تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۱۱/۲۶ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۹/۰۶

واکاوی نوین ویژگی‌های رفتار مرشدانه مدیران در شرکت پالایش نفت اصفهان و اعتبارسنجی آن[۱]

مریم احمدی زهرانی[۲]- شمس الدین ناظمی[۳]- فریبرز رحیم نیا[۴]- سعید مرتضوی[۵]

چکیده

مفهوم «رفتار مرشدانه مدیران» در ادبیات رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی جایگاه قابل‌توجهی داشته و اندیشمندان عرصه‌ی مدیریت نظرات متفاوتی در مورد آن ارائه کرده‌اند. پژوهش حاضر در تلاش است تا ویژگی‌های رفتار مرشدانه مدیران را از زوایای نوینی واکاوی نماید. این پژوهش با رویکرد آمیخته اکتشافی و با استفاده از رویکرد تحلیل محتوای قراردادی در بخش کیفی انجام شده است. برای این منظور ضمن انجام مصاحبه نیمه‌ساختاریافته عمیق با ۲۰ نفر از مدیران شرکت پالایش نفت اصفهان، مجموعه‌ای از مضامین اولیه طی فرایند کدگذاری گردآوری و سپس از درون آن‌ها مقوله‌هایی استخراج گردید. نتایج حاصل از کدگذاری‌ها و تحلیل داده‌ها نشان داد که ویژگی‌های رفتار مرشدانه مدیران متفاوت بوده و بر مبنای تفاوت‌ها، در قالب پنج ویژگی رفتاری با عناوین، «رفتار همنوایانه»، «رفتار کمال‌گرایانه»، «رفتار خودمدیرانه»، «رفتار نقش‌مدارانه» و «رفتار اثرگذارانه» طبقه‌بندی گردید به طوری که هریک از این رفتارها خود در برگیرنده مفاهیم دیگری است. پس از کشف مقوله‌های مدل ارائه شده در مرحله کیفی، به‌منظور اعتبارسنجی کمی مدل استخراج شده، پرسشنامه‌ای مشتمل بر ۸۰ گویه، طراحی و تنظیم شد و در اختیار ۱۹۱ نفر از زیرمجموعه تحت سرپرستی مدیران ارشد و میانی به صورت نمونه‌گیری در دسترس قرار گرفت و اعتبار مدل به صورت کمی نیز تأیید شد.

واژگان کلیدی: رفتار مرشدانه مدیران، مرشدیت، تحلیل محتوای قراردادی، شرکت پالایش نفت اصفهان.

---

۱. این مقاله برگرفته از رساله دکترای مریم احمدی زهرانی در رشته مدیریت منابع انسانی دانشگاه فردوسی مشهد می‌باشد.

۲. دانش آموخته دکترای مدیریت منابع انسانی، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.

۳. استاد گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران. نویسنده مسئول: (nazemi_shm@um.ac.ir)

۴. استاد گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه فردوسی مشهد مشهد، ایران.

۵. استاد گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه فردوسی مشهد مشهد، ایران.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

۱- مقدمه

تغییر ماهیت کار در سازمان‌های با ساختارهای سازمانی مسطح و طراحی کارهای مبتنی بر تعامل رویکردهای جدیدی را نسبت به توسعه مدیران ایجاد کرده‌اند. انواع گوناگونی از شکل‌های مرشدیت[1] به‌عنوان مکانیسمی‌برای توسعه مهارت‌های مدیران در واکنش به محیط‌های کاری متغیر مطرح شده‌اند (Berg & Rickels, 2017: 40) . در این رویکرد، تئوری مرشدیت با تأکید بر نقش مدیر به‌عنوان مرشد، ادعا می‌کند که مرشدیت در سازمان به‌عنوان پدیده‌ای ممکن و واقعی پذیرفته شده و مرشدیت به‌عنوان نوع جدیدی از آموزش و توسعه منابع انسانی در مطالعات نظری و تجربی مورد توجه قرار گرفته است (Dominguez&Hager, 2013:178). مرشدیت اصطلاحی است که عموماً برای توصیف ارتباط میان یک شخص کم تجربه که مرید نامیده می‌شود و یک شخص باتجربه که به مرشد مرسوم است به کار می‌رود (Ghosh, 2017: 145). به طور مرسوم، مرشدیت عبارت است از ارتباط بین مرشد و مرید که ارتباط به صورت مستقیم و بلند مدت میان یک شخص باتجربه و آگاه و یک تازه وارد در جهت پرورش و پیشرفت حرفه‌ای و شغلی مرید صورت می‌پذیرد (Yeh, et al, 2007:735). اگرچه مدیران اغلب مرشدانی هستند که بر این باورند که می‌توانند توانایی‌های خود را توسعه دهند، ولی در ضمن یادآوری می‌کنند که از آنچنان محبوبیتی نیز برخوردارند که مریدان از آنها به‌عنوان وسیله‌ای برای افزایش اثربخشی سازمان یاد می‌کنند. با این وجود معتقدند که در این‌گونه فعالیت‌ها مهم آن است که همه اعضا توسعه یابند (Spitzmuller,.et al, 2008:405).

به نظر بورگس[2] (۱۹۹۵) ادبیات گذشته در مورد مرشدیت مملو از نمونه‌های مشهور رهبرانی است که موفقیت خود را مرهون رفتار مرشدان خود هستند (Ambrose, 2003:58). بیش ا ز ۸۰٪ از مدیران اجرایی سازمان‌ها در حوزه صنایع و شرکت‌های مختلف به دلیل ارتباط با مدیران گذشته موفق شده‌اند. در نظرسنجی از مدیران موفق مشخص شد که ۸۸٪ از آنان موفقیت شغلی خود را به مرشدان خود نسبت می‌دهند(Rhodes, 2005:34). در انگلستان سرعت رشد روابط استاد- شاگردی از اواسط تا اواخر دهه هشتاد میلادی رو به افزایش بود و این افزایش تا دهه نود ادامه داشته است. در بررسی الگوسازی بهترین عملکرد جامعه صنعتی که در سال ۱۹۹۵ انجام شد مشخص گردید که حدود نیمی‌از شرکت‌ها از مرشدیت استفاده می‌کنند و شرکت‌های بزرگ

1. mentoring
2. Burgess

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

مایل به اجرای مرشدیت هستند (Stanulis., Et al, 2018: 128) . در سال ۱۹۸۷، مقوله مرشدیت در هشت کشور- استرالیا، فرانسه، آلمان، هلند، ایرلند، اسپانیا، ایالات متحده آمریکا و انگلستان- مورد مطالعه قرار گرفت. در این مطالعه محرز شد که یک سوم طرح‌های مرشدیت در مرحله آزمایش بوده‌اند و فقط کمتر از نیمی‌از مجموع طرح‌های مرشدیت به مدت دو سال یا کمتر در حال اجرا بودند. در عمل، از هر پنج طرح یک طرح به مدت ۱۰ سال یا بیش‌تر به طول می‌انجامد (Spitzmuller,.et al, 2008:406).

مقوله رفتار مرشدانه، اگرچه سابقه دیرین دارد، اما عملاً در شرکت‌های نفتی داخلی ایران از انسجام و پویایی لازم برخوردار نبوده است و تنها در چند دهه اخیر مورد توجه قرار گرفته است. زمانی‌که مدیری وارد سازمان می‌شود به مرور زمان دانش، مهارت و تجربیاتی کسب می‌کند که دستیابی به آنها ساده و سریع نبوده و مدیر بهایی به اندازه عمر سازمانی خود پرداخته است که با خروج مدیر از سازمان، مدیر دیگری باید عهده دار این پست شود. برکناری و تغییر مدیران ارشد مجرب، چالش جدیدی پیش روی ابقاء دانش و حافظه سازمانی ایجاد می‌کند. بی‌تردید پذیرش تحول نیاز به ابزارهای خاص خود را دارد که یکی از این ابزارهای لازم برای توسعه مدیران بااستعداد، شایسته‌پروری و نخبه‌پروری سازمان‌ها رفتار مرشدانه مدیران در سازمان می‌باشد. در حال حاضر، متخصصان توسعه منابع انسانی بر این باورند که: "مستندسازی تجارب مدیران پیشکسوت از جمله راهکارهای مناسبی است که می‌تواند ما را در جهت ارتقاء سطح دانش فنی و تجربی مدیران جوان فردا یاری دهد"(پایگاه اطلاع رسانی وزارت نفت، ۱۳۸۹)[۱]. از این رو شرکت‌های نفتی داخلی ایران خواهان پیاده‌سازی استراتژی‌های پویایی می‌باشند که می‌تواند مسیر فعالیت مدیران تازه وارد و کارکنان را مشخص کند ولی متأسفانه رفتار مرشدانه در شرکت‌های نفتی داخلی ایران به‌ندرت مدنظر قرار می‌گیرد. از این رو، عدم توجه به رفتار مرشدانه مدیران در شرکت نفت زمینه و بستر ایده‌پردازی پیرامون رفتار مرشدانه مدیران را در ذهن محقق ایجاد کرده است. بنابراین، آنچه که در این پژوهش محقق به دنبال آن حرکت می‌کند، پاسخ به این سوال است که رفتار مرشدانه مدیران شرکت پالایش نفت اصفهان از چه ویژگی‌هایی برخوردار است؟

۱. برگرفته از سایت اینترنتی پایگاه اطلاع رسانی شرکت نفت به نشانی: www.mop.ir

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

۲- نگاهی به مبانی نظری رفتار مرشدانه

کلمه مرشد[1] برای نخستین بار توسط هومر، در افسانه‌های یونانی مطرح گردید. ادیسه قبل از اینکه به یک سفر جنگی دریایی عازم شود، پسرش را به دوست صادق خود به نام منتور سپرد، تا از او مراقبت نماید و آداب زندگی و رزم را به او بیاموزد و او را راهنمایی و هدایت کند. فرهنگ وبستر مرشد را تحت عنوان دوست و مشاور وفادار ادیسه، معلم و مربی و فرهنگ آکسفورد آن را به یک مشاور باتجربه و قابل اعتماد تعریف کرده است(Kram,1985:112). روش مرشد- مریدی یکی از روش‌های موجود برای پرورش مدیران و توسعه دادن مهارت‌های آنها است تا از طریق آن بتوان جانشین‌های مناسبی را برای سازمان تربیت نمود. مرشد- مریدی یک رابطه توسعه یافته بین مرشد باتجربه و دارای مهارت بیش‌تر با مرید کم‌تجربه و دارای مهارت کمتر به‌گونه‌ای که افراد درگیر رابطه از آن نفع می‌برند. رابطه مرشد- مریدی به‌عنوان یک رابطه توسعه‌دهنده بین افراد باتجربه و افراد کم تجربه از نظر رشد شخصی و حرفه‌ای اشاره می‌کند (Connie, et al, 2006:412). رابطه مرشد- مریدی شرایطی را ایجاد می‌کند که مرشد به نگرش، احساسات و توانایی کارمندان بطور فیلتر نشده دسترسی داشته باشند و مریدان می‌توانند یک منبع شگرف از سیگنال‌های هشداردهنده داشته باشند که مشکلات بالقوه را شناسایی و آنها را آگاه نمایند مرشد- مریدی تنها یک مشاوره ساده و وظیفه از پیش تعیین شده نیست، بلکه یک فرایند یک به یک داوطلبانه، منسجم، گسترده، پویا، متقابل، حمایت کننده و صادقانه میان یک فرد باتجربه و یک آغازگر راه کم‌تجربه است (Opengart& Bierema, 2017, 240) که هدف نهایی آن رشد علمی، حرفه‌ای و شخصیتی مرید می‌باشد. مرشد با تمام انرژی و ایده‌های مرید در ارتباط است و مرید راهنمایی‌ها، حمایت‌ها و تشویق‌های لازم برای پیشرفت خود را از مرشد دریافت می‌کند(اسمعیلی و دیگران، ۱۳۸۸: ۸). رابطه مرشد- مریدی به توسعه مهارت‌های فردی، بین فردی کمک می‌کند و باعث می‌شود مریدان یاد بگیرند چگونه بین تقاضاهای حرفه‌ای و فردی متعارض تعادل ایجاد کند. مرشدها از طریق تسهیم تجارب، ارائه بازخور و پیشنهاد استراتژی‌هایی برای نیل به اهداف کاری، مریدان را تعلیم می‌دهند (Connie, et al, 2006:413).

هنوز با وجود تعاریف مختلفی که از مرشد- مریدی وجود دارد به نظر می‌رسد همه متخصصان و صاحب نظران بر این موضوع اتفاق نظر دارند که سرچشمه مرشد- مریدی

1. Mentor

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

در اصل همان مفهوم استاد- شاگردی و یا کارآموزی است. در قرون وسطی در روزهایی که صنوف بر دنیای بازرگانی تسلط داشتند، راه رسیدن به سطح بالای کسب و کار، در ابتدا با شاگردی نزد افراد باسابقه و ماهر در هر پیشه و حرفه آغاز می‌شد، در این هنگام پسران جوان را به کار می‌گرفتند و استادکار در مقام مرشد به آنان کار را آموزش می‌داد و افراد باتجربه، دانش و تجارب شخصی در مورد نحوه انجام کار و شیوه فعالیت خود را به شاگردانشان منتقل می‌کردند. مرد جوان در خانه استاد ساکن می‌شد تا زمانی‌که خودش استاد شود و از راهنمایی‌های استاد بهره‌مند گردد. روابط شخصی اولیه به تدریج بین مرشد و مرید توسعه می‌یافت و شاگرد دانش، مهارت‌ها و ویژگی‌های شخصیتی مورد نیاز را فرا می‌گرفت و جانشینی استاد خود را آغاز می‌نمود(Rekha & Ganesh, 2012:206).

به این ترتیب بود که واژه مرشدیت در ۱۷۵۰ میلادی به واژه نامه انگلیسی آکسفورد اضافه شد. بین سال‌های ۱۷۹۳ و ۱۷۹۶ کتاب مرشدزن[1] منتشر شد که امروز هم نسخه‌ای از آن در کتابخانه بریتانیا موجود است. این کتاب مجموعه‌ای از متون درباره زنی به نام آماندا است که گروه مباحثه‌ای را برای فرزندان خود تشکیل داد و رهبری کرد. گروه مباحثه وی چنان شهرت یافت که بسیاری از افراد دیگر نیز خواستار پیوستن به این گروه شدند و سرانجام گردهمایی این گروه منجربه تألیف کتاب مرشد زن شد. نام کتاب با الهام از جمله یکی از فرزندان آماندا[2] که گفته است:"ای بانو! همواره نصایح تو را آویزه گوش خود خواهم کرد، زیرا که تو مرشدزن ما هستی"(Allen& Eby, 2007:61).

انقلاب صنعتی رابطه استاد- شاگردی را به رابطه کارفرما-کارمند تبدیل کرد و در همین راستا تمرکز کارفرمایان از حفظ کیفیت به افزایش سود تغییر جهت داد و انسان‌ها به مثابه ماشین آلاتی در نظر گرفته می‌شدند که باید کار می‌کردند. دستمزدهای ناچیز و ساعات کاری طولانی منجربه ایجاد اتحادیه‌های صنفی شد که سعی داشتند راهی برای مقابله با شورش‌های کارگری پیدا کنند. مرشدیت، کیفیت ماشینی به خود گرفت و از مرشد با عناوینی مانند ریسمان کشنده و چرخ حرکت دهنده یاد می‌شد. در روزگاران قدیم اطلاق چنین واژه‌هایی به مرشدیت به چشم می‌خورد ولی امروزه بیرما و مریام براین باورند که مرشدیت عاملی مؤثر در رشد و موفقیت فردی و تخصصی می‌باشد که سازمان‌ها مدل‌های گوناگونی از مرشدیت را برای توسعه منابع انسانی آینده و ارتقای پتانسیل مدیریتی مدیران به کار برده‌اند (کلاترباک،

1. The female mentor
2. Amanda

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

۱۳۸۸: ۵۷). کرکا[1] (۱۹۹۸) در تعریفی ساده از مرشدیت، مرشدیت را رابطه بین یک شخص مجرب و یک شخص بی تجربه به شکل استاد- شاگردی بیان می‌کند. دوردن[2] (۲۰۰۱) تعریف کرکا را بسیار پایین‌تر از سطح برنامه‌های مرشدیت می‌داند و می‌گوید حتی آنچه در مرشدیت انجام می‌شود بسیار فراتر از این تعریف ساده است(Haggard,et al, 2011:282). رابرت (۲۰۰۰) بیان می‌کند که مرشدیت روابط منحصربفرد بین افراد را منعکس می‌کند که بر این اساس تبادلات میان فردی و تعاملات تفکری در رابطه مرشدیت تعریف و روابط شکل می‌گیرد (Roberts, 2000:146). لوینسون (۱۹۷۸) بیان می‌کند که برخی از روابط مرشدیت در زمان‌های مختلف تغییر می‌یابد درحالی‌که برخی از انواع دیگر مرشدیت سطحی، کوتاه مدت و گاهی مخرب می‌باشد(Levinson, 1978: 110).

کاواناگ و کروست ویت (۲۰۰۷) معتقدند که موفقیت مرشدیت در سازمان‌ها تحت تاثیر هر فرایندی قرار می‌گیرد. در مدل ایشان سه سطح برای مرشد ارائه شده که در سطح اول، *مرشد به‌عنوان مادر*[3]، مباحث بین مریدان را هدایت می‌کند و این اطمینان را بوجود می‌آورد که وظایف برمبنای استانداردهای موردنیاز اجرا شده و مرید به موقع کار خود را انجام خواهد داد و مریدان برمبنای اطلاعاتی که در اختیار آنها قرار می‌دهد، رهبری می‌شوند. در سطح دوم، *مرشد به‌عنوان وکیل مدافع*[4]، مرشد از مباحث مریدان اطلاع کامل دارد و بر جنبه‌های مختلف مسائل مریدان که برای ارائه راه‌حل مورد نیاز می‌باشد، تمرکز می‌کنند. مرشدان لزوماً پاسخ مستقیم را ارائه نمی‌دهند، بلکه ترجیحاً مریدان را به سمت دستیابی به راه‌حل صحیح تشویق می‌کنند و معمولاً جنبه‌هایی از مسائل که توسط مریدان مورد توجه قرار نمی‌گیرد، از سوی مرشد مطرح می‌گردد. در سطح سوم، *مرشد به‌عنوان شاهد متخصص*[5]، مریدان جلسات را هدایت می‌کنند، فقط مسائلی که مریدان مطرح می‌کنند، مورد بحث قرار می‌گیرد و هیچ‌گونه اطلاعاتی از طرف مرشد به مرید داده نمی‌شود، مگر آنکه مرید مستقیماً درخواست کند (Kavanagh &Crosthwaite, 2007:69).

کرام (۱۹۸۳) سه کارکرد اساسی را برای مرشد- مریدی عنوان می‌کند که مبنای بسیاری از تحقیقات بر این دو کارکرد استوار است که عبارتند از : حمایت مسیر شغلی[6]،

1. Kerka
2. Durden
3. Mentor as mother
4. Mentor as advocate
5. Mentor as expert witness
6. Career support

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

حمایت روانشناختی[1] و الگوسازی نقش[2]. کرام بر این باور است، کارکرد مسیر شغلی، مریدان را برای پیشبرد مسیر شغلی آماده و راه را برای ارتقا در آن هموار می‌کند. از سوی دیگر، کارکرد حمایت روانشناختی باعث می‌شود مرید احساس توانمندی داشته باشد و احساس کند وظیفه کاری اثربخشی را بر عهده دارد. کارکرد الگوسازی نقش، مرید را با نگرش‌ها، ارزش‌ها و رفتارهای مناسب آشنا می‌کند (Spitzmuller,.et al, 2008:409). مریدان نیز می‌توانند از طریق مرشدان خود، به درون شبکه‌های اجتماعی راه یابند. این امر آنها را قادر می‌کند به اطلاعات ارزشمندی دست یابند که دستیابی به آنها از کانال‌های دیگر امکان‌پذیر نمی‌باشد (Batara & Woolgar, 2017:156) . براساس تئوری یادگیری اجتماعی، افراد از طریق تعامل با دیگران یا محیط یاد می‌گیرند(Fyn, 2013:331). همچنین افراد به وسیله پیروی افراد دیگر از طریق الگوسازی نقش یاد می‌گیرند. این یادگیری تغییرات رفتاری و شناختی را به همراه دارد و انتظارات مربوط به ظرفیت انجام موفقیت آمیز وظایف را برآورده می‌کند(Huizing, 2012:30).

کرام (۱۹۸۳) بیان می‌کند که رابطه مرشد- مریدی عموماً از طریق چهار مرحله آشنایی[3]، پرورش (احیا)[4]، جدایی[5] و تعریف مجدد[6] شکل می‌گیرد. مرحله آشنایی ۶ تا ۱۲ ماه به طول می‌انجامد و مریدان و مرشدان اغلب ایده آل‌گرا هستند و تفکرات مثبت نسبت به یکدیگر دارند. برای هر دو طرفی که درگیر یک رابطه می‌شوند مهم است که اهداف، مقاصد، فرایند و مدت این رابطه را به وضوح بیان کنند. رویدادهای سال‌های اول از خیالات به سمت واقعیت تغییر مسیر می‌دهد. انتظارات مثبت مبتنی بر تعامل متقابل با گذشت ۱۲ ماه به پایان می‌رسد (Hall & Jaugietis, 2011:46). دوره پرورش (احیا) معمولاً ۲ تا ۵ ماه به طول می‌انجامد. در طول این دوره، مریدان دامنه گسترده‌ای از کارکردهای روانشناختی- اجتماعی و شغلی را دریافت می‌کنند. اجرای برنامه‌های مرشد- مریدی و قوت بخشیدن به رابطه مرشد- مریدی در این مرحله صورت می‌گیرد که به طرق مختلف نظیر محاوره، ایفای نقش یا طوفان مغزی می‌تواند باشد. در طول این دوره، محدودیت‌ها و مرزبندی‌ها مشخص شده، بنابراین تعارض‌ها و عدم‌اطمینان اعضا به یکدیگر حداقل می‌باشد (Meyer&Fourie, 2004:79). جدایی می‌تواند به

1. Psychological support
2. Role modeling
3. Initiation
4. Cultivation
5. Separation
6. Redefinition

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

صورت ساختاری (یکی از افراد سازمان را ترک کند) یا به صورت روانشناختی رخ دهد. این مرحله فاقد روابط آغازین می‌باشد. این مرحله دوره تغییر در روابط نام گرفته بدین معنی که در این مرحله عدم اطمینان درباره چگونگی روابط افراد با یکدیگر در آینده مطرح می‌شود و در این مرحله دو طرف تصمیم می‌گیرند که به تعهدات مرشد- مریدی پایان دهند (Eby, etal, 2004:270). مریدان در این روابط بزرگ‌تر می‌شوند ولی در این مرحله زمان آن است که مریدان بر روی پای خود بایستند و در این مرحله مریدان در جستجوی دستیابی به استقلال و اختیار بیشتر می‌باشند. هنگامی‌که بیشترین کژکارکردها رخ می‌دهد، مریدان و مرشدان تصمیم می‌گیرند که به روابط خود پایان دهند (Eby, etal, 2006:268). در مرحله تعریف مجدد، مرشدان و مریدان در صدد دستیابی به روش‌های جدید هستند تا با یکدیگر ارتباط داشته باشند. گاهی برای هر دو طرف ممکن است این احساس ایجاد شود که آنها همکار هستند. دوستی و ارتباط مستمر مبنای تعریف مجدد کارکردی در روابط می‌گردد. اگر رابطه قبلی موفقیت آمیز باشد، رابطه جدید با اهداف و مقاصد خاص خود بین طرفین شکل می‌گیرد و پیرامون رابطه جدید به مذاکره می‌پردازند و اگر برای دو طرف یا یکی از طرفین رابطه قبلی نامطلوب باشد از یکدیگر جدا می‌شوند. هنگامی‌که جدایی بدلیل تعارضات حل نشده یا تفاوت‌های ناسازگار رخ می‌دهد، مرحله تعریف مجدد با احتمال کمتری بعد دوستی را در بر می‌گیرد (Keller, 2005a:88).

۳- روش‌شناسی پژوهش

تحقیق حاضر به لحاظ هدف جزء تحقیقات بنیادی و در زمره تحقیقات آمیخته اکتشافی قرار می‌گیرد و از راهبرد تحلیل محتوا برای تحلیل داده‌های متنی در بخش کیفی استفاده می‌کند. تحلیل محتوا از جمله فنون پرکاربرد تحقیق در علوم اجتماعی است. ریشه این فن در هرمنوتیک است که هدف را راهیابی به معنای نهایی متن می‌داند. تحلیل محتوا از قرن بیستم به‌عنوان یک فن گردآوری و ارزیابی داده در تحلیل ارتباطات اجتماعی و دستاوردهای آن به کار رفته است. براساس نظریه شی یه و شانون می‌توان رهیافت‌های موجود را به سه دسته تقسیم کرد که عبارت‌اند از: ۱) تحلیل محتوای قرار دادی[1]؛ ۲) تحلیل محتوای جهت‌دار[2]؛ ۳) تحلیل محتوای تلخیصی[3]. تحلیل

1. Conventional approach
2. Directed approach
3. Summative approach

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

محتوای قراردادی معمولاً در طرح‌های مطالعاتی به کار می‌رود که هدف آنها شرح یک پدیده است. این نوع طرح، اغلب هنگامی مناسب است که نظریه‌های موجود یا ادبیات تحقیق درباره پدیده مورد مطالعه محدود باشد. در این حالت پژوهشگران از به کار گرفتن مقوله‌های پیش‌پنداشته می‌پرهیزند و در عوض ترتیبی می‌دهند که مقوله‌ها از داده‌ها ناشی شوند (Hsieh&Shannon, 2005:1280). در این حالت، محققان خودشان را بر امواج داده‌ها شناور می‌کنند تا شناختی بدیع برایشان حاصل شود. اطلاعات جمع‌آوری شده از طریق مصاحبه و از طریق تداعی معنا تحلیل می‌شوند و نظریه‌های از پیش موجود جایگاهی ندارند. رمزگذاری و مقوله‌بندی مطالب در تحلیل محتوا قراردادی بدون در نظر داشتن هیچ پیشینه تئوریکی، هم زمان با مطالعه متن یا مصاحبه آغاز می‌شود. مرحله به مرحله به تعیین واحد معنا و فشرده ساختن آن تا تعیین رمز پرداخته می‌شود و در صورت داشتن زمینه‌ای مشترک، رمزها ادغام می‌شوند تا مقوله‌ها تعیین گردند و سپس مفهوم کلی که حاصل جمع‌بندی این مقوله‌هاست (تم) حاصل می‌آید. گاه نظریه یا تحقیقاتی قبلی درباره یک پدیده مطرح‌اند که یا کامل نیستند یا به توصیف‌های بیشتری نیازمندند. در این حالت محقق کیفی، روش تحلیل محتوا با رویکرد جهت‌دار را بر می‌گزینند. این روش را معمولاً بر اساس روش قیاسی و متکی بر نظریه طبقه‌بندی می‌کنند که تمایز آن با دیگر روش‌ها براساس نقش نظریه در آنهاست (کریپندورف،۱۳۷۸: ۶۷). هدف تحلیل محتوای جهت‌دار معتبر ساختن و گسترش دادن مفهومی‌چارچوب نظریه و یا خود نظریه است. نظریه‌های از پیش موجود می‌تواند به تمرکز پرسش‌های تحقیق کمک کند. این موضوع می‌تواند به تعیین طرح رمزگذاری اولیه و ارتباط بین رمزها کمک کند که نشان‌دهنده مقوله‌بندی به شیوه قیاسی است. تحلیل محتوا با رویکرد جهت‌دار نسبت به دیگر روش‌های تحلیل محتوا از فرایند ساختارمندتری برخوردار است. با به کار بردن نظریه‌های موجود یا پژوهش‌های پیشین، پژوهشگران کار خود را با شناسایی متغیرها یا مفاهیم اصلی برای طبقه‌بندی رمزهای اولیه آغاز می‌کنند. در مرحله بعد تعریف‌های عملیاتی برای هر مقوله با استفاده از نظریه مشخص می‌شود. مطالعه‌ای که از روش تحلیل محتوای کیفی با رویکرد تلخیصی استفاده می‌کند با شناسایی و کمی‌کردن کلمات یا مضامین ویژه موجود در متن، با هدف چگونگی کاربرد این کلمات یا محتوای آنها در متن آغاز می‌شود. تحلیل محتوای کیفی با رویکرد تلخیصی می‌تواند به آن سوی شمارش که همان تحلیل محتوای پنهان و نهفته موجود در کلمات است، نیز می‌رود. در تحلیل محتوای کیفی با

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

رویکرد تلخیصی، تحلیل داده با جست و جوی کلمات مشخص به وسیله روش دستی یا کامپیوتری آغاز می‌شود. واژگان پرشماری برای هر اصطلاح مشخص محاسبه می‌شود. در اینجا محقق می‌خواهد بداند که واژه مورد نظر چه به‌صورت مستقیم و چه غیرمستقیم به چه تعداد و توسط چه کسانی به کار برده شده است تا براساس آنها به مضمون‌سازی رمزها بپردازد(بازرگان، ۱۳۸۹:). در این تحقیق از رویکرد تحلیل محتوای قراردادی برای تجزیه و تحلیل تم‌ها استفاده شده است.

جامعه و نمونه آماری در بخش کیفی: معمولاً تعداد نمونه مورد نیاز برای انجام مصاحبه، بستگی به هدف مطالعه دارد. در تحقیق کنونی جامعه آماری شامل ۶۰ مدیر از شرکت پالایش نفت اصفهان بود. نمونه‌گیری در روش‌های کیفی براساس نظریه‌های آمار و احتمال قرار نداشته و انتخاب نمونه بر مبنای مدارک نظری یا هدفمند است(حریری، ۱۳۸۵: ۱۱۲). نمونه آماری این مرحله از پژوهش از میان افرادی که در مرحله اول پژوهش برای شرکت در مصاحبه ابراز تمایل نموده بودند(مجموعه هدفمند) انتخاب شده و معیار توقف نمونه‌گیری در این مرحله نیز تکراری شدن داده‌ها و نقطه اشباع[1] اطلاعاتی درنظر گرفته می‌شود. ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته عمیق است که با ۲۰ نفر از مدیران صورت گرفت که نهایتاً با مصاحبه‌ای که با نفر بیستم صورت گرفت به اشباع نظری رسید.

برای محاسبه پایایی مصاحبه‌های انجام شده از روش توافق درون‌موضوعی استفاده شده است. برای محاسبه پایایی با روش توافق درون‌موضوعی دوکدگذار از یک همکار درخواست شد تا در این بخش مشارکت نماید. پس از آموزش‌های لازم در خصوص تکنیک‌های کدگذاری، تعداد سه مصاحبه به طور همزمان به وسیله محقق و همکار کدگذار، کدگذاری مجدد شوند. ضمن این که از مصاحبه پنجم به بعد با استخراج مدل اولیه، پس از انجام مصاحبه با هر یک از مشارکت‌کنندگان از ایشان خواسته می‌شد که صحت مدل را تأیید و اصلاح نماید. و نهایتاً پس از نهایی شدن مدل استخراج شده مورد تأیید ۵ نفر اول از مشارکت‌کنندگان و ۳ نفر از خبرگان کدگذاری تحلیل محتوا قرار گرفت.

جامعه و نمونه آماری در بخش کمی: جامعه آماری در این تحقیق به زیرمجموعه‌ای که تحت سرپرستی مدیران ارشد و میانی قرار دارند، اطلاق شده است که

1. Saturation point

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

در سه سمت سرپرست، مسئول و کارشناس ارشد فعالیت دارند. با این تعریف، تعداد افراد جامعه در بخش کمی ۳۰۰ نفر برآورد شد. به‌منظور تعیین تعداد نمونه آماری برای انجام مرحله دوم پژوهش، می‌بایست یک پیش آزمون انجام شود. برای انجام پیش آزمون، پرسشنامه‌ای که بر مبنای نتایج تحلیل محتوای قرادادی بدست آمد، به تعداد ۳۰ عدد توزیع شد تا هم اشکالات احتمالی آن در مرحله اولیه مرتفع گردد و هم با تعیین انحراف معیار پرسشنامه، معیاری برای مشخص شدن تعداد نمونه آماری مورد نیاز با استفاده از فرمول حجم نمونه بدست آید.

$$n = \frac{z^2 s^2}{d^2} = \frac{1/96^2 \times 0.117}{0.05^2} = 180$$

با توجه به اینکه میزان واریانس در نمونه اولیه مساوی با ۰/۱۱۷ بود، حجم نمونه مورد نیاز طبق فرمول بالا معادل با ۱۸۰ واحد برآورد شد.

پرسشنامه بخش کمی تحقیق که مشتمل بر ۸۰ گویه و بر اساس نتایج بخش کیفی و از کشف مقوله‌های مدل ارائه شده تنظیم شده بود؛ برای اعتبارسنجی کمی مدل استخراج شده، طراحی گردیده و بین اعضای نمونه که به صورت نمونه گیری در دسترس انتخاب شدند، توزیع و جمع آوری گردید. لازم به ذکر است که با توجه به اینکه محقق، هیچ معدل و معیار قابل‌اطمینان و فراگیری برای نرخ بازگشت پرسشنامه‌ها پیدا نکرد، معادل۲۵۰ پرسشنامه در شرکت پالایشگاه نفت توزیع شد. در نهایت، با پیگیری‌های محقق، تعداد ۱۹۱ پرسشنامه قابل‌استفاده (یعنی با نرخ بازگشت ۷۶ درصد) برگردانده شد.

۴- یافته‌های تحقیق

برای تجزیه و تحلیل داده‌های بدست آمده از مصاحبه‌ها، از تحلیل تم استفاده شد؛ و همه مصاحبه‌های انجام گرفته به دقت و به صورت نظام یافته مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند و براساس کدگذاری اولیه، مجموعه‌ای از مفاهیم بازیابی شدند و جهت رسیدن به مقوله‌های مناسب، دسته‌های مفهومی‌گوناگونی مورد بررسی قرار گرفتند و در مقوله‌های مناسب قرار داده شدند. جدول شماره ۱ تحلیل محتوای ویژگی‌های رفتار مرشدانه مدیران را در پنج مقوله کلی رفتار همنوایانه، رفتار کمال‌گرایانه، رفتار خودمدیرانه، رفتار نقش‌مدارانه، رفتار اثرگذارانه نشان می‌دهد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

جدول ۱- طبقه بندی کدهای مستخرج از مصاحبه با مدیران درباره ویژگی‌های رفتار مرشدانه مدیران

تم (مقوله)	مفهوم	کدهای اولیه	فراوانی
رفتار همنوایانه (۱۴۵ تکرار)	*نوع‌دوستی*	توجه به منفعت جمعی بر منفت فردی،توجه به نیازهای دیگران،حمایت عاطفی از کارکنان،توجه به دغدغه‌های شخصی کارکنان	۲۰
	همدلی	دلسوزی کردن، دلجویی کردن، همدردی با دیگران، گوش کردن به درد و دل‌های دیگران	۷۲
	تمایل به خدمت‌رسانی	تشنه خدمت‌رسانی، عشق به خدمت، اصالت خدمت در جایگاه مدیریت، رسیدگی به امور دیگران	۲۰
	گذشت	مدارا کردن، چشم پوشی از خطای کارکنان	۱۲
	تواضع و فروتنی	دوری از تکبر، خود را برتر از دیگران ندیدن،افتادگی، نادیده انگاشتن جایگاه سازمانی	۲۱
	دوستی	به چشم دوست دیدن، رفاقت، روابط صمیمی و دوستانه، روابط غیررسمی.	۱۲
رفتارکمال‌گرایانه (۲۳۳ تکرار)	*دید آینده‌نگرانه و دوراندیش*	اهمیت دادن به آینده سازمان، لزوم آماده‌سازی افراد مستعد برای آینده، پیش‌بینی برنامه‌های بلندمدت برای کارکنان و سازمان، پیش‌بینی نتایج تصمیمات	۱۸
	انتقادپذیری	پذیرش بازخور منفی، بالا بودن ظرفیت نقد پذیری، فروتنی و تواضع در پذیرش اشتباه	۵۲
	عدالت‌محوری	عدم تبعیض در اعطای مزایا و امور رفاهی، عدم تبعیض و بی عدالتی، برابری خود با دیگران، رعایت انصاف با کارکنان	۷۱
	نگرش معنوی	باورهای عمیق بر ماهیت خدا، درک حضور خدا در کار، ایجاد نگرش‌های معنوی به کار و زندگی	۵۰
	قدرت اعتمادآفرینی	ایجاد احساس امنیت برای کارکنان، عدم سوء استفاده از اعتماد مدیر، ایجادجواعتماد مابین طرفین، برقراری روابط مبیتی بر اعتماد	۴۲
رفتارخودمدیرانه (۱۲۹ تکرار)	*مسئولیت‌پذیری*	تمایل به پذیرش مسئولیت،احساس مسئولیت‌پذیری مدیر به کارکنان	۴۰
	مثبت‌نگری	استفاده مثبت از مشکلات و چالش‌ها، تاثیر اندیشه مثبت مدیر بر روی کارکنان، خوش بینی به مسائل	۳۲
	صداقت در اطلاع رسانی	دادن اطلاعات درست به دیگران، صداقت و رو راستی با کارکنان، دوری از تظاهر و ریا	۳۴
	جامع‌نگری	چند بعدی نگاه کردن به امور کاری، کل نگری به جای جزء نگری، بررسی زوایای مختلف مسائل برای تصمیم گیری	۲۳

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

تم (مقوله)	مفهوم	کدهای اولیه	فراوانی
رفتارنقش‌مدارانه (۱۱۴ تکرار)	*الگوسازی نقش*	تمایل به همانندسازی کارکنان از مدیران، الگو قرادادن دیگران	۲۰
	تسلط بر نقش	ایفای نقش، آگاهی از نقش خود در سازمان	۱۲
	داربست زنی اطلاعاتی	تمایل به اشتراک گذاری دانش، تسهیم اطلاعات با کارکنان،انتقال تجربه به دیگران،خودگشودگی نسبت به تجربیات جدید از دیگران	۴۰
	تمایل به آرمان پیشرفت شغلی	تعهد به رشد دیگران، حمایت پیشرفت شغلی، مهیا کردن فرصت‌های برای رشد و یادگیری، تمایل به چالش کشیدن وظایف، تفویض اختیار	۲۱
	ارشاد کنندگی	حمایت از کارکنان و توسعه فرصت‌های حمایتی از آنها، راهنمایی کردن کارکنان	۲۳
	تمایل به تیم سازی	مشورت گروهی، تمرکز بر کار تیمی	۳۰
رفتاراثرگذارانه (۹۰ تکرار)	*تشویق به کنجکاوی در آموزش‌پذیری*	ایجاد احساس نیاز به آموزش، اهمیت دادن به برگزاری دوره‌های آموزشی برای کارکنان، ایجاد انگیزه برای یادگیری، بازسازی جایگاه آموزش برای کارکنان، ایجاد باور به یادگیری مستمر برای کارکنان	۳۰
	تشویق به ایده‌پردازی	حمایت از افکار و ایده‌های کارکنان، بسترسازی برای ارائه ایده‌های کارکنان، توجه به ایده‌ها و نظرهای کارکنان، تشویق به فرصت طلبی برای ارائه ایده‌های نو و جستجوگری	۲۵
	تشویق به رقابت‌پذیری	زمینه‌سازی رقابت سازنده بین کارکنان، ایجاد انگیزه برای رقابت کارکنان با مدیران در سطوح بالای مدیریتی،	۲۳
	جذابیت ارتباطی برای نفوذ	توجه به نحوه صحبت کردن، توجه به نحوه برقراری ارتباط، خوش بیان بودن، آراستگی ظاهری، روابط عمومی‌بالا، پیشگامی‌در برقراری ارتباط، برقراری ارتباط موثر با کارکنان، روابط سازی	۱۲

مقوله اول: رفتار همنوایانه

رفتارهای همنوایانه به رفتارهایی که تحت عنوان کمک داوطلبانه به دیگران به دلیل نگرانی نسبت به رفاه و نیازهای دیگران که به واسطه پاسخگویی از روی همدلی، نوع‌دوستی، تمایل به خدمت‌رسانی، گذشت، تواضع و فروتنی و دوستی بروز می‌یابد که همدلی به توانایی مدیران از آگاه بودن از عواطف و احساسات دیگران و درک عواطف آنان و محترم شماردن تفاوت احساسات افراد در مورد موضوعات یکسان اشاره دارد که مدیران از طریق دلجویی کردن، دلسوزی کردن، همدردی و گوش کردن به درد و

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

دل‌های دیگران آن را مورد توجه قرار می‌دهند، مصداقی از گفته‌های مصاحبه‌شوندگان مؤید این موارد است:

«یک سوپروایزر قدیمی‌داشتم که توصیه‌اش این بود که زمانی‌که کسی مشکلی داره حتماً به حرفاش گوش کن حتی اگه نتونی براشون کاری بکنی.»

نوع‌دوستی از جمله ویژگی‌ها و صفاتی است که مدیران را از تنگ‌نظری و حصار خودمحوری خارج ساخته، موجب می‌شود تا در برابر دیگران به ترجیح منفعت جمعی بر فرد، توجه به نیازهای کارکنان، توجه به دغدغه‌های شخصی کارکنان، حمایت عاطفی از کارکنان و گذشت نیز توجه می‌شود. مثال‌هایی که به آن اشاره کرده‌اند:

«من معتقدم وقتی سر یک منفعت شخصی کوچک را ببری یک منفعت بزرگتر جمعی بدست میاری. مثلاً یک پاداش شخصی داده بودند که مال من بود ولی بین کارمندانم تقسیم کردم، می‌تونستم تقسیمش نکنم ولی فکر کردم اگه این پاداش رو تقسیم کنم در نتیجه بقیه سعی می‌کنند در قبالش کار انجام دهند.»

مدیران مرشد مدیرانی هستند که خدمت‌رسانی به دیگران را هسته محوری رفتارهای خود قرار می‌دهند و به دیگران خدمت می‌کنند تا این‌که دیگران به او خدمت کنند. نمونه‌ای از این مطلب در گفته‌های مصاحبه‌شوندگان مورد اشاره قرار گرفته است:

«من به پستی که دارم دلبستگی ندارم و هدفم اینه که به سازمانم و کارمندم خدمت کنم. اگه به پستم دلبستگی داشته باشم، فردا روزی که ازم می‌گیرند دیگه نمی‌تونم کار کنم، چون تشنه قدرت بودم نه تشنه خدمت.»

مدیران بر این باورند که مدیر با رفتار درست از پیدایش رفتار نادرست و اشتباه کارکنان جلوگیری می‌کند؛ بنابراین مدیران باید از اشتباهات رخداده توسط کارکنان در سازمان گذشت کنند یا به سخنی دیگر مدیران از خواسته‌های خود صرف نظر کنند و از خودگذشتگی می‌کنند تا رابطه میان کارکنان و خودشان را حفظ کنند. یکی از مدیران در این خصوص می‌گوید:

«من توصیه‌هایی که حضرت علی (ع) برای سلمان در جایی که حکومت می‌کرد را می‌فرستادند، می‌خوندم و می‌دیدم حضرت به او فرمودند: مدارا کن با مردم، من هم سعی می‌کنم با کارمندانم مدارا کنم.»

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

در ویژگی تواضع و فروتنی، مدیر افتادگی نشان می‌دهد و از تکبر مدیر بودن دوری می‌کند، یکی از مدیران به این نکته اشاره می‌کند:

«همیشه خودم را در کف سازمان می‌دیدم نه در سقف سازمان و خودم را با کارمندانم همتراز می‌دونم و سعی می‌کنم بدون مرزبندی مدیر و کارمندی و توجه به جایگاهم با اونها رفتار کنم.»

مدیر سازمان با کارکنان روابط سالم و دوستانه‌ای برقرار می‌کند تا محیط سازمان خشک، بی‌روح و مستبدانه نباشد. مدیران برای توسعه منابع انسانی و ایجاد روابط انسانی دوستانه و صمیمی بین کارکنان تلاش فراوانی می‌کنند که به آن اشاره شده است:

«من سعی می‌کنم با معاونام و کارمندانم رفیق باشم چون از در رفاقت که وارد میشم همه کارها را می‌تونم اونجور که میخوام اداره کنم.»

مقوله ۲: رفتار کمال‌گرایانه

رفتار کمال‌گرایانه به منزله تمایل پایدار فرد به وضع معیارهای کامل و دست یافتنی و تلاش برای تحقق آنها تعریف شده که به گونه‌ای سازنده رفتارهای مدیران را برجسته می‌نماید و برای کارکنان الگوی اخلاقی و رفتاری خاصی را بوجود می‌آورد. که براساس کدهای بدست آمده مفاهیم انتقادپذیری، دیدآینده‌نگرانه و دوراندیشی، نگرش معنوی، عدالت‌محوری و قدرت اعتمادآفرینی را شامل می‌گردد.

مدیران مسئولیت هر نوع ضعف و ناکامی‌را می‌پذیرند و هیچ‌گاه از این بابت دیگران یا رویدادهای بیرونی را سرزنش نمی‌نمایند و از هر چیزی که سبب انجام وظیفه بهتر او می‌شود، استقبال می‌کنند. به نمونه‌هایی از مصاحبه‌های مدیران اشاره شده است:

«برای من بسیار حل شده است که نفراتم اشتباهاتم را بهم گوشزد کنند چون باعث میشه اون ایرادات را رفع کنم و دیگه تکرار نکنم. وقتی کاری انجام ندی توش اشتباهی نداری. املاء نانوشته نمره اش بیسته. من مدیر وقتی کاری انجام ندم ایرادی ندارم ولی زمانی‌که کار انجام بدم حتماً ایراداتی هم وجود داره.»

مدیران آینده‌نگر و دوراندیش از وسعت و دامنه دید وسیع‌تری نسبت به کارکنان خود برخوردارند و نسبت به آینده سازمان و آماده‌سازی کارکنان برای جانشینی خود نگران است، همچنین قادر به پیش‌بینی آینده و نتایج تصمیمات خود می‌باشند و نمونه‌ای از این مطلب در گفته‌های مصاحبه‌شوندگان مورد اشاره قرار گرفته است:

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

«من شخصاً دغدغه‌ام اینه که بعد از خودم چه کسی جانشینم میشه و نگران آینده سازمان هستم؛ برای همین سعی‌ام این بوده که حتی اگه دو سه روز نبودم یا زمانی‌که از این پست مدیریتی کنار گذاشته میشم یا به جای دیگه انتقال داده میشم یک نفر مناسب جانشین من باشه.»

مدیران بر گسترش عدالت و عدم تبعیض بین کارکنان تاکید می‌کنند و یادآوری می‌کنند که باید هر آنچه را برای خود می‌پسندند، برای دیگران نیز بپسندید که به مصداقی از گفته‌های مدیران اشاره شده است:

«بین کارمندانم تبعیض قائل نمیشم چون اگه بین کارمند تبعیض قائل بشم سیستم منفعل میشه ولی بین کارمندانم تفاوت قائل میشم چون این دو مورد باهم فرق داره. اگه بین کارمندی که کار می‌کنه و نمی‌کنه تفاوت قائل نشی این خودش میشه تبعیض.»

همچنین داشتن نگرش معنوی در مدیران باعث اعتقاد منسجم و یکپارچه توحیدی به خداوند می‌شود و فرد ارزش‌ها، اخلاقیات، آداب و رسوم رفتارهای انسانی خود را بر این اساس قرار می‌دهند. تحلیل حاصل از نتایج مصاحبه‌ها حاکی است که نگرش معنوی به عنوان ویژگی‌های مهم مدیران قلمداد می‌شود که به نمونه‌ای از آن اشاره شده است:

«من باور دارم که این مقام و پستی را که دارم، خدا بهم داده و اونی که بهم داده می‌تونه خیلی راحت ازم بگیره، به نظر من دید مدیران خیلی مهمه که اونها این قدرت و مقامی‌رو که دارند برگرفته از چی بدونند.»

رفتار مرشدانه اثربخش بدون وجود قدرت اعتمادآفرینی در بین مدیران و کارکنان به دست نمی‌آید؛ به برخی از مصادیق بیان شده توسط مدیران اشاره شده است:

«من به فرد بعد از خودم این اجازه رو داده بودم که بسته‌هایی رو که محرمانه و مستقیم برای من میاد رو باز کنه. کلید کشوی میزم رو به نفر بعد از خودم هم میدم بهش اعتماد دارم. »

مقوله ۳: رفتار خودمدیرانه

رفتارهای خودمدیرانه نمایانگر رفتارهایی در مدیران می‌باشد که ریشه در ویژگی‌های شخصیتی و از ذات و اعماق وجود آنها نشأت گرفته است و قابلیت تغییر این ویژگی وجود ندارد چون ناشی از راه، روش و منش‌های رفتار شخصی مدیران می‌باشد که این

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

ویژگی‌ها عبارتند از: مسئولیت‌پذیری، مثبت‌نگری، صداقت و روراستی در ارائه اطلاعات، جامع‌نگری.

مدیران به عنوان مرشد در انجام وظایفی که برعهده آنها گذاشته شده، نهایت سعی خود را به کار می‌برند و آنها را به نحواحسن انجام می‌دهند؛ مکنزی مسئولیت‌پذیران را همان انجام‌جویان می‌داند، همچنین این مدیران مسئولیت‌پذیری را نوعی نگرش و مهارت می‌دانند که مانند هر نوع نگرش و مهارت دیگر آموختنی و اکتسابی است. مدیران در باب مسئولیت‌پذیری اذعان می‌دارند که:

«من همیشه آهن‌ربایی دارم که همه کارا رو به طرف خودم می‌کشم و همیشه خودم سعی کردم مسئولیت‌پذیر باشم تا پشت سریام هم مسئولیت‌پذیر باشند.»

نتایج حاصل از مصاحبه‌ها نشان می‌دهد که مدیران تلاش می‌کنند تا مثبت‌نگر باشند و به جوانب مثبت رویدادها نگاه کنند و از نکات منفی اتفاق افتاده درس عبرت می‌گیرند؛ گفته‌های مدیران در زیر حاکی از آن است که:

«مدیر یکی از شرکت‌های بزرگ، خسارت زیادی به اون شرکت میزنه، میره نامه استعفا مینویسه میده مدیر کل. مدیر کل میگه لازم نیست تازه یک تجربه ارزشمند بدست آوردیم. اگه تو این اشتباه رو انجام نمیدادی که ما این تجربه رو بدست نمی‌آوردیم.»

پیروی از کدهای اخلاقی استاندارد مدیر با صداقت هنگامی که با انتخاب‌های گوناگون مواجه می‌شود، همواره کار صحیح را انتخاب می‌کند و تلاش می‌کنند در زمینه اطلاع‌رسانی به صداقت کامل را داشته باشند. به برخی از نمونه‌های آن اشاره می‌شود:

«من سعی می‌کنم با کارمندم روراست باشم و دروغ نگم، مثلاً یکی از کارمندانم از من درخواستی داشت، من با درخواستش موافقت نکردم، چون حقش نبود، راحت بهش گفتم دست منه ولی چون حقت نیست با درخواستت موافقت نمی‌کنم؛ می‌تونستم بهش دروغ بگم (دلایل الکی برای عدم موافقت بیارم) ولی واقعیت رو بهش گفتم و گفتم به این دلیل به این دلیل با درخواستت موافقت نمی‌کنم.»

بسیاری از مدیران خود مسائل را از زوایا و جوانب مختلف مورد بررسی قرار می‌دهند و توانایی نگاه کلی نسبت به مسائل را دارند. دید کلی‌نگری را جانشین دید جزئی‌نگری می‌کنند. نمونه‌ای از این مطلب در گفته‌های مصاحبه‌شوندگان مورد اشاره قرار گرفته:

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

«مثلاً تو تصمیم گیری‌هام یک بعدی، آنی و لحظه‌ای تصمیم نمی‌گیرم بلکه همه جوانب رو در نظر می‌گیرم و بعد تصمیم می‌گیرم.»

مقوله ۴: رفتار نقش‌مدارانه

رفتار نقش‌مدارانه به ویژگی‌های رفتاری مدیرانی به‌عنوان مرشد اطلاق می‌گردد که به ترسیم چگونگی ایفای‌نقش در زندگی کاری برای کارکنان خود می‌پردازند که مدیران در جایگاه مرشد این رفتار را از طریق الگوسازی‌نقش، تسلط بر نقش، داربست‌زنی اطلاعاتی، تمایل به آرمان پیشرفت‌شغلی و ارشادکنندگی و تشویق به تیم سازی و شبکه سازی رقم می‌زنند.

الگوسازی‌نقش به کنش انسانی اطلاق می‌گردد که در آن اعمال یا حرکات مدیر کم و بیش عیناً بازتولید می‌شود. مدیران به این‌گونه رفتارهای خود به‌عنوان رفتارهای نقش‌مدارانه خود اشاره می‌کنند که مصاحبه‌های زیر بیانگر آن می‌باشند:

«کارکنان رفتار مدیرشون رو الگو قرار میدند.»

به اطمینان داشتن مدیر در مورد اختیارات، مسئولیت‌ها و انتظاراتی او از کارکنان در محیط کار اطلاق می‌گردد. مدیران سعی می‌کنند که تعارضات نقشی و ابهامات در نقش را برای کارکنان برطرف کرده تا آنها هم وظایف و مسئولیت‌های خود را به درستی انجام دهند. برخی از مدیران این رفتار را بدین گونه بیان می‌کنند:

«من خودم سعی می‌کنم که شرح شغل خودم را مطالعه کنم تا وظایف و مسئولیت‌های خودم را بدونم و اونها را درست انجام بدم، همیشه از کارکنانم هم می‌خوام که شرح شغل‌های مرتبط با سمتشون را بخونند تا دچار سردرگمی نشن.»

داربست‌زنی اطلاعاتی به مفهومی‌اطلاق می‌گردد که مدیران و کارکنان در حین یادگیری تجربیات خود را به یکدیگر انتقال می‌دهند و تلاش می‌کنند تا از تجربیات یکدیگر بدون‌توجه به جایگاه سازمانی خود استفاده کنند. مصاحبه‌های زیر بیانگر این مفهوم می‌باشد:

« با اینکه خودم مدیرم ولی با افراد آب‌دیده مشورت کنم و از نقطه نظراتشون استفاده کنم، چون اونها چند تا پیراهن بالاخره بیشتر از من پاره کردند.»

مدیران تلاش می‌کنند که در پیشبرد مسیر شغلی خود و کارکنان خود را آماده کنند و مزیت‌ها و فرصت‌های حیاتی را برای نیل به موفقیت مسیر شغلی فراهم

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

می‌آورند. مصادیقی که مدیران در مصاحبه‌های خود به آن اشاره می‌کنند:

«یکی از دلایلی که من علاقه‌مند هستم اطلاعاتم رو به زیرمجموعه‌ام بدم اینه که راه پیشرفت رو برای خودم و زیرمجموعه‌ام باز نگه دارم.»

مدیران در جایگاه مرشد به نقش ارشادکنندگی در قالب هدایت، راهنمایی، حمایت و پشتیبانی از کارکنان اشاره می‌کنند که به نمونه‌ای از مصادیق گفته شده توسط مدیران اشاره می‌شود:

«مثلاً طرف وقتی یک کاری انجام میده این انتظار را داره که حمایت کامل از طرف مدیرش داشته باشه، من سعی می‌کنم پشتوانه زیرمجموعه‌ام باشم و راهنماییش کنم.»

در بحث اهمیت توجه به جایگاه مشورت و گروه از دیدگاه مدیران و تأثیرات این ویژگی برجسته مدیران در نظام مرشد- مریدی، مطالب گوناگون و متنوعی در نگاه به ابعاد مختلف این ویژگی توسط مدیران نکات مختلفی گفته شده که به آن اشاره می‌شود:

«من تلاش می‌کنم که در تصمیم‌گیری‌هام دیکتاتوری عمل نکنم و از کل افراد زیرمجموعه‌ام نظرخواهی کنم و با همه افرادم تیمی کار کنم.»

مقوله ۵ : رفتار اثرگذارانه

رفتار اثرگذارانه به ویژگی‌های رفتاری مرشدان برای نفوذ و ترغیب در دیگران اشاره دارد که از جمله ویژگی‌های استخراج شده برای این تم می‌توان به تشویق به کنجکاوی در آموزش‌پذیری، تشویق به ایده‌پردازی، تشویق به رقابت‌پذیری، جذابیت ارتباطی برای نفوذ اشاره کرد به گونه‌ای هر یک از این رفتارها می‌تواند در اثربخشی رفتاری بر روی کارکنان تأثیر به سزایی داشته باشد.

تشویق به کنجکاوی در آموزش‌پذیری از جمله ویژگی‌هایی است که مدیران به‌عنوان مرشد برای افراد زیرمجموعه خود ارائه می‌دهند. در اینجا عواملی هم‌چون ایجاد انگیزه برای آموزش، ایجاد احساس نیاز به آموزش و اهمیت برگزاری دوره‌های آموزشی برای کارکنان مورد توجه قرار گیرد، بدین منظور برای هر یک از این مقوله‌ها به مصادیق ذکر شده توسط مدیران اشاره می‌شود:

«بعضی از افراد احساس نیاز آموزشی دارند و میدونند که اگه آموزش ببینند پیشرفت می‌کنند ولی بعضی از افراد این احساس را ندارند من سعی می‌کنم این

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

احساس آموزش دیدن را درشون ایجاد کنم چون اونوقت با یادگیری اون آموزش‌ها پیشرفت می‌کنند.»

مدیران در حمایت از افکار و ایده‌های کارکنان، توجه به ایده‌ها و نظرهای کارکنان، بسترسازی برای ارائه ایده‌های کارکنان تلاش خود را می‌کنند تا کارکنان خود را به ایده‌پردازی تشویق نمایند؛ بدین منظور برای هر یک از این مقوله‌ها به مصادیق ذکر شده توسط مدیران اشاره می‌شود:

«زمانی‌که یک نفر از زیرمجموعه‌ام برای مشکلی که تو واحد پیش اومده، ایده‌ای میده، این فرد شاید قبلاً دیده نمی‌شد ولی من اونا تو پالایشگاه مطرح می‌کنم.»

مدیران زمینه رقابت سازنده بین کارکنان و ایجاد انگیزه برای رقابت کارکنان با مدیران در سطوح بالای مدیریتی را برای کارکنان خود فراهم آورد، به نمونه‌ای از این مصاحبه‌ها اشاره شده است:

«یک مدیر باید دانش و تجربه خودش رو بالاتر ببره و همیشه نسبت به زیر مجموعه‌اش یک قدم جلوتر باشه و این جو را هم بین کارمندانش ایجاد کنه که اونها همیشه سعی کنند که نسبت به رقیباشون یک قدم بالاتر باشند.»

همچنین جذابیت برای نفوذ عاملی اساسی در هر نوع رابطه‌ای می‌باشد و داشتن جذابیت فردی از لحاظ فیزیکی در آشنایی و توسعه رابطه مرشد – مریدی تأثیر بسزایی دارد. به نمونه‌ای از این مصادیق اشاره شده است:

«در جامعه ایرانی بر نوع سلام کردن و نوع برقراری رابطه کردن، دست دادن، نوع لبخند طرز لباس پوشیدن و ظاهر من مدیر خیلی توجه می‌کنند.»

اعتبارسنجی کمی‌مدل اندازه‌گیری تحقیق

به‌منظور بررسی اعتبار مدل اندازه‌گیری تحقیق، تکنیک تحلیل عاملی تأییدی (CFA) در قالب اعتبار سازه مدل مورد بررسی قرار گرفت که برای سنجش آن از دو اعتبار همگرایی و اعتبار افتراقی استفاده می‌شود. در اعتبار همگرایی هریک از بارهای عاملی (ضرایب رگرسیونی) می‌باید معنی دار و از ۰/۵ بزرگتر یا مساوی آن باشد و در اعتبار واگرا به منظور بررسی عدم همپوشانی بین سازه‌های پرسشنامه در ارتباط با گویه‌های مورد سنجش آن، همبستگی یا کواریانس بین هر دو سازه نبایستی بیشتر از ۰/۹ باشد (Byern, 2010:110).

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

جدول ۲- نتایج تحلیل عاملی تأییدی (CFA) برای گویه‌های پرسشنامه

مضمون	سازه	نماد	گویه‌ها	بارهای عاملی	سطح معناداری	مضمون	سازه	نماد	گویه ها	بار عاملی	سطح معناداری
رفتار همنوایانه	همدلی	F1	V01	.774	.000	رفتار خودمدیرانه	مثبت نگری	G3	V41	.784	.000
			V02	.925	.000		صداقت در ارائه اطلاعات	G4	V42	.825	.000
			V03	.807	.000				V43	.758	.000
	نوع دوستی	F2	V04	.882	.000				V44	.851	.000
			V05	.884	.000				V45	.637	.000
			V06	.880	.000		جامع‌نگری	G5	V46	.846	.000
			V07	.761	.000				V47	.778	.000
	تمایل به خدمت‌رسانی	F3	V08	.718	.000				V48	.613	.000
			V09	.853	.000				V49	.791	.000
			V10	.726	.000	رفتار نقش مدارنه	الگوسازی نقش	I1	V50	.872	.000
			V11	.669	.000				V51	.875	.000
	گذشت	F4	V12	.876	.000				V52	.824	.000
			V13	.798	.000		تسلط بر نقش	I2	V53	.887	.000
	فروتنی و تواضع	F5	V14	.665	.000				V54	.897	.000
			V15	.707	.000		تمایل به داربست‌زنی اطلاعاتی	I3	V55	.835	.000
			V16	.695	.000				V56	.846	.000
	دوستی	F6	V17	.791	.000				V57	.783	.000
			V18	.790	.000				V58	.781	.000
			V19	.778	.000		تمایل داشتن به پیشرفت‌شغلی	I4	V59	.829	.000
رفتار کمال گرایانه	انتقادپذیری	G1	V20	.847	.000				V60	.756	.000
			V21	.800	.000				V61	.783	.000
			V22	.810	.000				V62	.802	.000
	دیدآینده نگرانه	G2	V23	.791	.000				V63	.556	.000
			V24	.842	.000				V64	.856	.000
			V25	.287	.000				V65	.789	.000
	نگرش معنوی	G3	V26	.858	.000				V66	.672	.000
			V27	.888	.000		تمایل به تیم‌سازی و شبکه‌سازی	I6	V67	.869	.000
			V28	.934	.000				V68	.883	.000
	عدالت محوری	G4	V29	.853	.000				V69	.832	.000
			V30	.834	.000	رفتار اثرگذارانه	تشویق به کنجکاوی در آموزش‌پذیری	J1	V70	.791	.000
			V31	.714	.000				V71	.955	.000
	قدرت اعتمادآفرینی	G5	V32	.679	.000				V72	.792	.000
			V33	.778	.000		تشویق به ایده‌پردازی	J2	V73	.725	.000
			V34	.814	.000				V74	.784	.000
			V35	.804	.000				V75	.905	.000
رفتار خود مدیرانه	مسئولیت‌پذیری	H1	V36	.822	.000				V76	.847	.000
			V37	.868	.000				V77	.756	.000
			V38	.875	.000		جذابیت ارتباطی برای نفوذ	J4	V78	.443	.000
	مثبت‌نگری	H2	V39	.769	.000				V79	.779	.000
			V40	.891	.000				V80	.896	.000

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

ارزیابی رفتار همنوایانه

مدل اندازه‌گیری اول، دارای ۱۹گویه است که ابعاد شش گانه رفتار همنوایانه مدیران مرشد را تبیین می‌کند. در این مدل، همه گویه‌ها دارای بارعاملی معنی دار و بالای ۰/۵ است. لذا، اعتبار همگرایی رفتار همنوایانه تأیید می‌شود. باتوجه به ضریب همبستگی ۰/۹۵ برای دو متغیر فروتنی و دوستی، این متغیرها باهم ادغام و با یک نماد وارد مدل شدند که در نهایت، همبستگی بین هر دو متغیر بعد از این ادغام‌ها کمتر از عدد ۰/۹ بدست آمد. بنابراین، عدم همپوشانی در قالب اعتبار افتراقی نیز تایید می‌شود که در نتیجه آن، اعتبار سازه مدل مورد تایید واقع می‌شود.

از سوی دیگر، پایایی مدل اندازه‌گیری را ضریب آلفای کرونباخ مشخص می‌کند. مقادیر بالای ۰/۶ برای این ضریب قابل قبول است (George & Mallory, 2003:54). همانطور که در جدول (۳) نشان می‌دهد، ضرایب آلفای کرونباخ در همه ابعاد بالای ۰/۶ است، بنابراین پایایی مدل نیز تأیید می‌شود.

جدول ۳- پایایی مدل اندازه‌گیری رفتار همنوایانه

مقوله‌ها	α کرونباخ	مقوله‌ها	α کرونباخ
همدلی	۰/۷۳	گذشت	۰/۸۷
نوع دوستی	۰/۷۸	تواضع و فروتنی	۰/۸۰
تمایل به خدمت‌رسانی	۰/۸۴	دوستی	۰/۷۷

ارزیابی رفتار کمال‌گرایانه

مدل اندازه‌گیری دوم، دارای ۱۶ گویه است که ابعاد پنج گانه رفتار کمال‌گرایانه مدیران مرشد را تبیین می‌کند. در این مدل، بارعاملی گویه شماره ۲۵ اگرچه معنادار بدست آمد. ولی با توجه به پایین‌تر بودن آن از مقدار ۰/۵ از ادامه تحلیل کنار گذاشته شد ولی سایر گویه‌ها با توجه دارای بار عاملی معنی دار و بالای ۰/۵ به دست آمد. لذا، اعتبار همگرایی رفتار کمال‌گرایانه نیز تأیید می‌شود. همچنین، همبستگی دو به دو ابعاد پنج گانه نیز کمتر از عدد ۰/۹ است. بنابراین، عدم همپوشانی بین ابعاد رفتار کمال گرایانه نیز در قالب افتراقی تأیید می‌شود. در نهایت با تأیید اعتبار همگرایی و اعتبار افتراقی، اعتبار سازه مدل تأیید می‌شود.

از سوی دیگر همان طور که جدول (۴) نشان می‌دهد، ضرایب آلفای کرونباخ در همه ابعاد بالای ۰/۶ است، بنابراین، پایایی مدل رفتار کمال‌گرایانه نیز تأیید می‌شود.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

جدول ۴- پایایی مدل اندازه‌گیری رفتار کمال‌گرایانه

مقوله‌ها	α کرونباخ	مقوله‌ها	α کرونباخ
انتقادپذیری	۰/۸۹	عدالت‌محوری	۰/۸۵
دیدآینده‌نگرانه و دوراندیشی	۰/۷۵	قدرت اعتمادآفرینی	۰/۸۱
نگرش معنوی	۰/۸۲		

ارزیابی رفتار خودمدیرانه

مدل اندازه‌گیری سوم، دارای۱۴ گویه است که ابعاد چهارگانه رفتار خودمدیرانه مدیران مرشد را تبیین می‌کند. در این مدل، همه گویه‌ها دارای بارعاملی معنی دار و بالای ۰/۵ است. لذا، اعتبار همگرایی رفتار خودمدیرانه تأیید می‌شود. همچنین، همبستگی دو به دو ابعاد پنج گانه نیز کمتر از عدد ۰/۹ است. بنابراین، عدم همپوشانی بین ابعاد رفتار کمال گرایانه نیز در قالب افتراقی تأیید می‌شود و در نهایت با تأیید اعتبار همگرایی و اعتبار افتراقی، اعتبار سازه مدل تأیید می‌شود.

از سوی دیگر همان طور که جدول (۵) نشان می‌دهد، ضرایب آلفای کرونباخ در همه ابعاد بالای ۰/۶ است، بنابراین پایایی مدل رفتار خودمدیرانه نیز تأیید می‌شود.

جدول ۵- پایایی مدل اندازه‌گیری رفتار خودمدیرانه

مقوله‌ها	α کرونباخ	مقوله‌ها	α کرونباخ
مسئولیت‌پذیری	۰/۷۲	صداقت در ارائه اطلاعات	۰/۸۲
مثبت‌نگری	۰/۸۸	جامع‌نگری	۰/۷۵

ارزیابی رفتار نقش‌مدارانه

مدل اندازه‌گیری چهارم، دارای ۲۰ گویه است که ابعاد شش گانه رفتار نقش‌مدارانه مدیران مرشد را تبیین می‌کند. در این مدل، همه گویه‌ها دارای بارعاملی معنی دار و بالای ۰/۵ است. لذا، اعتبار همگرایی رفتار نقش‌مدارانه تأیید می‌شود. باتوجه به ضریب همبستگی ۰/۹۵ برای دو متغیر ارشادگری و تمایل به پیشرفت شغلی، این متغیرها باهم ادغام و با یک نماد وارد مدل شدند که در نهایت، همبستگی بین هر دو متغیر بعد از این ادغام‌ها کمتر از عدد ۰/۹ بدست آمد. بنابراین، عدم همپوشانی در قالب اعتبار افتراقی نیز تایید می‌شود و در نتیجه آن، اعتبار سازه مدل مورد تایید واقع می‌شود.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

از سوی دیگر همان طور که جدول (۶) نشان می‌دهد، ضرایب آلفای کرونباخ در همه ابعاد بالای ۰/۶ است، بنابراین پایایی مدل رفتار نقش‌مدارانه نیز تأیید می‌شود.

جدول ۶- پایایی مدل اندازه‌گیری رفتار نقش مدارانه

مقوله‌ها	α کرونباخ	مقوله‌ها	α کرونباخ
الگوسازی نقش	۰/۸۳	ارشادگری	۰/۷۸
تسلط بر نقش	۰/۸۵	تمایل داشتن به پیشرفت‌شغلی	۰/۸۴
تمایل به داربست‌زنی اطلاعاتی	۰/۷۶	تمایل به تیم‌سازی و شبکه‌سازی	۰/۹۰

ارزیابی رفتار اثرگذارانه

مدل اندازه‌گیری پنجم، دارای ۱۱ گویه است که ابعاد چهارگانه رفتار اثرگذارانه مدیران مرشد را تبیین می‌کند. در این مدل، بارعاملی گویه شماره ۷۸ اگرچه معنادار بدست آمد. ولی با توجه به پایین‌تر بودن آن از مقدار ۰/۵ از ادامه تحلیل کنار گذاشته شد. ولی برای سایر گویه‌ها با توجه دارای بار عاملی معنی دار و بالای ۰/۵ نتایج متفاوتی به دست آمد. به این معنا که اعتبار همگرایی رفتار اثرگذارانه تأیید می‌شود. باتوجه به ضریب همبستگی ۰/۹۵ برای دو متغیر تشویق به ایده‌پردازی و تشویق به رقابت‌پذیری، این متغیرها باهم ادغام و با یک نماد وارد مدل شدند که در نهایت، همبستگی بین هر دو متغیر بعد از این ادغام‌ها کمتر از عدد ۰/۹ بدست آمد. بنابراین، عدم همپوشانی در قالب اعتبار افتراقی نیز تایید می‌شود و در نتیجه آن، اعتبار سازه مدل مورد تایید واقع می‌شود.

از سوی دیگر همان طور که جدول (۷) نشان می‌دهد، ضرایب آلفای کرونباخ در همه ابعاد بالای ۰/۶ است. بنابراین، پایایی مدل رفتار اثرگذارانه نیز تأیید می‌شود.

جدول ۷- پایایی مدل اندازه‌گیری رفتار اثرگذارنه

مقوله‌ها	α کرونباخ	مقوله‌ها	α کرونباخ
تشویق به کنجکاوی در آموزش‌پذیری	۰/۷۲	تشویق به رقابت پذیری	۰/۸۰
تشویق به ایده‌پردازی	۰/۹۲	جذابیت ارتباطی برای نفوذ	۰/۸۱

۵- بحث، نتیجه گیری و پیشنهادات

رفتار مرشدانه مدیران مکانیزم جدیدی نیست. بلکه پدیده‌ای است که با تغییر پارادایم‌های مختلف دوام آورده است و دلیل دوام آن برای قرن‌های متمادی این است

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

که مرشدیت از ارتباط بین نسل‌ها نشأت می‌گیرد. مرشدان عموماً به عنوان افرادی باتجربیات و دانش سطح بالا شناخته شده‌اند که متعهد به پشتیبانی و توسعه افراد جوان‌تر هستند. از سوی دیگر، مدیران آینده سازمان‌ها، باید خود را فراگیرانی ببینند که به صحنه یادگیری آمده‌اند، هر چند ممکن است این صحنه با یادگیری‌های قبلی آنان بسیار فاصله داشته باشد. مطمئناً وجود مرشدان غیراثربخش نه تنها به اثربخشی منجر نمی‌شود، بلکه برای سازمان و اعضای آن زیانبار است. این شرایط زمانی اتفاق می‌افتد که مرشدان ابزارها و راه‌حل‌هایی را به کار می‌برند که در استفاده صحیح از آنها مجرب نیستند. از سوی دیگر، ممکن است که مرشدان در این سازمان‌ها باعث تربیت مریدانی ماهر شده که مدتی طولانی با همان سازمان همکاری کرده‌اند و مهارت‌های کافی برای کسب موقعیت‌های آینده در سازمان را دارند.

یافته‌های حاصل از این تحقیق، ویژگی‌ها و رفتارهای مرشدانه را در قالب پنج رفتار شامل رفتار همنوایانه، رفتار کمال‌گرایانه، رفتار خودمدیرانه، رفتار نقش‌مدارانه و رفتار اثرگذارانه معرفی می‌نماید. اول آنکه، رفتار مرشدانه بر لزوم توجه به دیگران، ترجیح منفعت دیگران بر منافع خود تأکید دارد که همدلی، نوع دوستی، تمایل به خدمت رسانی و گذشت، تواضع و فروتنی و دوستی را در برمی‌گیرد. دوم آنکه، رفتار کمال‌گرایانه که بر تمایل پایدار فرد به وضع معیارهای کامل و دست یافتنی است که به گونه‌ای سازنده رفتارهای مدیران را برجسته می‌نماید که مفاهیم انتقادپذیری، دیدآینده‌نگرانه و دوراندیشی، نگرش معنوی، عدالت‌محوری و قدرت اعتمادآفرینی را شامل می‌گردد. سومین رفتار، رفتار خودمدیرانه است که بر رفتارهای متمرکز بر خود فرد مدیر که در ارتباط با کارکنان می‌باشد، تأکید دارد و مسئولیت‌پذیری، مثبت‌نگری، صداقت در اطلاع‌رسانی و جامع‌نگری را در برمی‌گیرد. رفتار نقش‌مدارانه که بر لزوم نقش مدیران در مسیرشغلی کارکنان تمرکز دارد که بر الگوسازی نقش، تسلط بر نقش، داربست‌زنی اطلاعاتی، ارشادکنندگی، تمایل به آرمان پیشرفت شغلی، تمایل به تیم سازی تأکید دارد. رفتار اثرگذارانه بر رفتارهایی که برای ترغیب و نفوذ در دیگران بکار گرفته می‌شود از جمله تشویق به کنجکاوی در آموزش‌پذیری، رقابت‌پذیری، ایده‌پردازی و جذابیت ارتباطی برای نفوذ تأکید دارد. خلاصه یافته‌های حاصل از تحقیق در مورد رفتارهای مرشدانه مدیران را در شکل شماره ۱ نشان داده شده است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]



شکل ۱- الگوی ویژگی‌های رفتار مرشدانه مدیران

با توجه به نتایج بدست آمده از تحقیق، رفتار مرشدانه مدیران در شرکت‌های نفتی برای کلیه سطوح مدیریتی مورد توجه و تأکید قرار می‌گیرد. به ویژه، این موضوع زمانی برای مدیران میانی و عملیاتی تازه‌واردی حائز اهمیت می‌باشد که برای اولین بار جذب چنین پست سازمانی می‌شوند. همچنین، امید است که مدیران شرکت‌های دولتی و خصوصی از ویژگی‌های رفتار مرشدانه ارائه شده و نتایج پژوهشی حاصل از آن در راستای توسعه منابع انسانی و مدیران استفاده کنند. در مجموع، یافته‌های پژوهش پیرامون مدل ارائه شده افق جدیدی را برای درک و ترسیم الگوی رفتاری مدیران در یک سازمان می‌گشاید که می‌تواند سهمی در توسعه ابقاء دانش و حافظه سازمانی و توسعه مرزهای دانش در عرصه رفتار سازمانی داشته باشد. بنابراین، دستیابی به مدل رفتار مرشدانه مدیران درهای جدیدی را بر ادبیات رفتارسازمانی می‌گشاید که می‌تواند سرچشمه مطالعات آتی اندیشمندان و محققان باشد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

منابع:

۱. اسمعیلی، س؛ تسلیمی، م. ح؛ قلی پور، آ.(1389). طراحی مدلی براساس کارکردهای مرشد- مریدی در راستای توسعه مدیریت. پژوهش مدیریت، سال سوم، شماره هفتم، ۳۷-۵.

۲. بازرگان، ع. (۱۳۸۹). مقدمه‌ای بر روش‌های تحقیق آمیخته. تهران: انتشارات دیدار.

۳. حریری، ن. (۱۳۸۵). اصول و روش‌های پژوهش کیفی. انتشارات دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم تحقیقات، تهران.

۴. سایت اینترنتی پایگاه اطلاع رسانی شرکت نفت به نشانی www.mop.ir

۵. کریپندورف، ک. (۱۳۷۸). تحلیل محتوا. ترجمه هوشنگ نایب، تهران: انتشارات روش.

۶. کلاترباک، د. ترجمه محمد علی بابایی. (۱۳۸۸). هر کسی را پیری باید: پرورش استعداد در محیط کار. تهران. انجمن مدیریت منابع انسانی.

7. Allen, T. D & Eby, L. T. (2007).The Blackwell Handbook of Mentoring: A Multiple Perspectives Approach. Published by Blackwell Publishing Ltd. www.blackwellpublishing.com.
8. Ambrose, L. (2003). "Multiple mentoring: Discover alternatives to a one-on-one learning relationship." Healthcare Executive, 18(4), 58–59.
9. Byrne, B. M. (2010). Structural Equation Modeling with AMOS Basic Concepts, Applications, and Programming. New York: Taylor and Francis Group.
10. Batara, N., Woolgar, T. (2017). "The mentorship imperative for health leadership". Healthcare Management Forum, 30(3): 155-158.
11. Berg, M.H., Rickels, D. A. (2017). "Mentoring for Mentors: The Mentor plus Program". Journal of Teacher Education, 27(2): 39-51.
12. Connie R. W., Kammeyer-Mueller, J. D., and Marchese, M. (2006). "Mentor and protégé predictors and outcomes of mentoring in a formal mentoring program." Journal of Vocational Behavior, 69, 410–23.
13. Dominguez, N& Hager, M. (2013). "Mentoring frameworks: synthesis and critique". International Journal of Mentoring and Coaching in Education. 2(3), 171-188.
14. Eby, L. T., Butts, M., Lockwood, A., & Simon, S. A. (2004). "Protégés' negative mentoring experiences: Construct development and Nomo-logical validation". Personnel Psychology, 57, 411–447.
15. Eby, L. T., Lockwood, A., & Butts, M. (2006). Organizational support for mentoring: A multiple perspectives approach." Journal of Vocational Behavior, 68, 267–291.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

16. Fyn, A. F. (2013). "Peer Group Mentoring Relationships and the Role of Narrative". The Journal of Academic Librarianship, 39, 330-334.
17. Hall, R & Jaugietis, Z. (2011). "Developing Peer Mentoring through Evaluation". Innov High Educ, 36, 41–52.
18. Haggard, D. L., Dougherty, Th., Turban, D. B., &bWilbanks, J. E. (2011). "Who Is a Mentor? A Review of Evolving Definitions and Implications for Research". Journal of Management, 37, 280-304.
19. Hsieh, H.F., and Shannon, S.E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis.Qualitative Health Research, 15(9), 1277-1288.
20. Huizing, R.L. (2012). "Mentoring Together: A Literature Review of Group Mentoring". Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning, 20(1), 27–55.
21. George, D., & Mallory, P. (2003). SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update (4th Ed.). Boston: Allyn & Bacon.
22. Ghosh, R. (2017). "Mentors Providing Challenge and Support Integrating Concepts from Teacher Mentoring in Education and Organizational Mentoring in Business". Human Resource Development Review, 12(2) 144-176.
23. Kavanagh, L., & Crosthwaite, C. (2007). "Triple-objective team mentoring achieving Learning Objectives with Chemical Engineering Students". Institution of Chemical Engineers, 2, 68–79.
24. Keller, T. E. (2005a). The stages and development of mentoring relationships. In D. L. Du Bois& M. J. Karcher (Eds.), *Handbook of youth mentoring* (pp. 82–99). Thousand Oaks, CA: Sage.
25. Kram, K.E. (1983). "Phases of the mentoring relationship". Academy of Management Journal, 26 /4: 608-25.
26. Kram, K. E., & Isabella, L. A. (1985). "Mentoring alternatives: The role of peer relationships in career development". Academy of Management Journal, 28, 110–132.
27. Levinson, D. J., Darrow, D., Levinson, M., Klein, E. B., & McKee, B. (1978). *The seasons of a man's life*. New York: Knopf.
28. Meyer, M. & Fourie, L. (2004). Mentoring and Coaching. Randburg: Knowres Publishing.
29. Opengart, R., Bierema, L. (2017). "Emotionally Intelligent Mentoring Conceptualizing Effective Mentoring Relationships". Human Resource Development Review, 14(3): 234-258.
30. Rekha, K.N. and Ganesh, M.P. (2012). "Do mentors learn by mentoring others?" International Journal of Mentoring and Coaching in Education, 1(3), 205-217.
31. Rhodes, J. E. (2005). A theoretical model of youth mentoring. In D. L. Dubois & M. A. Karcher (Eds.), *Handbook of youth mentoring* (pp. 30–43). Thousand Oaks, CA: Sage.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

32. Roberts, A. (2000). "Mentoring revisited: A phenomenological reading of the literature." Mentoring and Tutoring, 8, 145–170.
33. Spitzmuller, Ch., Neumann, E., Spitzmuller, M., Rubino, C., Keeton, K. E., Sutton, M. T., & Manzey, D. (2008). "Assessing the Influence of Psychosocial and Career Mentoring on Organizational Attractiveness." International Journal of Selection and Assessment, 16 (4), 403-415.
34. Stanulis, R. N., Wexler L. J., Pylman, S., Guenther, A., Farver, S., Ward, A., Croel-Perrien, A., White, K. (2018). "Mentoring as More Than "Cheerleading": Looking at Educative Mentoring Practices Through Mentors' Eyes". Journal of Teacher Education, 4: 120-135.
35. Yeh, C. J., Ching, A. M., Okubo, Y., & Luthar, S. S. (2007). Development of a mentoring program for Chinese immigrant adolescents' cultural adjustment". Adolescence, 42(168), 733–74.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-11-24]