

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 قابل توجهی داشته و اندیشمندان عرصه 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 نیمه‌ساخترایافته 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 عنوانی، «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.

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

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

۲. دانش آموخته دکترا مریم احمدی زهرانی، 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.

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^۱ به عنوان مکانیسمی برای 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 به عنوان مرشد، ادعا می‌کند که مرشدیت در سازمان به عنوان پدیده‌ای ممکن و واقعی پذیرفته شده و مرشدیت به عنوان 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 با تجربه 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 با تجربه 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 به عنوان وسیله‌ای برای افزایش اثربخشی سازمان یاد می‌کنند. با این وجود معتقدند که در این گونه فعالیت‌ها مهم آن است که همه اعضاء توسعه یابند (Spitzmuller,,et al, 2008:405).

به نظر بورگس^۲ (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 از 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 نیمی از شرکت‌ها از مرشدیت استفاده می‌کنند و شرکت‌های بزرگ

1. mentoring
2. Burgess

مايل 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 نیمی از 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. زمانی که 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 باستعداد، 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 به ندرت 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

۲- نگاهی به مبانی نظری رفتار مرشدانه

کلمه مرشد^۱ 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 با تجربه 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 با تجربه و دارای مهارت بیشتر با مرید کم‌تجربه و دارای مهارت کمتر به‌گونه‌ای که افراد درگیر رابطه از آن نفع می‌برند. رابطه مرشد- مریدی به عنوان یک رابطه توسعه‌دهنده بین افراد با تجربه و افراد کم تجربه از نظر رشد شخصی و حرفة‌ای 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، گستردگی، پویا، متقابل، حمایت کننده و صادقانه میان یک فرد با تجربه و یک آغازگر راه کم‌تجربه است (Opengart& Bierema, 2017, 240) که هدف نهایی آن رشد علمی، حرفاء 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(اسماعیلی و دیگران، ۱۳۸۸: ۸). رابطه مرشد- مریدی به توسعه مهارت‌های فردی، بین فردی کمک می‌کند و باعث می‌شود مریدان یاد بگیرند چگونه بین تقاضاهای حرفاء و فردی متعارض تعادل ایجاد کند. مرشدانها از طریق تسهیم تجارت، 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

در اصل همان مفهوم استاد- شاگردی و یا کارآموزی است. در قرون وسطی در روزهایی که صنوف بر دنیای بازرگانی سلط 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 با تجربه، 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 زمانی که خودش استاد شود و از راهنمایی‌های استاد بهره‌مند گردد. روابط شخصی اولیه به تدریج بین مرشد و مرید توسعه می‌یابند 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 مرشدزن¹ 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 منجر به تأثیف کتاب مرشد زن شد. نام کتاب با الهام از جمله یکی از فرزندان آماندا² 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 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 ناجیز و ساعات کاری طولانی منجر به 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 عنایتی مانند ریسمان کشنه و چرخ حرکت دهنده یاد می‌شد. در روزگاران قدیم اطلاق چنین واژه‌هایی به مرشدیت به چشم می‌خورد ولی امروزه بی‌ریما 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

۱۳۸۸:۵۷). کرکا^۱ (۱۹۹۸) در تعریفی ساده از مرشدیت، مرشدیت را رابطه بین یک شخص مدرس و یک شخص بی تجربه به شکل استاد- شاگردی بیان می کند. دوردن^۲ (۲۰۰۱) تعریف کرکا را بسیار پایین تر از سطح برنامه های مرشدیت می داند و می گوید حتی آنچه در مرشدیت انجام می شود بسیار فراتر از این تعریف ساده است (Haggard, et al., 2011:282). رابرتس^۳ (۲۰۰۰) بیان می کند که مرشدیت روابط منحصر بفرد بین افراد را منعکس می کند که بر این اساس تبادلات میان فردی و تعاملات تفکری در رابطه مرشدیت تعریف و روابط شکل می گیرد (Roberts, 2000:146). لوینسون (۱۹۷۸) بیان می کند که برخی از روابط مرشدیت در زمان های مختلف تغییر می باید در حالی که برخی از انواع دیگر مرشدیت سطحی، کوتاه مدت و گاهی مدرس می باشد (Levinson, 1978: 110).

کاواناگ و کروست ویت (۲۰۰۷) معتقدند که موققیت مرشدیت در سازمان ها تحت تاثیر هر فرایندی قرار می گیرد. در مدل ایشان سه سطح برای مرشد ارائه شده که در سطح اول، مرشد به عنوان مادر^۴، مباحثت بین مریدان را هدایت می کند و این اطمینان را بوجود می آورد 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 می دهد، رهبری می شوند. در سطح دوم، مرشد به عنوان وکیل مدافعان^۵، مرشد از مباحثت مریدان اطلاع کامل دارد و بر جنبه های مختلف مسائل مریدان که برای ارائه راه حل مورد نیاز می باشد، تمرکز می کند. مرشدان لزوماً پاسخ مستقیم را ارائه نمی دهند، بلکه ترجیحاً مریدان را به سمت دستیابی به راه حل صحیح تشویق می کنند و معمولاً جنبه هایی از مسائل که توسط مریدان مورد توجه قرار نمی گیرد، از سوی مرشد مطرح می گردد. در سطح سوم، مرشد به عنوان شاهد متخصص^۶، مریدان جلسات را هدایت می کند، فقط مسائلی که مریدان مطرح می کنند، مورد بحث قرار می گیرد و هیچ گونه اطلاعاتی از طرف مرشد به مرید داده نمی شود، مگر آنکه مرید مستقیماً درخواست کند (Kavanagh & Crosthwaite, 2007:69).

کرام (۱۹۸۳) سه کارکرد اساسی را برای مرشد- مریدی عنوان می کند که مبنای بسیاری از تحقیقات بر این دو کارکرد استوار است که عبارتند از : حمایت مسیر شغلی^۷،

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

حمایت روانشناختی^۱ و الگوسازی نقش^۲. کرام بر این باور است، کارکرد مسیر شغلی، مریدان را برای پیشبرد مسیر شغلی آماده و راه را برای ارتقا در آن هموار می کند. از سوی دیگر، کارکرد حمایت روانشناختی باعث می شود 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 می کند (Spitzmuller, et al, 2008:409). مریدان نیز می توانند از طریق مرشدان خود، به درون شبکه های اجتماعی راه یابند. این امر آنها را قادر می کند به اطلاعات ارزشمندی دست یابند که دستیابی به آنها از کانال های دیگر امکان پذیر نمی باشد (Batara & Woolgar, 2017:156). براساس تئوری یادگیری اجتماعی، افراد از طریق تعامل با دیگران یا محیط یاد می گیرند (Fyn, 2013:331). همچنین افراد به وسیله پیروی افراد دیگر از طریق الگوسازی نقش یاد می گیرند. این یادگیری تغییرات رفتاری و شناختی را به همراه دارد و انتظارات مربوط به ظرفیت انجام موقفيت آميز وظایيف را برآورده می کند(Huizing, 2012:30).

کرام (۱۹۸۳) بیان می کند که رابطه مرشد- مریدی عموماً از طریق چهار مرحله آشنايی^۳، پرورش (احیا)^۴، جدایی^۵ و تعریف مجدد^۶ شکل می گیرد. مرحله آشنايی ۶ تا ۱۲ ماه به طول می انجامد و مریدان و مرشدان اغلب ایده آل گرا هستند و تفکرات مثبت نسبت به یکدیگر دارند. برای هر دو طرفی که درگیر یک رابطه می شوند مهم است که اهداف، مقاصد، فرایند و مدت این رابطه را به وضوح بیان کنند. رویدادهای سال های اول از خیالات به سمت واقعیت تغییر مسیر می دهد. انتظارات مثبت مبنی بر تعامل متقابل با گذشت ۱۲ ماه به پایان می رسد (Hall & Jaugietis, 2011:46). دوره پرورش (احیا) معمولاً ۲ تا ۵ ماه به طول می انجامد. در طول این دوره، مریدان دامنه گسترده ای از کارکردهای روانشناختی- اجتماعی و شغلی را دریافت می کنند. اجرای برنامه های مرشد- مریدی و قوت بخشیدن به رابطه مرشد- مریدی در این مرحله صورت می گیرد که به طرق مختلف نظریر محاوره، ایفای نقش یا طوفان مغزی می تواند باشد. در طول این دوره، محدودیت ها و مزیندی ها مشخص شده، بنابراین تعارض ها و عدم اطمینان اعضا به یکدیگر حداقل می باشد (Meyer&Fourie, 2004:79).

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

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, et al, 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. هنگامی که بیشترین کارکردها رخ می‌دهد، مریدان و مرشدان تصمیم می‌گیرند که به روابط خود پایان دهند (Eby, et al, 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. هنگامی که جدایی بدليل 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 زمرة تحقیقات آمیخته اکتشافی قرار می‌گیرد و از راهبرد تحلیل محتوا برای تحلیل داده‌های متني 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 به عنوان 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^۱؛ ۲) تحلیل محتوای جهت‌دار^۲؛ ۳) تحلیل محتوای تلخیصی^۳.

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

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 می‌پرهیزنند 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 بดیع 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 می‌گزیند. 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 (کرپندورف، ۱۳۷۸: ۶۷). هدف تحلیل محتوا جهت‌دار معتبر ساختن و گسترش دادن مفهومی چارچوب 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 کمی کردن کلمات یا مضماین 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

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^۱ 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 بیست صورت گرفت به اشباع نظری رسید.

برای محاسبه پایایی مصاحبه‌های انجام شده از روش توافق درون موضوعی استفاده شده است. برای محاسبه پایایی با روش توافق درون موضوعی دوکدگذار از یک همکار درخواست شد تا در این بخش مشارکت نماید. پس از آموزش‌های لازم درخصوص 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

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 قراردادی 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 $117/0$ بود، حجم نمونه مورد نیاز طبق فرمول بالا معادل با 180 واحد برآورد شد.

پرسشنامه بخش کمی تحقیق که مشتمل بر 80 گویه و بر اساس نتایج بخش کمی 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 معلم و معیار قابل اطمینان و فراگیری برای نرخ بازگشت پرسشنامه‌ها پیدا نکرد، معادل 250 پرسشنامه در شرکت پالایشگاه نفت توزیع شد. در نهایت، با پیگیری‌های محقق، تعداد 191 پرسشنامه قابل استفاده (یعنی با نرخ بازگشت 76 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 مفهومی گوناگونی 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.

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

فرآوانی	کدهای اولیه	مفهوم	نم (مفهوم)
۲۰	توجه به منفعت جمعی بر منفت فردی، توجه به نیازهای دیگران، حمایت عاطفی از کارکنان، توجه به دغدغه های شخصی کارکنان	نوع دوستی	
۷۲	دلسوزی کردن، دلجویی کردن، همدردی با دیگران، گوش کردن به درد و دل های دیگران	همدی	
۲۰	تشنه خدمت رسانی، عشق به خدمت، اصالت خدمت در جایگاه خدمت رسانی مدیریت، رسیدگی به امور دیگران	تمایل به خدمت رسانی	رفتار همنوایانه (۱۴۵) تکرار
۱۲	مدارا کردن، چشم پوشی از خطای کارکنان	گذشت	
۲۱	دوری از تکبر، خود را برتر از دیگران نیدیدن، افتادگی، نادیده انگاشتن جایگاه سازمانی	تواضع و فروتنی	
۱۲	به چشم دوست دیدن، رفاقت، روابط صمیمی و دوستانه، روابط غیررسمی.	دوستی	
۱۸	اهمیت دادن به آینده سازمان، لزوم آماده سازی افراد مستعد برای آینده، پیش بینی برنامه های بلندمدت برای کارکنان و سازمان، پیش بینی نتایج تصمیمات	دید آینده نگرانه و دوراندیش	
۵۲	پذیرش بازخور منفی، بالا بودن طرفیت نقد پذیری، فروتنی و تواضع در پذیرش اشتباه	انتقاد پذیری	
۷۱	عدم تعییض در اعطای مزايا و امور رفاهی، عدم تعییض و بی عدالتی، برابری خود با دیگران، رعایت انصاف با کارکنان	عدالت محوری	رفتار کمال گرایانه (۲۳۳) تکرار
۵۰	باورهای عمیق بر ماهیت خدا، درک حضور خدا در کار، ایجاد نگرش های معنوی به کار و زندگی	نگرش معنوی	
۴۲	ایجاد احساس امنیت برای کارکنان، عدم سوء استفاده از اعتماد مدیر، ایجاد حواله اعتماد مابین طرفین، برقراری روابط مبتنی بر اعتماد	قدرت اعتماد افرینی	
۴۰	تمایل به پذیرش مسئولیت احساس مسئولیت پذیری مدیر به کارکنان	مسئولیت پذیری	
۳۲	استفاده مثبت از مشکلات و چالش ها، تاثیر اندیشه مثبت مدیر بر روی کارکنان، خوش بینی به مسائل	مثبت نگری	رفتار خود مدیرانه (۱۲۹) تکرار
۳۴	دادن اطلاعات درست به دیگران، صداقت و رو راستی با کارکنان، دوری از تظاهر و ربا	صداقت در اطلاع رسانی	
۲۳	چند بعدی نگاه کردن به امور کاری، کل نگری به جای جزء نگری، بررسی زوایای مختلف مسائل برای تصمیم گیری	جامع نگری	

واكاوي نوبن ويزگي هاي رفتار مرشدانه مديران در شركت پالايش نفت اصفهان و اعتبارسنجي آن

15

فرآواني	کدهای اولیه	مفهوم	تم (مقوله)
۲۰	تمایل به همانندسازی کارکنان از مدیران، الگو فردادن دیگران	الگوسازی نقش	
۱۲	ایفای نقش، آگاهی از نقش خود در سازمان	سلط بر نقش	
۴۰	تمایل به اشتراک گذاری دانش، تسبیم اطلاعات با کارکنان، انتقال تجربه به دیگران، خودگشودگی نسبت به تجربیات جدید از دیگران	داربست زنی اطلاعاتی	
۲۱	تعهد به رشد دیگران، حمایت پیشرفت شغلی، مهیا کردن فرصت‌های برای رشد و یادگیری، تمایل به چالش کشیدن وظایف، تقویض اختیار	تمایل به آرمان پیشرفت شغلی	رفتار نقش‌مدارانه (۱۱۴ تکرار)
۲۳	حمایت از کارکنان و توسعه فرصت‌های حمایتی از آنها، راهنمایی کردن کارکنان	ارشاد کنندگی	
۳۰	مشورت گروهی، تمرکز بر کار تیمی	تمایل به نیم سازی	
۳۰	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	تشویق به کنجدکاوی در آموزش پذیری	
۲۵	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	تشویق به ایده‌پردازی	رفتار اثرگذارانه (۹۰ تکرار)
۲۳	زمینه‌سازی رقابت سازنده بین کارکنان، ایجاد انگیزه برای رقابت کارکنان با مدیران در سطح بالای مدیریتی،	تشویق به رقابت پذیری	
۱۲	توجه به نحوه صحبت کردن، توجه به نحوه برقراری ارتباط، خوش بیان بودن، آراستگی ظاهری، روابط عمومی بالا، پیشگامی در برقراری ارتباط، برقراری ارتباط موثر با کارکنان، روابط سازی	جهابیت ارتباطی برای نفوذ	

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، نوع دوستی، 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 دلچویی کردن، دلسوزی کردن، همدردی و گوش کردن به درد و

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

«یک سوپر وایزر قدیمی داشتم که توصیه‌اش این بود که زمانی که کسی مشکلی دارد حتماً به حرف‌آش گوش کن حتی اگه نتونی برآشون کاری بکنی.»

نوع دوستی 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 می‌اري. 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 دلیستگی ندارم و هدفهم اینه که به سازمانم و کارمندم خدمت کنم، اگه به پستم دلیستگی داشته باشم، فردا روزی که ازم می‌گیرند دیگه نمی‌تونم کار کنم، چون تشنۀ قدرت بودم نه تشنۀ 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.»

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 معاوناتم و کارمندانم رفیق باشم چون از در رفاقت که وارد میشم همه کارها را می‌تونم اونجور که میخواham اداره کنم.»

مفهومه ۲: رفتار کمال گرایانه

رفتار کمال گرایانه به منزله تمایل پایدار فرد به وضع معیارهای کامل و دست یافتنی و تلاش برای تحقیق آنها تعریف شده که به گونه‌ای سازنده رفتارهای مدیران را بر جسته 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 ناکامی را 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 میشے اون ایرادات را رفع کنم و دیگه تکرار نکنم. وقتی کاری انجام ندی تو ش اشتباھی نداری. املاء نانوشته نمره اش بیسته. من مدیر وقتی کاری انجام ندم ایرادی ندارم ولی زمانی که 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:

«من شخصاً دغدغه‌ام اینه که بعد از خودم چه کسی جانشینم میشه و نگران آینده سازمان هستم؛ برای همین سعی ام این بوده که حتی اگه دو سه روز نبودم یا زمانی که 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 مصادقی 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 از می‌گیره، به نظر من دید مدیران خیلی مهمه که اونها این قدرت و مقامی رو که دارند برگرفته از چی بدونند.»

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

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

مفهوم ۳: رفتار خودمدیرانه

رفتارهای خودمدیرانه نمایانگر رفتارهایی در مدیران می‌باشد که ریشه در ویژگی‌های شخصیتی و از ذات و اعمق 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

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

مدیران به عنوان مرشد در انجام وظایفی که بر عهده آنها گذاشته شده، نهایت سعی خود را به کار می‌برند و آنها را به نحو احسن انجام می‌دهند؛ مکنی 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 جواب 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 می‌زن، 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 نمی‌آورديم.»

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 درخواست 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 درخواست موافقت نمی‌کنم.»

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

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

مفهوم ۴: رفتار نقش‌مدارانه

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

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

«کارکنان رفتار مدیرشون رو الگو قرار می‌لند.»

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 می‌خواهم که شرح شغل‌های مرتبط با سمتشون را بخونند تا دچار سردرگمی نشن.»

داربستزنی اطلاعاتی به مفهومی اطلاق می‌گردد که مدیران و کارکنان در حین یادگیری تجربیات خود را به یکدیگر انتقال می‌دهند و تلاش می‌کنند تا از تجربیات یکدیگر بدون توجه 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

می‌آورند. مصاديقی 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 بازنگه دارم.»

مدیران در جایگاه مرشد به نقش ارشاد‌کنندگی در قالب هدایت، راهنمایی، حمایت و پشتیبانی از کارکنان اشاره می‌کنند که به نمونه‌ای از مصاديق 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.»

مفهوم 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 سزاگی داشته باشد.

تشویق به کنجکاوی در آموزش‌پذیری از جمله ویژگی‌هایی است که مدیران به عنوان 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 مصاديق 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

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

مدیران در حمایت از افکار و ایده‌های کارکنان، توجه به ایده‌ها و نظرهای کارکنان، بستر سازی 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 مصاديق ذکر شده توسط مدیران اشاره می‌شود:

«زمانی که یک نفر از زیرمجموعه‌ام برای مشکلی که تو واحد پیش اومده، ایده‌ای میده، این فرد شاید قبلاً دیده نمی‌شد ولی من اونا تو پلا یشگاه 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 رقبا شون 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 مصاديق 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 کمی مدل اندازه‌گیری تحقیق

به منظور 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 0.5 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 0.9 باشد (Byern, 2010:110).

وَاکاوی نوبن ویزگی های رفتار مرشدانه مدیران در شرکت پالایش نفت اصفهان و اعتبار سنجی آن

۲۳

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

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

ارزیابی رفتار همنوایانه

مدل اندازه‌گیری اول، دارای ۱۹ گویه است که ابعاد شش گانه رفتار همنوایانه مدیران مرشد را تبیین می‌کند. در این مدل، همه گویه‌ها دارای باراعمالی معنی دار و بالای ۰/۵ است. لذا، اعتبار همگرایی رفتار همنوایانه تأیید می‌شود. با توجه 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 بودست آمد. بنابراین، عدم همپوشانی در قالب اعتبار افتراقی نیز تأیید می‌شود که در نتیجه آن، اعتبار سازه مدل مورد تأیید 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	مقوله‌ها	مقوله‌ها	مقوله‌ها
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، باراعمالی گویه شماره ۲۵ اگرچه معنادار بودست آمد. ولی با توجه به پایین‌تر بودن آن از مقدار ۰/۵ از ادامه تحلیل کنار گذاشته شد ولی سایر گویه‌ها با توجه دارای باراعمالی 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 کمال‌گرایانه 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.

جدول ۴- پایایی مدل اندازه‌گیری رفتار کمال گرایانه

α کرونباخ	مفهومها	α کرونباخ	مفهومها
۰/۸۵	عدالت محوری	۰/۸۹	انتقاد پذیری
۰/۸۱	قدرت اعتماد آفرینی	۰/۷۵	دیدآینده نگرانه و دوراندیشی
		۰/۸۲	نگرش معنوی

ارزیابی رفتار خودمدیرانه

مدل اندازه‌گیری سوم، دارای ۱۴ 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

α کرونباخ	مفهومها	α کرونباخ	مفهومها
۰/۸۲	صدقت در ارائه اطلاعات	۰/۷۲	مسئولیت پذیری
۰/۷۵	جامع نگری	۰/۸۸	مشیت نگری

ارزیابی رفتار نقش مدارانه

مدل اندازه‌گیری چهارم، دارای ۲۰ گویه است که ابعاد شش گانه رفتار نقش مدارانه مدیران مرشد را تبیین می‌کند. در این مدل، همه گویه‌ها دارای بارعاملی معنی دار و بالای ۰/۵ است. لذا، اعتبار همگرایی رفتار نقش مدارانه تأیید می‌شود. با توجه به ضریب همبستگی ۰/۹۵ برای دو متغیر ارشادگری و تمایل به پیشرفت شغلی، این متغیرها با هم 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 بdest آمد. بنابراین، عدم همپوشانی در قالب اعتبار افتراقی نیز تأیید می‌شود و در نتیجه آن، اعتبار سازه مدل مورد تأیید واقع می‌شود.

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

جدول ۶- پایایی مدل اندازه‌گیری رفتار نقش‌مدارانه

کرونباخ α	مفهومها	کرونباخ α	مفهومها
۰/۷۸	ارشدگری	۰/۸۳	الگوسازی نقش
۰/۸۴	تمایل داشتن به پیشرفت‌شغلی	۰/۸۵	سلط بر نقش
۰/۹۰	تمایل به تیمسازی و شبکه‌سازی	۰/۷۶	تمایل به داربست‌زنی اطلاعاتی

ارزیابی رفتار اثرگذارانه

مدل اندازه‌گیری پنجم، دارای ۱۱ گویه است که ابعاد چهارگانه رفتار اثرگذارانه مدیران مرشد را تبیین می‌کند. در این مدل، بار عاملی گویه شماره ۷۸ اگرچه معنadar بدست آمد. ولی با توجه به پایین‌تر بودن آن از مقدار ۰/۵ از ادامه تحلیل کتاب 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. با توجه 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 تایید واقع می‌شود.

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

جدول ۷- پایایی مدل اندازه‌گیری رفتار اثرگذارانه

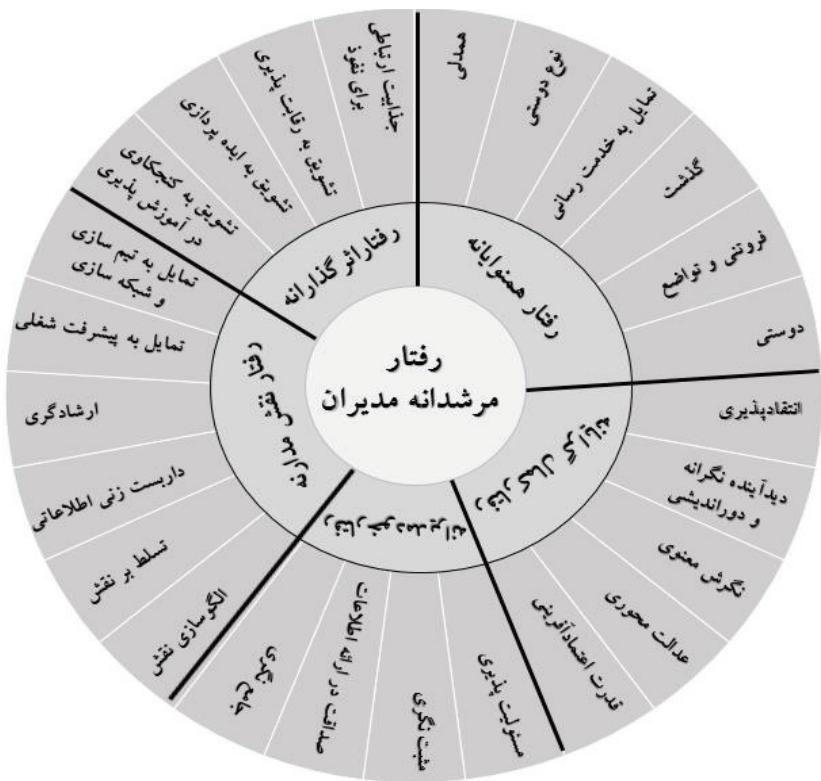
کرونباخ α	مفهومها	کرونباخ α	مفهومها
۰/۸۰	تشویق به کنجکاوی در آموزش‌پذیری	۰/۷۲	تشویق به کنجکاوی در آموزش‌پذیری
۰/۸۱	جداییت ارتباطی برای نفوذ	۰/۹۲	تشویق به ایده‌پردازی

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

كه مرشديت از ارتباط بين نسلها نشأت می‌گيرد. مرشدان عموماً به عنوان افرادی با تجربیات و دانش سطح بالا شناخته شده‌اند که متعهد به پشتیبانی و توسعه افراد جوان‌تر هستند. از سوی ديگر، مدیران آينده سازمان‌ها، باید خود را فراگيرانی ببینند که به صحنه يادگيری آمده‌اند، هر چند ممکن است اين صحنه با يادگيری‌هاي قبلی آنان بسيار فاصله داشته باشد. مطمئناً وجود مرشدان غيراشريخش نه تنها به اثربخشی منجر نمی‌شود، بلکه برای سازمان و اعضای آن زيانبار است. اين شريوط زمانی اتفاق می‌افتد که مرشدان ابزارها و راه حل‌هاي را به کار می‌برند که در استفاده صحيح از آنها موجب نیستند. از سوی ديگر، ممکن است که مرشدان در اين سازمان‌ها باعث تربیت مریدانی ماهر شده که مدتی طولاني با همان سازمان همکاري کرده‌اند و مهارت‌هاي کافي برای كسب موقعیت‌هاي آينده در سازمان را دارند.

ياfته‌هاي حاصل از اين تحقیق، ويزگي‌ها 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 ديگران، ترجيح منفعت ديگران بر منافع خود تأکيد دارد که هم‌دلی، نوع دوستی، تمایل به خدمت رسانی و گذشت، تواضع و فروتنی و دوستی را در برمی‌گيرد. دوم آنکه، رفتار کمال‌گرایانه که بر تمایل پايدار فرد به وضع معيارهای كامل و دست یافتنی است که به گونه‌ای سازنده رفتارهای مدیران را برجسته می‌نماید که مفاهيم انتقادپذيری، دیدآينده‌نگرانه و دوراندیشي، نگرش معنوی، عدالت محوری و قدرت اعتمادآفرینی را شامل می‌گردد. سومين رفتار، رفتار خودمدیرانه است که بر رفتارهای متتمرکز بر خود فرد مدیر که در ارتباط با کارکنان می‌باشد، تأکيد دارد و مسئولیت‌پذيری، مثبت‌نگری، صداقت در اطلاع‌رسانی و جامع‌نگری را در برمی‌گيرد. رفتار نقش‌مدارانه که بر لزوم نقش مدیران در مسیرشغلى کارکنان تمرکز دارد که بر الگوسازی نقش، تسلط بر نقش، داربست‌زنی اطلاعاتی، ارشاد‌کنندگی، تمایل به آرمان پیشرفت شغلی، تمایل به تیم سازی تأکيد دارد. رفتار اثرگذارانه بر رفتارهایی که برای ترغیب و نفوذ در ديگران بكار گرفته می‌شود از جمله تشویق به کنجکاوی در آموزش‌پذيری، رقابت‌پذيری، ايده‌پردازی و جذابیت ارتباطی برای نفوذ تأکيد دارد. خلاصه یافته‌هاي حاصل از تحقیق در مورد رفتارهای مرشدانه مدیران را در شکل شماره ۱ نشان داده شده است.



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.

منابع:

۱. اسماعیلی، س؛ تسلیمی، م. ح؛ قلی پور، آ.(۱۳۸۹). طراحی مدلی براساس کارکردهای مرشد- مریدی در راستای توسعه مدیریت. پژوهش مدیریت، سال سوم، شماره ۵-۳۷ هفتم، ۵-۳۷.
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 Nomological 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.

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., & Wilbanks, 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.

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.

