



Journal of Endowment
& Charity Studies
<https://ecs.ui.ac.ir/?lang=en>

Journal of Endowment & Charity Studies

E-ISSN: 2980-9444

Vol. 2, No.1, Spring & Summer, 2024, pp 203-226


Received: 08/01/2024 Accepted: 24/04/2024

Research Paper

Conceptualizing Self Sacrificial Leadership in Public Organizations: A Grounded Theory Approach

Amirhossein Abdollahzadeh

PhD of Public Administration, Faculty of Management, University of Tehran, Iran.
abdollahzadeh@ut.ac.ir

Seyed Mohammad Moghimi* 

Professor of Public Administration, Faculty of Management, University of Tehran, Iran.
moghimi@ut.ac.ir

Ebrahim Mazari

Assistant Professor of Educational Governance, Faculty of Governance, University of Tehran, Iran.
mazari.ebrahim@ut.ac.ir

Introduction

In recent decades, criticism of utilitarianism has emerged within various branches of the social sciences. Contrary to the assumption that these critiques align decisively with utilitarian principles, scholars have increasingly emphasized the importance of other-oriented values in their discourse. These values encompass collective morality, public interest, social responsibility, moral values, and concern for others, highlighting selflessness, cooperation, and the well-being of others. This shift in focus underscores the complex nature of ethical considerations within societal frameworks (Grant, 2007). Leadership, a central topic in management and organization studies, necessitates an understanding of human nature and behavior. While effective leadership entails guiding groups toward shared goals, it's acknowledged that leaders may misuse their power for personal gain (Maner & Mead, 2010). Recently, scholars have increasingly turned their attention to altruistic leadership and its potential impact within organizational contexts. Despite skepticism regarding the feasibility of self-sacrificial behavior in environments rife with moral dilemmas and self-interested agendas (Arnold & Loughlin, 2010), research suggests that organizations benefit from cultivating altruistic leadership styles. Such behaviors, though uncommon, foster positive perceptions of leaders, particularly during times of crisis, signaling a departure from authoritative leadership models (De Cremer & Van Knippenberg, 2005). The emergence of altruistic leadership reflects a broader trend in leadership studies, emphasizing service over dominance and prioritizing collective welfare over self-interest. This shift is evident in the exploration of concepts such as empowerment, followership, collaborative leadership, and ethical leadership. Altruism is increasingly recognized as a foundational element in these evolving perspectives on leadership, underscoring the importance of selflessness in contemporary leadership paradigms (Choi & Mai-Dalton, 1998).

Methodology

The methodology used in this research is the grounded theory introduced by Barney Glaser and Anselm Strauss in the late 1960s. This methodology outlines a systematic approach to developing theories from data collected during social research. Unlike logical-deductive research, which evaluates existing theories, grounded theory involves deriving theories

*Corresponding Author

Abdollahzadeh, A., Moghimi, M., and Mazari, E. (2024). Conceptualizing Self Sacrificial Leadership in Public Organizations: A Grounded Theory Approach. *Journal of Endowment & Charity Studies*, 2(1), 203-226.



E ISSN © The Author(s). Published by University of Isfahan

This is an open access article under the CC BY-NC 4.0 License (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0>)



[10.22108/ecs.2024.140244.1084](https://doi.org/10.22108/ecs.2024.140244.1084)

directly from collected data. This method emphasizes a continuous interaction between data collection and theory generation (Glaser, 2007). Grounded theory construction involves gathering data from various sources, such as interviews and behavioral observations, with in-depth interviews being the most commonly employed method. In this approach, data collection and analysis occur concurrently through the continuous comparison method. This means that interviews and data interpretation proceed simultaneously until theoretical saturation is attained. In this research, the interview is used as the tool to collect data, and a theoretical sampling method was employed to select individuals with rich information about the subject matter, capable of providing in-depth descriptions of their experiences. Specifically, the study involved interviewing 10 managers employed in the public sector.

Research Findings

In this research, social learning, purposefulness and experimentalism, essential values, and collective and common identity are the causal factors influencing the formation of the central phenomenon, that is, awareness and cognition. Crisis, type of task, organization's mission, and emotional atmosphere have been introduced as effective background factors in increasing the leader's awareness and recognition of selfless actions. Empathy is one of the intervening conditions, and positive self-concept has been identified as a strategy that is formed by the action and interaction of the central phenomenon that will eventually lead to consequences such as self-expression and social activism, resilience and endurance of hardships, and willingness to serve and perform duties.

Conclusion and Discussion

According to the prevailing assumptions of utilitarianism and profit-seeking within the management and organizational behavior literature, it is commonly believed that leaders and managers primarily utilize organizational power and resources for their gain. It is thought that only through organizational monitoring and supervisory mechanisms are they compelled to consider utilitarian principles and prioritize collective and organizational interests (Ghoshal, 2005). However, recent research findings suggest avenues for fostering selfless behaviors within workplace environments. By identifying the determinants of self-sacrificial behaviors—including when and why these behaviors occur, as well as the obstacles to their manifestation—interventions can be designed to promote and cultivate such behaviors within organizations. The public organizations of the country, especially in the conditions of the resistance economy, need managers who selflessly adhere to the goals of the organization and sacrifice personal and group interests for national interests. Acquiring knowledge about the phenomenon of self-sacrifice helps to promote and strengthen such behaviors in the organization. In this research, a foundational data model of the actions and interactions of selfless leaders in the organization is presented.

Keywords

Self-Sacrificial Leadership, Grounded Theory, Leadership, Self-Sacrifice.



پژوهشنامه مطالعات
وقف و امور خیریه

پژوهشنامه مطالعات وقف و امور خیریه

دوره ۲، شماره ۱، بهار و تابستان ۱۴۰۳، ص: ۲۲۶-۲۰۳

مقاله پژوهشی

مفهوم‌پردازی رهبری ایثارگرانه در سازمان‌های عمومی: رویکردی مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد

عبدالله‌زاده، امیرحسین^۱، مقیمی، سید محمد^{۲*} ID، مزاری، ابراهیم^۳

۱. دانش آموخته دکتری مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

abdallahzadeh@ut.ac.ir

۲. استاد مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

moghimi@ut.ac.ir

۳. استادیار حکمرانی آموزش، دانشکده حکمرانی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

mazari.ebrahim@ut.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۰/۱۸ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۲/۰۵

چکیده

ایثار تاکنون به‌عنوان موضوعی پژوهشی در ادبیات رفتار سازمانی و مدیریت شایان توجه قرار نگرفته است. اگرچه مبانی نظری در خصوص ایثار و فداکاری در روانشناسی غربی مشاهده می‌شود، مرور ادبیات این موضوع نشان می‌دهد با وجود اینکه ایثار و فداکاری پدیده‌ای است که در همه انسان‌ها و در همه ادوار تاریخ مشاهده می‌شود، به فداکاری و ایثار در محیط‌های کاری و سازمانی کمتر توجه شده است؛ بنابراین، در پژوهش حاضر به دنبال مفهوم‌پردازی رهبری ایثارگرانه در سازمان‌های عمومی با استفاده از نظریه داده‌بنیاد هستیم. پژوهش حاضر از نوع اکتشافی و مبتنی بر روش داده‌بنیاد است و برای گردآوری داده‌ها از مصاحبه استفاده شده است. جامعه آماری این پژوهش، مدیران سازمان‌های عمومی کشور و روش نمونه‌گیری، از نوع هدفمند است.

در این پژوهش، یادگیری اجتماعی، هدفمندی و آرمان‌گرایی، ارزش‌های جوهری و هویت جمعی و مشترک به‌منزله عوامل علی اثرگذار در شکل‌گیری بر پدیده محوری یعنی آگاهی و شناخت هستند. بحران، نوع وظیفه، مأموریت سازمان و جو احساسی، عوامل زمینه‌ای مؤثر در افزایش آگاهی و شناخت رهبر برای اقدام‌های ایثارگرانه معرفی شده‌اند. همدلی و همدری از جمله شرایط مداخله‌گر است و خودپنداره مثبت به‌مثابه راهبرد شناسایی شده است که در اثر کنش و برهم‌کنش پدیده محوری شکل می‌گیرد که در نهایت به بروز پیامدهایی نظیر ابرازگری و کنش‌گری اجتماعی، تاب‌آوری و تحمل سختی‌ها و تمایل به خدمت و انجام وظیفه منجر خواهد شد.

سازمان‌های عمومی کشور، به‌ویژه در شرایط اقتصاد مقاومتی نیازمند مدیرانی است که ایثارگرانه به اهداف سازمان پایبند باشند و منافع شخصی و گروهی را فدای منافع ملی کنند. کسب شناخت از پدیده ایثار به ارتقا و تقویت این گونه رفتارها در سازمان کمک می‌کند. در این پژوهش، الگویی داده‌بنیاد از کنش‌ها و برهم‌کنش‌های رهبران ایثارگر در سازمان ارائه شده است.

واژه‌های کلیدی: رهبری ایثارگرانه، نظریه داده‌بنیاد، فداکاری، ایثار.

*نویسنده مسئول

عبدالله‌زاده، ا، مقیمی، م و مزاری، ا. (۱۴۰۳). مفهوم‌پردازی رهبری ایثارگرانه در سازمان‌های عمومی: رویکردی مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد، پژوهشنامه مطالعات وقف و امور خیریه، ۲(۱)، ۲۲۶-۲۰۳.



E ISSN © The Author(s). Published by University of Isfahan

This is an open access article under the CC BY-NC 4.0 License (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0>)

doi [10.22108/ecs.2024.140244.1084](https://doi.org/10.22108/ecs.2024.140244.1084)

۱- مقدمه

در طی چند دهه گذشته، عده‌ای در شاخه‌های مختلف علوم اجتماعی، نقدهایی را به اصل منفعت‌طلبی مطرح کردند. عقیده این عده بر آن است که انسان را نمی‌توان - آن‌طور که مفروض است - به‌طور قاطع و کامل، منفعت‌طلب توصیف کرد (Grant, 2007)؛ اما آیا اگر منفعت‌طلبی را نفی کنیم، مبنایی برای تحلیل انگیزه‌های انسانی باقی می‌ماند؟ اگرچه این موضوع، دهه‌ها محل بحث و تبادل نظر بوده است، به نظر می‌رسد پژوهشگران و صاحب‌نظران با در نظر داشتن شرایط و لحاظ کردن موقعیت، به حصول جواب نزدیک شده‌اند. به نظر می‌رسد انگیزه انسانی، چیزی بیش از منفعت شخصی است (Cropanzano & Mitchell, 2005)؛ از این‌رو، سلطه انگیزه منفعت‌طلبی با نقدهایی همراه است.

هم‌زمان با این نقدها علاقه به نقش ارزش‌های دیگرگرگزینه در متون علمی افزایش یافته است. این ارزش‌ها که شامل اخلاق جمعی^۱ (Rokeach & Ball-Rokeach, 1989)، منفعت عمومی و منفعت اجتماعی^۲ (Crandall, 1975)، مسئولیت اجتماعی (Carlo et al., 1991)، تمایل فرااجتماعی (Staub, 1991)، ارزش‌های اخلاقی (Etzioni, 1996) و توجه به دیگران (Ravlin & Meglino, 1987) می‌شود، بر از خودگذشتگی^۳، همکاری و توجه به رفاه و بهزیستی دیگران تأکید دارند (Korsgaard et al., 1997).

منتقدین معتقدند قدرت در نظر گرفته شده برای منفعت‌طلبی شخصی، به‌خصوص در نظر اقتصاددانان نئوکلاسیک، دیدگاهی گمراه‌کننده و ناقص از انسان ارائه می‌کند. در نظر گرفتن انگیزه‌های چندگانه برای انسان، مانند روحیه جمعی (Etzioni, 1996)، همدلی^۴ (Batson, 1997)، تعهد (Sen, 1977) و عدالت (Lerner & Lerner, 1980)، نگاه کامل‌تری در رابطه با انسان ارائه می‌دهد.

یکی از مباحث مهم عرصه مدیریت و سازمان، رهبری است و با عنایت به مقدمات فوق، شناخت ماهیت و فطرت انسان در مباحث رهبری اهمیت فراوانی دارد. در حالت مطلوب از مدیران انتظار می‌رود از منابع و قدرت خود برای هدایت گروه به سوی اهداف استفاده کنند؛ اما واقعیت این است که مدیران و رهبران می‌توانند از قدرت خود برای منافع شخصی استفاده کنند (Maner & Mead, 2010). قدرت می‌تواند فسادآور باشد. رسوایی‌های اخلاقی و فساد اقتصادی مدیران سازمان‌های دولتی در سال‌های اخیر را می‌توان نتیجه سوءاستفاده از قدرت مناصب دولتی دانست که نگرانی‌هایی در جامعه و نظام اسلامی ایجاد کرده است (Pearce et al., 2008). برخی معتقدند رهبری و مدیریت، عامل کلیدی درک فساد است (Bass, 1999). رهبران خودخواه^۵، اغلب به قیمت ضرر دیگران و سازمان، خودشان را ارتقا می‌دهند و بر اهداف خودشان متمرکزند (Bass & Steidlmeier, 1999; Zheltoukhova, 2016). طبیعی است به‌طور کلی، نزاع و تعارض میان رهبر و پیرو همیشه به سود رهبر تمام شود (Bass & Steidlmeier, 1999). نتایج پژوهشی نشان می‌دهد رهبران بیش از پیروانشان از منابع سازمانی استفاده می‌کنند و رهبران دارای مشروعیت^۶، منابع بیشتری برداشت می‌کنند و انحراف بیشتری از قانون تسهیم برابر دارند (De Cremer & Van Dijk, 2005) و طمع مدیران به افزایش توجه آنها به تصمیمات کوتاه‌مدت و عملکرد کوتاه‌مدت سازمان منجر خواهد شد (Haynes et al., 2015).

¹ collective morality

² social interest

³ selflessness

⁴ empathy

⁵ selfish

⁶ legitimate

به‌تازگی پژوهشگران سازمانی به رهبری ایثارگرانه و تأثیرات احتمالی این رفتار توجه کرده‌اند. شاید صحبت از فداکاری و ایثار در سازمان‌هایی که معضله‌های اخلاقی در آنها به‌وفور دیده می‌شود و مدیران و رهبران سازمانی از روش‌های سیاسی متفاوت به‌منظور افزایش رشد فردی خود استفاده می‌کنند، کمی غیرواقعی و آرمانی به نظر برسد (Arnold & Loughlin, 2010)؛ اما نتایج تحقیقات نشان می‌دهند سازمان‌ها نیاز دارند سبک‌های رهبری مبتنی بر فداکاری را توسعه دهند. این نوع رفتارها به‌طور کلی نامعمول و خارق‌العاده‌اند و از آنجایی که نشان‌دهنده تعهد رهبر به جمع و مشکلات و بحران‌های جمعی هستند، ادراک‌های مثبتی از رهبر (مانند فرهنگ‌مندی^۱) به وجود می‌آورد (De Cremer & Van Knippenberg, 2005). پیروان رهبران ایثارگر، هویت خود را با اهداف و مأموریت‌های سازمان پیوند می‌دهند؛ زیرا ایثار و فداکاری رهبران، این پیام را منتقل می‌کند که رهبر، رویکردی فراسازمانی و فراگروهی دارد. این مسئله، تبیین مناسبی برای توانایی رهبران ایثارگر در انگیزاندن پیروان در چشم‌پوشی از منافع شخصی‌شان است. درواقع رفتارهای ایثارگرانه رهبر به نفع گروه یا سازمان، نشان‌دهنده ارزش گروه و سازمان و سزاواری آن برای تلاش بی‌وقفه افراد است. رهبرانی که رفتارهای ایثارگرانه دارند توسط پیروانشان اثربخش، فرهمند و مشروعرتر از رهبرانی تلقی می‌شوند که منافع شخصی خود را دنبال می‌کنند (Van Knippenberg & Van Knippenberg, 2005; Ruggieri & Abbate, 2013)؛ بنابراین، ایثارگری رهبران و چشم‌پوشی از منافع شخصی و تحمل هزینه برای منافع و مصلحت گروه یا سازمان، تأثیر زیادی در الهام‌بخشی و انگیزاندن پیروان دارد (Hoogervorst et al., 2012). درواقع ایثار، واضح‌ترین راهی است که یک رهبر با آن می‌تواند ابراز کند که رفاه گروه و سازمان برایش مهم است و تعهد خود را به جمع نشان دهد (Van Knippenberg & Van Knippenberg, 2005).

ایثار رهبران، پدیده‌ای است که باوجود اهمیت و دلالت‌های مهمی که ایثارگری بر سازمان‌ها، گروه‌ها و به‌طور کلی ابعاد متفاوت زندگی ما دارد، پژوهشگران مدیریتی و سازمانی به رفتارهای ایثارگرانه به حد کافی توجه نکرده‌اند؛ ازاین‌رو، ایثارگری و ازخودگذشتگی رهبران موضوعی است که نیازمند توجه جدی محققان سازمانی است (Ruggieri & Abbate, 2013). در این پژوهش به دنبال فهم مفهوم ایثار در سازمان‌ها با استفاده از رویکرد داده‌بنیاد برآمدم و به این سؤال پاسخ می‌دهیم که رهبری ایثارگرانه در سازمان‌ها چه مفهومی دارد، چه عواملی موجب بروز این نوع رفتارها می‌شود، در چه شرایطی این رفتارها رخ می‌دهد و چه پیامدهایی برای افراد و سازمان در پی دارد.

۲- پیشینه پژوهش

نظریه و پژوهش در باب رهبری تا اوایل دهه ۸۰ میلادی نتوانسته بود سهم چشمگیری در تعیین نتایج عملکردی مانند بهره‌وری و اثربخشی را نشان دهد. این ناامیدی در خصوص الگوها و نظریه‌پردازی رهبری، به شکل‌گیری رویکردهای جایگزینی منجر شد که همگی ویژگی‌های مشترکی داشتند و از آنها با عنوان رهبری نوین یاد می‌شد. برخلاف الگوهای سنتی رهبری که رفتار رهبر را از لحاظ روابط تبادلی رهبر - پیرو، هدف‌گذاری، هدایت و حمایت توصیف می‌کردند و به‌طور خلاصه مبتنی بر مفروضات هزینه - منفعت بودند، نظریه‌های جدید رهبری بر رفتار نمادین رهبران نظیر تعیین چشم‌انداز، پیام‌های الهام‌انگیز، احساسات عاطفی، ارزش‌های مکتبی و اخلاقی و توجه شخصی تأکید دارند (Avolio et al., 2009)؛ ازاین‌رو، نظریه‌های رهبری فرهمند و تحول‌گرا در مقابل رویکردهای تبادلی رهبری مطرح شدند و حاکمیتی نسبی بر پژوهش‌های حوزه رهبری پیدا کردند. درواقع به‌دلیل محیط رقابتی سازمان‌ها، ریشه‌های سرمایه‌داری و فردگرایی پروتستانی و

^۱ charisma

به‌طور کلی تسلط عقلانیت ابزاری و منفعت‌طلبی بر ادبیات سازمانی، مفاهیمی مانند دیگرخواهی، پیرومداری و ایثارگری کمتر در ادبیات سازمانی و رهبری درخور توجه بوده‌اند ([Kanungo & Conger, 1993](#)).

ظهور و تشدید بحران‌ها و مسائل اخلاقی در سازمان در اواخر قرن گذشته، تأثیر زیادی بر جهت‌گیری نظریه‌ها و پژوهش‌های رهبری و رفتار سازمانی داشته است. سازمان‌های معاصر، گرفتار مسائل نظام‌مندی همچون آزار و اذیت توسط مدیران، سوءاستفاده از قدرت، اعمال غیراخلاقی، احساسات زهرآگین یا تبعید و بیگانگی اجتماعی در محیط کاری هستند ([Sendjaya et al., 2008](#)). کانونگو و کونگر^۱ (۱۹۹۳) معتقدند پیچیدگی شدید اقتصاد و جامعه عصر کنونی، نیاز و توجه بیشتر به وابستگی متقابل (به‌جای استقلال)، همکاری، وفاداری سازمانی و فاصله‌گرفتن از فردگرایی را ایجاب می‌کند. دستیابی به این مهم، نیازمند کنش‌های دیگرخواهانه کارکنان سازمان (شامل رهبران) و خود سازمان‌ها است ([Mallén et al., 2015](#))؛ بنابراین در این بستر، نظریه‌های چندی در رهبری که مبتنی بر ارزش‌های انسانی‌اند، مانند رهبری اصیل، رهبری خدمتگزار و رهبری معنوی درخور توجه قرار گرفته‌اند. این نظریه‌های رهبری همگی در یک بعد یا ویژگی اشتراک دارند؛ دیگرخواهی، اخلاق‌مداری و درنهایت ایثارگری به‌جای منفعت‌طلبی ([Mallén et al., 2015](#); [Zheltoukhova, 2016](#)).

شاید بتوان گفت ایثارگری (در مقابل منفعت‌طلبی) ویژگی مشترک و جزء مهمی از رویکردهای نوظهور رهبری است. امروزه به‌طور روزافزون و فزاینده‌ای تحقیقات و توجهات به سوی الگوهای جدید رهبری مانند توانمندسازی، پیرومداری، رهبری مشارکتی، رهبری اخلاقی و ... در طول دهه‌های اخیر افزایش یافته است. در این رویکردها، تصویر رهبر بیشتر خدمت‌رسانی است تا حکمرانی و تمام مفاهیم جدید رهبری، بعد مشترکی مبنی بر فداکاری دارند تا خودکامگی و نفع شخصی؛ بنابراین، رهبری ایثارگرانه بر مبنای این فرض شکل گرفته است که ایثار عنصری اساسی در رویکردهای جدید نوظهور در رهبری است ([Choi & Mai-Dalton, 1998](#)).

جدول ۱. اهداف پژوهشی و خلاصه یافته‌های پژوهش‌های رهبری ایثارگرانه

Table 1. self sacrificial leadership's research objectives and findings summary

پژوهشگران	سال انتشار	متن (خلاصه یافته‌ها)
منر و مید^۲	۲۰۱۰	این پژوهش با استفاده از ۵ آزمایش، عوامل فردی و محیط اجتماعی را شناسایی می‌کند که باعث می‌شوند رهبران از قدرتشان برای رسیدن به اهداف گروهی و نه منفعت شخصی استفاده کنند. آنها مشاهده می‌کنند در افرادی که در شرایطی که رهبران تنها مطابق با اهداف گروهی رفتار می‌کنند.
هوگروورست و همکاران^۳	۲۰۱۲	در این پژوهش حس تعلق رهبر به گروه به‌عنوان پیشایندهای رهبری ایثارگرانه بررسی می‌شود. نتایج نشان می‌دهند احساس قدرت رهبران این رابطه را تعدیل می‌کند؛ به‌گونه‌ای که رهبران دارای ادراک قدرت بالا، بدون توجه به احساس تعلقشان به گروه، ایثارگری می‌کنند. این پژوهش نشان می‌دهد احساس تعلق رهبر به گروه، تأثیر مثبتی بر ایثارگری این افراد دارد و ادراک ذهنی قدرت، این رابطه را تعدیل می‌کند؛ به‌طوری‌که حس تعلق رهبرانی که ادراک قدرت کمتری دارند، ایثارگری آنها را ارتقا می‌دهد؛ درحالی‌که رهبرانی با ادراک قدرت بالا، بدون توجه به احساس تعلق ایثارگری خواهند داشت. طبیعی است رهبری که احساس تعلق به گروه یا سازمان خود داشته باشد، ادراک هم‌راستایی بیشتری با منافع آن گروه خواهد داشت و برای عهده‌دار شدن هزینه‌ها یا خطرات شخصی، برای ارتقای منافع گروه و اعضایش انگیزه خواهد شد.
روگیری و آباته^۴	۲۰۱۳	در این پژوهش رابطه میان سبک رهبری تحول‌گرا و تبدیلی، هویت تیمی و ایثار رهبر بررسی می‌شود. نتایج نشان می‌دهند در هر نوع سبک رهبری نام‌برده، ایثار با هویت تیمی مرتبط است.

¹ Kanungo & Conger

² Maner & Mead

³ Hoogervorst et al.

⁴ Ruggieri & Abbate

این پژوهش تأثیر رهبری ایثارگرانه بر اثربخشی رهبری را بررسی می‌کند و اعتماد به نفس رهبر و هویت جمعی را به‌عنوان دو سازگار برای اثربخشی رهبری ایثارگرانه معرفی می‌کند.	۲۰۰۵	دی کرمر و ون نیپنبرگ^۱
این مقاله تمایز میان ایثار و دیگرخواهی را نشان می‌دهد. در این پژوهش نشان داده می‌شود چگونه این دو متغیر تأثیرات متفاوتی بر رهبری تحول‌گرا دارند. نتایج نشان می‌دهد دیگرخواهی تبیین‌کنندهٔ بهتری برای رهبری تحول‌گرا نسبت به ایثارگری است. این فرض تأیید نشد که ایثار، تأثیرات دیگرخواهی بر رهبری تحول‌گرا را افزایش می‌دهد. نتایج همچنین نشان می‌دهند رهبری تحول‌گرا به ارتقای ادراک هویت جمعی و عملکرد پیروان می‌انجامد.	۲۰۰۵	سینگ و کریشان^۲
نتایج این پژوهش نشان می‌دهند رهبران ایثارگر، اثربخشی بیشتری دارند و قادرند مرئوسین خود را به سوی عملکرد بهتر هدایت کنند و این تأثیرگذاری در رهبرانی عمیق‌تر است که معرف و نمونه پیروان هستند؛ بنابراین، سطح بهره‌وری، میزان اثربخشی و ادراک پیروان از جذب رهبر و تمایلات گروهی رهبران، تأثیر گرفته از ایثار رهبران است؛ به‌خصوص زمانی که رهبر نمونه و معرف پیروان است.	۲۰۰۵	ون نیپنبرگ و ون نیپنبرگ^۳
هدف این پژوهش بررسی رفتارهای رهبران تحول‌گرا در توجه به اشخاص است تا مشخص شود به چه میزان رهبری تحول‌گرا شامل رفتارهای حمایت‌گرانه، توسعه و ایثارگرانه می‌شود. نتایج نشان می‌دهند این رهبران بیشتر رفتارهای حمایت‌گرانه دارند تا رفتارهای توسعه‌ای و رهبران مرد کمتر از رهبران زن به‌صورت ایثارگرانه پیروان خود را توسعه می‌دهند.	۲۰۱۰	آرنولد و لاگالین^۴
این پژوهش با استفاده از دو آزمایش، الگوی رهبری ایثارگرانه را آزمون می‌کند. الگوی رهبری ایثارگرانه تشریح می‌کند چرا رفتارهای ایثارگرانه در سازمان رخ می‌دهد و این رفتارها توسط رهبران چه تأثیراتی می‌توانند بر پیروان داشته باشند؛ بنابراین در این پژوهش، تأثیر رفتارهای ایثارگرانه رهبران بر نگرش‌ها و ادراکات کارکنان بررسی می‌شود. نتایج نشان می‌دهند پیروان مشروعیت و فرماندهی را با رهبر ایثارگر اسناد می‌دهند و تمایل دارند رفتارهای ایثارگرانه رهبران را پاسخ متقابل دهند. ادراک پیروان از شایستگی رهبران این تأثیرات را تعدیل می‌کند.	۱۹۹۹	چوی و مای دالتون^۵
هدف این پژوهش آزمون فرایندهای روان‌شناختی اعتماد و هویت جمعی مؤثر در ایثار رهبر بر همکاری پیرو است. نتایج نشان می‌دهند ایثار رهبران، تأثیر مثبتی بر همکاری دارد. علاوه بر آن، ادراک اعتماد به رهبر و احساس هویت جمعی این اثرگذاری را تعدیل می‌کند. در این پژوهش براساس نظریه تبادل اجتماعی، تأثیر نقش میانجی‌گری سرمایه اجتماعی سازمانی در رابطه رهبری ایثارگرانه و رفتار شهروندی سازمانی و رفتار ضدبهره‌ور بررسی می‌شود. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهند رهبری ایثارگرانه از طریق سرمایه اجتماعی سازمانی موجب افزایش رفتار شهروندی سازمانی و کاهش رفتار ضدبهره‌ور می‌شود. براساس این، گفتنی است رهبران ایثارگر با ارتقای کیفیت روابط اجتماعی میان کارکنان، احتمال بروز رفتارهای مطلوب به‌وسیلهٔ آنها را افزایش می‌دهند.	۲۰۲۰	مصطفی و باتوملی^۶
مشارکت‌کنندگان این پژوهش را ۳۳۶ نفر از کارکنان چینی در صنایع گوناگون تشکیل داده‌اند. نتایج نشان می‌دهند رهبری ایثارگرانه، ارتباط مثبتی با رفتار فراسازمانی غیراخلاقی کارکنان دارد و این رابطه توسط هویت‌یابی آنها با رهبر تعدیل می‌شود. علاوه بر این، جمع‌گرایی، رابطه میان رهبری ایثارگرانه و رفتار فراسازمانی غیراخلاقی را تعدیل می‌کند؛ به‌گونه‌ای که جمع‌گرایی باعث تشدید این رابطه می‌شود.	۲۰۲۰	یانگ و همکاران^۸
این پژوهش، الگویی برای تبیین چرایی تأثیر رهبری ایثارگرانه بر افزایش خلاقیت کارکنان ارائه می‌کند. مشارکت‌کنندگان در این پژوهش را ۲۰۶ دانشجوی ام. بی. ای. و اساتیدشان در دو دانشگاه در چین تشکیل می‌دهند. نتایج با استفاده از تحلیل معادلات ساختاری نشان می‌دهند رهبری ایثارگرانه رابطه‌ای مثبت با خلاقیت کارکنان دارد و این رابطه به‌طور مستقیم و غیرمستقیم توسط امنیت روان‌شناختی تعدیل می‌شود.	۲۰۲۰	لیانگ و فن^۹
نتایج این پژوهش نشان می‌دهند هویت رهبر، تأثیر مثبتی بر رفتار ایثارگرانه رهبر دارد؛ به این ترتیب، هویت رهبر باعث افزایش عملکرد وظیفه‌ای و ادراک رهبر از تأثیر اجتماعی خود می‌شود. علاوه بر این، باعث کاهش هدررفت منافع و افزایش تعارض او در خانه می‌شود. همچنین، این آثار هنگامی افزایش داشته‌اند که رهبران سطح بیشتری از اعتیاد به کار را گزارش کرده‌اند. این پژوهش همچنین نشان می‌دهد هویت رهبر بر رفاه روزمره‌اش تأثیرگذار است و هویت رهبر به‌طور مستقیم باعث افزایش یا کاهش فراغت ذهنی او از کار می‌شود.	۲۰۲۱	لاناچ و همکاران^{۱۰}

¹ De Cremer & Van Knippenberg

² Singh & Krishnan

³ Van Knippenberg & Van Knippenberg

⁴ Arnold & Loughlin

⁵ Choi & Mai-Dalton

⁶ De Cremer & Van Knippenberg

⁷ Mostafa & Bottomley

⁸ Yang et al

⁹ Liang & Fan

¹⁰ Lanaj et al

۳- روش‌شناسی پژوهش

بارنی گلیسر^۱ و آنسلم اشتراوس^۲ نظریه داده‌بنیاد را در اواخر دهه ۶۰ میلادی مطرح کردند. با به‌کارگیری این روش، نظریه به‌صورت نظام‌مند از درون داده‌های گردآوری‌شده در پژوهش‌های اجتماعی شکل می‌گیرد. برخلاف پژوهش‌های منطقی - قیاسی که نظریه‌های موجود را آزمون می‌کنند، نظریه داده‌بنیاد به تولید نظریه برخاسته از داده می‌انجامد. علاوه بر این، نظریه داده‌بنیاد، مبتنی بر تعامل مستمر میان گردآوری داده و تولید نظریه است (Glaser, 2007).

نظریه داده‌بنیاد، روشی است که به خلق نظریه برخاسته از داده‌های میدانی اهتمام دارد؛ بنابراین، از منابع گوناگونی نظیر مصاحبه و مشاهده رفتار می‌توان به گردآوری داده پرداخت. رایج‌ترین روش گردآوری داده در روش داده‌بنیاد، استفاده از مصاحبه‌های عمیق است. در این پژوهش نیز مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و ساختارنیافته برای گردآوری داده استفاده می‌شوند. همان‌طور که مطرح شد، گردآوری و تحلیل داده در نظریه داده‌بنیاد به‌طور هم‌زمان صورت می‌گیرد (روش مقایسه مستمر)؛ در نتیجه، انجام مصاحبه‌ها (ابزار گردآوری داده) و تفسیر داده (تحلیل و شناسه‌گذاری) جدا از یکدیگر صورت نمی‌گیرند و این فرایند تا حصول به اشباع نظری ادامه می‌یابد.

در این پژوهش، روش نمونه‌گیری، نظری بود و پژوهشگر به دنبال افرادی بود که اطلاعاتی غنی نسبت به موضوع داشتند و قادر بودند تجربه خود را به‌صورت عمیق تشریح کنند. به این منظور با ۱۰ نفر از مدیران شاغل در بخش عمومی مصاحبه صورت گرفت.

جدول ۲- اطلاعات مربوط به مشارکت‌کنندگان پژوهش

Table 2- Demographic information of research participants

ردیف	شناسه مشارکت‌کننده	جنس	سن	سازمان محل خدمت
۱	الف	مرد	۶۹	استانداری / وزارتخانه
۲	ب	مرد	۸۰	سازمان نظامی
۳	پ	مرد	۵۵	نهاد ریاست جمهوری
۴	ت	مرد	۵۷	سازمان نظامی / معاونت وزارتخانه
۵	ث	مرد	۶۴	سازمان نظامی / معاونت استانداری
۶	ج	مرد	۵۹	سازمان فرهنگی
۷	چ	زن	۵۷	خبرگزاری
۸	ح	مرد	۶۸	جهاد سازندگی
۹	خ	مرد	۶۳	معاونت وزارتخانه
۱۰	د	مرد	۵۶	معاونت وزارتخانه / مجلس شورای اسلامی

به‌منظور شناسایی مشارکت‌کنندگانی که قادر به تشریح پدیده ایثارگری در سازمان‌ها باشند، از روش برچسب‌زنی اجتماعی استفاده شده است. به این ترتیب، افرادی برای مصاحبه انتخاب شدند که برچسب اجتماعی مبنی بر ایثارگری داشتند. برای انتخاب اولین مشارکت‌کنندگان، پژوهشگران از ارتباطات شخصی خود استفاده کردند و مدیرانی را برای مصاحبه انتخاب کردند که به‌عنوان ایثارگر در محیط‌های کاری شناخته می‌شدند. برای شناسایی افراد بعدی از روش گلوله برفی استفاده شده است. به این ترتیب که پس از هر مصاحبه از مشارکت‌کنندگان درخواست می‌شد افرادی را معرفی کنند که واجد شرایط و

¹ Barney Glaser

² Anselm Strauss

مشناق برای مشارکت در پژوهش هستند.

درنهایت، گلیسر و اشتراس (۱۹۶۷) چارچوبی برای ارزیابی کیفیت انجام نظریه داده‌بنیاد معرفی می‌کنند. آنها اذعان می‌دارند نظریه باید چهار معیار را پوشش دهد: تناسب^۱، اثر^۲، ارتباط^۳ و تغییرپذیری^۴.

جدول ۳ - معیارهای اعتبار نظریه داده‌بنیاد

Table 3- Validity criteria of grounded theory

معیار	توصیف
تناسب	مفاهیم و مقوله‌ها باید برخاسته از داده‌ها باشند و با آنها هم‌خوانی و تناسب داشته باشند.
اثر	نظریه باید برای کارورزان و مدیران قابل فهم باشد؛ به‌گونه‌ای که بتوانند از آن استفاده کنند.
ارتباط	مقوله محوری باید با اغلب مقوله‌های مطرح‌شده در نظریه ارتباط مفهومی داشته باشد.
تغییرپذیری	باید بتوان نظریه را به آسانی و سرعت تغییر داد تا در شرایط پیش‌بینی نشده یا جدید قابلیت تبیین داشته باشد.

۴- یافته‌های پژوهش

در نظریه داده‌بنیاد، تحلیل و گردآوری داده به‌طور هم‌زمان صورت می‌گیرند. برای تحلیل داده‌ها از سه راهبرد شناسه‌گذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شد. در شناسه‌گذاری باز، شناسه‌ها و مقوله‌ها، کمتر مفهومی و انتزاعی‌اند؛ درحالی‌که در شناسه‌گذاری انتخابی و محوری، شناسه‌ها و مقوله‌ها، انتزاعی‌تر و مفهومی‌تر می‌شوند. در مرحله شناسه‌گذاری محوری و انتخابی، تحلیل داده با توجه به مقوله‌های محوری صورت می‌گیرد (Jones & Noble, 2007).

برای شروع تحلیل و شناسه‌گذاری، ابتدا چندین مرتبه، صوت مصاحبه‌ها، مرور و سپس متن مصاحبه‌ها وارد نرم‌افزار Maxqda شد. برای آشنایی بیشتر با داده‌های گردآوری‌شده، متن مصاحبه‌ها نیز چندین بار مرور شد و در این مرحله یادداشت‌هایی راجع به شناسه‌ها و مقوله‌های احتمالی نگاشته و حتی نقشه‌هایی مفهومی از رابطه و میان مقوله‌ها و زیرمقوله‌ها ترسیم شد.

پس از آشنایی اولیه، شناسه‌گذاری باز آغاز شد. در این مرحله هر واقعه یا عبارت معناداری به‌عنوان یک شناسه ثبت شد. متن مصاحبه‌ها به‌صورت خط‌به‌خط، تحلیل و شناسه‌های بازی برای هر خط، عبارت یا بند معنادار تعیین شد. پس از مرحله اول شناسه‌گذاری باز، با مقایسه شناسه‌های ایجادشده، آنها را به شناسه‌های سطح بالاتر و مفهومی‌تری تقسیم کردیم. در فرایند مفهومی و انتزاعی‌تر کردن در مواردی برخی از مقوله‌ها با یکدیگر ادغام شدند. برخی از شناسه‌ها که احساس می‌شد از نظر سایر مشارکت‌کنندگان بی‌اهمیت است، از تحلیل حذف شدند. در مرحله نهایی شناسه‌گذاری باز، مقوله‌های مفهومی، نهایی و زیرمقوله‌های آنها پدیدار شدند.

پس از اینکه فهرستی از مقوله‌های مفهومی شکل گرفت، فرایند تحلیل داده و شناسه‌گذاری هدفمندتر شد. در فرایند شناسه‌گذاری محوری، مقوله‌های شناسایی‌شده در شناسه‌گذاری باز مشخص شدند و به این ترتیب زیرمقوله‌ها و ارتباط میان آنها پدیدار شد. اکنون زمان آن رسیده بود که مقوله‌های شناسایی‌شده در شناسه‌گذاری محوری، بازآرایی، بازتعریف، پالایش و به‌صورت نظریه یکپارچه‌ای در کنار یکدیگر قرار گیرند و فرایند ایثار مدیران در سازمان را تشریح کنند. در این مرحله باید

¹ fit

² work

³ relevance

⁴ modifiability

رابطه مقوله محوری با سایر مقوله‌ها تشریح می‌شود؛ درنهایت، روایتی از ایثار در سازمان در قالب شناسه‌گذاری انتخابی مطرح شده است.

در جدول زیر مقوله‌های اصلی و فرعی ارائه شده‌اند:

جدول ۴- مقوله‌های اصلی و فرعی

Table 4- Themes and sub-themes

تم اصلی	تم فرعی	ردیف
اعتبار اجتماعی	جلب اعتماد	۱
	دیده‌شدن و ستایش شدن	
خودپنداره مثبت و احساس لذت و رضایت درونی	احساس توانمندی و نقش آفرینی	۲
	احساس مؤثر و مفید بودن	
	احساس ادای دین و تکلیف و انجام وظیفه	
	رفتار منطبق با ارزش‌ها	
موقعیت، شرایط و زمینه	بحران و تهدید	۳
	جو احساسی و عاطفی	
	نوع وظیفه و مأموریت سازمان	
تاب‌آوری	تحمل سختی‌ها	۴
	تمرکز به انجام وظیفه و دستیابی به اهداف	
انگیزه خدمت و انجام وظیفه	انجام تکلیف و ادای دین	۵
	خدمت به دیگران	
	الگوگیری (تقلید از گروه‌های مرجع و الگوهای ایثار)	
یادگیری و سرایت اجتماعی	یادگیری اجتماعی ارزش‌ها	۶
	سرایت اجتماعی ایثار در گروه و جامعه	
ارزش‌های جوهری و مقدس	ارزش‌های دینی	۷
	ارزش‌های فرااجتماعی	
	آگاهی از ارزش‌ها و فضیلت‌ها	
آگاهی و شناخت	آگاهی از پیامدها و آثار	۸
	آگاهی از اهمیت شغل، وظیفه و مأموریت سازمان	
	درک و توجه به نیازهای دیگران	
همدلی و همدردی	دلسوزی و همدردی با دیگران	۹
	همبستگی و وحدت اجتماعی	
	حس تعلق گروهی	
وحدت اجتماعی و هویت جمعی	هویت جمعی	۱۰
	اهداف و آرمان‌های فردی	
	مسئولیت و آرمان مشترک	
هدفمندی و آرمان‌گرایی	اهداف و آرمان‌های فردی	۱۱
	مسئولیت و آرمان مشترک	

شناسه‌گذاری محوری فرایند ربط‌دهی مقوله‌ها به زیرمقوله‌ها است. این شناسه‌گذاری به این دلیل محوری نامیده شده است که شناسه‌گذاری حول محور یک مقوله تحقق می‌یابد. در این مرحله با توجه به دانش کسب‌شده از مرحله شناسه‌گذاری باز، روابط میان مقوله‌ها تشریح می‌شوند.

در این مرحله، پژوهشگر یک مقوله را به‌عنوان پدیده محوری انتخاب می‌کند و سایر مقوله‌ها را به آن ربط می‌دهد. این

مقوله‌ها عبارت‌اند از شرایط علی، راهبردها، شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر و پیامدها. روابط میان این مقوله‌ها در قالب یک نمودار ترسیم می‌شود که «الگوی شناسه‌گذاری»^۱ نام دارد. الگوی شناسه‌گذاری روابط فی‌مابین شرایط علی، راهبردها، شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر و پیامدها را نمایان می‌کند (دانایی‌فرد و امامی، ۱۳۸۶).

در ادامه شناسه‌گذاری محوری روابط میان مقوله‌ها در قالب الگو (شرایط علی، پدیده محوری، عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها) ارائه می‌شوند:

۴-۱- شرایط علی

مقوله‌هایی مربوط به شرایط هستند که بر مقوله محوری تأثیر می‌گذارند.

۴-۱-۱- **یادگیری اجتماعی:** مشاهده ایثار توسط سایر اعضای گروه و سازمان، الگوهای ایثار، یادگیری اجتماعی، هنجارهای گروهی و سازمانی، جامعه‌پذیری و سرلیت اجتماعی رفتارهای ایثارگرانه، زیرمقوله‌های یادگیری و سرلیت اجتماعی‌اند.

«شما می‌ای در یک محیطی کار می‌کنی می‌بینی همه مشغول فساد اداری هستند و شما هرچی هم می‌خواهی درست کنی نمی‌شود، یواش یواش از دو راه خارج نیست؛ یا این سازمان رو ول می‌کنی می‌ری، یا می‌مونی مبارزه می‌کنی و زیر چرخ‌دنده‌هاش له می‌شی. در حالت دیگر وارد سازمانی میشی که همکارانتون ایثارگری می‌کنند کم‌کم شما هم رفتارهای اون‌ها رو یاد می‌گیرید و تکرار می‌کنید».

۴-۱-۲- **هدفمندی و آرمان‌گرایی:** فرد اگر اهداف شغلی و سازمانی‌اش را باور داشته باشد و آنها را آرمانی و مطلوب بداند، حاضر خواهد بود حتی به قیمت تحمل هزینه‌های شخصی، آنها را پیگیری و دنبال کند. «چرا این کار رو می‌کنم؟ به‌خاطر اینکه به کار خودم و مأموریت و سازمان خودم ایمان دارم، نمی‌گم به من چه، مهم خودمم».

۴-۱-۳- **وحدت اجتماعی و هویت جمعی و مشترک:** هویت جمعی، حس تعلق گروهی و همبستگی و وحدت اجتماعی و حس مسئولیت نسبت به آرمان مشترک جمعی در بیان مشارکت‌کنندگان این پژوهش به‌عنوان یکی از تجارب مشترک پدیده ایثار در سازمان بیان شده است. نمونه‌هایی از زیرمقوله‌های وحدت اجتماعی و هویت جمعی را مرور می‌کنیم: «اینکه کی کار رو انجام داد مشخص نیست، چون آگه کار خوب انجام بشه می‌گه تیم خوب کار کرد، بد هم انجام بشه می‌گن تیم خراب کرد، حالا تو یه نفر تو اون تیم خوب عمل کردی ولی برآیند کار نهایتاً نتیجه دلخواه نبوده، وقتی هم نتیجه دلخواه باشه همه می‌گن تیم خوب کار کرد».

۴-۱-۴- **ارزش‌های جوهری:** ارزش‌ها یکی از عوامل تعیین‌کننده رفتار انسان‌ها در سازمان‌ها در نظر گرفته می‌شوند. افراد ایثارگر، ارزش‌های عقلانیت محوری و سودجویی و منفعت‌طلبی شخصی ندارند و برای کسب منفعت بیشتر با دیگران رقابت نمی‌کنند. عبارت‌هایی که مشارکت‌کنندگان برای این مقوله به کار برده‌اند عبارت‌اند از:

^۱ Coding paradigm

«آدم‌ها وقتی ایثارگر به حساب می‌آیند که محاسبه‌گری نکنند. می‌گن آقا من آگه باید ۸ ساعت کار کنم، ۸ ساعت شد ۱۰ ساعت و اضافه‌کار نگرفتم ایثار است؟ نه. ببین وقتی میگی نیم ساعت کمتر یا بیشتر اضافه‌کار من چی میشه؟ که برای این دریافتی دو دوتا چهارتا می‌کنی. وقتی دو دوتا چهارتا نکنی میگی مهم نیست دیگه».

۴-۲- پدیده محوری

پدیده‌ای که با اتکا بر آن کل پدیده مطالعه‌شده را می‌توان تشریح و سایر مقوله‌ها را به آن مرتبط کرد.

۴-۲-۱- آگاهی و شناخت (فداکاری آگاهانه و داوطلبانه): فرد ایثارگر نسبت به ارزش‌ها و فضیلت‌های شخصی خود، پیامدها و آثار ایثار و اهمیت شغل، وظیفه و مأموریت سازمان آگاه است و با آگاهی از این موارد به‌صورت داوطلبانه ایثار می‌کند.

«اگر فرد بدون این سازمان مفیده، در کشور چیکار می‌کنه، بدونه که این فرد از سازمان گوشه‌ای از کار این سازمان رو گرفته که این سازمان بگرده، که منافع ملی کشور هست، بتونه سرجاش بمونه، مثلاً بنده اعتقاد دارم سازمانی که من در آن خدمت می‌کنم یک سازمانی است بسیار حیاتی و لازم و ضروری برای کشور، وقتی می‌بینم دچار تزلزل شده، تلاش می‌کنم سازمان خودم رو درست کنم که منفعت اون به جامعه برسه».

۴-۳- عوامل زمینه‌ای

شرایط خاصی‌اند که بر راهبردها تأثیر می‌گذارند.

بعضی از موقعیت‌ها و شرایط زمینه‌ای، احتمال بروز رفتارهای ایثارگرانه را افزایش می‌دهند. به‌طور کلی در این پژوهش، چهار عامل زمینه‌ای مهم بحران و تهدید، جو هیجانی، احساسی و عاطفی، کم‌کاری سایر همکاران و نوع وظیفه و مأموریت سازمان به‌عنوان عوامل موقعیتی و زمینه‌ای تأثیرگذار در شکل‌گیری رفتارهای ایثارگرانه شناسایی شدند. مصداق‌هایی از این عوامل را با توجه به متن مصاحبه‌ها مرور خواهیم کرد:

۴-۳-۱- بحران و تهدید: «معمولاً زمانی رفتارهای ایثارگرانه توسط افراد مشاهده میشه که سازمان یا جامعه با یک بحران مواجه بشود و حل بحران نیازمند ایثارگری فردی است».

۴-۳-۲- جو احساسی و عاطفی: «فضای احساسی و عاطفی در بروز ایثار خیلی مهمه. گاهی انسان در موقعیت‌های احساسی قرار می‌گیرد و کارهایی می‌کند که بعداً اگر به آن فکر می‌کرد حاضر نبود آن کار را بکند».

۴-۳-۳- کم‌کاری دیگران: «گاهی در یک سازمان بعضی از افراد وظیفه خودشان را به درستی انجام نمی‌دهند و بار کار را به دوش بقیه می‌اندازند. بعضی وقت‌ها همکاران کاری را ناتمام می‌گذارند یا ناپخته تحویل می‌دهند و برای اینکه به کار مشترک جمعی لطمه وارد نشود مجبوریم بیش از آنچه وظیفه داریم انجام دهیم. در این مواقع وقت و زمان خود را صرف انجام اموری می‌کنیم که فایده‌اش ممکن است حتی خیلی هم به ما نرسد».

۴-۳-۴- **نوع وظیفه و ماهیت سازمان:** «در بعضی از شغل‌ها و سازمان‌ها انتظار وقوع رفتارهای ایثار‌گراانه بیشتر است. شغل پرستاری یکی از این شغل‌ها است یا مثلاً دریافت حقوق بالا و امکانات شغلی و شخصی برای کسی که در کمیته امداد کار می‌کند پذیرفته نیست».

۴-۴- شرایط مداخله‌گر

شرایط زمینه‌ای عمومی‌اند که بر راهبردها تأثیر می‌گذارند.

۴-۴-۱- **همدردی و همدلی:** فرد ایثار‌گر نیازهای دیگران را درک و به آنها توجه می‌کند و با دیگران همدردی و همدلی بالایی دارد.

«مدیران خدمت‌گزار مردمند و باید فاصله بین خودشون و مردم رو کم کنند. من در دوران مدیریت خودم در مسئولیت‌های مختلف همیشه در اتاقم به روی مراجعین و مردم باز بود تا از نزدیک مشکلات و مسائل آنها را بدانم؛ ولی وقتی ارباب‌رجوع خیلی راحت داخل شد و فاصله‌ای بین ما نبود به راحتی می‌تونه حرفش رو هم بزنه و حرفش رو عنوان بکنه. از طرفی باید فاصله بین خودش و زیردستانش رو هم کم بکنه تا راحت حرف اونها رو بشنوه».

۴-۵- راهبردها

کنش‌ها و برهم‌کنش‌هایی هستند که از پدیده محوری منتج می‌شوند.

۴-۵-۱- **خودپنداره مثبت:** مصاحبه‌شوندگان اذعان داشته‌اند که پس از انجام عملی ایثار‌گراانه احساس لذت و رضایت درونی داشته‌اند. تحلیل مصاحبه‌ها نشان می‌دهد احساس توانمندبودن، مؤثر و مفید واقع شدن و ادای دین، تکلیف و انجام وظیفه باعث می‌شود فرد ادراک مثبتی از خودش داشته باشد. نمونه‌ای از متن مصاحبه درباره این مقوله عبارت است از: «... تو کار خودت را می‌کنی. چرا ایثار؟ چرا من خودم را طلبکار بدانم؟ چرا طلبکار مردم بدانم؟ طلبکار مشتریان و همکارانم بدانم؟ طلبکار مدیرم بدانم؟ طلبکار خدا بدانم؟ ایثار نیست اصلاً، ایثار کجا بود؟ در نتیجه وقتی شما کار می‌کنید لذت این کار می‌ماند و خستگی از تنتان در می‌رود».

۴-۶- پیامدها

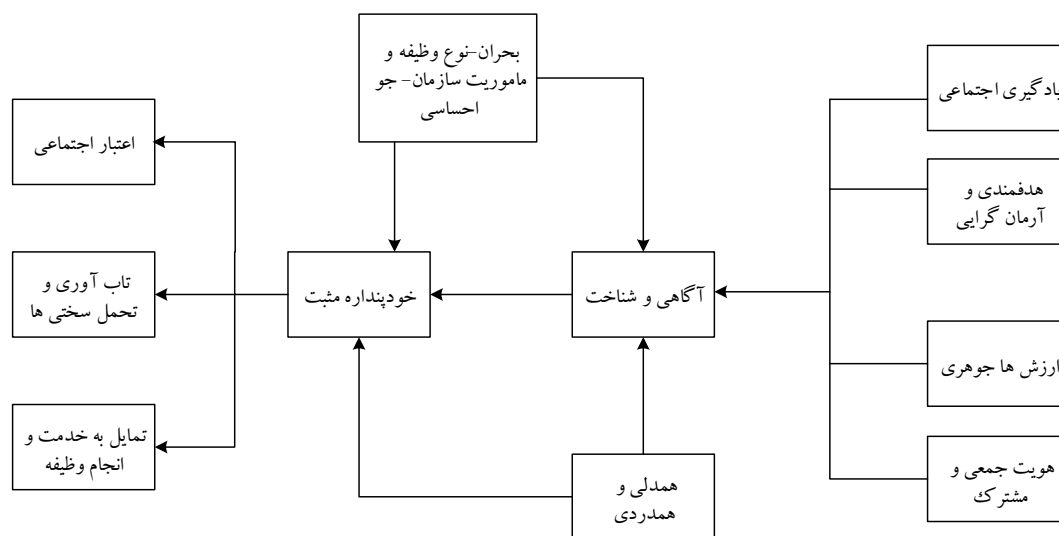
خروجی‌ها ناشی از اثرگذاری راهبردها هستند.

۴-۶-۱- **انگیزه خدمت و انجام وظیفه:** افراد ایثار‌گر در سازمان‌ها از وجدان کاری بالایی برخوردارند و همواره در تلاش‌اند تا وظایف محوله را به نحو احسن انجام دهند؛ البته وظیفه‌مداری و وجدان کاری صرفاً به عملکرد وظیفه‌ای محدود نمی‌شود و آنها عملکردی فراوظیفه‌ای دارند و به دنبال خدمت‌کردن به سازمان و همکاران و رای وظایف مشخص‌شده سازمانی هستند. آنها همچنین از اختیارات سازمانی و قدرت خود برای منافع شخصی خود استفاده نمی‌کنند.

۴-۶-۲- تاب آوری: ایثارکردن بدون تحمل سختی‌ها و هزینه‌ها اتفاق نمی‌افتد و کسی که اقدامی ایثارگرانه انجام می‌دهد باید ظرفیت و توان تحمل سختی‌ها و هزینه‌های احتمالی را داشته و بر دستیابی به اهداف مدنظر تمرکز داشته باشد. «ایثارگر یعنی فردی که با مشکلات متعدد از همه جهت روبه‌روست، چه مشکلات سازمانی، چه ساختاری، چه از بیرون بهش تحمیل می‌شود، چه مشکلاتی که از درون داره و با همه این اوصاف از پذیرش مسئولیت و تلاش کردن شانه خالی نمی‌کند».

۴-۶-۳- اعتبار اجتماعی: برخی از مصاحبه‌شوندگان معتقدند ایثارکردن موجب ستایش شدن و کسب اعتبار اجتماعی و احترام نزد همکاران و مدیر می‌شود. علاوه بر این، افراد ایثارگر ابرازگری اجتماعی دارند؛ یعنی منتظر نمی‌مانند صرفاً مشکلات بروز کنند یا افراد نیازمند به آنها مراجعه کنند؛ بلکه برای ایثارکردن پیش قدم می‌شوند و ابرازگری اجتماعی فعال دارند. نمونه‌هایی از عبارات مصاحبه‌ها این مطلب را بهتر به ما نشان می‌دهد:

«فرد باید فرصت صحبت کردن و ارائه‌کردن کارهایش را داشته باشد. مسلماً شما اگر احساس کنید که سازمان شما نسبت به فداکاری‌ها و از خودگذشتگی‌های شما بی‌توجه است و اصلاً مدیر شما و همکارانتان ندانند که شما چه می‌کنید و نشان ندهند ارزش کارتان را می‌فهمند، نمی‌توانید انگیزه خود را برای همیشه حفظ کنید»



شکل ۱- نظریه داده‌بنیاد ایثار

Figure 1. Grounded theory of self sacrifice

۴-۷- شناسه‌گذاری انتخابی

با ادامه فرایند شناسه‌گذاری محوری و به‌کارگیری اصل «نمونه‌گیری نظری» و گردآوری داده‌های جدید، زیرمقوله، مقوله‌های اصلی و روابط میان آنها آشکار می‌شوند. به این ترتیب، مقوله‌هایی پالایش، بازتعریف و یکپارچه شدند که با شناسه‌گذاری محوری شناسایی شده‌اند تا مبنایی برای شروع شناسه‌گذاری انتخابی و شکل‌گیری نظریه نهایی فراهم آید. در شناسه‌گذاری انتخابی باید مقوله محوری و «فرایندهای اجتماعی بنیادین» را شناسایی کرد که مقوله محوری را به سایر مقوله‌ها مربوط می‌کنند.

یادگیری اجتماعی و الگوگیری، هدفمندی و آرمان‌گرایی، ارزش‌های جوهری مشخص و شفاف و هویت جمعی و مشترک باعث می‌شود افراد در سازمان‌ها به‌صورت آگاهانه و داوطلبانه ایثار کنند. یادگیری اجتماعی موجب می‌شود فرد نسبت به ارزش‌های جوهری آگاهی پیدا کند و آنها را فرا گیرد. در جامعه‌ای که ارزش‌های جوهری به‌صورت هنجارهای اجتماعی قوی تثبیت شده‌اند، ایثارگری بیشتر بروز می‌کند. علاوه بر این، اهداف و آرمان مشترک از سوی همکاران و الگوهای نقش فراگرفته می‌شوند و موجب شکل‌گیری و تقویت هویت جمعی و مشترک میان انسان‌ها در گروه‌ها و سازمان می‌شوند؛ بنابراین، عوامل نام‌برده روابط درهم‌تنیده‌ای با یکدیگر دارند و در ترکیب با یکدیگر موجب بروز ایثارگری آگاهانه و داوطلبانه در سازمان می‌شوند.

موارد نام‌برده باعث می‌شوند فرد نسبت به اهمیت وظیفه و مأموریت سازمان و ارزش‌های اجتماعی، سازمانی، دینی و فردی خود و اثرگذاری اقدامش بر زندگی دیگران آگاهی پیدا کند و انگیزه فداکاری داشته باشد.

فداکاری هنگامی که از روی آگاهی و شناخت باشد، موجب شکل‌گیری خودپنداره مثبت در افراد می‌شود؛ زیرا انسان‌ها از اینکه مطابق با ارزش‌هایشان رفتار کنند، شغل مهم و تأثیرگذاری داشته باشند و در سازمانی کار کنند که بر سرنوشت دیگران مؤثر و مفید است و اقداماتشان به بهروری و بهروری دیگران کمک می‌کند، احساس مثبتی از خود پیدا می‌کنند و از اینکه ایثارگری کرده‌اند احساس لذت و رضایت درونی می‌کنند.

احساس همدلی و همدردی با دیگران باعث می‌شود فرد نیازهای دیگران و اهمیت اقدام خود را بیشتر و بهتر درک کند؛ در نتیجه، موجب افزایش آگاهی و خودپنداره مثبت او می‌شود. یکی از عواملی که احساس همدردی و همدلی را تقویت می‌کند، هویت جمعی و مشترک است. هرچه هویت فرد ایثارگر به دریافت‌کننده ایثار نزدیک‌تر باشد، احتمال بروز همدردی و همدلی افزایش می‌یابد.

همچنین، بحران، نوع وظیفه و مأموریت سازمان و جو احساسی حاکم در یک مقطع زمانی از عوامل وضعیتی مؤثر بر شکل‌گیری خودپنداره مثبت هستند؛ برای مثال، فرد در بحران‌ها اهمیت نقش و مسئولیت خود را درک می‌کند و از اینکه اقدام مثبتی صورت داده است، احساس رضایت پیدا خواهد کرد.

باید توجه داشت خودپنداره مثبت باعث می‌شود فرد در راستای حل مسائل و مشکلات سازمان و همکارانش کنش‌گری و ابرازگری اجتماعی داشته باشد، سختی‌ها و مشکلات پیش‌رو را تحمل کند و در هنگام سختی‌ها بردباری داشته باشد و برای انجام وظیفه و تکلیف شغلی، سازمانی و اجتماعی خود انگیزه بیشتری پیدا کند.

۵- بحث و نتیجه‌گیری

به‌تازگی در پژوهش‌های رهبری نسبت به اهمیت در نظر گرفتن زمینه و فرایند در فهم پدیده رهبری توجه بیشتری شده است. برخلاف رهیافت‌های اثباتی که به‌عنوان روش‌شناسی‌های غالب در پژوهش‌های رهبری بر آزمون فرضیه و داده‌ها و تحلیل کمی معطوف بودند، نظریه داده‌بنیاد روشی است که علاوه بر در نظر گرفتن شرایط زمینه‌ای، به فرایندهای اجتماعی رهبری در موقعیت‌های سازمانی نیز توجه می‌کند (Kempster & Parry, 2011). در این پژوهش در پرتو نظریه داده‌بنیاد، در پی رصد مفهوم‌پردازی رهبری ایثارگرانه در سازمان‌های عمومی برآمدیم. گزاره‌های زیر شرحی از الگوی نظری برآمده از داده‌ها ارائه می‌دهند:

گزاره ۱: یادگیری اجتماعی نقش مهمی در افزایش شناخت و آگاهی رهبران از اهمیت مأموریت سازمان، اهمیت وظیفه و شغل و همچنین اهمیت رفتارها و تصمیم‌هایی دارد که بر دیگران تأثیرگذار است؛ از این‌رو، یادگیری اجتماعی از طریق

هنجارها و الگوهای اجتماعی باعث افزایش ایثارگری رهبران در سازمان‌های عمومی خواهد شد.

در روانشناسی، موضوع تأثیر همکاران و اطرافیان بر رفتار انسان‌ها به‌ویژه رفتارهای فرااجتماعی نظیر همکاری و جبران متقابل و رفتارهای ضداجتماعی نظیر عدم صداقت و دزدی و همچنین سازوکارهای این تأثیرگذاری بررسی شده‌اند. سرایت‌پذیری رفتارهای ایثارگرانه با مشاهده رفتارهای ایثارگرانه همکاران به‌ویژه مدیران و الگوهای نقش رخ می‌دهد. الگوگیری نوعی فرایند مقایسه اجتماعی است که از طریق آن، انسان‌ها به‌منظور ارتقای خویش، یادگیری نقشی جدید، کسب مهارت‌های جدید و حرکت در مسیر اهداف تعیین‌شده، به دنبال شناسایی مراجع اجتماعی برمی‌آیند که مصادیق مناسبی برای الگوگیری محسوب می‌شوند.

رهبران سازمان‌ها گاهی انتظارات نقش خود را نمی‌شناسند و ابهام در نقش را تجربه می‌کند، در این مواقع، الگوگیری از دیگران و دریافت راهنمایی از افراد شاخص و موفق می‌تواند ابهام را کاهش دهد؛ بنابراین، الگوهای نقش می‌توانند با رفتارهای خود و تشریح استانداردهای رفتاری، به افراد در ایفای مناسب‌تر نقش‌های اجتماعی خود کمک کنند ([Brown & Treviño, 2014](#)).

گزاره ۲: هدفمندی و آرمان‌گرایی رهبران باعث می‌شود آنها نسبت به هدفی آگاهی یابند که معمولاً استعلایی، متعالی و جمعی است و تمایل داشته باشند در راستای رسیدن به آن، هزینه‌های شخصی متحمل شوند. ایثار با آرمان‌گرایی و تعهد به هدف قرابت مفهومی دارد ([Bélanger et al., 2018](#)). اگر رهبری اهداف شغلی و سازمانی‌اش را باور داشته و به آنها متعهد باشد و آنها را آرمانی و مطلوب بداند، حاضر خواهد بود حتی به قیمت تحمل هزینه‌های شخصی آنها را پیگیری و دنبال کند. گاهی افراد احساس می‌کنند فقط در صورتی به اهداف جمعی و منافع عمومی خواهند رسید که از برخی از منافع شخصی خود گذر کنند.

فرد اگر اهداف شغلی و سازمانی‌اش را باور داشته باشد و آنها را آرمانی و مطلوب بداند، حاضر خواهد بود حتی به قیمت تحمل هزینه‌های شخصی آنها را پیگیری و دنبال کند. افراد توسط سازمان‌هایی جذب و انتخاب می‌شوند که با اهدافشان مشابهت داشته باشند یا سازمان به آنها در رسیدن به اهداف فردی‌شان کمک کند. در همین راستا، پژوهشگران دریافته‌اند در سطح فردی، افراد دارای نظام‌های ارزشی متجانس، رفتارهای مشابهی دارند و ارتباطات و هماهنگی میان آنها آسان‌تر خواهد بود ([Meglino & Ravlin, 1998](#))؛ بنابراین، زمانی که افراد به ارزش‌ها و اهداف سازمان پایبند باشند، از زاویه دید سازمان به مسائل می‌توانند نگاه کنند و در نتیجه دیگرخواهی آنها نسبت به سازمان و بهزیستی آن بیشتر خواهد بود.

گزاره ۳: ارزش‌های جوهری باعث می‌شوند فرد در اقداماتش محاسبه ابزاری براساس هزینه منفعت‌های فردی نداشته باشد و هرگونه تصمیم و اقدامی را براساس عقلانیت جوهری و پیامدهای آن برای منفعت عمومی اتخاذ کند.

ارزش‌ها یکی از عوامل تعیین‌کننده رفتار انسان‌ها در سازمان‌ها در نظر گرفته می‌شوند. براساس هنجارها و ارزش‌های نئولیبرال و مادی‌گرا انتظار می‌رود انسان‌ها در پی اهداف فردی نظیر جایگاه، رقابت برای قدرت، کسب ثروت و منفعت شخصی باشند؛ درحالی‌که افراد ایثارگر ارزش‌های عقلانیت محوری و سودجویی و منفعت‌طلبی شخصی ندارند و برای کسب منفعت بیشتر با دیگران رقابت نمی‌کنند. انسان‌ها نه تنها عملگرا و منفعت‌طلب نیستند، بلکه ابرازگر احساسات، ارزش‌های زیباشناختی و خودادراکی هستند. اینگونه ابرازگری‌های مرتبط با ایثارگری را نمی‌توان با نظریه‌های ابزاری، عقلایی، لذت‌گرایانه و هدفمند توجیه کرد که فرض بنیادین آنها این است که تنها انگیزه انسان‌ها منفعت‌طلبی است. با توجه به اینکه ارزش‌ها و هویت انسان‌ها مبنایی اجتماعی دارد، پایش رفتار آنها نیازمند بازنگری و جایگزینی اخلاقیات به‌جای نگاه ابزاری و خدمت به جمع در عوض بهره‌فردی است. ([Avolio & Locke, 2002](#)).

درواقع موضوع ارزش‌های جوهری و مقدس باعث می‌شود نحوه محاسبه انسان‌ها در مواجهه با موقعیت‌ها تغییر کند. ارزش‌های مقدس از ارزش‌های مادی یا ابزاری متفاوت‌اند؛ زیرا حاوی باورهای اخلاقی‌اند که محرک کنش‌ها و اقداماتی می‌شوند که نمی‌توان آنها را با انگیزه‌های موفقیت یا شکوفایی تحلیل کرد. در سراسر دنیا، انسان‌ها معتقدند پابندی به ارزش‌های محوری نظیر رفاه خانواده و کشور یا تعهد با دین و مذهب، عزت و عدالت به‌طور قطعی انکارناپذیرند. اینها ارزش‌های فرهنگی عمیقی هستند که با هویت انسان‌ها گره خورده‌اند و گاهی انسان‌ها در شرایطی قرار می‌گیرند که باید میان آنها و ارزش‌های اقتصادی و مادی انتخاب کنند (Atran & Axelrod, 2008).

ارزش‌های مقدس الزاماتی اخلاقی‌اند که مستقل و ورای از هرگونه هدف مادی و اقتصادی محرک رفتارند. اغلب این ارزش‌ها در دین ریشه دارند؛ اما برخی از ارزش‌های محوری سکولار نظیر باور به اهمیت اخلاق‌مداری فردی، انصاف، جبران متقابل و هویت جمعی (عدالت برای همه‌ی ما)، نوع‌دوستی و دیگرگرایی را نیز می‌توان به‌منزله ارزش‌های مقدس در نظر گرفت. این ارزش‌ها اغلب نسبت به تفکر اقتصادی و مادی در اولویت قرار می‌گیرند. تعهد و پابندی به ارزش‌های محوری به مرور زمان و بر اثر نهادینه‌شدن نفی منفعت شخصی به هنگام مواجهه با موقعیت‌های گوناگون و تبدیل این رفتارها به واکنشی جمعی ایجاد می‌شوند. در جوامع گوناگون ممکن است ارزش‌هایی مبنی بر احترام به بزرگ‌ترها، احترام به قانون یا عدالت به‌منزله ارزش‌های محوری شکل گیرد (Atran & Axelrod, 2008).

گزاره ۴: هویت جمعی و مشترک علاوه بر اینکه باعث می‌شود فرد بتواند از زاویه نگاه دیگران به موضوع بنگرد و اهمیت مسئله را درک کند، باعث شکل‌گیری اهداف مشترک میان رهبران، پیروان و سازمان و افزایش تعهد به اهداف و تمایل به ایثارگری برای گروه و سازمانی می‌شود که رهبر به آن تعلق دارد.

نظریه‌های هویت اجتماعی، طبقه‌بندی خود^۱ و سازه خود^۲ تشریح می‌کنند که چگونه اعضای یک گروه اجتماعی براساس عضویت در گروه به تعریفی از خود دست می‌یابند و چگونه ارزیابی انسان نسبت به جمع به ادراک از خود و خودارزیابی می‌انجامد؛ بنابراین، می‌توان ادعان داشت که خود براساس جامعه و گروه‌هایی معنا می‌یابد و تعریف می‌شود که در آنها عضویت داریم؛ از این رو، عضویت در گروه‌ها باعث ایجاد تعلق خاطر، وفاداری و علاقه به گروه می‌شود و انتظار می‌رود رهبرانی برای گروه و سازمان‌هایی ایثارگری کنند که خودشان را متعلق به آنها می‌دانند و هویتشان با آنها گره خورده است (De Cremer, 2006).

گزاره ۵: همدلی و همدردی با پیروان و همکاران و برخی از شرایط زمینه‌ای و موقعیتی نظیر بروز بحران باعث می‌شوند فرد نسبت به اهمیت ایثارگری خود و تأثیری که اقداماتش بر دیگران دارد، آگاهی و شناخت بیشتری کسب کند. برخی پژوهش‌ها نشان می‌دهند ادغام خود - دیگری عاملی کلیدی برای تحریک احساسات دیگرخواهانه است (e.g., Lerner & Meindl, 1981). لرنر و میندل^۳ (۱۹۸۱) معتقدند زمانی که افراد با فرد نیازمند، هویت مشابه دارند و زمانی که از نظر روانشناختی بسیار به دیگری نزدیک باشند، آنچه دیگری تجربه کرده است را درک خواهند کرد. پژوهش بتسون و همکاران^۴ (۱۹۹۵) نشان می‌دهد مشابهت میان نظاره‌گر و فرد هدف موجب افزایش چشمگیری در میزان ارزشمندی کمک‌کردن به دیگری از منظر مشارکت‌کنندگان می‌شود. در همین راستا، نتایج پژوهش سیالدینی و همکاران (۱۹۹۷) نشان می‌دهد هرچه قرابت رابطه‌ای فرد با کسی که نیازمند است بیشتر باشد، میزان توجه دیگرخواهانه نیز بیشتر خواهد بود.

¹ self-categorization

² self construal

³ Lerner & Meindl

⁴ Batson et al

همچنین، بروز بحران باعث می‌شود رهبران اهمیت مداخله برای بهبود شرایط را بیشتر احساس کنند. پیروان در هنگام بحران مداخله و تلاش رهبران را ارج می‌دهند و برای رهبرانی که هزینه‌های شخصی برای حل بحران‌های جمعی متحمل می‌شوند فرهمندی بیشتری قائل‌اند (Halverson et al., 2004).

گزاره ۶: ادراک مثبت از خویشتن رهبر حاصل چند موضوع مهم است: ۱) آگاهی و شناخت نسبت به ارزش‌های جمعی و فردی و رفتار براساس این ارزش‌ها، ۲) آگاهی و شناخت نسبت به پیامدها و اثر مثبتی که ایثارگری بر پیروان و سازمان دارد، ۳) آگاهی و شناخت نسبت به اهمیت شغل و مأموریت سازمان و تأثیری که بر رفاه عمومی جامعه دارد. این موارد در کنار هم باعث می‌شوند رهبر حس خودمهم‌پنداری و ایفای مسئولیت اجتماعی داشته باشد.

نظریه تصمیم‌گیری اخلاقی و رفتار خیرخواهانه^۱ می‌تولند به فهم یافته‌های پژوهش به ما کمک کند. مفهوم اصلی این نظریه هنجار شخصی^۲ است؛ حس تکلیفی که فرد احتمالاً هنگام مواجهه با افراد نیازمند پیدا می‌کند. در این حالت فرد احساس می‌کند بدون توجه به آنچه دیگران می‌اندیشند، چه کاری را باید انجام دهد. براساس این نظریه، گفتنی است انسان‌ها معمولاً به هنگام تصمیم‌گیری درباره اقداماتشان هنجارها و ارزش‌های شخصی برای خودشان تعریف می‌کنند. آنها این کار را از طریق ارزیابی پیامدهای احتمالی انجام اقدامات گوناگون بر ارزش‌های نسبتاً پایدار خود انجام می‌دهند. احساس وظیفه و تکلیفی که افراد برای انجام اقدامی دارند، به این امر بستگی دارد که آیا کاری که انجام می‌دهند در راستای ارزش‌هایشان است یا خیر.

ارزش‌ها نیز فقط هنگامی بر رفتار تأثیر دارند که فعال شوند؛ یعنی در محدوده آگاهی فرد قرار گیرند و فرد احساس کند آن ارزش به موقعیتی مرتبط است که در آن قرار گرفته است؛ البته فعال‌شدن ارزش به معنی حضور آن در ضمیر خودآگاه فرد نیست. براساس این، هرچه یک ارزش بیشتر در دسترس باشد (به ذهن فرد خطور کند)، احتمال فعال‌شدن آن بیشتر است. با توجه به اینکه ارزش‌های مهم‌تر بیشتر در دسترس‌اند، ارتباط بیشتری با رفتار نیز دارند (Schwartz, 2010).

گزاره ۷: خودپنداره مثبت که در اثر ایثارگری آگاهانه ایجاد شده است، باعث افزایش انگیزه برای خدمت و انجام وظیفه، اعتبار اجتماعی و تاب‌آوری و تحمل سختی‌ها و مشکلات می‌شود.

حس مثبت و پایدار ناشی از تأثیرگذار و مفید بودن باعث می‌شود رهبر برای انجام وظایف و خدمت انگیزه بیشتری پیدا کند. همچنین، بنا بر نظریه تبادل اجتماعی و هنجار جبران متقابل، پیروان ایثار رهبران‌شان را با انگیزه بیشتر برای خدمت و انجام وظایف سازمانی جبران می‌کنند.

از این رویکرد، ایثار می‌تولند باعث ارتقای عملکرد شغلی و موفقیت کارراهه فرد شود. از زاویه تبادل اجتماعی، پیرو قانون جبران متقابل، بسیاری از انسان‌ها احساس می‌کنند برای دریافت باید بخشنده باشند (Blau, 1964). زمانی که انسان‌ها ایثار می‌کنند، دیگران تمایل به جبران متقابل پیدا می‌کنند. یک تبیین مرتبط این است که رفتارهای فرااجتماعی، سرمایه اجتماعی تولید می‌کنند (Bolino et al., 2002). زمانی که منافع دیگران را در اولویت قرار دهید، اعتبار و احترام کسب می‌کنید و گروه‌ها تمایل دارند فداکاری و ایثار فردی را پاداش دهند (Burris, 2012; Hardy & Van Vugt, 2006). کسانی که رفتارهای فرااجتماعی دارند، به علت جلب اعتماد دیگران، دسترسی بهتری به منابع ارتباطی دارند (Willer, 2009). کارکنان با انجام رفتارهای فرااجتماعی هزینه‌زا می‌توانند مهارت‌های ویژه خود را نمایش دهند که به بهبود ادراک دیگران از شایستگی آنها منجر می‌شود (Salamon & Deutsch, 2006).

¹ Moral decision making and altruistic behavior

² Personal norm

در نهایت، گفتنی است زمانی که کنش‌های رهبران ایثارگرانه، داوطلبانه و مؤثر باشد، به کارکنان حس خوب انتقال می‌دهد و باعث می‌شود وظایف و همکاران ناخوشایند تحمل‌پذیرتر باشند و تلاش فرد بیشتر شود و تاب‌آوری و تحمل سختی‌ها و دشواری‌های کار آسان باشد (Lemmon & Wayne, 2015).

پیشنهادها

یافته‌های این پژوهش براساس مصاحبه با مدیران و تجارب سازمانی آنها از ایثار به دست آمده است؛ بنابراین، می‌توان با توجه به آنها پیشنهادهایی کاربردی برای ارتقای ایثارگری در سازمان ارائه کرد. در حלת کلی و مبتنی بر مفروضات فایده‌گرایی، منفعت‌طلبی و سودجویی حاکم بر ادبیات رشته مدیریت و رفتار سازمانی، تصور می‌شود رهبران و مدیران از قدرت و امکانات سازمانی در جهت منافع شخصی خودشان استفاده می‌کنند و فقط سازوکارهای پایشی و نظارتی سازمان باعث می‌شود آنها از منفعت‌طلبی و سودجویی‌های شخصی حذر کنند و به منافع جمعی و سازمانی بیندیشند (Ghoshal, 2005). حال آنکه براساس یافته‌های پژوهش حاضر پیشنهادهایی مطرح می‌شوند که احتمالاً به ارتقای رفتارهای ایثارگرانه در محیط‌های کاری خواهد انجامید. در واقع، اگر بتوانیم عوامل تعیین‌کننده رفتارهای ایثارگرانه را تشخیص دهیم (اینکه چه موقع و چرا این رفتارها رخ می‌دهند و موانع بروز آنها چیست) قادر خواهیم بود برای ترویج و توسعه این رفتارها در سازمان مداخله کنیم.

۵-۱- پیشنهاد اول: بازشناسی اهمیت ایثارگری، خیرخواهی و نیکوکاری

یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهند هنگامی که افراد از اهمیت اقدام خیرخواهانه و نیکوکارانه آگاه باشند، احساس معناداری بیشتری در انجام وظایفشان پیدا خواهند کرد. نظریه طراحی شغل به ما نشان می‌دهد هنگامی که افراد وظیفه و شغلشان را مهم بدانند، آن را هدفمند و ارزشمند خواهند دانست (Hackman & Oldham, 1976). این تجربه معناداری باعث می‌شود افراد انگیزه بیشتری برای انجام کار خیر و نیکوکاری داشته باشند و زمان و انرژی بیشتری صرف انجام وظایف در این زمینه کنند (Grant, 2007).

سازوکارهای رابطه‌ای^۱ فرایندهایی هستند که بر پیوند و روابط افراد با دیگران تأثیر دارند. انسان‌ها نیاز اساسی برای برقراری ارتباط با دیگران دارند و به‌طور کلی تمایل دارند اقداماتشان به‌نوعی با دیگران مرتبط و هم‌پیوند باشد. اهمیت وظیفه این پیوند و ارتباط را ایجاد می‌کند و به افراد این پیام را می‌دهد که تلاش‌ها و اقداماتشان بر زندگی و رفاه دیگران تأثیرگذار است.

ادراک تأثیرگذاری اجتماعی^۲ موضوعی است که در زمینه نیکوکاری و خیرخواهی اجتماعی تأثیرگذار است. برخی از افراد از تأثیر اقدام ایثارگرانه و نیکوکارانه خود بر دیگران آگاه هستند؛ برای مثال، در بعضی از مشاغل نظیر پزشکی، پرستاری، آتش‌نشانی اهمیت وظیفه و تأثیرگذاری آن بر دیگران آشکار است و در برخی دیگر از مشاغل نظیر پژوهشگری فرد کمتر احساس تأثیرگذار بودن خواهد داشت.

سازمان‌ها به‌ویژه سازمان‌های عمومی باید اهمیت مشاغل و خیرخواهی اجتماعی را به‌هنگام استخدام در دوره‌های جامعه‌پذیری یا در شرح شغل‌ها به افراد یادآور شوند؛ به این ترتیب که شاغلان یک شغل باید ذی‌نفعان شغل خود را بشناسند

^۱ Relational mechanisms

^۲ Perceived social impact

و به طور مستقیم با آنها در ارتباط باشند.

یکی از راهکارهایی که با استفاده از آن می‌توان موجب افزایش اهمیت مشاغل و ادراک تأثیرگذاری اجتماعی در کارکنان شد، اضافه کردن فعالیت‌های عام‌المنفعه داوطلبانه^۱ و کارآفرینی اجتماعی^۲ به فعالیت‌های کاری آنها است؛ به این ترتیب که به کارکنان سازمان اجازه داده می‌شود بخشی از زمان کاری خود را صرف امور عام‌المنفعه کنند و سازمان نیز بستر و زمینه فعالیت‌های داوطلبانه و عام‌المنفعه را برای آنها فراهم کند. این فعالیت‌ها می‌توانند مرتبط با مسئولیت‌ها و وظایف شغل و سازمان باشند؛ برای مثال، سازمانی که در حوزه آموزش فعالیت می‌کند، برنامه‌هایی داوطلبانه برای آموزش رایگان کودکان و افراد کم‌درآمد می‌تواند ترتیب دهد تا به این ترتیب به نوعی مسئولیت اجتماعی خود را پوشش داده باشد و نیز به افزایش معناداری و ادراک از تأثیرگذاری کارکنانش کمک کند.

۵-۲- پیشنهاد دوم: تقویت هویت سازمانی

همان‌طور که نتایج این پژوهش نشان دادند، آرمان و اهداف مشترک و همچنین آگاهی و شناخت افراد نسبت به اهمیت مأموریت سازمان در جامعه باعث افزایش روحیه ایثارگری می‌شود. در واقع، تشریح اهداف و مأموریت‌ها و اقتناع کارکنان برای پذیرش مأموریت و اهداف کلان سازمان علاوه بر اینکه موجب افزایش تمایل به ایثارگری می‌شود، یکی از راهکارهای تقویت و ایجاد هویت سازمانی است.

سازمان‌ها باید در دوره‌های جامعه‌پذیری و آموزش‌های سازمانی بر اهمیت مأموریت و اهداف سازمان تأکید کنند. افرادی که در یک سازمان کار می‌کنند، باید نسبت به اهمیت سازمانشان و نقش آن در بهبود اوضاع جامعه آگاه باشند. سازمان نقش مهمی در احساس معناداری زندگی انسان‌ها دارد و احتمالاً افرادی که خود را عضو سازمانی بدانند که در حل مشکلات اجتماعی و بهبود امور جامعه مؤثر است، احساس معناداری بیشتری خواهند داشت و از اینکه خود را عضوی از سازمان بدانند احساس مباهات خواهند کرد.

۵-۳- پیشنهاد سوم: قدردانی و قدرشناسی

پژوهش‌های متعدد نشان می‌دهند قدردانی و تشکر موجب افزایش احتمال تکرار رفتارهای فرااجتماعی می‌شود. قدردانی از کارکنان بابت فداکاری‌ها و از خودگذشتگی‌هایی که داشته‌اند موجب افزایش ارزش اجتماعی ادراک‌شده^۳ آنها می‌شود. ارزش اجتماعی ادراک‌شده به معنی احساس کارکنان مبنی بر ارزشمند قلمداد شدن فعالیت‌ها و تلاش‌هایشان توسط دیگران است.

مدیران باید از کارکنانی قدردانی کنند که ایثار و فداکاری می‌کنند؛ زیرا قدردانی باعث می‌شود افراد ارزش و اهمیت کار خود را درک کنند. همان‌طور که یافته‌ها نشان دادند، افراد هنگامی که نسبت به اهمیت و ارزش کار خود آگاه باشند، انگیزه بیشتری برای ایثارگری خواهند داشت. قدردانی پیامی از سوی دریافت‌کننده ایثار مبنی بر اهمیت کار ایثارگر، نیاز به تکرار آن در مواقع لزوم و ارزشمندی اقدام او است. ایثارگر هنگامی که از نتیجه و تأثیر و ارزشمندی اقدام خود آگاه می‌شود، این

¹ Volunteering programs

² Social entrepreneurship

³ Perceived social worth

احساس را خواهد داشت که اقدامش تأثیر مثبتی بر زندگی دیگری داشته است؛ بنابراین، احساس مثبت و رضایت درونی پیدا می‌کند و موجب ایجاد خودپنداره مثبت در او می‌شود.

منابع فارسی

دلنایی فرد، ح و امامی، م. (۱۳۸۶). «استراتژی‌های پژوهش کیفی - نظریه‌پردازی داده بنیاد». *لن‌دیشه مدیریت راهبردی (لن‌دیشه مدیریت)*، ۱(۲)، ۶۹-۹۸.

References

- Arnold, K. A., & Loughlin, C. (2010). Individually considerate transformational leadership behaviour and self-sacrifice. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(8), 670-686.
- Atran, S., & Axelrod, R. (2008). Reframing sacred values. *Negotiation Journal*, 24(3), 221-246.
- Avolio, B. J., & Locke, E. E. (2002). Contrasting different philosophies of leader motivation: Altruism versus egoism. *The Leadership Quarterly*, 13(2), 169-191.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual review of psychology*, 60 (1), 421-449.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European journal of work and organizational psychology*, 8(1), 9-32.
- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The leadership quarterly*, 10(2), 181-217.
- Batson, C. D. (1997). Self-other merging and the empathy-altruism hypothesis: Reply to Neuberg et al. (1997). *Journal of Personality and Social Psychology*, 73(3), 517-522.
- Batson, C. D., Klein, T. R., Highberger, L., & Shaw, L. L. (1995). Immorality from empathy-induced altruism: When compassion and justice conflict. *Journal of personality and social psychology*, 68(6), 1042.
- Bélanger, J. J., Schumpe, B. M., Menon, B., Ng, J., Nociti, N., Zeigler-Hill, V., & Shackelford, T. K. (2018). Self-sacrifice for a cause: a review and an integrative model. *V. Zeigler-Hill & TK Shackelford, The sage handbook of personality and individual differences*, 465-485.
- Blau, P. M. (1964). Justice in social exchange. *Sociological inquiry*, 34(2), 193-206.
- Bolino, M. C., Turnley, W. H., & Bloodgood, J. M. (2002). Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations. *Academy of management review*, 27(4), 505-522.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2014). Do role models matter? An investigation of role modeling as an antecedent of perceived ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 122(1), 587-598.
- Burris, E. R. (2012). The risks and rewards of speaking up: Managerial responses to employee voice. *Academy of management journal*, 55(4), 851-875.
- Carlo, G., Eisenberg, N., Troyer, D., Switzer, G., & Speer, A. L. (1991). The altruistic personality: In what contexts is it apparent? *Journal of personality and social psychology*, 61(3), 450.
- Choi, Y., & Mai-Dalton, R. R. (1998). On the leadership function of self-sacrifice. *The Leadership Quarterly*, 9(4), 475-501.
- Choi, Y., & Mai-Dalton, R. R. (1999). The model of followers' responses to self-sacrificial leadership: An empirical test. *The Leadership Quarterly*, 10(3), 397-421.
- Cialdini, R. B., Brown, S. L., Lewis, B. P., Luce, C., & Neuberg, S. L. (1997). Reinterpreting the empathy-altruism relationship: When one into one equals oneness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73 (2), 481-494.
- Crandall, J. E. (1975). A scale for social interest. *Journal of individual psychology*, 31(2), 187.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, 31(6), 874-900.
- Danaeefard, H., & Emami, S.M. (2007). Strategies of Qualitative Research: A Reflection on Grounded Theory. *Sterategic Management Thought*, 1(2), 69-98. [In Persian]
- De Cremer, D. (2006). Affective and motivational consequences of leader self-sacrifice: The moderating effect of autocratic leadership. *The Leadership Quarterly*, 17(1), 79-93.

- De Cremer, D., & Van Dijk, E. (2005). When and why leaders put themselves first: Leader behaviour in resource allocations as a function of feeling entitled. *European Journal of Social Psychology*, 35(4), 553-563.
- De Cremer, D., & Van Knippenberg, D. (2005). Cooperation as a function of leader self-sacrifice, trust, and identification. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(5), 355-369.
- Etzioni, A. (1996). The responsive community: A communitarian perspective. *American Sociological Review*, 1-11.
- Ghoshal, S. (2005). Bad management theories are destroying good management practices. *Academy of Management Learning & Education*, 4(1), 75-91.
- Glaser, B. G. (2007). Naturalist inquiry and grounded theory. *Historical Social Research/Historische Sozialforschung. Supplement*, 19(2), 114-132.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Mill Valley, CA: Sociology Press.
- Grant, A. M. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of Management Review*, 32(2), 393-417.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
- Halverson, S. K., Murphy, S. E., & Riggio, R. E. (2004). Charismatic leadership in crisis situations: A laboratory investigation of stress and crisis. *Small Group Research*, 35(5), 495-514.
- Hardy, C. L., & Van Vugt, M. (2006). Nice guys finish first: The competitive altruism hypothesis. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 32(10), 1402-1413.
- Haynes, P. (2015). *Managing complexity in the public services*. Routledge.
- Hoogervorst, N., De Cremer, D., van Dijke, M., & Mayer, D. M. (2012). When do leaders sacrifice? The effects of sense of power and belongingness on leader self-sacrifice. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 883-896.
- Jones, R., & Noble, G. (2007). Grounded theory and management research: a lack of integrity? *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 2(2), 84-103.
- Kanungo, R. N., & Conger, J. A. (1993). Promoting altruism as a corporate goal. *Academy of Management Perspectives*, 7(3), 37-48.
- Kempster, S., & Parry, K. W. (2011). Grounded theory and leadership research: A critical realist perspective. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 106-120.
- Korsgaard, M. A., Meglino, B. M., & Lester, S. W. (1997). Beyond helping: Do other-oriented values have broader implications in organizations? *Journal of Applied Psychology*, 82(1), 160.
- Lanaj, K., Gabriel, A. S., & Chawla, N. (2021). The self-sacrificial nature of leader identity: Understanding the costs and benefits at work and home. *Journal of Applied Psychology*, 106(3), 345-363.
- Lemmon, G., & Wayne, S. J. (2015). Underlying motives of organizational citizenship behavior: Comparing egoistic and altruistic motivations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(2), 129-148.
- Lerner, M. J., & Lerner, M. J. (1980). *The belief in a just world* (pp. 9-30). Springer US.
- Lerner, M. J., & Meindl, J. R. (1981). Justice and altruism. *Altruism and helping behavior: Social, personality, and developmental perspectives*, 2(2), 213-232.
- Levin, D. Z., Walter, J., & Murnighan, J. K. (2011). Dormant ties: The value of reconnecting. *Organization Science*, 22(4), 923-939.
- Liang, Xuzhuo; Fan, Jianchang. (2020). Self-sacrificial leadership and employee creativity: The mediating role of psychological safety, *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 48(12), 1-9.
- Mallén, F., Chiva, R., Alegre, J., & Guinot, J. (2015). Are altruistic leaders worthy? The role of organizational learning capability. *International Journal of Manpower*, 36(3), 271-295.

- Maner, J. K., & Mead, N. L. (2010). The essential tension between leadership and power: when leaders sacrifice group goals for the sake of self-interest. *Journal of personality and social psychology*, 99(3), 482.
- Meglino, B. M., & Ravlin, E. C. (1998). Individual values in organizations: Concepts, controversies, and research. *Journal of Management*, 24(3), 351–389.
- Mostafa, A. M. S., & Bottomley, P. A. (2020). Self-sacrificial leadership and employee behaviours: An examination of the role of organizational social capital. *Journal of business ethics*, 161(3), 641-652.
- Pearce, C. L., Manz, C. C., & Sims Jr, H. P. (2008). The roles of vertical and shared leadership in the enactment of executive corruption: Implications for research and practice. *The Leadership Quarterly*, 19(3), 353-359.
- Ravlin, E. C., & Meglino, B. M. (1987). Effect of values on perception and decision making: A study of alternative work values measures. *Journal of Applied psychology*, 72(4), 666.
- Rokeach, M., & Ball-Rokeach, S. J. (1989). Stability and change in American value priorities, 1968–1981. *American psychologist*, 44(5), 775.
- Ruggieri, S., & Abbate, C. S. (2013). Leadership style, self-sacrifice, and team identification. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 41(7), 1171-1178.
- Salamon, S. D., & Deutsch, Y. (2006). OCB as a handicap: An evolutionary psychological perspective. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(2), 185-199.
- Schwartz, S. J., Unger, J. B., Zamboanga, B. L., & Szapocznik, J. (2010). Rethinking the concept of acculturation: implications for theory and research. *American Psychologist*, 65(4), 237.
- Sen, A. K. (1977). Rational fools: A critique of the behavioral foundations of economic theory. *Philosophy & public affairs*, 6(4), 317-344.
- Sendjaya, S., Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2008). Defining and measuring servant leadership behaviour in organizations. *Journal of Management studies*, 45(2), 402-424.
- Singh, N., & Krishnan, V. R. (2005). Towards understanding transformational leadership in India: A grounded theory approach. *Vision*, 9(2), 5-17.
- Staub, E. (1991). Altruistic and moral motivations for helping and their translation into action. *Psychological Inquiry*, 2(2), 150-153.
- Van Knippenberg, B., & Van Knippenberg, D. (2005). Leader self-sacrifice and leadership effectiveness: the moderating role of leader prototypicality. *Journal of applied psychology*, 90(1), 25.
- Willer, R. (2009). Groups reward individual sacrifice: The status solution to the collective action problem. *American Sociological Review*, 74(1), 23-43.
- Yang, Jianchun; Lu, Lu; Yao, Nan; Liang, Chaochao (2020). Self-sacrificial leadership and employees' unethical pro-organizational behavior: Roles of identification with leaders and collectivism, *Social Behavior and Personality: an international journal*, 48(2), pp. 1-12.
- Zheltoukhova, K. (2016). *Developing and validating a scale of altruistic leadership*. Lancaster University (United Kingdom).

