

## واکاوی مؤلفه‌های رفتاری مدیران در تقویت رفتارهای فرانقش مددکاران کمیته امداد امام خمینی(ره)

دریافت: ۱۳۹۴/۰۷/۱۹

پذیرش: ۱۳۹۵/۰۱/۲۸

سمیرا پور\*

سعید مرتضوی\*\*

محمد لکزیان\*\*\*

غلامرضا ملک‌زاده\*\*\*\*

### چکیده

کارکنان با ادراک از رفتار مدیران، نحوه رفتار خود را تنظیم می‌کنند. از طرفی، فهم ماهیت ادراک کارکنان از رفتار مدیران منبع بی‌بدیلی برای مدیران به شمار می‌آید؛ زیرا از این طریق می‌توانند به بهبود رفتار خود کمک کنند. در این راستا پژوهش حاضر با هدف کشف و فهم مؤلفه‌های رفتاری مدیران که تقویت‌کننده رفتارهای فرانقش مددکاران در کمیته امداد امام خمینی(ره) است و با استفاده از روش کلایزی و استراتژی پدیدارشناسی انجام شده است؛ به منظور دستیابی به داده‌های کیفی از نمونه‌گیری هدفمند بهره گرفته شد. این داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۳۱ نفر از مددکاران تا رسیدن به اشباع نظری حاصل گردید و با استفاده از مراحل هفت‌گانه روش کلایزی مورد تحلیل قرار گرفت. در نهایت، ۹ مضمون استخراج شد که رفتارهای حمایت‌گرایانه مدیران از اولویت بالاتری نسبت به سایر مضامین برخوردار بود. به منظور اعتبارسنجی داده‌های کیفی علاوه بر مرحله نهایی روش کلایزی، از معیارهای گویا و لینکلن نیز استفاده شد. به جز مضامین احصاء‌شده مشخص گردید که افراد فقط از رفتار مثبت مدیرانشان تحت تأثیر قرار نمی‌گیرند بلکه گاهی به واسطه خودمدیریتی که در افراد وجود دارد و یا آرمان‌ها و اعتقاداتی که دارند رفتارهای فرانقش در آنان بروز می‌کند. یافته‌های حاصل شده در تحقیق حاضر ضمن کمک به توسعه و پیاده‌سازی برنامه‌های بهبود مدیریت، می‌تواند به ارتقای عملکرد کاری و رفتارهای فرانقش مددکاران در ارتباط با مددجویان این نهاد یاری رساند.

### واژگان کلیدی

مؤلفه‌های رفتاری، ادراک، رفتار فرانقش، کلایزی، کمیته امداد امام خمینی(ره)

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

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

Mortazavi@um.ac.ir

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

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

## مقدمه

همواره رفتار افراد بر اساس واقعیت‌ها شکل نمی‌گیرد، در بیشتر اوقات درک افراد از واقعیت باعث شکل‌گیری رفتار آنان می‌گردد. از این رو، فهم ادراک افراد از واقعیت، مدخلی برای تبیین پیامدهای رفتاری آن‌ها قلمداد می‌شود. بر این اساس می‌توان گفت که ادراک کارکنان از ویژگی‌ها و نحوه رفتار مدیران باعث شکل‌گیری چگونگی رفتار آن‌ها در سازمان می‌شود. گیبز<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) در مطالعه خود دریافت که کارکنان با ادراک از رفتار مدیرانشان، نحوه رفتار خود را مشخص می‌کنند. از طرفی، فهم ماهیت ادراک کارکنان برای مدیران ضروری است چراکه این امکان فراهم می‌شود تا مدیر بدانند کارکنان، وقایع را چگونه تفسیر می‌کنند و همچنین، فهم ادراک می‌تواند به مدیران کمک کند تا خود را بهتر بشناسند و واکنش عینی‌تری نسبت به محیط نشان دهند (احمدی، ۱۳۸۶، ص ۶۰).

افراد شاغل در سازمان معمولاً دارای مافوقی هستند که آن‌ها را در انجام کارها هدایت می‌کند. نحوه تعامل و رفتار این مافوق‌ها با کارکنانشان در هدایت کارها و برقراری روابط کاری بسیار مؤثر است به نحوی که گفته می‌شود که ما برای افراد کار می‌کنیم نه سازمان‌ها (عیسی‌خانی، ۱۳۹۲، ص ۲۳). به علاوه، مدیران نیز نیازمند به برخورداری از نوعی حساسیت نسبت به رفتار خود می‌باشند؛ زیرا جایگاه‌های مدیریتی این تصور را در مدیران قوت می‌بخشد که با قرار گرفتن در مناصب بالاتر از نوعی محبوبیت و ارجحیت همه‌جانبه در مقایسه با افراد زیرمجموعه برخوردارند، اینکه بیشتر و بهتر از آن‌ها می‌دانند و همین موضوع نیز باعث می‌شود آن‌ها خود را به دور از خطا و انتقاد بدانند و به پیامدهای مثبت یا منفی رفتارشان بی‌توجه شوند. لزوم حساسیت مدیران نسبت به پیامدهای رفتار خود با کارکنان، زمانی بیشتر موضوعیت پیدا می‌کند که بنا به ماهیت، رسالت و اهداف سازمان انتظار می‌رود کارکنان فراتر از نقش‌های تعریف‌شده رسمی به ایفای نقش بپردازند. طرح سازه‌هایی همچون رفتار شهروندی سازمانی<sup>۲</sup>، رفتارهای فرا اجتماعی<sup>۳</sup> و رفتارهای فراتر از نقش<sup>۴</sup> و ... در دو دهه اخیر مؤید وجود چنین رویکردی است. این پدیده در مورد نهادها و مؤسساتی که ماهیت فرهنگی،

اجتماعی و حمایتی دارند، برجسته‌تر است؛ زیرا حساسیت عمومی نسبت به اقدامات آن‌ها به دلیل اهمیت اجتماعی، بیشتر است. کمیته امداد امام خمینی(ره) به‌عنوان بزرگ‌ترین نهاد حمایتی کشور که بیش از ۶۸ درصد گروه‌های مورد حمایت برنامه‌های حمایتی دولت را مورد پوشش خدمات خود قرار داده است (سالنامه آماری کمیته امداد امام خمینی، ۱۳۹۱، ص ۸)؛ از جمله این مؤسسات است. از طرفی، محققان متعددی به این نکته اشاره داشتند که رهبری به‌واسطه توانایی نفوذ بر تمایلات کارکنان با مفهوم رفتارهای فراتنش ارتباط پیدا می‌کند؛ برای نمونه، پودساکف و همکاران (۲۰۰۰) یکی از عوامل مؤثر بر بروز رفتارهای فراتنش در کارکنان را رفتارهای رهبری می‌دانند و به رفتارهای تعاملی و تحولی رهبر اشاره دارند. اورگان و همکارانش (۲۰۰۶) نیز در این زمینه بر رفتارهای حمایتی رهبر تأکید دارند. در واقع، نوع و کیفیت رابطه کارکنان با رهبر، عامل مؤثری در تبلور رفتارهای فراتنش است (سبحانی‌نژاد و همکاران، ۱۳۸۹، ص ۲۱۷). از سوی دیگر، با توجه به مصاحبه‌های اولیه انجام‌شده با مدیران و کارشناسان مسئول کمیته امداد امام خمینی(ره) استان خراسان رضوی، آن‌ها بیان داشتند که رفتارهای خودجوش، داوطلبانه و دلسوزانه نسبت به سال‌های اولیه تشکیل این نهاد کاهش یافته و رسالت آن را که مدد به کار، مدد به حیات و مدد به کرامت به مددجو از جمله آن‌هاست، تحت تأثیر قرار داده است. گرچه عوامل متعددی ممکن است در این امر مؤثر باشند، اما نقش الگویی مدیران یک عامل نزدیک و درعین‌حال، قابل کنترل‌تر است که بی‌توجهی به آن نه تنها محرومان و آسیب‌دیدگان را در معرض خطر مضاعف‌تر قرار می‌دهد بلکه جایگاه یک نهاد انقلابی که کرامت انسان‌ها را وجهه همت قرار داده است، مخدوش می‌سازد. با توجه به اینکه مددکاران کمیته امداد به‌عنوان افراد خط مقدم این نهاد با محرومان و آسیب‌دیدگان اجتماعی ارتباط بیشتری دارند و باید ضمن پایداری و اعتقاد به اصول مذهبی و اخلاقی با مراعات اصول مددکاری همچون رازداری، مشارکت دادن مددجو در فعالیت‌ها، احترام به احساسات مددجو و ایجاد رابطه عاطفی و دوجانبه با او و توجه به تفاوت‌های خاص آن‌ها بر اساس میزان انگیزه و ظرفیت و استعداد آن‌ها، برنامه‌های ویژه

کمک‌رسانی را برایشان تنظیم کنند از این رو، این نهاد برای برخورداری از چنین مددکارانی و نیز در جهت افزایش سطح مشارکت داوطلبانه آن‌ها در سازمان باید نسبت به بروز رفتارهای فرانش در آن‌ها توجه خاصی داشته باشد. پیشینه تحقیقات داخلی و خارجی حاکی از وجود خلأ در این زمینه است. بیشتر مطالعات به بررسی دیگر پیامدهای رفتاری کارکنان همچون رضایت شغلی، عملکرد، ترک خدمت و ... پرداخته‌اند؛ برای نمونه، فیدر<sup>۵</sup> (۲۰۱۱) در مطالعه خود به احصاء مؤلفه‌های رفتاری مدیران مؤثر بر رضایت شغلی پرستاران پرداخت. مطالعه گیبز (۲۰۱۱) نیز مؤلفه‌های رفتاری مدیران را که مؤثر بر عملکرد، رضایت و ترک خدمت کارکنان است، احصاء کرد. در مطالعه گلاذیز<sup>۶</sup> (۲۰۱۴) نیز مؤلفه‌های رفتاری مدیران که شکل‌دهنده سازمان‌های مجازی موفق شده‌اند بر اساس ادراکات کارکنان استخراج شد.

حال با توجه به اهمیت و جایگاه انسانی - انقلابی و رسالتی که کمیته امداد امام خمینی (ره) در حفظ کرامت انسان‌ها دارد و نیز بنا بر اهمیت بروز رفتارهای فرانش در مددکاران این نهاد، مطالعه حاضر به این مهم پرداخته است تا با به تصویر کشیدن درک تجربه زیسته مددکاران از رفتار مدیران، نقطه عزیمتی برای بهبود اقدامات مددکاران و به تبع آن، رضایت مددجویان (به‌عنوان پیامد حاصل از بروز رفتارهای فرانش در مددکاران) را فراهم سازد و همچنین، زمینه‌ساز بهبود و تقویت رفتار مدیران در این راستا باشد. از این رو، فهم برداشت مددکاران از رفتار مدیران که تقویت‌کننده رفتارهای فرانش مددکاران است، محور مطالعه حاضر قرار گرفته است و سؤال اصلی تحقیق حاضر این است که مددکاران شاغل در کمیته امداد امام خمینی (ره) چه برداشتی از رفتار مدیران در تعاملات کاری فی‌مابین دارند به نحوی که این رفتارها تقویت‌کننده رفتارهای فرانش در مددکاران باشد؟

## ۱. مبانی نظری

مدیران این توانایی را دارند که به میزان قابل توجهی با رفتارشان، اقدامات و رفتار کارکنان سازمان را تحت تأثیر قرار دهند. از این رو، بررسی ادراکات کارکنان، اطلاعاتی مبنی بر اینکه کارکنان چه تصویری در مورد رفتار مدیرانشان دارند، به دست می‌دهد. باین‌همه بینش

به دست آمده از مطالعات نشان می‌دهد که هنوز مدیران متوجه تأثیر رفتارشان بر روی کارکنان نیستند (Gibbs, 2011, p.8).

با توجه به اینکه در مطالعه حاضر نقش الگوگیری رفتار مدیران توسط کارکنان مدنظر است؛ لذا بیشترین عامل اثرگذار، رهبری است. در نظریه‌های اولیه رهبری تصور می‌شد که رهبران رهبر به دنیا می‌آیند و ساخته نمی‌شوند. محدودیت‌های این رویکرد این بود که در تعیین رهبر خوب یا موفق، قضاوت‌های شخصی وجود داشت و اینکه در مورد فهرست صفات برجسته رهبران نیز توافقی وجود نداشت و عوامل اقتضایی نیز نادیده گرفته شده بود (Mullins, 2010, p.377)؛ لذا، رویکرد رفتاری به رهبری مطرح گردید که مفروض اصلی آن این بود که رهبران ساخته می‌شوند نه اینکه زاده شوند. در این نظریه‌ها به جای پرداختن به صفات مشخصه رهبران، رفتارها و اعمال آن‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرد؛ چراکه افراد، رهبران را بر اساس رفتارهایشان ارزیابی می‌کنند. این مورد در نظریه‌های اولیه رفتاری همچون شبکه‌های مدیریت بلیک و موتن<sup>۷</sup>، مطالعات دانشگاه میشیگان و تحقیقات دانشگاه اوهایو<sup>۸</sup> به چشم می‌خورد. بر این اساس، با توجه به هدف تحقیق حاضر رویکرد رفتاری به رهبری مدنظر قرار گرفته است. از جمله نظریات مرتبط در این حوزه می‌توان برای نمونه به نظریه تقویت رفتار، یادگیری اجتماعی، تبادل اجتماعی و پیش‌بینی خودکامیابی اشاره کرد. طبق نظریه تقویت رفتار در صورت تشویق رفتارهای مطلوب کارکنان می‌توان تکرار این رفتارها را در آینده و نیز حتی فراتر از نقش خود عمل کردن را از کارکنان انتظار داشت. در نظریه یادگیری اجتماعی بیان شده است که اغلب یادگیری‌ها با مشاهده رفتار دیگران رخ می‌دهد (Mcshane & Glinow, 2010, p.87). طبق این نظریه، رفتار مدیران می‌تواند الگویی برای رفتار کارکنانشان باشد و اقدامات آن‌ها را تحت تأثیر قرار دهد. نظریه تبادل اجتماعی نیز اشاره به دادوستدی غیررسمی بین کارمند و مدیرش دارد که طبق گفته گولدنر<sup>۹</sup> (۱۹۶۰)، این نظریه شرایطی را شرح می‌دهد که افراد تحت آن در مقابل کسانی که به آن‌ها سود رسانده‌اند احساس دین می‌کنند و درصدد جبران برمی‌آیند. لذا، این نظریه

می‌تواند چارچوب مناسبی برای تبیین محرک‌های رفتارهای فرانقش باشد که کارکنان برای جبران اقدامات مدیرشان از خود بروز می‌دهند. در نظریه پیش‌بینی خودکامیابی نیز بیان می‌شود که انتظارات مدیر می‌تواند رفتار کارکنان را تحت تأثیر قرار دهد ( Mcshane & Glinow, 2010, p.76). لذا، اگر مدیری از کارکنانش انتظار فرانقش عمل کردن داشته باشد طبق این نظریه، این انتظار می‌تواند باعث تغییر رفتار مدیر با کارمند شده و در نهایت، کارمند مطابق با انتظارات مدیرش رفتار کند.

طبق گفته کتز و کان (۱۹۸۷)، بسیاری از مطالعات صورت گرفته سعی در تقسیم‌بندی رفتارها و علل بروز آن‌ها داشته‌اند، مباحثی نظیر ادراک از جمله مواردی است که به بررسی ریشه بسیاری از رفتارهای افراد در محیط کاری می‌پردازد؛ چراکه افراد آن چیزی نیستند که درباره خودشان می‌گویند بلکه رفتارشان بیانگر آن‌هاست. کریتنر و کینیکی (۱۳۸۴)، ادراک را فرایند معناداری می‌دانند که به واسطه آن، فرد قادر به شناخت و تفسیر محیط اطرافش خواهد بود. از آنجاکه مطالعه ادراک افراد از یکدیگر در قالب ادراک اجتماعی<sup>۱۰</sup> (معنابخشی افراد به رفتار دیگران) قابل توضیح است لذا، در این مطالعه ادراک اجتماعی مددکاران از مدیرانشان بر اساس تجارب گذشته‌شان مدنظر است. در واقع، تمرکز ادراک اجتماعی بر آن است که افراد چگونه درباره سایرین می‌اندیشند (رضاییان، ۱۳۹۳، ص ۷). حال با توجه به آنچه که در مورد مدیران و اهمیت آگاهی یافتن آنان از تأثیر رفتارشان بر روی کارکنانشان بیان گردید و از آنجاکه نیروی انسانی هر سازمانی مهم‌ترین و ارزشمندترین دارایی آن است، باید سازمان‌ها دارای نیروی انسانی پویا و منعطفی باشند که ضمن برخورداری از توانایی لازم برای انجام وظایف خود در سازمان، دارای انگیزه و به عبارتی، تمایل و خواست درونی برای نشان دادن 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 فرانقش گفته می‌شود. این رفتارها زمانی از اهمیت بیشتری برخوردار می‌شوند که موضوع مورد مطالعه، کارکنان

سازمان‌هایی باشند که در راستای انجام وظایف خود دارای ارتباط تنگاتنگی با محیط و جامعه خود هستند (موسوی و اسماعیلی، ۱۳۹۲، ص ۱۲۴). مددکاران کمیته امداد امام خمینی از جمله این کارکنان هستند. مددکاران در کمیته امداد امام خمینی (ره) به‌عنوان افرادی قلمداد می‌شوند که حلقه واسط بین این نهاد و اقشار محروم یا مددجویان می‌باشند و از دیدگاه مددجویان، صرفاً یک کارمند استخدای با وظایف چارچوب‌بندی شده شناخته نمی‌شوند بلکه آن‌ها مددکاران را به‌عنوان یک حامی و ناجی می‌دانند. این بدان معناست که انتظار می‌رود مددکاران، نقش خود را تعالی بخشند و فراتر از عمل کنند.

اورگان (۱۹۸۸) رفتارهای فراتر از رفتارهایی می‌داند که کارکنان یک سازمان علاوه بر وظایف رسمی مورد انتظار از خود نشان می‌دهند و برای تقویت آن‌ها از طریق سیستم پاداش رسمی سازمان اقدامی صورت نمی‌گیرد. هرچند که اولین بار واژه رفتار شهروندی سازمانی به‌وسیله اورگان و همکارانش در سال ۱۹۸۳ به کار گرفته شد، ولی قبل از او افرادی همچون کتز و کان<sup>۱۱</sup> با تمایز قائل شدن بین عملکرد نقش و رفتارهای نوآورانه و خودجوش در دهه ۷۰ میلادی و قبل‌تر از آن‌ها، بارنارد<sup>۱۲</sup> با بیان مفهوم تمایل به همکاری در سال ۱۹۳۸ میلادی این موضوع را مورد توجه قرار دادند (Podsakoff et al., 2000, p.513). بعد از ابداع مفهوم رفتار شهروندی سازمانی توسط اورگان و همکارانش، صاحب‌نظران مختلفی با به کار بردن مفاهیمی همچون رفتار فراتر از نقش<sup>۱۳</sup> و بین‌داین<sup>۱۳</sup> و همکاران (۱۹۹۵)، رفتار سازمانی مددکارانه<sup>۱۴</sup> توسط بریف و موتویدلو<sup>۱۵</sup> (۱۹۸۶)، خودجوشی سازمانی<sup>۱۶</sup> توسط جورج و بریف<sup>۱۷</sup> (۱۹۹۲)، رفتارهای خودانگیختگی سازمانی<sup>۱۸</sup> توسط جورج و جونز (۱۹۹۷) در طول دو دهه به تبیین این موضوع پرداخته‌اند.

در سال‌های گذشته طبق گفته اورگان و همکارانش (۲۰۰۶)، واین و گرین<sup>۱۹</sup> (۱۹۹۳) دلوگا<sup>۲۰</sup> (۱۹۹۵) علاقه فزاینده‌ای برای درک اینکه چگونه رهبری رفتارهای زیردستان را از جمله رفتار فراتر از نقش آن‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد، به وجود آمد. شواهدی دال بر اینکه رفتارهای رهبری به‌طور مثبتی با رفتارهای فراتر از نقش کارکنان مرتبط‌اند وجود دارد که البته

اکثراً به شیوه‌ای کمی انجام شده‌اند و تنها به یک یا دو مؤلفه رفتاری مدیران پرداخته‌اند. از جمله این تحقیقات، مطالعه عیسی‌خانی (۱۳۹۲)، رویین<sup>۲۱</sup> (۲۰۱۳) و وات و شافر<sup>۲۲</sup> (۲۰۰۵) است که نشان دادند حمایت سرپرست باعث افزایش رفتارهای فرانش کارکنان می‌شود. همچنین، در مطالعه‌ای که پودساکف و همکاران (۲۰۰۰) و لیان و تی<sup>۲۳</sup> (۲۰۱۲) انجام دادند مشخص گردید که رهبری تبدلی بر رفتارهای فرانش کارکنان اثرگذار است. این نوع رهبری، مبادله محرک‌ها و پاداش‌ها توسط رهبر برای جلب حمایت کارکنان است. ژونگ<sup>۲۴</sup> (۲۰۰۹)، ایلیس<sup>۲۵</sup> (۲۰۰۷) نیز در مطالعات خود به تأثیر رفتارهای توانمندسازانه مدیر بر روی رفتارهای فرانش کارکنان اشاره داشتند.

## ۲. روش‌شناسی پژوهش

### ۲-۱. استراتژی پدیدارشناسی

از آنجاکه این تحقیق به دنبال فهم برداشت حاصل از تجربه زیسته مددکاران از رفتار مدیران در ارتباط با رفتارهای فرانش مددکاران است؛ لذا، از استراتژی پدیدارشناسی با استفاده از روش کلایزی<sup>۲۶</sup> بهره گرفته شده است؛ چراکه این استراتژی، معنای تجارب زیسته<sup>۲۷</sup> افراد متعدد از یک مفهوم یا پدیده را توصیف می‌کند. طبق گفته گییز (۲۰۱۱)، این استراتژی اجازه بررسی دقیق‌تر در تجارب هر شرکت‌کننده و چگونگی تفسیر آن‌ها از تجاربشان را می‌دهد. از طرفی، بیشتر مطالعات کیفی بر این عقیده استوارند که به دست آوردن دانش درباره انسان‌ها امکان‌پذیر نیست مگر از طریق توصیف تجربه انسانی به همان صورتی که توسط افراد تجربه‌کننده توصیف می‌شود. لذا پدیدارشناسی، مناسب‌ترین روش برای شناخت عمیق تجربه و معنای یک مفهوم پیچیده و چندبعدی است. طبق گفته وان مانن<sup>۲۸</sup> (۱۹۹۰)، تحقیقات پدیدارشناسی به نظریه ختم نمی‌شود بلکه این نوع تحقیقات، ارائه‌دهنده دیدگاهی نسبت به واقعیت هستند و ما را به جهانی که در آن زندگی می‌کنیم نزدیک‌تر می‌کنند.



## ۲-۲. جامعه آماری و روش نمونه‌گیری

جامعه هدف تحقیق حاضر، شامل مددکاران و کارشناسان مسئولی بود که در ارتباط مستقیم با مدیر شهرستان و یا معاون توانمندسازی در کمیته امداد امام خمینی(ره) استان خراسان رضوی بودند. در این تحقیق نمونه‌گیری به صورت غیراحتمالی به شیوه هدفمند<sup>۲۹</sup> از میان جامعه هدف انجام شد؛ چراکه در مطالعات پدیدارشناسی، مشارکت‌کنندگان باید افرادی باشند که همگی پدیده مورد بررسی را به طور مستقیم تجربه کرده و بتوانند تجارب خود را بیان و تشریح کنند لذا، بدین منظور روش نمونه‌گیری هدفمند جهت گزینش نمونه‌ها مناسب بود (محمدپور، ۱۳۹۲، ص ۲۸۴). حجم نمونه نیز با توجه به اشباع نظری تعیین گردید؛ یعنی در هر زمان که محقق احساس کند داده‌ها تکرار می‌شوند (دیگر داده جدیدی از مصاحبه به دست نمی‌آید)، می‌تواند نمونه‌گیری خود را متوقف سازد (Sunders et al., 2009, p.234). معیار انتخاب نمونه‌های مورد مطالعه این بود که مشارکت‌کنندگان، تقویت رفتارهای فراتنش در ارتباط با رفتار مدیران و در تعامل با آن‌ها را تجربه کرده باشند، علاقه‌مند به مشارکت و بیان دیدگاه‌ها و تجربیات خود باشند و دارای حداقل یک سال سابقه خدمت با مدیرشان باشند.

## ۲-۳. روش جمع‌آوری داده‌ها

در این تحقیق تا رسیدن به اشباع نظری با ۳۱ نفر از افراد نمونه مورد مطالعه مصاحبه شد. از مصاحبه نیمه ساختاریافته استفاده شد. هدف این نوع مصاحبه‌ها، کسب اطلاعات عمیق از مصاحبه‌شونده پیرامون موضوع مورد مطالعه است. در مطالعات پدیدارشناسی اساساً از مصاحبه به‌عنوان روش اصلی جمع‌آوری داده‌ها بهره گرفته می‌شود؛ زیرا انعطاف‌پذیری در پژوهش کیفی از ارزش به‌سزایی برخوردار است (Sunders et al, 2009, p.322). از طرفی، ویمپنی و گاس (Wimpenny & Gass, 2000) نیز مصاحبه را به‌عنوان روش اصلی گردآوری داده‌ها در پدیدارشناسی معرفی می‌کنند. مدت‌زمان هر مصاحبه بین ۴۰ تا ۹۰ دقیقه متغیر

بود و مصاحبه‌ها با رضایت شرکت‌کنندگان با استفاده از دستگاه ضبط صوت، ضبط و سپس کلمه به کلمه بر روی کاغذ پیاده شد و به شرکت‌کنندگان در مورد محرمانه ماندن اطلاعات اطمینان داده شد. در ابتدای شروع مصاحبه با هدف همراهی مصاحبه‌شونده با محقق و قبل از مطرح کردن پرسش اصلی، از مددکاران خواسته شد تا علت انتخاب کمیته امداد امام خمینی (ره) را به‌عنوان محل اشتغال خود بیان کنند و سپس برداشت خود را از شغل مددکاری اظهار کنند؟ سپس با ارائه تعریفی از رفتار فرانش از مددکاران خواسته شد آیا رفتارهایی را از خود بروز داده‌اند که بتوان آن را با تعریف مطرح‌شده مطابق دانست؟ در ادامه، به سؤال اصلی پرداخته شد که برحسب تجربه‌ای که داشته‌اید مدیر شما از طریق چه اقدامات، رفتارها و کنش‌هایی در بروز رفتارهای فرانش شما مؤثر بوده‌اند؟

#### ۲-۴. روش تحلیل داده‌های پژوهش

با وجود اینکه اجماعی در مورد استفاده از روش خاصی برای تحلیل داده‌های پدیدارشناختی وجود ندارد اما از میان روش‌های موجود در تحلیل داده‌های پدیدارشناختی، روش کلایزی مناسب‌تر تشخیص داده شده است؛ چراکه کلایزی این روش را یک روش با ارزش تلقی می‌کند که نه تنها به ترسیم واحدهای معنایی می‌پردازد بلکه اهمیت محتوای پدیدارشناختی آن‌ها را نیز همان‌طور که در شرح تجربه بیان می‌شود، در نظر می‌گیرد. در واقع، روش کلایزی اظهارات مهم و معنی‌دار را از تجربیات مربوط به افراد استخراج می‌کند. این روش، ارائه‌دهنده درک عمیقی از تجربیات افراد در توصیفات آن‌هاست ( Belle, 2014, p.87). موستاکاس (۱۹۹۴) نیز این روش را به‌عنوان کاربردی‌ترین روش برای تحلیل داده‌ها ارائه داده است. روش کلایزی قادر است به‌روشنی و به‌وضوح مرحله‌به‌مرحله محقق را در رسیدن به جوهره تجارب هدایت کند. لذا، در این تحقیق از روش کلایزی (۱۹۷۸) برای تجزیه و تحلیل داده‌های پدیدارشناختی استفاده شده است. این روش شامل هفت مرحله به شرح ذیل است:

گام اول. ابتدا گفتگوی ضبط شده شرکت کنندگان به طور مکرر گوش داده می شود و اظهاراتشان کلمه به کلمه روی کاغذ نوشته می شود. هر متن مصاحبه جهت درک احساس و تجارب شرکت کنندگان چندین بار خوانده می شود.

گام دوم. پس از خواندن تمامی مصاحبه‌ها، زیر اطلاعات با معنی و مرتبط با پدیده مورد بحث خط کشیده می شود و بدین ترتیب عبارات معنی دار مربوط به پدیده مورد مطالعه از هر متن مصاحبه استخراج می شود. این عبارات در برگه‌ای جداگانه نوشته می شود. گام سوم. عبارات معنی دار، صورت بندی می شوند. در واقع، تلاش می شود تا از هر عبارت یک مفهوم که بیانگر معنی و قسمت اساسی تفکر فرد بوده است، استخراج شود. هر مفهوم حاصل شده در یک رده کدگذاری می شود. بعد از استخراج این مفاهیم، مرتبط بودن این مفاهیم با جملات اصلی و اولیه مورد بررسی قرار می گیرد تا از صحت ارتباط بین آنها اطمینان حاصل شود.

گام چهارم. پس از توافق در مورد تمامی مفاهیم صورت بندی شده، دسته بندی این مفاهیم به خوشه‌هایی که منعکس کننده ساختار منحصربه فردی از مضمون‌ها هستند، آغاز می شود. در این مرحله طبق آنچه کلایزی بیان داشته است، هنگامی که برای هر عبارت معنی دار، مفاهیم صورت بندی شده‌ای در نظر گرفته شد به دسته بندی این مفاهیم در قالب خوشه‌هایی پرداخته می شود. سپس گروه‌هایی از این خوشه‌ها که منعکس کننده دیدگاهی خاص هستند با هم ادغام می شوند تا بدین ترتیب ساختاری متمایز از مضامین استخراج شده ایجاد شود. در این مرحله می توان برای اطمینان از شفاف و دقیق بودن توصیفات صورت گرفته به جمعی از کارشناسان به منظور بررسی رابطه بین مفاهیم صورت بندی شده و مضامین استخراج شده مراجعه کرد.

گام پنجم. در این مرحله به شرح جامعی از پدیده پرداخته می شود. شرح جامع شامل روایتی از همه ابعاد تجربه زیسته پدیده مورد نظر برای شرکت کنندگان مورد مصاحبه است (مفاهیم صورت بندی شده و مضامین استخراج شده و بررسی سازگاری آنها با یکدیگر) که

برای ایجاد ساختار کلی پدیده از مضامین استخراج شده و مفاهیم صورت‌بندی شده کمک‌کننده است. در واقع، با ترکیب کردن تمامی مضامین استخراج شده، یک توصیف کامل و جامع از جزئیات پدیده مورد مطالعه به دست می‌آید.

گام ششم. در این مرحله، توصیف تفصیلی از پدیده مورد مطالعه به یک ساختار بنیادین تقلیل می‌یابد. در واقع، به شناسایی ساختار اصلی برای توصیف ارائه شده پرداخته می‌شود و بدین شکل، ساختاری اساسی از جوهره یا ذات پدیده تجربه شده تبیین می‌شود. گام هفتم. این مرحله با هدف اعتبارسنجی یافته‌های مطالعه توسط مشارکت‌کنندگان صورت می‌گیرد. به این صورت که یافته‌های حاصله به مشارکت‌کنندگان برگشت داده می‌شود و در مورد نتایج حاصل شده با آن‌ها صحبت می‌شود. دیدگاه‌های شرکت‌کنندگان از طریق تماس تلفنی نیز می‌تواند توسط محقق به دست آید. بدین ترتیب می‌توان رضایت تمامی شرکت‌کنندگان را نسبت به نتایج حاضر که منعکس‌کننده احساسات و تجارب آن‌هاست، نشان داد (Shosha, 2012).

## ۲-۵. اعتبارسنجی داده‌ها

برای اعتبارسنجی داده‌های تحقیق حاضر علاوه بر مرحله هفتم روش کلایزی از چهار معیار گوبا و لینکلن<sup>۳۰</sup> (۱۹۸۵) (قابلیت اعتبار<sup>۳۱</sup>، انتقال‌پذیری<sup>۳۲</sup>، قابلیت اطمینان<sup>۳۳</sup> و تأییدپذیری<sup>۳۴</sup>) تحت عنوان قابلیت اعتماد<sup>۳۵</sup> که به‌عنوان جایگزین روایی و پایایی در تحقیقات کیفی مطرح کرده‌اند، استفاده شده است (Elliott & Lazenbatt, 2005, p.49). کلایزی (۱۹۷۸) اعتبار نهایی یا پایانی<sup>۳۶</sup> که با مراجعه به هریک از مطلعان صورت می‌گیرد را در پدیدارشناسی مطرح می‌کند که در معیار قابلیت اعتبار گوبا و لینکلن نیز این مورد ذکر شده است. وی معتقد است اعتباریابی توصیفات جامع از پدیده مورد مطالعه از سوی خود مشارکت‌کنندگان، مهم‌ترین معیار ارزیابی یافته‌های تحقیق پدیدارشناختی تلقی می‌شود. در این تحقیق برای افزایش قابلیت اعتبار پژوهش (تا چه حدی ساختار و معنی پدیده موردنظر به نحو مناسب و مطلوبی بازنمایی می‌شود)، به مشارکت‌کنندگان مراجعه گردید و در مورد نتایج

حاصل شده از آنان نظرخواهی شد. همچنین، تلاش شد افرادی وارد مطالعه شوند که تجربه‌ای غنی از پدیده مورد مطالعه داشته باشند. از این رو، حداقل معیار ورود به مصاحبه، دارا بودن بیش از یک سال سابقه فعالیت و ارتباط با مدیر مستقیم بود. برای رسیدن به قابلیت انتقال پژوهش (یافته‌های پژوهش تا چه حد به محیط‌های دیگر تعمیم پذیر است)، محقق به شرح مبسوط فرایند تحقیق از مرحله نمونه‌گیری تا تفسیر اطلاعات پرداخته و نمونه‌ای از متن مصاحبه‌ها را نیز به عنوان مصادیقی در بخش یافته‌های تحقیق آورده است. به منظور دستیابی به قابلیت اطمینان (تا چه حد یافته‌های پژوهشگر را سایر افراد بررسی‌کننده آن تأیید می‌کنند)، محقق از راهنمایی و نظارت اساتید صاحب‌نظر در سرتاسر فرایند گردآوری داده‌ها برای تأیید تفسیرهای محقق استفاده کرده است. برای افزایش قابلیت تأییدپذیری پژوهش، محقق تلاش کرد تا از طریق مرور و بازبینی‌های دقیق و چندین باره داده‌ها، تفسیرها و یافته‌های این مطالعه، با نگاهی به مطالعات پیشین حاصل شود.

در مورد سنجش پایایی در تحقیقات کیفی، گوبا و لینکلن (۱۹۸۵) قابلیت اطمینان را مطرح کرده‌اند که به عنوان معیار سوم، پیش از این بدان اشاره گردید.

### ۳. یافته‌های تحقیق

از ۳۱ نفر مددکار و کارشناس مسئول در این تحقیق که با آنان مصاحبه شد، ۸ نفر زن و ۲۳ نفر مرد بودند و بیشتر افراد دارای تحصیلات کارشناسی بودند. بازه سنی آنها ۴۱ تا ۴۵ سال و مدت اشتغال آنها در این پست سازمانی ۱۰ سال بود. جدول ۱ توزیع افراد مورد مصاحبه را نشان می‌دهد.

جدول شماره ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مشارکت‌کنندگان

سن	تعداد	تحصیلات	تعداد
۳۵-۳۰	۶	دیپلم	۸
۴۰-۳۶	۳	کاردان	۸
۴۵-۴۱	۱۲	کارشناس	۱۴
۵۰-۴۶	۷	کارشناسی ارشد	۱
۵۵-۵۱	۳	سابقه خدمت	تعداد
جنسیت	تعداد	۶-۱	۱۰
زن	۸	۱۲-۷	۷
مرد	۲۳	۱۸-۱۳	۸
وضعیت استخدامی	تعداد	۲۴-۱۹	۵
رسمی	۲۷	۳۰-۲۵	۱
قراردادی	۴		

پس از تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از روش کلایزی و مراحل هفت‌گانه آن، ۹ مضمون استخراج گردید که در جدول ۲ ملاحظه می‌شود. در ادامه به تفصیل هر یک از مضامین استخراج شده (مرحله ۵ روش کلایزی) پرداخته شده است.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

جدول شماره ۲. کدها، خوشه‌ها و مضامین مستخرج از داده‌های کیفی تحقیق

مضمون	خوشه	کد
رفتار خیرخواهانه	دیگر دوستی	نوع دوستی، خیرخواهی، مهربانی، رفتار محبت‌آمیز، ارتباط صمیمانه، خوش رفتاری، رفتار دوستانه با کارمند
رفتار حمایت‌گرایانه	کمک و مساعدت	همیاری با کارمند، مدد‌رسانی، مساعدت به کارمند؛ مشکل‌گشا، پیگیر بودن در حل مشکل، مدافع به حق زیرمجموعه، کمک به مددکار، همکاری با کارمند
	همدلی	ایجاد دلگرمی، همدردی، سنگ‌صبور، شنونده مؤثر، ایجاد آرامش در کارمند، تکیه‌گاه کارکنان
	رفتار قدرشناسانه	قدردانی، دیدن کار کارمند؛ تسهیل‌گر، توجه به رفاه
	تکریم ارباب‌رجوع	غم‌خواری مددجو، تکریم مددجو، تقدم مددجو، احساس تکلیف به کار
رفتار مبتنی بر اعتماد	معتمد بودن مدیر	رفتار قابل پیش‌بینی، رازداری، مورد اعتماد بودن مدیر
رفتار متعهدانه	تعهد	تعلق خاطر به سازمان، علاقه به حرفه
	مسئولیت‌پذیری	وجدان کاری، همگامی، احساس مسئولیت، دوری از اهمال و تعلل
رفتار مبتنی بر مدارا	مراعات‌کننده	منعطف، مراعات‌کننده، اغماض سازنده
رفتار مبتنی بر احترام قائل شدن	ارزش قائل بودن	ارزش قائل بودن؛ احترام به تصمیمات، مشارکت دادن، استقبال از نظرات، برخورد محترمانه
رفتار عادلانه	انصاف و صداقت	پرهیز از قضاوت شتاب‌زده، منصف بودن؛ تطابق حرف با عمل
رفتار توانمندسازانه	توانمندسازی	توانمندسازی، توجه به یادگیری، مربی‌گری، نقش‌الگویی مدیر
	تفویض اختیار	عدم مداخله، تفویض اختیار، جانشین‌پروری، فرصت‌آفرینی
رفتارهای فضیلت‌مدارانه - دین‌مدار	فضیلت‌های اخلاقی	سخاوتمند، متواضع، تقید اخلاقی، تقوای الهی

### ۳-۱. بحث پیرامون یافته‌های تحقیق

#### ۳-۱-۱. رفتار حمایت‌گرایانه مدیر

این مضمون در قالب مقولاتی همچون کمک و مساعدت مدیر، همدلی، رفتار قدرشناسانه و تکریم ارباب‌رجوع در نظر گرفته شده است که از میان این مقولات، کمک و مساعدت مدیر از اولویت بالاتری (از نظر فراوانی) برخوردار است. طبق گفته تیلور و همکاران (۲۰۰۹)، سرپرست حمایت‌گر کسی است که میان کارکنانش تبعیض قائل نمی‌شود، به نیاز کارکنانش توجه نشان می‌دهد، وقتی کارکنانش از مشکلات خانوادگی که روی کارشان تأثیر می‌گذارد صحبت می‌کنند با آن‌ها همدردی می‌کند، به تلاش کارکنانش اهمیت می‌دهد، محیطی ایجاد می‌کند تا کارکنانش در آن به راحتی از دغدغه‌هایشان صحبت کنند. وات و شافر (۲۰۰۵)، عیسی خانی و پودساکف و همکاران (۲۰۰۰)، روبین (۲۰۱۳)، لپین<sup>۳۷</sup> و همکاران (۲۰۰۲)، اسمیت و همکاران (۱۹۸۳)، ریوکس و پندر<sup>۳۸</sup> (۲۰۰۱)، اورگان و راین<sup>۳۹</sup> (۱۹۹۵)، بربر و رفکانین<sup>۴۰</sup> (۲۰۱۲)، ژانگ<sup>۴۱</sup> و همکاران (۲۰۱۰) و علیزاده و همکاران (۲۰۱۲) به‌طور جداگانه در مطالعات خود دریافته‌اند که حمایت مدیر به‌طور مثبتی بر روی رفتارهای فرانش کارکنان اثرگذار است. چون کارکنان این رفتارها را رفتارهای یاری‌رسان از سوی مدیر خود می‌پندارند لذا، خود را ملزم به جبران آن در قالب بروز رفتارهای فرانش می‌کنند. شور و تتریک<sup>۴۲</sup> (۱۹۹۱) یکی از مهم‌ترین و بانفوذترین جنبه‌ها در روابط کارمند-سرپرست را میزان حمایت سرپرست از کارمندش عنوان کردند. از طرفی، لوتانز<sup>۴۳</sup> (۱۹۹۱) در مطالعه خود دریافت آن دسته از افرادی که خدمات باکیفیت‌تری به مشتری خود ارائه می‌دهند کسانی هستند که از طرف سرپرست خود مورد حمایت قرار می‌گیرند. سبک رهبری حمایتی در نظریه هاوس و نظریه هرسی و بلانچارد نیز در این مضمون مطرح می‌باشند. از آنچه مددکاران در این مورد اظهار داشتند نمونه‌ای آورده شده است:

«برام مشکلی پیش اومده بود و در مدت کمتر از ۴۸ ساعت مشکلم حل شد و بعداً

فهمیدم کار مدیرم بوده».



### ۳-۱-۲. رفتار عادلانه مدیر

در تحقیق حاضر این مضمون شامل مقوله انصاف و صداقت است که بر اساس دیدگاه مددکاران، پرهیز مدیر از قضاوت شتابزده در این مقوله از اولویت بالاتری برخوردار است. مددکاران در این مورد بیان داشتند که مدیرشان بر اساس خوراک غلطی که دیگران در مورد کارکنانش به او می‌دادند قضاوت‌های شتابزده‌ای نداشته است. از آنجاکه یکی از مؤلفه‌های رهبری اخلاقی، تصمیم‌گیری عادلانه مدیر است لذا، این نوع رهبری در این مضمون مطرح است. هنگامی که افراد احساس کنند با آن‌ها عادلانه رفتار می‌شود، طبق نظریه تبادل اجتماعی، آنان نیز برای جبران، رفتارهای فراتنشی را از خود بروز می‌دهند. محققانی همچون پودساکف و همکاران (۲۰۰۰، ۱۹۹۶)، چوپانی و همکاران (۱۳۹۳)، ویلیام<sup>۴۴</sup> و همکاران (۲۰۰۲)، لیو<sup>۴۵</sup> و همکاران (۲۰۰۳)، فار<sup>۴۶</sup> و همکاران (۱۹۹۰) در مطالعات خود به این نتیجه رسیدند که عدالت بر رفتارهای فراتنش کارکنان اثرگذار است. امام علی (ع) نیز در نامه ۵۳ نهج البلاغه خطاب به مالک اشتر فرموده‌اند: «دوست‌داشتنی‌ترین چیزها در نزد تو، در حق میانه‌ترین و در عدل فراگیرترین و در جلب خشنودی مردم گسترده‌ترین باشد که همانا خشم عمومی مردم خشنودی خواص را از بین می‌برد، اما خشم خواص را خشنودی همگان بی‌اثر می‌کند». از آنچه مددکاران در این مورد اظهار داشتند نمونه‌ای آورده شده است:

«اگر از من نزد مدیرم بدگویی می‌شد مدیرم می‌گفت من از این کارمند این قدر کارهای مثبت دیدم که گمان نمی‌کنم در این مورد بیان‌شده هم کوتاهی کرده باشه».

### ۳-۱-۳. رفتار خیرخواهانه مدیر

در تحقیق حاضر این مضمون در قالب مقوله دیگر دوستی در نظر گرفته شده است. در این مضمون، مددکاران اشاره به برخورد صمیمانه و دوستانه مدیرشان با آنان داشتند و اینکه مددکاران در کنار این مدیران احساس رئیس و مرئوسی نداشتند. خیرخواهی به‌عنوان باور و

اعتقادی در نظر گرفته می‌شود که انسان را موظف به استفاده از غرایز طبیعی خود و نگرش متحول یافته‌اش از عشق و نیکوکاری، تمایل به انجام کار خوب و اقدامات خیرخواهانه می‌کند (Ghosh, 2015, p.592). از آنجاکه از مؤلفه‌های رهبری معنوی، عشق و نوع دوستی و خیرخواه مردم بودن است و در مطالعاتی که ابراهیم پور و همکاران (۱۳۹۰) و بورقانی فراهانی (۱۳۹۲) و وانگ و همکاران (۲۰۱۱) انجام دادند نیز به این نتیجه رسیدند که رهبری معنوی<sup>۴۷</sup> بر رفتارهای فرانقش کارکنان اثرگذار است لذا، رهبری معنوی در این مضمون می‌تواند مدنظر باشد. از دیگر نظریه‌های رهبری مرتبط با این مضمون می‌توان به رهبری اخلاقی و رهبری خدمتگزار اشاره کرد که تأثیر رهبری اخلاقی بر رفتارهای فرانقش کارکنان توسط محققانی همچون پیتزر- براندون<sup>۴۸</sup> (۲۰۱۳) نشان داده شده است. در واقع، رهبران اخلاقی با الگو بودن، رفتار نوع دوستانه و خیرخواهانه را در میان اعضای سازمان رواج می‌دهند و در نتیجه، از پیروان انتظار می‌رود که به جای رقابت، وابستگی متقابل بیشتری داشته باشند و بر مشارکت تأکید کنند و نسبت به سازمان متعهدتر باشند (نصر اصفهانی و همکاران، ۱۳۹۲، ص ۱۱۰). تأثیر رهبری خدمتگزار بر رفتارهای فرانقش کارکنان نیز توسط محققانی همچون ونیدی<sup>۴۹</sup> (۲۰۱۰)، لیدن<sup>۵۰</sup> و همکاران (۲۰۰۸) و والومبا<sup>۵۱</sup> و همکاران (۲۰۱۰) و فیضی و همکاران (۱۳۹۲) مورد بررسی و به اثبات رسید. امام علی (ع) در نامه ۶۶ به یکی از کارگزاران سیاسی خود می‌فرماید: «پر و بالت را برابر رعیت بگستران، با مردم گشاده روی و فروتن باش و در نگاه و اشاره چشم، در سلام کردن و اشاره کردن با همگان یکسان باش تا زورمندان در ستم تو طمع نکنند و ناتوانان از عدالت تو مأیوس نگردند». از آنچه مددکاران در این مورد اظهار داشتند نمونه‌ای آورده شده است:

«مدیرم مثل یک پدر مهربون با افرادش برخورد می‌کرد. بچه‌ها با وجود چنین مدیری از کار کردن حتی بیش از ساعت اداری لذت می‌بردن و خسته نمی‌شدن».

### ۳-۱-۴. رفتارهای فضیلت‌مدارانه - دین‌مدارانه

این مضمون شامل مقوله فضیلت‌های اخلاقی است که سخاوتمندی، تواضع، تقید اخلاقی و تقوای الهی در این مقوله قرار دارند. مددکاران، مدیرانشان را به‌عنوان افرادی معرفی کردند که خداوند را ناظر و شاهد بر تمامی اعمالشان می‌دانستند و حتی به کارکنانشان گوشزد می‌کردند که همواره نباید برای دریافت پاداش یا دستمزد بیشتری کاری انجام داد بلکه باید آخرت را نیز در نظر داشت و اینکه اعمال و کردار افراد در دنیای دیگری محاسبه می‌شود. ورود مفاهیمی همچون باور به خدا یا نیرویی برتر، حکایت از ظهور پارادایم جدیدی به نام معنویت دارد که اگر به‌درستی هدایت شود دارای ظرفیت لازم نه‌تنها در حوزه حرفه‌ای بلکه در زمینه خودشکوفایی انسان نیز است (رستگار، ۱۳۸۹، ص ۶۱). نهضت رهبری معنوی بر اساس فلسفه رهبری خدمتگزار بنا نهاده شده است (ضیائی و همکاران، ۱۳۸۷، ص ۷۱). از طرفی، از جمله ابعاد رهبری خدمتگزار تواضع و فروتنی است لذا، نظریه رهبری خدمتگزار و رهبری معنوی می‌تواند در این مضمون مدنظر باشد. محققانی همچون سلیمی و همکاران (۱۳۹۳)، ساکس<sup>۲</sup> (۲۰۱۱)، پاوار<sup>۳</sup> (۲۰۰۹)، ویلیامز<sup>۴</sup> (۲۰۱۳)، یزدانی و همکاران (۱۳۸۵) نیز تحت تأثیر قرار گرفتن رفتارهای فراتنش را توسط معنویت در مطالعات خود به اثبات رساندند. از آنچه مددکاران در این مورد اظهار داشتند نمونه‌ای آورده شده است:

«مدیرم حتی به مددجویان یا نیازمندی که با هم می‌رفتیم بازدید، کمک‌های شخصی می‌کرد. به خاطر اعتقاداتی که داشت این‌طور عمل می‌کرد و الان منم این‌طور شدم که هر کاری از دستم بر میاد انجام می‌دم».

### ۳-۱-۵. رفتار اعتمادمحورانه

این مضمون شامل مقوله معتمد بودن مدیر است. از دیدگاه مددکاران، مدیری که مورد اعتماد کارکنانش باشد با میل و رغبت بیشتری از او اطاعت می‌کنند و رفتارهای فراتنش افراد نیز افزایش می‌یابد؛ چون به مدیرشان اطمینان دارند و به گفته خودشان قبولش دارند.

مورمن<sup>۵۵</sup> (۱۹۹۰) می‌گوید: اعتماد به معنی داشتن اطمینان به نیات و اعمال دیگران است و عاملی کلیدی در روابط متقابل نوین به شمار می‌رود. اعتماد به دنبال خود، وفاداری را به ارمان خواهد آورد و نیروی انسانی وفادار، حاضر است فراتر از وظایف مقرر در شرح شغلش فعالیت کند. به اعتقاد گولدنر<sup>۵۶</sup> (۱۹۹۶)، یکی از پیامدهای اعتماد، بروز رفتارهای فراتر از حد است. بولنت<sup>۵۷</sup> (۲۰۰۵) در پژوهش خود، اعتماد به سرپرست را به‌عنوان متغیر پیش‌بینی‌کننده رفتارهای فراتر از حد معرفی کرده است. پودساکف و همکاران (۱۹۹۰) و دلوگا<sup>۵۸</sup> (۱۹۹۵) نیز در مطالعات خود به تأثیر اعتماد کارمند به سرپرست بر روی رفتارهای فراتر از حد کارکنان اذعان داشتند. یکی از مؤلفه‌های رهبری اخلاقی، قابل اعتماد بودن مدیر است لذا، این نوع رهبری می‌تواند در این مضمون مطرح باشد. از آنچه مددکاران در این مورد اظهار داشتند نمونه‌ای آورده شده است:

«مدیرم اگر ازم کاری بخواد هر کاری که باشه با کمال میل انجام می‌دم حتی اگه ندونم نتیجه‌اش چی می‌شه چون بهش اعتماد دارم، ازش اطاعت می‌کنم».

### ۳-۱-۶. رفتار متعهدانه

این مضمون شامل مقولات تعهد و مسئولیت‌پذیری است که مقوله مسئولیت‌پذیری از فراوانی بالاتری برخوردار است. در مقوله مسئولیت‌پذیری از دیدگاه مددکاران، همگامی مدیر با کارکنانش بیشترین فراوانی را در تقویت رفتارهای فراتر از حد مددکاران دارد که مدیر هم پای کارکنانش کار می‌کند و حتی در اضافه‌کاری‌ها و مأموریت‌ها نیز در کنار آنهاست و بدین ترتیب رغبت مددکار برای فراتر از حد عمل کردن افزایش می‌یابد؛ چون مدیرش را نیز در کنار خود و همراه خود می‌بیند و در اصطلاح مددکاران، مدیر خودش نیز در گود است. مسئولیت‌پذیری یکی از فضایل اخلاقی در سازمان محسوب می‌شود. مسئولیت‌پذیر بودن نه تنها موجب انجام بهتر و صحیح امور می‌شود بلکه جلب اعتماد دیگران را نیز در پی دارد و میزان اعتبار اجتماعی افراد را ارتقا می‌بخشد (نجفیان و همکاران، ۱۳۹۳، ص ۱۳۵). امام علی(ع) در خطبه ۱۶۷ نهج البلاغه به کارگزاران خود در مورد مسئولیت‌پذیر بودن می‌فرماید:

«از خدا بترسید در حق بندگانش و شهرهایش، زیرا شما مسئولید حتی در برابر سرزمین‌ها و چارپایان». از آنچه مددکاران در این مورد اظهار داشتند نمونه‌ای آورده شده است: «ابتدای امر که امداد کارشو شروع کرده بود، ساعت کاری اصلاً معنایی نداشت. از صبح تا شب کار می‌کردیم، فقط چند ساعت استراحت و دوباره کار؛ چون اون زمان هدف فقط خدمت‌رسانی بود و تا جایی که توان داشتیم، کار می‌کردیم. مدیرمون هم خودش کنار ما در گود بود».

### ۳-۱-۷. رفتار مداراگرایانه

این مضمون شامل مقوله مراعات‌گری مدیر است. در واقع به‌نوعی از دیدگاه مددکاران، مدیرانی که متوجه مددکارانشان هستند و مراعات آن‌ها را می‌کنند در تقویت رفتارهای فراتر از نقش مددکاران نقش‌آفرین هستند. در اصطلاح مددکاران، چنین مدیرانی خاک‌کار را خورده‌اند و بهتر می‌توانند مددکاران را درک کنند. در مطالعات اوهایو، رفتار مدیران در دو نوع مراعات (رعایت حال کارکنان) و ساختاردهی (توجه به کار) تقسیم‌بندی شده است که در این مضمون، نوع اول مدنظر است. مراعات شامل آن دسته از رفتارهای رهبری است که به ایجاد احترام و اعتماد دوجانبه می‌پردازد و تأکید و توجه آن‌ها بیشتر بر نیازها و خواسته‌های افراد است (کریتنر و کینیکی، ۱۳۸۴، ص ۴۹۹). شهابی و حضوری (۱۳۹۱) در مطالعه خود نشان دادند که اگر مدیر هنگام پاداش‌دهی و تأمین نیازها و خواسته‌های کارکنانش ملاحظه آنان را بکند طبق نظریه تبادل اجتماعی، کارکنان نیز به‌منظور جبران آن به‌احتمال بیشتری رفتارهایی فراتر از نقش از خود بروز می‌دهند. رفق و مدارا یکی از اصول مهم اخلاق اجتماعی و از مصادیق قدرت اخلاقی است و یکی از ابزارهای لازم و ضروری برای مدیریت محسوب می‌شود. این اصل، کارسازترین و کم‌هزینه‌ترین روش ممکن برای نفوذ در دیگران است (حسینی‌خواه و همکاران، ۱۳۹۲، ص ۸۱). از آنچه مددکاران در این مورد اظهار داشتند نمونه‌ای آورده شده است:

«مدیرم همه رمزهای منو داره و هر روز کارمو چک می‌کنه؛ طوری که دیروز که بازرس اومده بود اداره بهش گفتیم ما اینجا هر روز بازرس داریم ولی باین همه راضی‌ام چون با اینکه می‌دونم دارم کنترل می‌شم ولی این باعث شده کارم به‌روز باشه و اگر مدیرم بینه کاری ازم مونده به هم می‌گد این کارت مونده اگه نمی‌تونم انجامش بدی بهت کمک کنم یا بگم از همکارها بیان کمکت».

### ۳-۱-۸. رفتارهای محترم‌مدارانه

این مضمون شامل مقوله ارزش قائل بودن برای کارمند است. در این مقوله، استقبال مدیر از ابراز نظر مددکارانش و احترام به تصمیمات آنان بالاترین فراوانی را دارند. در واقع، مددکاران اذعان داشتند که مدیرانشان در مقابل پیشنهاداتی که این‌ها در مورد کارشان می‌دانند استقبال می‌کردند و بدین شکل مددکاران را در تصمیم‌گیری‌ها نیز مشارکت می‌دادند. مشارکت در تصمیم‌گیری یکی از عوامل مؤثر بر افزایش رفتارهای فرانتش کارکنان است و وانپیرن<sup>۹۹</sup> و همکاران (۱۹۹۹) بیان داشتند که فرصت مشارکت در تصمیم‌گیری می‌تواند احترام به حقوق و نقطه نظرات فردی کارکنان را تضمین کند. این مقوله برای ارتقاء و بروز رفتارهای فرانتش در مددکاران می‌تواند بسیار حائز اهمیت باشد؛ چراکه بی‌اهمیت بودن مدیران به نظرات و پیشنهادات کارکنانشان در بلندمدت باعث بی‌تفاوت شدن کارکنان نسبت به مسائل سازمان می‌شوند و بدین ترتیب کارکنان تنها در راستای شرح وظایف خود گام برمی‌دارند. مدیریت مشارکتی در سیستم‌های مدیریت لیکرت و همکارانش و رهبری اخلاقی می‌توانند در این مضمون در نظر گرفته شوند. از آنچه مددکاران در این مورد اظهار داشتند نمونه‌ای آورده شده است:

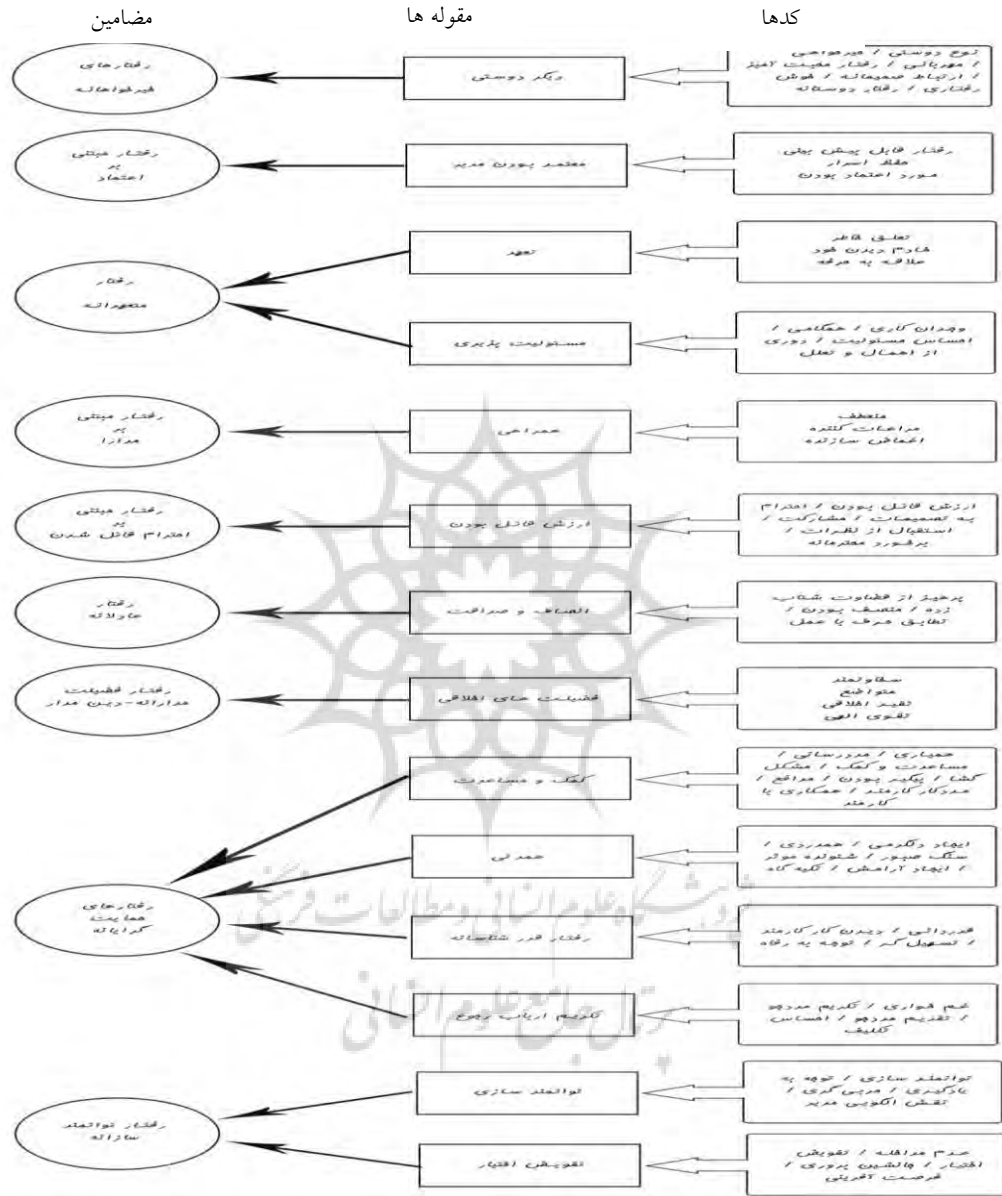
«موردی بوده که پیشنهاد دادم چون خودم برای انجام کارم به نتیجه خوبی رسیده بودم خواستم سایرین نیز در جریان باشن و استفاده کنند. مدیرم نیز استقبال کرده و ازم خواسته در قالب نامه‌ای این پیشنهاد را مطرح کنم».

### ۳-۱-۹. رفتار توانمندسازانه

این مضمون شامل مقولات توانمندسازی و تفویض اختیار است که مقوله توانمندسازی از فراوانی بالاتری برخوردار است. در این مقوله، نقش الگویی مدیر از اولویت بالاتری برخوردار است. مددکاران اصطلاح آب‌بندی کردن کارکنان را که به معنی توانمندسازی کارکنان توسط مدیران است، به کار بردند. محققانی همچون ژونگ<sup>۶۰</sup> (۲۰۰۹) و ایلیس (۲۰۰۷)، توانمندسازی را یکی از پیش‌بینی‌کننده‌های رفتارهای فراتش کارکنان می‌دانند. ماسن و هیپ<sup>۶۱</sup> نیز نشان دادند که توانمندسازی در سطح بالا می‌تواند رفتارهای خودانگیختگی کارکنان را ارتقاء دهد و تلاش‌های فراتر از انتظارات را در آن‌ها سبب شود. از جمله نظریات رهبری مرتبط با این مقوله رهبری خدمتگزار، رهبری معنوی و رهبری اخلاقی است. رهبران اخلاقی از طریق تشویق و توانمندسازی، پیروان خود را برمی‌انگیزند تا منافع گروهی را به‌عنوان منافع خود برگزینند و از راهبردهای توانمندسازی برای خودکارآمدی و اعتماد به نفس بهره می‌گیرند. رهبران معنوی با تحریک و برانگیختن کارکنان با استفاده از چشم‌انداز معنوی و ایجاد زمینه‌های فرهنگی بر اساس ارزش‌های انسانی، کارکنان توانمند و دارای بهره‌وری بالا و متعهد و با انگیزه را پرورش می‌دهند (شعبانی بهار و همکاران، ۱۳۹۲، ص ۵۰). از طرفی، توانمندسازی از جمله ابعاد رهبری خدمتگزار محسوب می‌شود. از آنچه مددکاران در این مورد اظهار داشتند نمونه‌ای آورده شده است:

«اگر جلسه‌ای در جایی قرار بود برگزار بشه مدیرم به من می‌گفت که به جای ایشان در جلسه حضور داشته باشم ابتدا فکر می‌کردم که از زیر کار خودش داره فرار می‌کنه و برای منم سخت بود که به جای مدیرم در این جلسه برم و صحبت کنم و مجبور می‌شدم از قبل مطالعه‌ای داشته باشم و با آمادگی در این جلسات حضور یابم. ولی بعداً فهمیدم که قصدش بالندگی من بوده.»

به‌طور خلاصه مضامین استخراج‌شده که بدان اشاره گردید و هر یک نیز به تفصیل توضیح داده شد در شکل زیر آورده شده است.



شکل ۲. مضامین نه‌گانه احصاء شده از داده‌های کیفی تحقیق



## جمع‌بندی

با توجه به هدف پژوهش، یافته‌های حاصل از دیدگاه مددکاران بر اساس تجربه زیسته آنان از رفتار مدیران در قالب ۹ مضمون رفتاری شامل رفتارهای حمایت‌گرایانه، خیرخواهانه، اعتمادمدارانه، متعهدانه، مداراگرایانه، احترام‌مدارانه، عادلانه، توانمندسازانه و فضیلت‌مدارانه - دین‌مدارانه در ارتباط با تقویت رفتارهای فرانش مددکاران استخراج گردید. رفتارهای حمایت‌گرایانه مدیر از بالاترین فراوانی در میان سایر مضامین احصاء شده برخوردار بود. در واقع، مددکاران این نوع رفتار مدیران را در جهت تقویت رفتارهای فرانش خود در اولویت قرار داده بودند. این یافته با ویژگی بارز این نهاد که از ماهیتی حمایتی - مراقبتی برخوردار است تناسب دارد. یافته قابل توجه دیگر در این پژوهش، وجود آمادگی و ظرفیت پذیرش برای جذب رفتارهای تقویت‌کننده رفتار فرانش در خود مددکاران مورد مطالعه بود. آن‌ها فرانش عمل کردن در کمیته امداد را یک وظیفه برای خود قلمداد می‌کردند که باید به‌عنوان یک مددکار این چنین رفتار کنند؛ زیرا با حساس‌ترین و محروم‌ترین قشر جامعه یعنی مددجویان نیازمند، ارتباطی تنگاتنگ دارند. این یافته ضمن آگاهی‌بخشی به مدیران، در خصوص کیفیت افراد زیرمجموعه و تنظیم نحوه برخورد با آن‌ها، مسئولیت مضاعفی را بر عهده سیاست‌گذاران این نهاد برای تعیین معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران که از نقش‌الگویی بیشتری برخوردار باشند قرار می‌دهد و از این منظر نقش‌الگویی مدیران را در بروز رفتارهای فرانش پیش‌ازپیش برجسته می‌سازد.<sup>۶۲</sup>

## یادداشت‌ها

1. Gibbs
2. Organizational citizenship behavior (OCB)
3. pro social
4. extra- role behavior
5. Feather
6. Gladys
7. Blake & Mouton

8. Ohio
9. Gouldner
10. social perception
11. Kahn
12. Barnard
13. Van Dyne
14. personal organizational behavior
15. Brif & Motowidlo
16. organizational spontaneous
17. George & Brif
18. organizational spontaneity
19. Wayne & Green
20. Deluge
21. Rubin
22. Wat & Shaffer
23. Lian & Tui
24. Zhong
25. Ilies
26. Colaizzi
27. Lived Experience
28. Van Manen
29. purposive
30. Guba & Lincoln
31. credibility
32. transferability
33. dependability
34. confirmability
35. trustworthiness
36. final validity
37. Lepine
38. Rioux & Penner
39. Ryne
40. Berber & Rofcanin
41. Zhang
42. Shore & Tetrick
43. Luthans
44. William
45. Liu
46. Fahr
47. spiritual leadership



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

48. Pitzer-Brandon
49. Vondy
50. Liden
51. Walumbwa
52. Saks
53. Pawar
54. Williams
55. Moorman
56. Gouldner
57. Bulent
58. Deluga
59. Vanypere
60. Zhong
61. Madsen & Hipp

۶۲. بدین‌وسیله از تمامی مددکاران و کارشناسان مسئول که علی‌رغم مشغله کاری زیادی که داشتند، با صبر و حوصله تجارب خود را در اختیار محققان قرار دادند؛ همچنین، از مدیران تمامی واحدهای کمیته امداد امام خمینی(ره) و قائم‌مقام اداره کل کمیته امداد امام خمینی(ره) استان خراسان رضوی، تشکر و قدردانی می‌شود.

### کتابنامه

- احمدی، مسعود (۱۳۸۶)، *مدیریت رفتار سازمانی (اصول، مبانی و نظریه‌ها و مفاهیم کاربردی)*، تهران: انتشارات کوهسار.
- حسینی‌خواه، نورالله؛ 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، ش ۲، ۷۱-۹۲.
- خسروی، محمدرضا (۱۳۸۷)، «مفهوم اعتبار (پایایی) و روایی در تحقیق کیفی»، *ماهنامه نگرش راهبردی*، ۹۴ و ۹۳، ۱۷۱-۱۸۴.
- رستگار، عباسعلی (۱۳۸۹)، *معنویت در سازمان (چاپ اول)*، قم: انتشارات دانشگاه ادیان و مذاهب.
- رضاییان، علی (۱۳۹۳)، *فراگرد ادراک و ادراک اجتماعی*، تهران: انتشارات سمت، چاپ اول.

سالنامه آماری سال ۱۳۹۱ کمیته امداد امام خمینی(ره) (۱۳۹۲)، مرکز برنامه‌ریزی و فناوری اطلاعات.

سبحانی‌نژاد، مهدی؛ یوزباشی، علیرضا و شاطری، کریم (۱۳۸۹)، رفتار شهروندی سازمانی، تهران: انتشارات سیطرون، چاپ اول.

شعبانی بهار، غلام‌رضا؛ علی بخشی، محسن و صمدی، عباس (۱۳۹۲)، «نقش رهبری معنوی در توانمندسازی کارکنان اداره کل ورزش و جوانان استان همدان»، مدیریت ورزشی، دوره ۵، ش ۳، ۳۷-۵۲.

ضیایی، محمدصادق؛ نرگسیان، عباس و آبیایی اصفهانی، سعید (۱۳۸۷)، «نقش رهبری معنوی در توانمندسازی کارکنان دانشگاه تهران»، مدیریت دولتی، سال اول، ش ۱، ۶۷-۸۶.

عیسی‌خانی، احمد (۱۳۹۲)، «ریشه‌های تعلق خاطر کارکنان ایرانی به شغل و سازمان»، ماهنامه گزیده مدیریت، سال چهاردهم، ش ۱۴۰، ۱۶-۲۴.

کریتر، رابرت و کینیکی، آنجلو (۱۳۸۴)، مدیریت رفتار سازمانی: مفاهیم، نظریه‌ها و کاربردها، ترجمه علی‌اکبر فرهنگی و حسین صفرزاده، چاپ اول، تهران: انتشارات پیام پویا. محمدپور، احمد (۱۳۹۲)، روش تحقیق کیفی: ضد روش ۱ و ۲، تهران: انتشارات جامعه‌شناسان، چاپ دوم.

موسوی، محمدرضا و اسماعیلی، احمدرضا (۱۳۹۲)، «تعهد سازمانی کارکنان به مثابه پیشایندهای رفتارهای شهروندی سازمانی»، فصلنامه توسعه، ۸(۲۹)، ۱۲۳-۱۵۶.

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، ش ۹، ۱۲۵-۱۴۶.

نصر اصفهانی، علی و غضنفری، احمد و عامری‌نسب، سیامک (۱۳۹۲)، «رابطه بین رهبری اخلاقی و توانمندسازی کارکنان»، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)، سال ۵، ش ۱، ۱۰۷-۱۲۸.

Belle, S. M. (2014), *Where Do I Belong? A Phenomenological Investigation of Teleworkers' Experience of Organizational Belonging*, The Faculty of the

- Graduate School of Education and Human Development of the George Washington University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Education, UMI Number: 3602798.
- Elliott, M., & Lazenbatt, A. (2005), "How to Recognize a 'Quality' Grounded Theory Research Study", *Australian Journal of Advanced Nursing*, 22(3), 48-52.
- 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.
- Gibbs, S. J. (2011), *A Phenomenological Study of Management Behavioral Influence On Frontline Employees' Performance, Satisfaction, And Retention*, A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Management in Organizational Leadership, University Of Phoenix, UMI Number: 3507044.
- McShane, S. L. & Glinow, M. A. V. (2009), *Organizational Behavior: Emerging Knowledge and Practice for the Real World*, McGraw-Hill/Irwin, Paul Ducham.
- Mullins, L. J. (2010), *Management and Organisational Behavior*, Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Podsakoff, P. M.; MacKenzie, S. B.; Paine, J. B. & Bachrach, D.G. (2000), "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research", *Journal of Management*, 26(3): 513-563.
- Shosha, G. A. (2012), "Employment of Colaizzi's Strategy in Descriptive Phenomenology: A Reflection of a Researcher", *European Scientific Journal*, vol. 8, No.27, 31-43.
- Sunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. (2009), *Research methods for business studies*, London: Financial Times-Prentice Hall.



پښتونستان ښار علمي او مطالعاتي مرکز  
پښتونستان ښار علمي او مطالعاتي مرکز