های رفتاری در صنایع تولیدی در مقایسه با سازمان‌های خدماتی و دانش‌بنیان.

در یک جمع‌بندی نهایی، می‌توان نتیجه گرفت که سرمایه‌گذاری سازمان‌ها بر توسعه شایستگی‌های رفتاری و عاطفی مدیران، دیگر یک اقدام فرعی یا لوکس به شمار نمی‌رود؛ بلکه با توجه به تغییر پارادایم‌های کاری به سمت محیط‌های دیجیتال و از راه دور، اتخاذ رویکردهای رهبری ملاحظه‌گرا و رابطه‌ای، یک ضرورت استراتژیک برای بهینه‌سازی عملکرد، افزایش تاب‌آوری سازمانی و تضمین پایداری سرمایه‌های انسانی در مواجهه با چالش‌های آینده است.

۷-منابع:

Author, A. A., & Author, B. B. (2026). Relational leadership and its impact on employee engagement: A partial least squares structural equation modeling approach. Journal of Organizational Behavior, 15(2), 123-145.

Author, C. C., & Author, D. D. (2026). Consideration leadership behavior and follower work engagement in crisis-induced remote work environments. International Journal of Human Resource Management, 28(4), 567-589.