

## خوشه‌بندی و اولویت‌بندی رفتار مدیران در تقویت رفتار فرانش کارکنان

سمیرا پور\*، سعید مرتضوی\*\*، محمد لکزیان\*\*\*، غلام‌رضا ملک‌زاده\*\*\*\*

تاریخ دریافت: ۹۵/۰۴/۲۱

تاریخ پذیرش: ۹۵/۰۶/۰۷

### چکیده

تحقیق حاضر با هدف اولویت‌بندی و خوشه‌بندی رفتار مدیران در تقویت رفتار فرانش مددکاران کمیته امداد امام خمینی (ره) استان خراسان رضوی انجام شده است. به کمک نمونه-گیری تصادفی ساده از میان مددکاران این نهاد، ۲۰۷ پرسشنامه با روش تحلیل خوشه‌ای دو مرحله-ای (خوشه‌بندی سلسله‌مراتبی و چندمیانگین) و به کمک نرم‌افزار آماری SPSS مورد تحلیل قرار گرفت. رفتارهای ۹ گانه‌ای که اولویت‌بندی و خوشه‌بندی شد، شامل رفتار حمایت‌گرایانه، اعتمادگرایانه، متعهدانه، مداراگرایانه، محترمانه، فضیلت‌مدارانه، خیرخواهانه، عادلانه و توانمندسازانه مدیر است. در تحلیل خوشه‌ای صورت گرفته به روش سلسله‌مراتبی، دیدگاه‌های مددکاران در مورد رفتارهای ۹ گانه مدیران در تقویت رفتار فرانش مددکاران به ۴ خوشه تقسیم شد و سپس ۲۸ شهرستان استان براساس دیدگاه مددکاران با استفاده از روش تحلیل خوشه‌ای چندمیانگین در این ۴ خوشه قرار گرفتند و در نهایت نیز رفتارهای ۹ گانه مدیران در کل استان، اولویت‌بندی شدند. نتایج حاصله نشان داد خوشه اول، بزرگترین خوشه در میان سایر خوشه‌ها به لحاظ فراوانی است و اکثر شهرهای استان در این خوشه قرار دارند. این خوشه برای رفتارهای فضیلت‌مدارانه، عادلانه و متعهدانه مدیر در تقویت رفتار فرانش مددکاران اهمیت بسیاری قائل است. درانتها بر مبنای اولویت‌بندی و خوشه‌بندی انجام‌شده، الگویی رفتاری برای مدیران این نهاد ارائه شده است.

**کلیدواژه:** رفتار مدیران؛ رفتار فرانش؛ مددکار؛ تحلیل خوشه‌ای؛ کمیته امداد امام خمینی

\*. دانشجوی دکتری مدیریت رفتاری، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

\*\* استاد گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران (نویسنده مسئول)

Mortazavi@um.ac.ir

\*\*\* دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

\*\*\*\* استادیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران

## مقدمه

مدیران، دارای قدرت هستند و اختیار تصمیم‌گیری‌ها را در دست دارند؛ بنابراین، تأثیر قابل توجهی بر پیروان خود خواهند داشت (دیرکز و فرین<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲). مطلع شدن مدیران از آنچه کارکنان در مورد آنان تصور می‌کنند و در واقع، تعبیر و تفسیر آنان از رفتار مدیرانشان می‌تواند در جهت بهبود و بالندگی مدیران کمک‌کننده باشد. از آنجا که امروزه بر اهمیت افزایش همکاری کارکنان سازمان افزوده شده است، لذا آن دسته از رفتارهای شغلی کارکنان که تأثیر آن بر اثربخشی فعالیت‌های سازمان زیاد است، مورد توجه بسیاری از مدیران و محققان قرار گرفته است. در این بین، مدیریت رفتار سازمانی نیز به‌عنوان یکی از حوزه‌های پرطرفدار در رشته مدیریت در تلاش است تا با تمرکز بر رفتارهای نیروی انسانی، حرکت سازمان‌ها را به‌منظور تحقق تعالی سازمان و دستیابی به اهداف عالی آنها شتاب بخشد. رفتارهای فرانقش<sup>۲</sup> از جمله این رفتارهاست. این رفتارها برای هر سازمانی مطلوب است؛ چراکه پیامدهای مثبتی از جمله افزایش رضایت شغلی، بهره‌وری سازمان و بهبود خدمات به ارباب رجوع را با خود به ارمغان می‌آورد. پودساکف و همکاران (۲۰۰۰) نیز اظهار می‌دارند آن دسته از کارکنانی که فراتر از وظایف شغلی خود عمل کنند، به بهبود و غنای محیط کار کمک کرده و بر کل سازمان تأثیری مثبت می‌گذارند. این مسئله در مورد نهادها و مؤسساتی همچون کمیته امداد امام خمینی (ره) که ماهیت فرهنگی، اجتماعی و حمایتی دارند، برجسته‌تر است، زیرا حساسیت عمومی نسبت به اقدامات آنها به دلیل اهمیت اجتماعی، بیشتر است.

سازمان‌هایی که مایل به ترویج رفتارهای فرانقش در کارکنان خود هستند، نه تنها باید روی این نوع رفتارها در کارکنان خود متمرکز شوند، بلکه باید بر مهارت‌های مدیران به‌ویژه مدیرانی که به‌طور مستقیم با کارکنان در ارتباط هستند نیز نظارت داشته باشند و سرمایه‌گذاری‌های لازم در این مورد صورت گیرد (روبین<sup>۳</sup>، ۲۰۱۳)؛ چراکه به اعتقاد برخی محققان همچون پودساکف و همکارانش (۲۰۰۰)، یکی از عوامل مؤثر در بروز رفتارهای فرانقش در کارکنان، رفتارهای مدیر

1. Dirks & Ferrin  
2. Extra-role behavior  
3. Rubin

است. اهمیت تأثیر رفتار مدیر در تقویت رفتار فرانش کارکنان، تأیید شده و نشان داده شده است که مدیران می‌توانند با تغییر ساختار وظایف، جریان کار، خط‌مشی‌ها و رویه‌هایی که بر رفتار محیط کار حاکم است، به‌طور مستقیم بر محیط، تأثیر گذاشته و بروز رفتارهای فرانش را تسهیل کنند. محققان در زمینه تأثیر سرپرست مستقیم بر رفتارهای فرانش کارکنان معتقدند که وقتی فرد رابطه کیفی خوبی با سرپرست خود داشته باشد و رویه‌های سازمان را منصفانه ببیند، از وظایف متعارف خود فراتر خواهد رفت (عباس‌پور و همکاران، ۱۳۹۴). از طرفی، طبق مدل ارائه شده توسط ورنر و دسیمون<sup>۱</sup> (۲۰۱۲)، رفتار کارکنان به دو دسته رفتارهای درون‌نقش و فرانش تقسیم شده است که رفتار مدیر را به‌عنوان یکی از عوامل مؤثر در بروز این نوع رفتارها در محیط کار معرفی کرده‌اند. با توجه به این مدل، رفتار مدیر می‌تواند الگوی کارکنان باشد. در نظریه یادگیری اجتماعی باندورا نیز به الگو بودن مدیر اشاره شده است و اینکه اغلب یادگیری‌ها در کارکنان به‌صورت مشاهده‌ای صورت می‌گیرد. در واقع، کارکنان براساس یادگیری مشاهده‌ای از رفتارهای مدیرانشان تقلید می‌کنند. در نظریه نفوذ اجتماعی نیز بیان شده است که مدیران، قابلیت نفوذ و تأثیرگذاری بر کارکنان خود را از طریق هم‌کلام و هم‌رفتارشان دارند. از این رو، لازم است مدیران بدانند چه رفتارهایی از سوی آنان باعث تقویت و پرورش رفتار فرانش کارکنانشان می‌شود.

طبق گفته مدیران و مسئولان کمیته امداد امام خمینی (ره) استان خراسان رضوی از جمله دغدغه‌های این نهاد، فرانش عمل کردن کارکنان آن است. از طرفی، از آنجا که کمیته امداد امام خمینی (ره) به‌عنوان یک سازمان حمایتی مددجو محور، متکی به مددکارانی مؤثر می‌باشد، لذا مددکاران به‌عنوان افرادی قلمداد می‌شوند که حلقه واسطه بین این نهاد و اقشار محروم یا مددجویان می‌باشند که بیشترین ارتباط را با آنها دارند و از دیدگاه مددجویان، صرفاً یک کارمند استخدامی با وظایف چارچوب‌بندی شده شناخته نمی‌شوند، بلکه آنها مددکاران را به‌عنوان یک حامی و ناجی محسوب می‌کنند. این بدان معناست که انتظار می‌رود مددکاران، نقش خود را تعالی بخشند و فرانش عمل کنند. از این رو، فرانش عمل کردن مددکاران در کمیته امداد امام

1. Werner & Desimone

خمینی (ره) از اهمیت فزاینده‌ای برخوردار است. لذا، مددکاران این نهاد برای بروز چنین رفتاری باید تقویت و پرورش یابند تا همان‌طور که پیش از این بدان اشاره شد، یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر در این امر، رفتارهای مدیر است. براین اساس، محور مطالعه حاضر اولویت‌بندی و خوشه‌بندی رفتارهای مدیران در تقویت رفتار فرانشس مددکاران کمیته امداد امام خمینی (ره) است. اما با توجه به جستجوهای صورت گرفته توسط محققان مطالعه حاضر، تاکنون مطالعه‌ای که به خوشه‌بندی رفتار مدیران در جهت تقویت رفتار فرانشس کارکنان پرداخته باشد، ملاحظه نشده است. خوشه‌بندی به شکل رایج‌تر و مرسوم‌تری در صنعت بازار و موضوعات مربوط به بازاریابی انجام شده است و در این حوزه، پیشینه بسیاری دارد. لذا، با توجه به آنچه مطرح شد و فقدان تحقیقات کافی پیرامون خوشه‌بندی رفتار مدیران به‌ویژه در راستای تقویت رفتار فرانشس کارکنان، محققان مطالعه حاضر بر آن شدند تا مطالعه‌ای را با هدف خوشه‌بندی و اولویت‌بندی رفتار مدیران در راستای تقویت رفتار فرانشس مددکاران کمیته امداد امام خمینی (ره) استان خراسان رضوی انجام دهند. از این رو، سؤال اصلی تحقیق حاضر این است که براساس دیدگاه مددکاران، چه رفتارهایی از مدیران در تقویت رفتار فرانشس مددکاران مؤثرتر است و اینکه آیا می‌توان به یک الگوی رفتاری برای مدیران دست یافت؟

در ادامه به شرحی از مفاهیم تحقیق حاضر پرداخته شده است. انسان‌ها آن چیزی نیستند که درباره خودشان می‌گویند، بلکه رفتارشان بیانگر آنهاست. برای درک بهتر افراد باید به رفتارهایی که از خود نشان می‌دهند، توجه کرد تا نسبت به ارزش‌هایشان بینش لازم را به دست آورد (رضائیان، ۱۳۸۷). فرهنگ آکسفورد، رفتار را روشی می‌داند که فرد به واسطه آن عمل می‌کند و شیوه و سلوک برخورد واکنشی است که تحت شرایط مختلف از خود نشان می‌دهد. هرسی و بلانچارد (۱۳۸۹) واحد اصلی رفتار را فعالیت می‌دانند. در واقع، وی بیان می‌کند که هر رفتاری سلسله‌ای از فعالیت‌هاست. گیبز<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) رفتار مدیر را شیوه‌ای می‌داند که در آن، مدیر از طریق مجموعه‌ای از اقداماتی همچون: تعاملات، اجرای سیاست‌ها، روش‌ها، اعمال و مهارت‌های ادراک شده با دیگران همکاری می‌کند (مولینز<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰). کارکنان برای شناخت خوب و بد به

1. Gibbs  
2. Mullins

فراستان خود نگاه می‌کنند. کارکنان به سخن رهبر خود گوش می‌دهند و حتی با دقت بیشتری به کردار او نگاه می‌کنند و از آنجا که رهبران برای کامیاب‌شدن بیشتر باید درباره خودشان بدانند، لذا می‌توانند رفتار کارکنان خود را نظاره‌گر باشند و براساس اطلاعاتی که از تعبیر و تفسیر کارکنانشان درباره خودشان به دست می‌آورند، خودشان را بهتر بشناسند و گام‌های بعدی خود را استوارتر بردارند (دراکر، ۱۳۹۰). از این رو، می‌توان گفت مدیران به واسطه نحوه رفتارشان بر کارکنان خود تأثیر می‌گذارند.

از آنجا که نیروی انسانی هر سازمان مهم‌ترین و ارزشمندترین دارایی آن است، برای دستیابی به استانداردهای لازم برای روبه‌روشدن با این شرایط قبل از هر تغییری باید سازمان‌ها دارای نیروی انسانی پویا و منعطف باشند که ضمن برخورداری از توانایی لازم برای انجام وظایف خود در سازمان، دارای انگیزه و به‌عبارتی، تمایل و خواست درونی برای نشان‌دادن حداکثر توانمندی‌های خود در سازمان حتی بیشتر از وظایف تعریف شده رسمی باشند. به این رفتارها که بدون هیچ چشم‌داشتی و تنها در راستای کمک به سازمان و دستیابی به اهداف آن صورت می‌گیرد، رفتارهای فرانش گفته می‌شود (موسوی و اسماعیلی، ۱۳۹۲). رفتارهای فرانش، رفتارهایی خارج از شرح شغل رسمی افراد است که در مقابل رفتارهای درون نقش یا رفتارهایی که در شرح شغل رسمی می‌آیند، قرار می‌گیرد (ریس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲). مبنای فردی رفتارهای فرانش را می‌توان در تجزیه و تحلیل سازمانی بارنارد<sup>۲</sup> جست که بر تمایل فرد به مابه‌گذشتن از خود برای سازمان تأکید می‌کند. این تمایل باعث ارتقای وجهه و جایگاه سازمان می‌شود (صنوبری، ۱۳۸۷). اهمیت رفتارهای فرانش از آن جهت است که این رفتارها فراتر از الزامات رسمی شغل بوده و چنانچه این همکاری‌های داوطلبانه کارکنان در طول زمان تکرار شود، میزان اثربخشی سازمانی مضاعف خواهد شد. در همکاری خودجوش و داوطلبانه، افراد کوشش و انرژی خود را در جهت شکوفایی توانایی‌های شخصی و حتی به نفع سازمان به کار می‌گیرند (سبحانی‌نژاد و همکاران، ۱۳۸۹). طبق گفته کرکماز<sup>۳</sup> و همکارانش (۲۰۰۹)، باوجود اینکه رفتارهای فرانش در ارزیابی‌های سنتی

1. Reiss  
2. Barnard  
3. Korkmaz

عملکرد شغلی به طور ناقص اندازه گیری و یا حتی گاهی اوقات مورد غفلت قرار می گیرند، با این حال در بهبود عملکرد سازمانی مؤثر هستند (امراللهی بیوکی و همکاران، ۱۳۹۳). در مورد کارکردهای رفتارهای فرانش، پودساکف و همکارانش (۱۹۹۱) به هفت کارکرد زیر اشاره کردند:

- رفتارهای فرانش موجب افزایش همکاری و بهره‌وری مدیریتی می‌شود
- رفتارهای فرانش نیاز به تخصیص منابع کمیاب را برای حفاظت از منابع سازمان و نظارت و کنترل بر اجرا و انجام وظایف روزمره کاهش می‌دهد
- رفتارهای فرانش باعث آزادی منابع جهت تحقق اهداف می‌شود
- رفتارهای فرانش، هماهنگی فعالیت‌ها را بین اعضای تیمی و گروه‌های کاری تسهیل می‌کند
- رفتارهای فرانش، سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا از طریق خوشایندتر کردن محیط کاری، کارکنانی با کیفیت بالا را جذب و حفظ کنند
- رفتارهای فرانش با کاهش تغییرپذیری در عملکرد واحدهای کاری، عملکرد سازمانی را افزایش می‌دهد
- رفتارهای فرانش، توانایی سازمان را در تطبیق با تغییر محیطی افزایش می‌دهد (هویدا و نادری، ۱۳۸۸).

انجام تحقیق حاضر می‌تواند وسیله‌ای در جهت افزایش کارکردهای مثبت این نوع رفتارها، بهبود اقدامات مددکاران و به تبع آن، رضایت مددجویان (به عنوان پیامد حاصل از بروز رفتارهای فرانش در مددکاران) باشد. پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی در مورد تأثیر رفتار مدیران بر کارکنان به ویژه تأثیر رفتارهایی خاص از مدیران بر رفتار فرانش کارکنان، مطالعاتی در گذشته توسط محققان دیگری انجام شده است که از آن جمله به مطالعات زیر می‌توان اشاره نمود:

ابراهیم پور و همکاران (۱۳۹۰) در تحقیق خود به بررسی رابطه بین رهبری معنوی و رفتار فرانش کارکنان پرداختند و به این نتیجه رسیدند که بین رهبری معنوی و رفتار فرانش کارکنان، رابطه مثبت و معنی‌داری وجود دارد. جهان‌بخش گنجه و همکاران (۱۳۹۴) در مطالعه خود که در

میان کارکنان جهاد کشاورزی استان کهگیلویه و بویراحمد انجام شد، به این نتیجه رسیدند که بین حمایت ادراک‌شده سرپرست و رفتار فرانش کارکنان رابطه‌ی معنی‌داری وجود دارد. گوش<sup>۱</sup> (۲۰۱۵) در مقاله خود به دنبال بررسی تأثیر رهبری خیرخواهانه و ابعاد آن بر رفتار فرانش کارکنان به واسطه جوّ کاری اخلاقی بود که در میان مدیران سطوح ارشد و عالی هشت سازمان غیرانتفاعی در هند انجام داد. نتایج مطالعه او نشان داد که رهبری خیرخواهانه بر رفتار فرانش کارکنان تأثیر معنی‌داری دارد. با وجود چنین مطالعات صورت گرفته‌ای در مورد تأثیر رفتار مدیر بر رفتار فرانش کارکنان، مطالعه‌ای که به خوشه‌بندی و اولویت‌بندی رفتارهای مدیران و مشخص کردن میزان اهمیت هر یک از این رفتارها از دیدگاه کارکنان پردازد، ملاحظه نشده است، لذا تحقیق حاضر بدان پرداخته است.

باتوجه به آنچه در تحقیق حاضر بیان شد، اهداف این تحقیق را به صورت زیر می‌توان مطرح کرد:

۱. خوشه‌بندی رفتارهای ۹ گانه مدیران در تقویت رفتارهای فرانش مددکاران براساس دیدگاه آنان و طبقه‌بندی شهرستان‌های استان بر مبنای این خوشه‌ها
۲. اولویت‌بندی رفتارهای ۹ گانه مدیران در تقویت رفتارهای فرانش مددکاران براساس دیدگاه آنان
۳. ارائه الگوی رفتاری مدیران در تقویت رفتار فرانش مددکاران

## روش‌شناسی تحقیق

این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از نظر شیوه جمع‌آوری اطلاعات، توصیفی-پیمایشی است. برای جمع‌آوری اطلاعات موردنیاز از پرسشنامه محقق ساخته ۸۴ گویه‌ای استفاده شده است که شامل ۹ مضمون رفتاری مدیران در تقویت رفتار فرانش مددکاران است. این مضامین رفتاری بر مبنای دیدگاه مددکاران و تجربه‌ای که آنان در طی سال‌ها فعالیت با مدیران مافوق مستقیم خود داشته‌اند، احصا شد که شرح کامل نحوه احصای این رفتارها در مقاله دیگری به‌طور جداگانه

1. Ghosh

آورده شده است. پرسشنامه طراحی شده دارای طیف ۵ امتیازی لیکرت (۱= بسیار مخالفم تا ۵= بسیار موافقم) است و براساس روایی صوری- محتوایی و روایی سازه، مورد اعتبارسنجی قرار گرفته و روایی و پایایی آن تأیید شده است. بدین ترتیب، مشخص شد، این پرسشنامه با برخوردار از روایی و پایایی مناسب، معتبر است. برای خوشه‌بندی و اولویت‌بندی رفتارهای مدیران در تقویت رفتار فرانش مددکاران که هدف اصلی تحقیق حاضر است، مددکاران کمیته امداد امام خمینی (ره) استان خراسان رضوی به‌عنوان جامعه هدف در نظر گرفته شدند که سابقه فعالیت بیش از یک سال را با مافوق مستقیم خود داشته باشند. برای تعیین حجم نمونه مورد نیاز از فرمول کوکران استفاده شده است و تعداد نمونه، ۲۰۱ نفر برآورد شد. ۲۲۳ پرسشنامه میان مددکاران این نهاد توزیع و درنهایت، با توجه به ناقص بودن برخی پرسشنامه‌ها، ۲۰۷ پرسشنامه برای پردازش قابل تحلیل شناخته شد. از آنجا که برای پژوهش‌های علوم انسانی ضریب آلفای بالاتر از ۰/۷ قابل قبول است (مؤمنی، ۱۳۸۷؛ نونالی<sup>۱</sup>، ۱۹۷۸)، تمامی مضامین رفتاری در پرسشنامه طراحی شده دارای ضریب آلفای بالاتر از ۰/۷ بودند که این نشان‌دهنده پایایی مناسب پرسشنامه است. ۹ مضمون رفتاری احصا شده که عناصر پرسشنامه طراحی شده را تشکیل می‌دهند، شامل رفتارهای زیر می‌باشند که تعداد گویه‌ها و ضریب آلفای کرونباخ هر یک از آنها نیز مشخص شده است:

رفتار حمایت‌گرایانه مدیر شامل ۳۲ گویه در قالب مقولات کمک و مساعدت، همدلی، قدردانی و تکریم ارباب رجوع توسط مدیر است. ضریب آلفای کرونباخ این مضمون رفتاری ۰/۹۶ است.

رفتار خیرخواهانه مدیر شامل ۸ گویه در قالب مقوله دیگر دوستی می‌باشد و ضریب آلفای کرونباخ آن ۰/۸۹ است.

رفتار اعتمادگرایانه مدیر شامل ۳ گویه در قالب مقوله معتمد بودن مدیر بوده و ضریب آلفای کرونباخ آن ۰/۸۵ است.

---

1. Nunnally



رفتار متعهدانه مدیر شامل ۱۰ گویه در قالب دو مقوله تعهد و مسئولیت‌پذیری مدیر است و ضریب آلفای کرونباخ آن ۰/۹۱ است.

رفتار مداراگرانه مدیر شامل ۵ گویه در قالب مقوله مراعات‌کننده مددکاران است و ضریب آلفای کرونباخ آن ۰/۷۵ است.

رفتار محترمانه مدیر شامل ۷ گویه در قالب مقوله ارزش‌قائل‌بودن مدیر برای مددکارانش بوده و ضریب آلفای کرونباخ آن ۰/۸۶ است.

رفتار عادلانه مدیر شامل ۳ گویه در قالب مقوله انصاف و صداقت مدیر می‌باشد و ضریب آلفای کرونباخ آن ۰/۸۰ است.

رفتار توانمندسازانه مدیر شامل ۱۱ گویه در قالب دو مقوله توانمندسازی و تفویض اختیار می‌باشد و ضریب آلفای کرونباخ آن ۰/۸۹ است.

رفتار فضیلت‌مدارانه - دین‌مدارانه مدیر شامل ۵ گویه در قالب مقوله فضیلت‌های اخلاقی مدیر می‌باشد و ضریب آلفای کرونباخ آن ۰/۸۶ است.

حال برای انجام تحلیل خوشه‌ای با کمک نرم‌افزار آماری SPSS از فرایند دو مرحله‌ای پیشنهادی مویی و سارستد<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) استفاده شده است؛ بدین صورت که ابتدا از روش تحلیل خوشه‌ای سلسله‌مراتبی<sup>۲</sup> و به کاربردن مربع فاصله اقلیدسی<sup>۳</sup> تعداد بهینه خوشه‌ها به دست آمد. سپس با توجه به تعداد بهینه خوشه‌های به دست آمده از تحلیل خوشه‌ای چندمیانگین<sup>۴</sup> استفاده شد.

تحلیل خوشه‌ای، یک ابزار اکتشافی برای طبقه‌بندی است و هدف آن، مرتب کردن مشاهدات به گروه‌ها و خوشه‌هایی است که درون هر خوشه بین اعضا، درجه همخوانی قوی و بین خوشه‌های مختلف، درجه همخوانی ضعیف است. در واقع، تحلیل خوشه‌ای، یک روش آماری برای گروه‌بندی داده‌ها یا مشاهدات با توجه به شباهت یا درجه نزدیکی آنهاست. از طریق تحلیل خوشه‌ای داده‌ها یا مشاهدات به دسته‌های همگن و متمایز از هم تقسیم می‌شوند. معیارهای زیادی همچون فاصله اقلیدسی، فاصله آماری، فاصله ماهالانوبیس و فاصله منیکوسکی برای اندازه‌گیری

1. Mooi & Sarstedt  
2. Hierarchical Cluster Analysis  
3. Square Euclidean distance  
4. K-Means

شبهات بین زوج‌های اشیاء وجود دارد که پرکاربردترین معیار، فاصله اقلیدسی است. یکی از کاربردهای خوشه‌بندی، کشف الگو در میان داده‌هاست (لیائو<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۲). در تحلیل خوشه‌ای علاوه بر موضوع تعیین فاصله موضوع مهم دیگر، انتخاب روش خوشه‌بندی براساس فاصله است. دو شیوه برای این منظور وجود دارد: روش سلسله‌مراتبی که در این روش تعداد خوشه‌ها از قبل مشخص نیست و روش غیرسلسله‌مراتبی که تعداد خوشه‌ها مشخص است (روشنایی و همکاران، ۱۳۹۴). در تحقیق حاضر با توجه به اینکه تعداد خوشه‌ها از قبل مشخص نیست، از روش سلسله‌مراتبی استفاده شده است.

### یافته‌های تحقیق

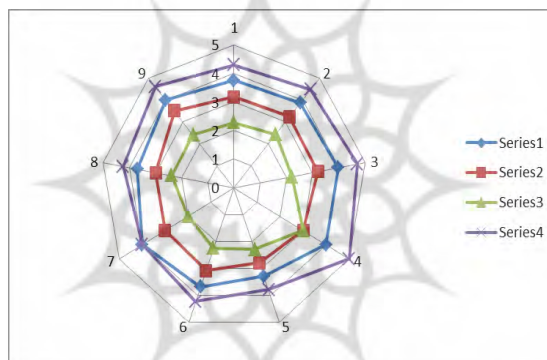
با توجه به هدف اول تحقیق حاضر که خوشه‌بندی رفتارهای ۹ گانه مدیران در تقویت رفتار فرانش مددکاران است، با استفاده از روش تحلیل خوشه‌ای سلسله‌مراتبی و چندمیانگین نتایج زیر به دست آمد. جدول (۱) نتایج حاصل از تحلیل خوشه‌ای را نشان می‌دهد. همان‌طور که در این جدول ملاحظه می‌شود، براساس تحلیل خوشه‌ای سلسله‌مراتبی تعداد بهینه خوشه‌ها برابر با ۴ خوشه است. در واقع، این ۴ خوشه بر مبنای دیدگاه مددکاران در مورد رفتارهای مدیران که تقویت‌کننده رفتار فرانش مددکاران است، حاصل شده است. محتوای این جدول، اهمیت و اولویت هر یک از این رفتارهای ۹ گانه را در هر خوشه نشان می‌دهد.

مراکز خوشه‌ها بیانگر میانگین نمره پاسخی است که برای هر خوشه در هر یک از این رفتارها به دست آمده است (مالهوترا و بیرکز، ۲۰۰۶). به عنوان مثال، براساس میانگین‌های حاصل شده در خوشه اول، مددکاران رفتارهای متعهدانه، عادلانه و فضیلت‌مدارانه مدیر را در تقویت رفتار فرانش خود موثرتر می‌دانستند. در شکل (۱)، نمودار راداری رفتارهای ۹ گانه مدیران براساس ۴ خوشه مشخص شده ملاحظه می‌شود. هر یک از این ۴ خوشه با رنگی متفاوت روی شکل نشان داده شده است. به عنوان مثال، series 1 اشاره به خوشه اول دارد و برای سایر خوشه‌ها نیز به همین ترتیب است.

1. Liao

جدول ۱. مراکز خوشه‌ها

خوشه				مضامین رفتاری
۴	۳	۲	۱	
۴/۲۹	۲/۲۷	۳/۱۷	۳/۷۵	رفتار حمایت‌گرایانه
۴/۴۹	۲/۴۳	۳/۲۳	۳/۸۷	رفتار خیرخواهانه
۴/۷۱	۲/۲۱	۳/۲۱	۳/۹۸	رفتار اعتمادگرایانه
۵	۳	۳	۴	رفتار متعهدانه
۳/۸	۲/۳	۲/۸	۳/۳	رفتار مداراگرایانه
۴/۲۴	۲/۲۶	۳/۰۹	۳/۶۹	رفتار محترمانه
۴	۲	۳	۴	رفتار عادلانه
۴/۲۴	۲/۳۹	۳	۳/۷۰	رفتار توانمندسازانه
۴/۶	۲/۴	۳/۵	۴	رفتار فضیلت‌مدارانه- دین‌مدارانه



شکل ۱. نمودار راداری رفتارهای ۹ گانه مدیران براساس ۴ خوشه

فراوانی هر یک از این ۴ خوشه براساس ۲۸ شهرستان استان خراسان رضوی در جدول (۲) نشان داده شده است. در واقع، هر یک از این ۲۸ شهرستان براساس دیدگاه مددکاران و به لحاظ فراوانی تعداد پاسخ‌دهندگان در این ۴ خوشه قرار گرفتند. به‌عنوان نمونه، مددکاران در شهر مشهد از بیشترین فراوانی در خوشه اول نسبت به سه خوشه دیگر برخوردار بودند ( $f=18$ ) و این نشان‌دهنده این بود که مددکاران این شهر در این خوشه قرار می‌گیرند که طبق نتایج جدول (۱) رفتارهای متعهدانه، عادلانه و فضیلت‌مدارانه مدیر را در تقویت رفتارهای فرانش خود مؤثرتر

می‌دانند. برای سایر شهرستان‌ها نیز به همین ترتیب اقدام شد و نتایج حاصله در ادامه شرح داده شده است.

جدول ۲. فراوانی خوشه‌ها براساس شهرستان‌های استان

شهرستان	خوشه				مجموع
	۱	۲	۳	۴	
مشهد	۱۸	۱۵	۵	۱۱	۴۹
خلیل‌آباد	۱	۰	۰	۵	۶
جغتای	۱	۱	۰	۳	۵
فیروزه	۲	۰	۰	۲	۴
باخرز	۲	۰	۰	۱	۳
سرخس	۲	۲	۱	۱	۶
طرقه	۰	۰	۰	۲	۲
ترت‌حیدریه	۴	۲	۱	۰	۷
بجستان	۴	۲	۱	۱	۸
کاشمر	۲	۰	۳	۶	۱۱
گناباد	۱	۰	۰	۹	۱۰
مه‌ولایت	۲	۰	۰	۳	۵
بردسکن	۴	۲	۰	۰	۶
نیشابور	۷	۷	۱	۱	۱۶
سبزوار	۶	۲	۰	۲	۱۰
خواف	۶	۰	۰	۱	۷
فوجان	۰	۵	۱	۲	۸
زاوه	۱	۰	۰	۱	۲
داورزن	۲	۰	۰	۲	۴
ترت‌جام	۴	۱	۰	۲	۷
فریمان	۳	۳	۰	۰	۶
کلات	۲	۰	۰	۲	۴
چناران	۲	۱	۰	۰	۳
خوشاب	۱	۰	۰	۰	۳
تایباد	۳	۰	۰	۲	۵
درگز	۲	۱	۱	۱	۵
جوین	۲	۱	۰	۰	۳
رشتخوار	۱	۰	۰	۱	۲
مجموع	۸۵	۴۷	۱۴	۶۱	۲۰۷

باتوجه به جدول فوق ملاحظه می‌شود که اکثر شهرها در خوشه اول قرار می‌گیرند؛ چراکه فراوانی آنها در خوشه اول نسبت به سایر خوشه‌ها بالاتر است. براساس جدول (۲) ملاحظه می‌شود که فقط ۱۴ نفر از ۲۰۷ نفر افراد نمونه مورد مطالعه در خوه سوم قرار دارند ولی هیچکدام از ۲۸ شهرستان به لحاظ فراوانی محاسبه شده در این خوشه قرار نمی‌گیرند؛ چراکه این خوشه به لحاظ فراوانی از سایر خوشه‌ها در سطح پائین تری قرار دارد. البته شایان ذکر است که برخی از شهرها به صورت مشترک در دو خوشه به طور همزمان قرار می‌گیرند. مثلاً شهر فیروزه هم در خوشه اول و هم در خوشه چهارم قرار دارد.

خوشه اول- این خوشه شامل ۸۵ پاسخگوست که ۴۱ درصد از کل پاسخ‌دهندگان را شامل می‌شود و از سایر خوشه‌ها به لحاظ فراوانی، بزرگ‌تر است. در این خوشه، رفتارهای فضیلت‌مدارانه، عادلانه و متعهدانه مدیر در راستای تقویت رفتار فرانشس مددکاران از بالاترین نمره در خوشه خود برخوردارند ( $M=4$ ). باتوجه به جدول (۲)، شهرهای مشهد، باخرز، تربت حیدریه، بجستان، بردسکن، سبزوار، خواف، تربت جام، چناران، تایباد، درگز، جوین در این خوشه قرار گرفته‌اند. مددکاران در این خوشه به تمامی رفتارهای ۹ گانه مدیران اهمیت می‌دهند؛ چراکه تمامی این رفتارها از میانگین متوسط عدد ۳ بالاترند ولی سه رفتار ذکر شده فوق، بالاترین میانگین را در میان سایر رفتارها در این خوشه دارا می‌باشند و لذا، بر اساس دیدگاه مددکاران در اولویت هستند.

خوشه دوم- این خوشه شامل ۴۷ پاسخگوست که ۲۲/۷ درصد از کل پاسخ‌دهندگان را شامل می‌شود. در این خوشه رفتار فضیلت‌مدارانه مدیر در راستای تقویت رفتار فرانشس مددکاران از لحاظ اهمیت نسبت به سایر رفتارهای این خوشه از دیدگاه مددکاران دارای اهمیت بیشتری است؛ چراکه این رفتار در میان سایر رفتارها در این خوشه از میانگین بالاتری برخوردار است. در این خوشه، رفتار مداراگرایانه مدیر براساس دیدگاه مددکاران نسبت به سایر رفتارها اهمیت کمتری دارد. شهرهای سرخس، نیشابور، قوچان، فریمان و خوشاب در این خوشه قرار گرفته‌اند.

خوشه سوم- این خوشه شامل ۱۴ پاسخگوست که ۶/۸ درصد از کل پاسخ‌دهندگان را شامل می‌شود. در این خوشه رفتار متعهدانه مدیر در راستای تقویت رفتار فرانشس مددکاران از لحاظ اهمیت نسبت به سایر رفتارهای این خوشه دارای اهمیت بیشتری از دیدگاه مددکاران است؛

چراکه این رفتار در میان سایر رفتارها در این خوشه از میانگین بالاتری برخوردار است. رفتارهایی از قبیل رفتار حمایت گرایانه، اعتماد گرایانه، مدارا گرایانه، محترمانه، عادلانه، توانمندسازانه و فضیلت مدارانه مدیر در این خوشه از دیدگاه مددکاران در تقویت رفتار فرانش آنان نسبت به سایر خوشه‌ها دارای اهمیت کمتری است.

خوشه چهارم - این خوشه شامل ۶۱ پاسخگوست که ۲۹ درصد از کل پاسخ‌دهندگان را شامل می‌شود. در این خوشه رفتار متعهدانه مدیر در راستای تقویت رفتار فرانش مددکاران از لحاظ اهمیت نسبت به سایر رفتارهای این خوشه دارای اهمیت بیشتری از دیدگاه مددکاران است؛ چراکه این رفتار در میان سایر رفتارها در این خوشه از میانگین بالاتری برخوردار است. تمامی رفتارهای ۹ گانه در این خوشه نسبت به سایر خوشه‌ها به لحاظ میانگین دارای اهمیت بیشتری هستند و مددکاران به تمامی این رفتارها توجه دارند، ولی رفتار متعهدانه مدیر به لحاظ میانگین بالاتری که دارد، از دیدگاه مددکاران در اولویت بالاتری قرار دارد (M=5). شهرهای خلیل آباد، جغتای، فیروزه، طرهبه، کاشمر، گناباد، مه ولات، زاوه، داورزن، کلات و رشتخوار در این خوشه قرار گرفته‌اند.

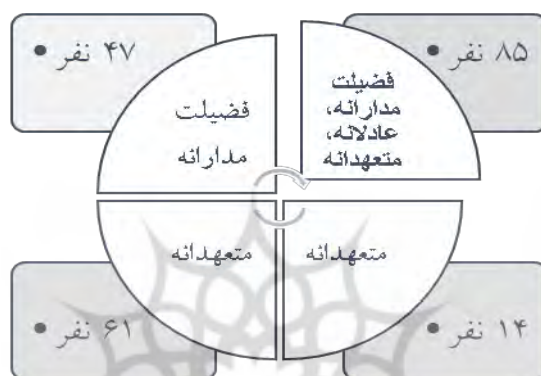
جدول (۳) خوشه‌بندی شهرستان‌های استان را به ۴ مجموعه همگن رفتار مدیران در تقویت رفتار فرانش مددکاران نشان می‌دهد.

جدول ۳. خوشه‌بندی شهرستان‌های استان به ۴ مجموعه همگن

شهرستان	خوشه
مشهد، باخرز، تربت حیدریه، بجستان، بردسکن، سبزوار، خواف، تربت جام، چناران، تایباد، درگز، جوین	۱
سرخس، نیشابور، قوچان، فریمان و خوشاب	۲
-	۳
خلیل آباد، جغتای، فیروزه، طرهبه، کاشمر، گناباد، مه ولات، زاوه، داورزن، کلات و رشتخوار	۴

همان‌طور که در جدول (۱) ملاحظه می‌شود، رفتار مدارا گرایانه مدیر در خوشه‌های اول، دوم و چهارم که بیشترین فراوانی را به لحاظ تعداد پاسخ‌دهندگان دارند، کم‌اهمیت‌ترین رفتار مدیر در

تقویت رفتار فرانش مددکاران از دیدگاه آنان است؛ چراکه نسبت به سایر رفتارهای ۹ گانه مدیران در هر یک از این سه خوشه از میانگین پائین‌تری برخوردار است. شکل (۲)، خوشه‌بندی رفتارهای ۹ گانه مدیران را به همراه فراوانی پاسخ‌دهندگان در هر خوشه نشان می‌دهد. همان‌طور که در این شکل ملاحظه می‌شود، خوشه‌های اول و دوم در رفتار فضیلت‌مداران - دین‌مدارانه مدیر و خوشه‌های اول، سوم و چهارم نیز در رفتار متعهدانه مدیر با یکدیگر مشترک هستند.



شکل ۲. خوشه‌بندی رفتارهای ۹ گانه براساس بالاترین فراوانی در هر خوشه

باتوجه به هدف دوم تحقیق حاضر برای اولویت‌بندی رفتارهای ۹ گانه در استان خراسان رضوی بدون در نظر گرفتن ۲۸ شهرستان، از آزمون نمنی<sup>۱</sup> (۱۹۶۳) که توسط نرم‌افزار آماری PLS انجام شده است، استفاده شد (جدول ۴). این آزمون که برای مقایسه‌های چندگانه به کار گرفته می‌شود، نشان داد که براساس میانگین رتبه‌های هر یک از این ۹ مضمون رفتاری، این رفتارها به چهار گروه تقسیم شده‌اند و مشخص شد رفتارهای فضیلت‌مداران، اعتماد‌گرایانه و متعهدانه مدیر در تقویت رفتار فرانش مددکاران از دیدگاه مددکاران نسبت به سایر رفتارها در اولویت بالاتری قرار دارند. این رفتارها در قالب رازداری، مورد اعتماد بودن، قابل پیش‌بینی بودن، تواضع، پرهیزگاری،

1. Nemenyi

سخاوتمندی، مسئولیت‌پذیری، تعهد و تقوای الهی مدیر بر اساس دیدگاه مددکاران در نظر گرفته شده‌اند. همان‌طور که در جدول ۴ ملاحظه می‌شود، این سه رفتار در گروه D قرار داده شده‌اند. کم‌اهمیت‌ترین رفتار مدیر بر اساس اولویت بندی صورت گرفته به لحاظ میانگین، مربوط به رفتار مداراگرایانه مدیر است که در قالب مراعات مددکار را داشتن، مدنظر است و در گروه A قرار داده شده است. از دیدگاه مددکاران، این نوع رفتار مدیران در تقویت رفتار فرانش مددکاران تأثیر چندانی ندارد. در خوشه‌بندی انجام شده نیز محققان مطالعه حاضر به چنین نتیجه‌ای رسیدند.

جدول ۴. نتایج آزمون نمونی

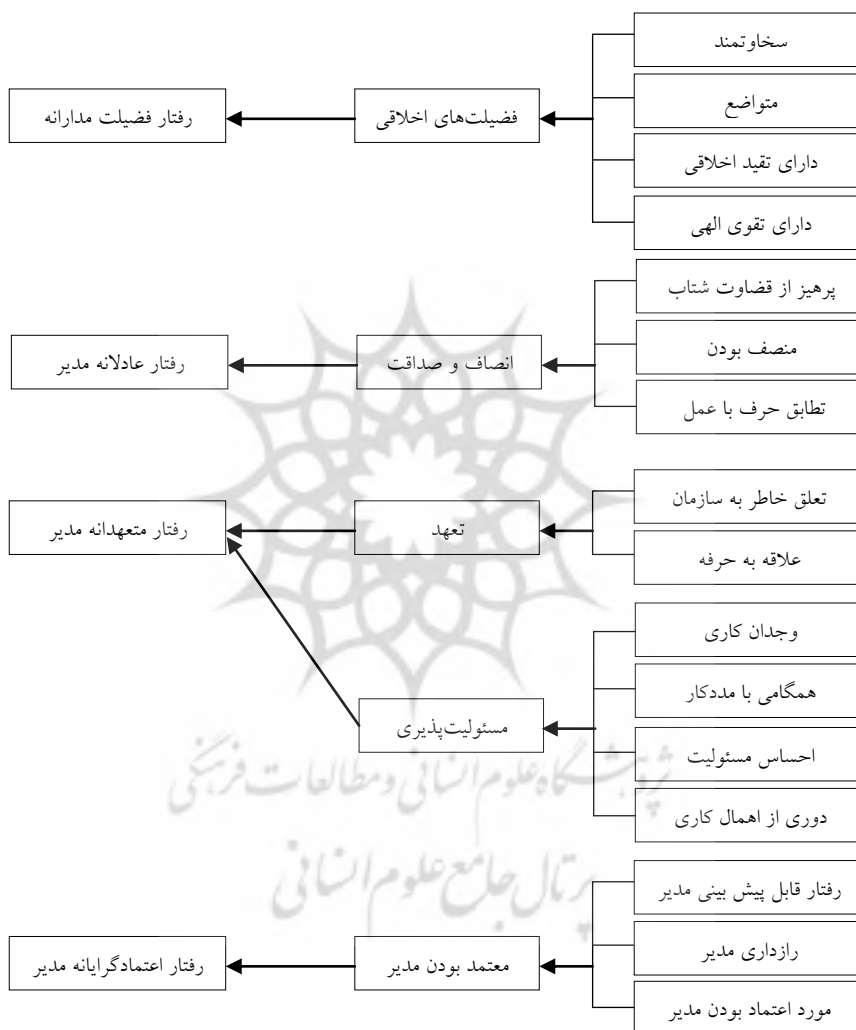
گروه‌ها			میانگین رتبه‌ها	فراوانی	مضامین
		A	۲/۷۱۰	۲۰۷	رفتار مداراگرایانه
		B	۴/۱۶۹	۲۰۷	رفتار توانمندسازانه
		B	۴/۳۱۴	۲۰۷	رفتار محترمانه
		B	۴/۳۷۲	۲۰۷	رفتار عادلانه
		B	۴/۶۳۰	۲۰۷	رفتار حمایت‌گرایانه
	C		۵/۴۶۹	۲۰۷	رفتار خیرخواهانه
D			۶/۲۲۷	۲۰۷	رفتار اعتمادگرایانه
D			۶/۴۱۳	۲۰۷	رفتار متعهدانه
D			۶/۶۹۶	۲۰۷	رفتار فضیلت‌مدارانه - دین‌مدارانه

جدول ۵. اولویت‌بندی ۹ مضمون رفتاری

اولویت	مضامین
۱	رفتار فضیلت‌مدارانه - دین‌مدارانه، رفتار اعتمادگرایانه و رفتار متعهدانه
۲	رفتار خیرخواهانه
۳	رفتار حمایت‌گرایانه، رفتار عادلانه، رفتار محترمانه و رفتار توانمندسازانه
۴	رفتار مداراگرایانه



حال با توجه به هدف سوم تحقیق حاضر و براساس نتایج حاصل از خوشه‌بندی و اولویت‌بندی رفتارهای ۹گانه مدیران، الگوی رفتاری زیر ارائه می‌شود که ترکیبی از رفتارهای خوشه اول و اولویت اول به لحاظ برخورداری از بالاترین میانگین بر اساس دیدگاه مددکاران است:



شکل ۳. الگوی رفتاری مدیران در تقویت رفتار فرانشس مددکاران کمیته امداد امام خمینی (ره)

## نتیجه گیری و پیشنهادها

تحقیق حاضر با هدف اولویت بندی و خوشه بندی رفتار مدیران کمیته امداد امام خمینی (ره) استان خراسان رضوی که تقویت کننده رفتار فرانش مددکاران است، انجام شده است. نتایج تحلیل خوشه ای انجام شده، رفتارهای ۹ گانه مدیران را در ۴ خوشه شناسایی کرد. در خوشه اول، اکثر شهرهای استان خراسان رضوی قرار دارند و این خوشه شامل ۸۵ نفر پاسخگوست، لذا می توان چنین بیان داشت که این خوشه مورد توجه بسیاری از دیدگاه مددکاران قرار گرفته است. مددکاران در این خوشه رفتارهای فضیلت مدارانه، عادلانه و متعهدانه مدیر را در تقویت رفتار فرانش خود مؤثرتر می دانستند؛ چراکه هنگامی که افراد احساس کنند با آنها عادلانه رفتار می شود، طبق نظریه تبادل اجتماعی، آنان نیز میزان بروز رفتارهای فرانش را در خود به عنوان جبران رفتارهای مدیرشان افزایش می دهند. مهم ترین اصلی که مدیر در ارتباط با زیردستان و مردم باید به آن عمل کند، اصل عدالت است. عدالت، یک ارزش و فضیلت انسانی است، به گونه ای که انسان ها به حکم عقل و فطرت الهی خود، عدالت را ارج می نهند و برای افراد عادل احترام قائل هستند. اندیشه امام خمینی (ره) نیز اندیشه ای اساساً عدالت محور است (انصاری و رضایی جوزانی، ۱۳۹۰). تأثیر مثبت رفتار عادلانه مدیر در تقویت رفتار فرانش کارکنان در مطالعات دیگری که توسط محققان انجام شده است، نیز تأیید شده است؛ از جمله چوپانی و همکاران (۱۳۹۳)، ویلیام<sup>۱</sup> و همکاران (۲۰۰۲)، لیو<sup>۲</sup> و همکاران (۲۰۰۳). از این رو، پیشنهاد می شود مدیران فعلی و آتی کمیته امداد امام خمینی در شهرهای ذکر شده فوق به این سه رفتار توجه ویژه ای داشته باشند و تلاش کنند این سه رفتار را بیش از پیش در خود تقویت کنند. مدیران در این شهرستان ها باید رفتارهایی از جمله تواضع، تقوای الهی، تقید اخلاقی، سخاوت مندی، انصاف و صداقت، تعهد و مسئولیت پذیری داشته باشند. به عنوان نمونه، مدیر بابت کارهایی که در شرح وظایف مددکاران نبوده، ولی آنان انجام می دهند از آنان تشکر و قدردانی کند و بدین شکل به آنان بفهماند که کارهایشان مورد توجه او قرار دارد.

در خوشه دوم نسبت سایر خوشه ها، شهرهای کمتری از استان قرار گرفته اند. براین اساس

1. William  
2. Liu

می‌توان چنین گفت که از نظر مددکاران، این خوشه اهمیت کمتری دارد. در این خوشه رفتار فضیلت‌مدارانه مدیر در تقویت رفتار فرانش مددکاران مؤثر است. این رفتار در قالب تواضع و فروتنی، تقوای الهی و سخاوتمندی می‌تواند در مدیران نمایان شود. به‌عنوان مثال، آخرت‌اندیشی مدیر و اینکه خود را برتر از مددکارانش نداند و در همه امور، خدا را ناظر بر اعمال خود بداند از جمله این رفتارهاست. فضیلت‌مداری و دین‌مداری در سازمان، قاعده نوینی است که می‌تواند نیرویی قدرتمند را برای زندگی افراد به ارمغان آورد. این نیروی قدرتمند، زمانی به دست خواهد آمد که زندگی کاری، با زندگی معنوی پیوند یابد (حسینی‌خواه و همکاران، ۱۳۹۲) و اگر به‌درستی هدایت شود، دارای ظرفیت لازم نه تنها در حوزه حرفه‌ای بلکه در زمین خودشکوفایی انسان نیز می‌باشد (رستگار، ۱۳۸۹). معنوی‌بودن براساس این معرفت است که خدا همواره در وجود ما حاضر است و ناظر و شاهد اعمال و رفتار ماست. کارکنانی که با رهبران مسئول همکاری می‌کنند به احتمال بیشتری در این همکاری‌ها کمک‌های فراتر و تلاش مازادی را به آنان ارائه می‌دهند (گوش، ۲۰۱۵). تأثیر مثبت رفتار فضیلت‌مدارانه مدیر در تقویت رفتار فرانش کارکنان در مطالعات دیگری که توسط محققان انجام شده است، نیز مورد تأیید قرار گرفته است؛ از جمله می‌توان به مطالعات سلیمی و همکاران (۱۳۹۳)، ساکس<sup>۱</sup> (۲۰۱۱)، پوار<sup>۲</sup> (۲۰۰۹)، ویلیامز<sup>۳</sup> (۲۰۱۳)، یزدانی و همکاران (۱۳۸۵) اشاره نمود. طبق گفته پترسون<sup>۴</sup> (۲۰۰۳) با توجه به اینکه از جمله مؤلفه‌های رهبری خدمتگزار، تواضع و فروتنی رهبر است (منتخب یگانه و همکاران، ۱۳۹۳)، لذا، این نوع رهبری در رفتارهای فضیلت‌مدارانه مدیران کمیته امداد نیز ملاحظه شده است.

در خوشه چهارم پس از خوشه اول، اکثر شهرهای استان قرار گرفته‌اند و به لحاظ اهمیت از دیدگاه مددکاران، در اولویت دوم قرار دارد. در این خوشه رفتار متعهدانه مدیر در تقویت رفتار فرانش مددکاران مؤثرتر است. در مورد تأثیر مثبت رفتار متعهدانه مدیر در تقویت رفتار فرانش کارکنان، محققان دیگری از جمله گوش (۲۰۱۵) نیز در مطالعه خود به این مورد اشاره داشته‌اند و آن را تأیید کرده‌اند. در واقع، مسئولیت‌پذیری بودن، نه تنها موجب انجام بهتر و صحیح امور می‌شود،

1. Saks  
2. Pawar  
3. Williams  
4. Patterson

بلکه جلب اعتماد دیگران را نیز در پی دارد و میزان اعتبار اجتماعی افراد را ارتقا می‌بخشد (نجفیان و همکاران، ۱۳۹۳). براین اساس، پیشنهاد می‌شود مدیران فعلی و آتی کمیته امداد در این شهرها به رفتار متعهدانه خود توجه ویژه‌ای داشته و تلاش کنند این رفتار را در قالب تعهد و مسئولیت‌پذیری در مقابل مددکارانشان تقویت کنند. به عنوان مثال، دوری مدیر از اهمال‌کاری و حضور مدیر در ساعات غیراداری برای انجام به موقع وظایف خود، از جمله این رفتارهاست.

براساس آزمون اولویت‌بندی صورت گرفته در کل ۲۸ شهرستان استان خراسان رضوی می‌توان سه رفتار فضیلت‌مدارانه، اعتماد‌گرایانه و متعهدانه مدیر را موثرترین و کارآمدترین رفتارها در میان سایر رفتارهای ۹گانه مدیر در جهت تقویت رفتار فرانقش مددکاران براساس دیدگاه آنان دانست. البته باتوجه به میانگین بالای رفتار فضیلت‌مدارانه - دین‌مدارانه مدیر نسبت به دو رفتار دیگر، این رفتار در رتبه بالاتری از اهمیت قرار دارد. اما همان‌طور که از نتایج حاصل از تحلیل خوشه‌ای مشخص شد، سه رفتار فوق در ۴ خوشه حاصل شده از تحلیل خوشه‌ای نیز قرار دارند و این حکایت از اهمیت این رفتارها براساس دیدگاه مددکاران در تقویت رفتار فرانقش مددکاران دارد. در مورد تأثیر رفتار اعتماد‌گرایانه مدیر در بروز رفتار فرانقش کارکنان می‌توان چنین بیان داشت که در مدیریت، اعتماد، خمیرمایه رهبری است. هرگز نمی‌توان کسی را که به مدیرش اعتماد ندارد، رهبری کرد. اعتماد کردن و قابل اعتماد بودن کمک می‌کند تا رهبران به اطلاعات لازم و نیز همکاری کارکنانشان با آنان دسترسی یابند (راینرز، ۱۳۸۷). وقتی کارکنان مدیران خود را قابل اعتماد بدانند، تشویق می‌شوند تا زمان بیشتری برای انجام وظایف خود صرف کنند و حتی تمایل به فراتر از نقش خود عمل کردن نیز داشته باشند (دیرکز و فرین، ۲۰۰۲). تأثیر مثبت رفتار اعتماد‌گرایانه مدیر در تقویت رفتار فرانقش کارکنان نیز در مطالعات دیگری که توسط محققان انجام شده است، تأیید شده است؛ از جمله پودساکف و همکاران (۱۹۹۰)، دلوگا<sup>۱</sup> (۱۹۹۵)، ولز<sup>۲</sup> (۲۰۰۶)، فارح<sup>۳</sup> و همکاران (۱۹۹۰).

تحقیق حاضر براساس خوشه‌بندی و اولویت‌بندی صورت گرفته از رفتارهای مدیران به یک

1. Deluga  
2. Velez  
3. Farh

الگوی رفتاری ۴گانه مدیران در تقویت رفتار فرانش مددکاران دست یافت که پیشنهاد می‌شود ۴ رفتار اشاره‌شده در این الگو (رفتار متعهدانه، فضیلت‌مدارانه، اعتماد‌گرایانه و عادلانه‌مدیر) مورد توجه ویژه‌ای از سوی مدیران کمیته امداد استان خراسان رضوی و دیگر سازمان‌های مشابه قرار گیرد. همچنین، این ۴ رفتار باید مورد توجه سیاست‌گذاران این نهاد در زمینه انتصاب و به‌کارگیری مدیرانی با برخورداری از این رفتارها باشد و نیز مورد توجه واحد آموزش و بهسازی باشد که مدیرانی با این ویژگی‌های رفتاری را تربیت کند.

از جمله نوآوری‌های حاصل‌شده از این تحقیق می‌توان به خوشه‌بندی رفتار مدیران براساس دیدگاه مددکاران در کمیته امداد امام خمینی اشاره کرد که با توجه به جستجوهای صورت‌گرفته توسط محققان مطالعه حاضر، مطالعه‌ای مشابه آن ملاحظه نشد. با توجه به الگوی رفتاری ۴گانه مدیران که به‌عنوان نتیجه نهایی تحقیق حاضر ارائه شد، پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آتی به پیشایندهای شکل‌دهنده این رفتارها پرداخته شود. همچنین، پیشنهاد می‌شود که رفتارهای مدیران در تقویت رفتار فرانش کارکنان از دیدگاه مدیران نیز به شیوه کیفی و کمی مورد بررسی قرار گیرد و به‌طور موازی براساس نتایج حاصل از دیدگاه کارکنان، شکاف بین ادراکات مدیران و کارکنان از رفتارهای تأثیرگذار مدیران در تقویت رفتار فرانش کارکنان مشخص شود و بر این اساس بتوان راهکارهای کاربردی و اساسی‌تری را به سازمان‌ها به‌ویژه سازمان‌ها و نهادهایی که ماهیتی حمایتی- فرهنگی دارند، ارائه کرد. از دیگر دستاوردهای این تحقیق می‌توان به شناخت دیدگاه متفاوت مددکاران در مناطق مختلف استان اشاره کرد که با توجه به دستیابی به این شناخت، مدیران شهرستان‌ها در هر خوشه می‌توانند بر مبنای رفتارهایی که از دیدگاه مددکاران، اهمیت بیشتری داشته است، شیوه رفتاری خود را تغییر دهند و بدین ترتیب، موجبات فرانش عمل‌کردن مددکاران را بیش‌ازپیش فراهم آورند. نتایج حاصل از این تحقیق می‌تواند در برنامه‌ریزی‌های آتی کمیته امداد و دیگر سازمان‌های مشابه با این نهاد در راستای آموزش، بهسازی و گزینش مدیران آن، کمک‌کننده باشد و به مدیران سازمان‌ها گوشزد کند که برای تقویت رفتارهای فرانش کارکنانشان چگونه باید رفتار کنند. همچنین، تحقیق حاضر ارائه‌دهنده دیدگاه مددکاران در مورد رفتار مدیران از زبان خود مددکاران است که بدین شکل مدیرانی را که از ادراکات کارکنان خود بی‌اطلاع هستند، آگاه می‌سازد که متوجه تأثیر و نفوذ رفتارشان روی کارکنان باشند و اطلاعاتی

غنی نیز از نحوه برداشت و ادراک کارکنان در مورد رفتار مدیرانشان به آنان می‌دهد که این اطلاعات می‌تواند در برنامه‌ریزی‌ها و سیاست‌گذاری‌های آتی سازمان و برنامه‌های مربوط به توسعه مدیریت و نیز برنامه‌های آموزشی مدیران در راستای انتخاب و انتصاب، آموزش و بالندگی مدیران، مفید واقع شود.

### تشکر و قدردانی

تحقیق حاضر برگرفته از رساله دکتری سمیرا پور است که در کمیته امداد امام خمینی (ره) استان خراسان رضوی انجام شده است. از مدیران و مسئولان مربوطه و نیز مددکاران تمامی ادارات این نهاد که در راستای انجام هرچه بهتر تحقیق حاضر، محققان را یاری رساندند، تشکر می‌شود.



## منابع

- امراللهی بیوکی، ناهید؛ دانایی فرد، حسن؛ فانی، علی‌اصغر و رضائیان، علی (۱۳۹۳)، طراحی الگوی بهروزی سازمانی: تبیین نقش محوری سرمایه روان‌شناختی مثبت در سازمان‌های دولتی ایران. **فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی**، سال سوم، شماره ۲، صص: ۷۳-۱۰۰.
- انصاری، منصور و رضایی جوزانی، نیکو (۱۳۹۰)، عدالت و تأثیر آن بر حکومت مطلوب در اندیشه سیاسی امام(ره)، **فصلنامه پژوهش در تاریخ**، سال دوم، شماره ۵، صص: ۶۷-۹۰.
- حسینی خواه، نوراله؛ درویش، سعید؛ میرزاخانی، عبدالرحمن و رحمتی، داریوش (۱۳۹۲)، آثار و پیامدهای اصلاح رفتار مدیران و فرماندهان در ابعاد فردی و سازمانی (با تأکید بر دیدگاه قرآن و روایات)، **فصلنامه آموزش در علوم انتظامی**، سال اول، شماره ۲، صص: ۷۱-۹۲.
- دراکر، پیتر (۱۳۹۰)، **جستارهایی در رهبری**، ترجمه محمد ابراهیم محجوب، تهران: نشر نی.
- رابینز، استفن پی (۱۳۸۷)، **۵۳ اصل مدیریت انسان‌ها**، ترجمه محمدرضا شعبانعلی و آرش قبایی، تهران: انتشارات نص.
- رستگار، عباس علی (۱۳۸۹)، **معنویت در سازمان**، قم: انتشارات دانشگاه ادیان و مذاهب.
- رضائیان، علی (۱۳۸۷)، **مبانی مدیریت رفتار سازمانی**، تهران: انتشارات سمت.
- روشنایی، قدر اله؛ صفری، ملیحه؛ فردمال، جواد؛ کرمی، منوچهر و کوسه‌لو، زهرا (۱۳۹۴)، رتبه‌بندی و خوشه‌بندی استان‌های کشور براساس شاخص زیج حیاتی مناطق روستایی با استفاده از روش‌های چندمتغیره آماری، **مجله کومش**، جلد ۱۷، شماره ۲، صص: ۲۷۷-۲۸۷.
- سبحانی‌نژاد، مهدی؛ یوزباشی، علی‌رضا و شاطری، کریم (۱۳۸۹)، **رفتار شهروندی سازمانی**، تهران: انتشارات سیطرون.
- صنوبری، محمد (۱۳۸۷)، **رفتار شهروندی سازمانی، دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس**، سال پنجم، شماره ۱۶، صص: ۷۹-۹۹.
- عباس‌پور، عباس؛ زندیان، هادی و قادرمرزی، حبیب‌الله (۱۳۹۴)، بررسی تأثیر رهبری اخلاقی بر رفتار کارکنان: نقش واسطه‌ای تعامل رهبر - عضو؛ **فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی**، سال چهارم، شماره ۴، صص: ۵۱-۷۱.
- منتخب یگانه، محمد؛ بشلیده، کیومرث و بهارلو، مصطفی (۱۳۹۳)، بررسی اثر رهبری خدمتگزار بر رفتار شهروندی سازمانی: نقش واسطه‌ای توانمندسازی روان‌شناختی، عدالت سازمانی و خشنودی شغلی،

فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی، سال سوم، شماره ۴، صص: ۶۳-۸۷

موسوی، محمدرضا و اسماعیلی، احمدرضا (۱۳۹۲)، تعهد سازمانی کارکنان به مثابه پیشایندهای رفتارهای

شهروندی سازمانی، فصلنامه توسعه، سال هشتم، شماره ۲۹، صص: ۱۲۳-۱۵۶.

مؤمنی، منصور (۱۳۸۷)، تحلیل‌های آماری با استفاده از SPSS تهران: انتشارات کتاب نو.

نجفیان، مهدی؛ لسانی، مهدی و لسانی، محبوبه (۱۳۹۳)، جایگاه درستکاری، مسئولیت‌پذیری، دلسوزی و

بخشش مدیران در نظام تعلیم و تربیت اسلامی، مجله پژوهش‌های تعلیم و تربیت اسلامی، سال ۶،

شماره ۹، صص: ۱۲۵-۱۴۶.

هویدا، رضا و نادری، ناهید (۱۳۸۸)، بررسی سطح رفتار شهروندی سازمانی کارکنان، پژوهشنامه

مدیریت اجرایی، سال نهم، شماره ۱، صص: ۱۰۳-۱۱۸.

Dirks, K. T. & Ferrin, D. L. (2002). Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 4, 611-628.

Ghosh, K. (2015). Benevolent leadership in not-for-profit organizations: Welfare orientation measures, ethical climate and organizational citizenship behavior. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 36 No. 5, 592-611.

Liao, S. H., Chu, P-H. & Hsiao, P-Y. (2012). Data mining techniques and applications: A decade review from 2000 to 2011. *Expert Systems with Applications*, 39 (12): 303-311.

Malhotra, N. K & Birks, D. F. (2006). *Marketing Research: An Applied Approach*, Prentice-Hall.

Mullins, L. J. (2010). *Management and organizational behavior*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.

Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.

Reis, M. J. (2002). The Effects of Supervisor Feedback Behavior on Employee Organizational Citizenship Behaviors: **The Role of Perceived Supervisor Fairness in the Social Exchange Process**. A Dissertation submitted to the Faculty of Claremont Graduate University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Psychology. Claremont, California, UMI Number: 3053053.

Rubin, R. G. (2013). **Organizational Citizenship Behavior in the Public Library and Its Relationship to Leader-Member Exchange and Perceived Supervisor Support**. A Dissertation presented to the Faculty of the Simmons College Graduate School of Library and information Science for the Degree of Doctor of Philosophy, UMI Number: 3586983.