



University of
Sistan and Baluchestan



Iranian Academy of
Management Sciences

Self- Sacrificial Leadership, a Participative Perspective: Phenomenological Approach

Marzieyh Adibzadeh¹, Fariborz Rahimnia^{*2}, Yaghoob Maharati,
Ali Shirazi⁴

1. Ph.D Candidate of Organizational Behavior Management, Department of Management, Faculty of Administrative and Economic Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran.
2. Professor, Department of Management, Faculty of Administrative and Economic Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran. (Corresponding Author).
E-mail: r-nia@um.ac.ir
3. Associate Professor, Department of Management, Faculty of Administrative and Economic Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran.
4. Associate Professor, Department of Management, Faculty of Administrative and Economic Sciences, Ferdowsi University of Mashhad, Mashhad, Iran.

Extended Abstract

Abstract

Examining leadership models in today's complex and uncertain conditions suggests that competitive and hierarchical based traditional leadership models do not meet the environmental challenges facing organizations and the need to pay attention to follower-based leadership styles is being felt. For this purpose, the present study was conducted with the aim of discovering the meaning and fundamental structure of self-sacrificial leadership. The case study includes the operational staff of the emergency organizations (firefighters and medical emergency staff) in Mashhad. Eighteen individuals were chosen in a purposive sampling method to reach the point of theoretical saturation. The present study employs a phenomenological research strategy and Semi-structured interviews were used to gather data. Four measures of validity, transferability, dependability, and confirmability were emphasized to ensure the qualitative rigor of the present study. MAXQDA qualitative analysis software was used to classify the qualitative findings of the study. Based on the results of this study, thirteen sub-components were classified into three components. The discovered components of self-sacrificial leadership from the participants' point of view are ignoring material and spiritual assets, ignoring sources of power and self-sacrifice. Finally, based on the obtained components, a description of the meaning and structure of self-sacrificial leadership was provided. From the point of view of the operational forces of rescue organizations, the meaning of self-sacrificial leadership is a management style in which the commander and

the operational manager, by emphasizing their ideals, sacrifice material and spiritual assets and sources of power, and finally the level of sacrifice of interests reaches its peak with self-sacrifice.

Introduction

Leadership has long been the focus of group and organizational behaviors research (Nabih et al., 2016; Steffens et al., 2020). Since leadership is intertwined with group membership (Steffens et al., 2020), one of the main characteristics of this concept is the emphasis on leaders achieving collective goals rather than personal goals (Braun et al., 2018).

According to previous research, one of the most effective ways to meet the needs of followers is self-sacrifice (Choi & Yoon, 2005; Liu et al., 2021). Numerous studies on many leaders, including the heads of associations, political leaders, or military leaders, discuss the leaders' self-sacrifice in fulfilling others' interests. Obviously, individuals value such behaviors while motivated by observing self-sacrificial behaviors (Raza Zaidi & Siddiqui, 2021).

Although some studies on self-sacrificial leadership have emphasized the unique role of self-sacrificial leadership in critical situations (Halverson et al., 2004) and the role of organizational context in promoting self-sacrificial leadership (Matteson, 2006), these studies are exclusive to business, religious, and military organizations (Matteson, 2006), and the rescue and relief organizations symbolizing self-sacrifice have not been considered. A review of the literature revealed that the quantitative studies are derived from studies on charismatic leadership. On the other hand, the behavioral components of this concept have been neglected in the leadership literature. Accordingly, it is deemed necessary to focus on the behavioral components of self-sacrificial leadership the rescue and relief organizations, which are always involved in a crisis, and whose operations are sacrifice-oriented.

Case study

The purposive sampling method was used to select the study samples. Inclusion criteria were as follows: (1) Having experienced the considered phenomenon, and (2) having the ability to describe and express one's experience clearly. The required data was collected using semi-structured interviews with 18 persons from the rescue and relief organizations in Mashhad. Regarding the place of service, 12 persons were working in the fire department, and six individuals were working in medical emergencies. After obtaining the interviewees' consent, the interviews were recorded and fully transcribed to ensure that no information was overlooked. In all the interviews, the participants were asked to express their experiences, thoughts, feelings, and understanding of self-sacrificial leadership and exemplify them.

Materials and Methods

The present study employed descriptive phenomenology using Colaizzi's framework. Regarding the nature of the phenomenology strategy, the phenomenology research strategy has been used. Considering the descriptive phenomenological strategy (Husserl) is based on the creation of the nature of a specific phenomenon, the explicit expression of the implicit structure, the nature of the phenomenon, and the meaning of human experiences, Husserl's phenomenological approach was used in this study.

Discussion and Results

After interviewing 18 firefighters and medical emergency operatives, Colaizzi's eight-step method was used to extract the codes from the interviews. In the first step, which was done to study the written protocol, the statements obtained from the interview were transcribed. Then each of the transcribed texts was considered separately and read several times. In the second step, important propositions in the interviewees' descriptions were extracted. Then, duplicate sentences were removed from the categorized statements. After removing duplicate and highly similar items, 215 important propositions were extracted from all the interviews. In the third step, i.e., formulation of meanings, the participants' meanings were extracted from their statements. In the fourth step, the extracted meanings were organized. First, similar compressed units were placed in a set. Then, similar semantic units were checked and labelled. At the end of this step, 215 propositions were classified into 13 sub-components. Finally, after analyzing the data in four step, three components were finalized. In the fifth step, the results were integrated with the form of a comprehensive description. In the sixth step, the comprehensive description of the previous step was formulated as an unambiguous statement to identify the phenomenon's main structure. From the point of view of operational forces of the rescue and relief organizations, the meaning of self-sacrificial leadership is as follows: "It is a management style in which the commander, emphasizing his ideals, gives up material and spiritual possessions and power resources; eventually, he reaches the peak of this trait with self-sacrifice." Finally, in the seventh and eighth steps, the participants were asked again for revalidation, and it was ensured that the descriptive results did not differ from their experiences and that no experience was missed.

Conclusion

The present study sought to comprehend the meaning of self-sacrificial leadership from the perspective of operational forces in the rescue and relief organizations. After analyzing the data, 13 subcomponents and three components were identified as the dimensions of self-sacrificial leadership. The main point highlighted by interviewees in this dimension is facilitating the obstacles. According to the interviewees, giving up the power resources with 19

identified instances is the second priority. This component refers to themes expressing the manager's disregard for official authority, the use of organizational structure and rules, and control of knowledge and information. The third identified component was the commitment of leaders. Self-sacrifice is the highest level of sacrifice that is at the heart of such organizations. The active forces in the participating organizations in the present research risk their lives by participating in difficult and breathtaking missions and giving up their lives to put out the fire or to save the patient's life. In addition to being a pioneer in high-risk situations, the commander in such organizations spare efforts to protect the lives of his followers. This implies that one of the hallmarks of self-sacrificial leaders is to undertake risky tasks for the collective good personally.

Key words: Self- Sacrificial leadership, Phenomenological, Rescue Organizations, Colaizzi Method.

Article Type: Research Article

Cite this article: Adibzadeh, M., Rahimnia, F., Maharati, Y., & Shirazi, A. (2023). Self- Sacrificial Leadership, a Participative Perspective: Phenomenological Approach. *Public Management Researches*, 16 (61), 95-128. (In Persian)



DOI:10.22111/JMR.2023.41928.5755

Received: 01 Apr. 2022

Revised: 08 May. 2023

Accepted: 18 May. 2023

© The Author(s).

Publisher: University of Sistan and Baluchestan

رهبری فداکارانه، یک نگاه مشارکتی: رویکرد پدیدارشناسی

مرضیه ادیب زاده^۱، فریبرز رحیم‌نیا^{۲*}، یعقوب مهارتی^۳، علی شیرازی^۴

۱. دانشجوی دکتری، مدیریت دولتی - رفتار سازمانی، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.

۲. نویسنده مسئول، استاد گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.
r-nia@um.ac.ir

۳. دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.

۴. دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد، مشهد، ایران.

چکیده

بررسی مدل‌های رهبری در شرایط پیچیده و عدم قطعیت امروزی بیانگر آن است که مدل‌های رهبری سنتی مبتنی بر رقابت و سلسله‌مراتبی، پاسخگوی چالش‌های محیطی پیش روی سازمان‌ها نیستند و لزوم توجه به سبک‌هایی از رهبری احساس می‌شود که پیرو محور هستند. بدین منظور، پژوهش حاضر با کشف معنا و ساختار بنیادین رهبری فداکارانه انجام شد. جامعه مورد مطالعه، نیروهای عملیاتی سازمان‌های امداد و نجات (آتش-نشانی و فوریت‌های پزشکی) شهر مشهد می‌باشند که ۱۸ نفر تا رسیدن به اشباع نظری به صورت نمونه‌گیری هدفمند انتخاب گردیدند. استراتژی مورد استفاده پدیدارشناسی و ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه نیمه ساختار یافته بود. استحکام پژوهش از طریق چهار معیار قابلیت اعتبار، انتقال‌پذیری، قابلیت اطمینان و تأییدپذیری مورد بررسی قرار گرفت و نتایج تحلیل داده‌ها با کمک نرم افزار تحلیل کیفی MAXQDA انجام شد. مطابق یافته‌های پژوهش سیزده زیرمؤلفه در قالب سه مؤلفه دسته‌بندی شدند. مؤلفه‌های کشف شده مبین رهبری فداکارانه از منظر مشارکت‌کنندگان عبارتند از: گذشتن از دارایی‌های مادی و معنوی، گذشتن از منابع قدرت و جانفشانی. در انتها بر مبنای مؤلفه‌های احصاء شده، توصیفی از معنا و ساختار رهبری فداکارانه ارائه شد. از دیدگاه نیروهای عملیاتی سازمان‌های امداد و نجات، رهبری فداکارانه، سبک مدیریتی است که در آن، فرمانده و مدیر عملیاتی با تأکید بر آرمان‌های خود، از دارایی‌های مادی و معنوی و منابع قدرت گذشت می‌کند و در نهایت سطح گذشت از منافع با جانفشانی به اوج می‌رسد.

واژه‌های کلیدی: رهبری فداکارانه، پدیدارشناسی، سازمان‌های امداد و نجات، مدل کلایزی

مقاله مستخرج از رساله دکتری خانم مرضیه ادیب زاده است.

استناد: ادیب‌زاده، مرضیه؛ رحیم‌نیا، فریبرز؛ مهارتی، یعقوب؛ شیرازی، علی (۱۴۰۲). رهبری فداکارانه، یک نگاه مشارکتی: رویکرد پدیدارشناسی، پژوهش‌های مدیریت عمومی، ۱۶(۶۱)، ۹۵-۱۲۸.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۱/۱۲

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۲/۰۲/۱۸

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۲/۲۸



DOI: 10.22111/JMR. 2023.41928.5755

نوع مقاله: علمی پژوهشی

حق مؤلف © نویسنده

ناشر: دانشگاه سیستان و بلوچستان

مقدمه

مدت زمان طولانی است که رهبری کانون تمرکز مطالعات رفتارهای گروهی و سازمانی بوده است (Nabih et al., 2016; Steffens et al., 2020) و بخش عمده این مطالعات به دنبال شناسایی جنبه‌هایی از رفتار رهبر بوده که توضیح دهد چگونه یک رهبر می‌تواند عملکرد تیم یا سازمان را افزایش دهد (Yukl et al., 2019). چرا که رهبری، همواره تأثیر مهمی بر گروه‌ها، سازمان‌ها و جوامع به همراه داشته (Thoroughgood et al., 2018) و کیفیت روابط بین رهبر و پیروان اساس اثربخشی رهبران در نظر گرفته می‌شود (Lau et al., 2019).

از آنجا که رهبری در بافت عضویت در گروه رخ می‌دهد (Steffens et al., 2020)، یکی از ویژگی‌های اصلی این مفهوم تأکید بر دستیابی رهبر به اهداف جمعی و نه اهداف شخصی است (Braun et al., 2018). با این وجود، رسوایی‌های شکل گرفته در سال‌های اخیر نشان دهنده نفس افسارگسیخته برخی از رهبران و سوء استفاده از منافع سازمان به نفع خودشان است (Boje et al., 2004; Kim & Vandenberghe, 2020). بیشتر نظرسنجی‌های اجتماعی نشان می‌دهد که کارکنان نسبت به رهبران خود در سازمان‌ها بی‌اعتماد شده‌اند (Pendleton et al., 2020) و همین امر، رهبری را به‌عنوان چالش اصلی بسیاری از سازمان‌ها تبدیل کرده است (Mostafa & Bottomley, 2018). شکل‌گیری چنین دیدگاهی مسئولیت سازمان‌ها و رهبران را نسبت به نگرانی و نیازهای شخصی کارکنان افزایش داده است (De Cremer et al., 2006).

علاوه بر این، بررسی‌های انجام شده بیانگر آن است که تغییرات پیش روی سازمان‌ها و حضور در محیطی با عدم اطمینان، آن‌ها را با عدم قطعیت و عدم کنترل محیط همراه کرده و نقش رهبران را چند برابر کرده است (Zhang & Ye, 2016). از همین رو، مدل‌های رهبری سنتی مبتنی بر رقابت و سلسله مراتبی، پاسخگوی چالش‌های محیطی پیش روی سازمان‌ها نیستند و لزوم بازنگری و بهبود مدل‌های رهبری احساس می‌شود (Ghosh, 2015). به همین منظور، در طی ده سال گذشته مطالعات به جنبه‌های مثبت، هیجانی و عاطفی رهبری توجه نموده‌اند (Arad & Mohammad Davoudi, 2021) و جریان‌های جدیدی از سبک‌های رهبری مثبت ظهور کرده که در تلاش هستند تا پاسخ‌های مرتبط و

نوآورانه‌ای به بحران مدل‌های مدیریتی سنتی ارائه دهند (Brière et al., 2021). با شکل-گیری چنین جریانی و در مقایسه با اقتدار رهبران، امروزه تأکید بیش‌تری بر نقش رهبران و نشان دادن فرایندهای رهبری پیرو محور است (Owens & Hekman, 2012) که این امر، نشان دهنده دستکاری پایه‌های قدرت موجود و توجه به نیازها و انتظارات پیروان (Dirik, 2020) می‌باشد.

مطالعات نشان می‌دهد که یکی از سبک‌های اثربخش در توجه به نیازهای پیروان، نمایش رفتارهای فداکارانه است (Choi & Yoon, 2005). پژوهش‌های متعددی در مورد رهبران شگفت‌آور، اعم از رؤسای انجمن‌ها، رهبران سیاسی یا نظامی از فداکاری‌هایی سخن می‌گویند که رهبر توانسته برای کمک به منافع همه انجام دهد. بدیهی است که افراد با مشاهده رفتار فداکارانه ضمن اینکه برانگیخته می‌شوند، برای این رفتارها اهمیت قائل می‌شوند (Raza Zaidi & Siddiqui, 2021). به طور کلی، فرض بر این است که رهبران با چنین رفتارهایی تأثیر زیادی بر پیروان و در نهایت، سیستم‌های اجتماعی دارند (Van Knippenberg & Van Knippenberg, 2005).

با توجه به اثرگذاری فرهنگ و پیچیدگی سازمانی بر مفاهیم رهبری (Amabile et al., 2004) و زمینه‌محور بودن این مفاهیم (Day, 2014) و نظر به اینکه اکثر مفاهیم رهبری در بافت غربی شکل گرفته‌اند (Yukl et al., 2017)، درک مفهوم و معنی رهبری فداکارانه در ایران که نسبتاً دارای بافت فرهنگی و ارزشی متفاوت از بقیه جوامع است، ضروری به نظر می‌رسد. از طرف دیگر، دین مبین اسلام بر فداکاری که از آن با عنوان ایثار یاد می‌شود، تأکید ویژه‌ای دارد که در قالب گذشتن از مال، جان، مقام و شخصیت با پیش‌زمینه اخلاص و در راه خدا بودن نمود پیدا می‌کند. اهمیت فداکاری در اسلام به اندازه‌ای است که بنا بر احادیث، عالی‌ترین خصلت اخلاقی^۱، بهترین ایثار و بالاترین مرتبه^۲ در نظر گرفته می‌شود. از این‌رو، لزوم توجه به چنین مفاهیمی در جامعه اسلامی قابل توجه است. همچنین، نگاهی به سابقه تاریخی ایران، نشان می‌دهد که در فرهنگ و پیشینه ملی و دینی این کشور، احسان و فداکاری جایگاه ویژه‌ای دارد و هشت سال دفاع مقدس گواهی بر این ادعا

۱. أَلْيَاثَارُ أَعْلَى الْمَكَارِمِ

۲. الْإِيثَارُ أَحْسَنُ الْإِحْسَانِ وَ أَعْلَى مَرَاتِبِ الْإِيمَانِ

است. اما آنچه که امروزه اهمیت دارد و به‌عنوان دغدغه‌ای مطرح می‌شود ترویج و گسترش آن در سایر نهادهای دولتی و خصوصی است. در تأیید این ادعا می‌توان به سخنان مقام معظم رهبری اشاره کرد که اینگونه می‌فرمایند: «فرهنگ ایشار، فرهنگ گذشت، فرهنگ مایه گذاشتن از خود برای سرنوشت جامعه و برای سرنوشت مردم. این فرهنگ اگر عمومی شد، این کشور و هر جامعه‌ای که این فرهنگ را داشته باشد، هرگز متوقف نخواهد شد؛ به عقب بر نخواهد گشت و پیش خواهد رفت»^۱.

علاوه بر این، با استناد به بند ۶-۹ نظام تحول اداری و ماده ۱۱۴ قانون خدمات کشوری که بر تربیت مدیران کارآمد، ارزش‌مدار، بهره‌ور و ارزش افزا، اثربخش، نتیجه‌گرا و مردم سالار تأکید دارد و با توجه به اهداف سند چشم‌انداز ۲۰ ساله جمهوری اسلامی ایران که به دنبال دستیابی به ویژگی‌هایی مانند فعال، مسئولیت‌پذیر، ایشارگر، مؤمن، رضایت‌مند، برخوردار از وجدان کاری، انضباط روحیه تعاون و سازگاری اجتماعی، متعهد به انقلاب و نظام اسلامی و شکوفایی ایران و مفتخر به ایرانی بودن است، می‌توان گفت که ترویج ایشار و فداکاری در موجب اعتلای جامعه خواهد شد.

اگرچه مطالعات انجام شده در خصوص رهبری فداکارانه بر نقش ویژه رهبری فداکارانه در شرایط بحرانی (Halverson et al., 2004) و نقش بافت سازمانی بر رهبری فداکارانه (Matteson, 2006) تأکید داشته‌اند، این مطالعات در بافت سازمان‌های کسب و کار، مذهبی و نظامی (Matteson, 2006) صورت گرفته است و به سازمان‌های امداد و نجات که نماد فداکاری هستند، توجهی نشده است که در مطالعه حاضر سازمان آتش‌نشانی و فوریت‌های پزشکی انتخاب شدند. دلیل برگزیدن این سازمان‌ها به عنوان جامعه مورد مطالعه به این دلیل است که فداکاری به‌عنوان جزء اصلی رهبری در موقعیت‌های پرخطر است (Wallace, 2007). نیروهای شاغل در این دو بخش در محیطی خاص و پیچیده به فعالیت می‌پردازند و مسئولیت تکمیل وظایف اضطراری و غیراضطراری را برعهده دارند. آتش‌نشان‌ها و نیروهای عملیاتی فوریت‌های پزشکی اغلب به دلیل از خودگذشتگی برای اولویت قرار دادن نیازها و ایمنی دیگران بر نیازهای خود، به عنوان قهرمان در نظر گرفته می‌شوند. بی شک آن‌ها با

^۱. بیانات در دیدار اعضای ستادهای «کنگره شهدای امور تربیتی»، «کنگره شهدای دانشجوی» و «کنگره شهدای

هدف کمک به مردم خدمت می‌کنند و در جستجوی تحقق چیزی بیش از خواسته‌های خود هستند. با بررسی مطالعات انجام شده می‌توان دریافت که مطالعات کمی انجام شده برگرفته از مطالعات رهبری فرهمندانه هستند. از سویی، مؤلفه‌های رفتاری این مفهوم نیز در ادبیات رهبری مغفول مانده است. از این‌رو، لزوم توجه به مؤلفه‌های رفتاری رهبری فداکارانه در سازمان‌های امداد و نجات که همواره با بحران در ارتباط هستند و ماهیت فعالیت این سازمان‌ها فداکاری و از خودگذشتگی است، احساس می‌شود. از این‌رو، مطالعه حاضر به کشف مؤلفه‌های رهبری فداکارانه در سازمان‌های امداد و نجات پرداخته می‌پردازد و با توجه به محدود بودن پژوهش‌های کیفی و کمبود مطالعات داخلی در این حوزه، اهمیت و ضرورت تحقیق در این حوزه کاملاً واضح و روشن است و امید است که این مطالعه بتواند سهم قابل توجهی در جهت تقویت رهبری فداکارانه در سطح جامعه داشته باشد.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

بررسی مطالعات انجام شده در ادبیات رهبری نشان می‌دهد که طی دهه‌های اخیر، پژوهش‌های حوزه رهبری به مدل‌های پیرو-گرا سوق داشته‌اند و این تغییر در حوزه رهبری نشان‌دهنده مفهومی است که ویژگی فردگرایانه کم‌تری دارد و کانون توجه بر پیروان متمرکز شده است که رهبری فداکارانه از این جمله است. بررسی‌های محقق در خصوص رهبری فداکارانه در داخل و خارج کشور نشان می‌دهد مطالعاتی که داخل کشور به مفهوم رهبری فداکارانه توجه داشته‌اند مطالعه نادى و گل‌پرور (۲۰۰۸) و گل‌پرور و دخت رفیع-زاده (۲۰۱۰) بوده که با روش کمی انجام شده است. اغلب مطالعات خارج کشور نیز که بر رهبری فداکارانه تمرکز کرده‌اند، با روش کمی انجام شده‌اند. لازم به ذکر است که پرسشنامه‌های استفاده شده در این پژوهش‌ها برگرفته از رهبری فرهمندانه است. مطالعه کیفی که در خصوص رهبری فداکارانه انجام شده، پژوهش ماتسون (۲۰۰۶) می‌باشد که به ارائه مدل چگونگی بروز رهبری فداکارانه پرداخته است و ضمن تأکید بر نقش بافت سازمانی، به مؤلفه‌های رفتاری رهبری فداکارانه توجهی نکرده است. با توجه به اینکه هر جامعه‌ای فرهنگ خاص خود را دارد و ضرورت این نوع رفتار رهبری در سازمان‌های ایرانی و به ویژه سازمان‌های امداد و نجات به واسطه موقعیت‌های بحرانی که همواره دارند، می‌توان دریافت که دانش موجود در حوزه رفتاری رهبری فداکارانه بسیار محدود است و لزوم

دست‌یابی به اطلاعات از طریق افرادی که آن را تجربه کرده‌اند، به وضوح دیده می‌شود. همچنین طبق بررسی محقق رهبری فداکارانه با رهبری خدمتگزار و رهبری تحول‌گرا در عین حال که همپوشانی‌هایی با آن‌ها دارد، از نقاط تمایزی برخوردار است. از این رو، در ادامه به بیان ادبیات رهبری فداکارانه، تشریح تفاوت این مفهوم با مفاهیم مشابه و درنهایت، نظریه‌های تبیین‌کننده رهبری فداکارانه پرداخته می‌شود.

رهبری فداکارانه

فداکاری به تمایل فرد برای "تحمل فقدان انواع چیزها برای حفظ باورها و ارزش‌های شخصی" اشاره دارد (Yorges et al., 1999). اگرچه پژوهشگرانی که سبک‌های رهبری تحول‌گرا و فرهنگ‌دانه را مطالعه می‌کردند فداکاری را از تکنیک‌های مؤثر رهبری می‌دانستند، بیش از یک دهه طول کشید تا انجام مطالعات تجربی آغاز شود (Bout, 2013). برخی از صاحب‌نظران نظریه‌های رهبری فرهنگ‌دانه (Conger & Kanungo, 1987) اظهار می‌کنند که ممکن است، رهبران فرهنگ‌دانه رفتارهای فداکارانه‌ای به منظور ایجاد اعتماد، کسب پذیرش پیروان به‌عنوان الگوی نقش، نشان دادن وفاداری و تعهد به سازمان به نمایش گذارند. در این نظریه‌ها، فداکاری به‌عنوان رفتار الهام‌بخش و الگویی در نظر گرفته می‌شود که اهمیت ویژه‌ای برای تعهد پیروان به منظور عملکرد سازمانی اثربخش دارد (Choi & Mai-Dalton, 1998). چوئی و مای‌دالتون^۱ (۱۹۹۸) یکی از مطالعات اولیه بر درک نحوه تأثیرگذاری فداکاری‌های رهبر بر زیردستان را انجام دادند و حوزه پژوهش خود را مطالعه رهبری فداکارانه توصیف کردند (Edmonds, 2011).

همانند سایر پدیده‌های مطرح شده در مدیریت، رهبری فداکارانه از تعاریف متعددی برخوردار است. در دیدگاه رفتاری، مفهوم رهبری فداکارانه عبارت است از اینکه رهبر در مدیریت سازمان نوعی رفتار فداکارانه نشان دهد (Zhang & Ye, 2016). برخی رهبری فداکارانه را به‌عنوان در نظر گرفتن هزینه‌های مرتبط با هدایت و تمایل به متقبل شده هزینه‌ها در صورت لزوم مطرح می‌کنند (McKenna, 2011). دی کریمر^۲ و همکاران (۲۰۰۴) اعتقاد دارند رهبری فداکارانه به رهبرانی اشاره دارد که نسبت به اهداف و وظایف

1. Choi & Mai-Dalton

2. De Cremer

گروه یا سازمان متعهد هستند و داوطلبانه اقداماتی را انجام می‌دهند که ممکن است برای خودشان رفتارهای مخاطره‌آمیزی در پی داشته باشد. رهبران فداکار با داشتن اهداف و ارزش‌های قوی و آماده بودن برای از خودگذشتگی و فدا کردن منافع شخصی برای اعضای سازمان، از رفاه سازمان محافظت کرده و اخلاقی عمل می‌کنند (Giessner et al., 2013). بنا بر تعریف ادموندز (۲۰۱۱)، رهبری فداکارانه توصیفی از نوعی رهبری است که خودخواهانه نیست، بلکه توسط پیروان به عنوان تعهد یک رهبر به سازمان توصیف می‌شود. به این ترتیب، تمایل پیروان به تقلید از این رفتار، با مقاومتی ناچیز یا بدون هیچ مقاومتی ایجاد می‌شود.

طبق دیدگاه چوئی و مای دالتون (۱۹۹۸) رهبری فداکارانه زمانی شکل می‌گیرد که رهبر رفتارهای فداکارانه را برای خدمت به کارکنان و سازمان به نمایش گذارد. بنا به تعریف، مفهوم رهبری فداکارانه به معنای رها کردن کامل/ جزئی و یا به تأخیر انداختن دائم/ موقت امتیازات، علایق و رفاه شخصی در تقسیم کار، توزیع پاداش و اعمال قدرت است (Choi & Mai-Dalton, 1999). فداکاری در تقسیم کار شامل مشارکت داوطلبانه در اقدامات، وظایف، چرخش‌ها یا بخش‌های پر ریسک‌تر و/ یا پر مشقت‌تر در مناسبات سازمانی است. فداکاری در تقسیم مزایا به صرفنظر کردن و یا به تعویق انداختن سهم خود از مزایای مشروع سازمانی مانند حقوق، مزایا، ارتقا، مرخصی‌ها، تقدیرها و جوایز به صورت دائمی یا موقت اشاره دارد. فداکاری در اعمال قدرت شامل صرفنظر کردن داوطلبانه یا چشم پوشی از اعمال یا استفاده از موضع قدرت، مجوزها و/ یا منابع شخصی که فرد از پیش در اختیار داشته، می‌باشد (Choi & Mai-Dalton, 1998).

پیشینه پژوهش

بررسی محقق نشان می‌دهد که در حوزه رهبری فداکارانه در داخل کشور پژوهش قابل توجهی انجام نشده است و اندک مطالعات صورت گرفته به روش کمی هستند. بیشتر مطالعات خارج کشور نیز به روش کمی بوده و مطالعات کیفی نیز در بافت سازمانی و هدف و روشی متفاوت با پژوهش حاضر انجام شده‌اند. از این‌رو، در بیان پیشینه پژوهش به جدیرترین و مهم‌ترین پژوهش‌های انجام شده در این حوزه اشاره می‌گردد.

یانگ^۱ و همکاران (۲۰۲۳) در مطالعه‌ای با عنوان "فداکاری رهبر: مرور نظام‌مند دو دهه پژوهش و طرحی برای مطالعات آینده" به بررسی نظام‌مند مطالعات انجام شده در حوزه رهبری فداکارانه و فداکاری رهبر پرداختند. جهت جستجوی مقالات پایگاه داده‌ای Web of Science استفاده گردید و کلیدواژه‌های مورد نظر در بازه زمانی سال ۱۹۹۸ لغایت آوریل ۲۰۲۲ جستجو شد. با استفاده از مراحل چهارگانه ابتدا ۶۹ مقاله گردآوری شد. در مرحله دوم، از مقالاتی که به زبان انگلیسی نبودند، صرف‌نظر گردید و ۳۰ مقاله باقی ماند. از میان ۳۰ مقاله باقی مانده، آن دسته از مقالاتی که قابل دسترسی نبودند نیز حذف گردید و در نهایت، ۲۲ مقاله باقی ماند. در مرحله سوم، ۱۵ مقاله از سایر پایگاه‌های معتبر به لیست مقالات اضافه گردید که در مجموع، ۳۷ مقاله مورد بررسی قرار گرفت. از میان ۳۷ مقاله، سه مورد مفهومی، یک مورد کیفی و ۳۳ مقاله کمی بودند. در نهایت، در این مطالعه به پیشایندها، پیامدها و تعدیلگرهای مؤثر بر این مفهوم اشاره شد.

وانگ و دیائو^۲ (۲۰۲۳) پژوهی با عنوان "بررسی سازوکارهای تأثیرگذاری رهبری فداکارانه بر دلبستگی شغلی کارکنان براساس هویت دوگانه" در میان ۲۷۳ کارمند انجام شد. داده‌های مطالعه با استفاده از ابزار پرسشنامه گردآوری و با به کارگیری مدل‌های رگرسیونی تحلیل شدند. در این مطالعه که مقصود از هویت دوگانه، هویت رهبری و سازمانی بود نتایج نشان داد که رهبری فداکارانه بر مشارکت کارکنان اثر مثبت و معناداری دارد. علاوه بر این، یافته‌ها حاکی از آن بود که هویت رهبر و سازمانی، هر دو رابطه میان رهبری فداکارانه و دلبستگی شغلی را میانجی‌گری می‌کنند و تأثیر میانجی‌گری هویت رهبر بیشتر می‌باشد.

زو^۳ و همکاران (۲۰۲۲) در مطالعه خود با عنوان "رابطه رهبری فداکارانه و خلاقیت کارکنان: نقش میانجی و تعدیل‌گر دیدگاه مشترک" در نمونه‌ای از ۷۸ تیم تحقیق و توسعه رابطه میان متغیرها را بررسی کردند. داده‌های گردآوری شده با استفاده از مدل خطی سلسله‌مراتبی تجزیه و تحلیل شدند. یافته‌های مطالعه نشان داد که رهبری فداکارانه تأثیر مثبت و قابل توجهی بر خلاقیت کارکنان، دلبستگی کارکنان به فرآیند خلاقیت و دیدگاه مشترک سازمانی دارد. علاوه بر این، دلبستگی کارکنان به فرآیند خلاقیت و دیدگاه

1. Yang

2. Wang & Diao

3. Xu

مشترک سازمانی رابطه میان رهبری فداکارانه و خلاقیت کارکنان را میانجی می‌کند. از سوی دیگر، دیدگاه مشترک به طور قابل توجهی رابطه میان دل‌بستگی کارکنان به فرآیند خلاقیت و خلاقیت را تعدیل می‌کند. به گونه‌ای که هرچه دیدگاه مشترک بالاتر باشد، رابطه میان، دل‌بستگی کارکنان به فرآیند خلاقیت و خلاقیت قوی‌تر می‌گردد.

رساله بوت (۲۰۱۳) با عنوان "تأثیر رفتار رهبری فداکارانه افسران ارشد در ارزیابی پیروان از فرهمندی رهبر" انجام پذیرفت. ۱۲۸ نفر از سربازان زن و مرد در حال خدمت در گارد ملی ارتش کالیفرنیا با روش نمونه‌گیری در دسترس انتخاب شدند. مطالعه به صورت طرح تجربی طراحی شد و از طریق روش‌های کمی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. نتایج نشان داد که تجربه و فداکاری رهبر در نبرد به طور معناداری ادراک فرهمندی افسر ارشد را افزایش می‌دهد.

ماتسون (۲۰۰۶) در رساله دکتری خود با عنوان "ظهور رهبری فداکارانه: کشف مرزهای نظری از منظر رهبر"، با ۳ نفر از رهبران در سازمان‌های نظامی، بازرگانی و غیرانتفاعی که با روش نمونه‌گیری مبتنی بر شدت انتخاب شده بودند، مصاحبه نیمه ساختاریافته به عمل آورد. یافته‌های پژوهش که با استفاده از استراتژی مطالعه موردی چندگانه انجام شده بود، مدلی در خصوص چگونگی ظهور رهبری فداکارانه ارائه داد و نشان داد که بافت سازمانی بر رهبری فداکارانه اثرگذار است.

گل‌پرور و دخت رفیع‌زاده (۲۰۱۰) پژوهشی با عنوان "رابطه فداکاری و خودکامگی مدیران با تعهد معلمان با توجه به نقش عدالت سازمانی" انجام دادند. ۲۴۶ نفر از معلمان زن و مرد ناحیه ۳ و ۵ آموزش و پرورش شهر اصفهان در سال تحصیلی ۸۷-۸۸ با استفاده از نمونه‌گیری خوشه‌ای انتخاب شدند. پرسشنامه به منظور گردآوری داده‌ها و روش‌های کمی جهت تحلیل داده‌ها به کار گرفته شد. یافته‌ها نشان داد که عدالت توزیعی، رویه‌ای و اطلاعاتی، بین فردی و رهبری فداکارانه به ترتیب با تعهد سازمانی دارای رابطه مثبت و با رهبری خودکامه دارای رابطه منفی هستند.

بررسی‌های محقق در خصوص رهبری فداکارانه در داخل و خارج کشور بیانگر این مورد است که مطالعه‌ای به کشف مؤلفه‌های این مفهوم نپرداخته است. علاوه بر این، اکثر مطالعات انجام شده با روش کمی انجام شده‌اند. لازم به ذکر است که پرسشنامه‌های استفاده شده در

مطالعات کمی برگرفته از رهبری فرهمندان است، تنها مطالعه کیفی که درخصوص رهبری فداکارانه انجام شده، پژوهش ماتسون (۲۰۰۶) می‌باشد که به ارائه مدل چگونگی بروز رهبری فداکارانه پرداخته است و نقش بافت سازمانی را خاطر نشان می‌کند. حال آنکه به مؤلفه‌های رفتاری رهبری فداکارانه توجهی نشده است. با توجه به اینکه هر جامعه‌ای فرهنگ خاص خود را دارد و ضرورت این نوع رفتار رهبری در سازمان‌های ایرانی و به ویژه سازمان‌های امداد و نجات به واسطه موقعیت‌های بحرانی که همواره دارند، به وضوح دیده می‌شود، مطالعه این رفتار در محیط بومی ایران مهم به نظر می‌رسد. بدین ترتیب، این مطالعه بر آن است که به سؤال مؤلفه‌های رفتاری رهبری فداکارانه در سازمان‌های امداد و نجات کدام هستند؟ پاسخ دهد.

روش‌شناسی پژوهش

روش مطالعه حاضر پدیدارشناسی توصیفی برمبنای چارچوب کلایزی است. از میان استراتژی‌های کیفی، پدیدارشناسی به مطالعه تجربه زیسته افراد می‌پردازد (Smith & Shinebourne, 2012). همانگونه که کرسول^۱ (۲۰۰۵) بیان می‌کند پژوهش‌های پدیدارشناسی بینشی نسبت به تفسیرهای ذهنی، باورها، ادراک و چارچوب مرجع تجربیات زیسته بشر فراهم می‌کنند و در مواردی که محقق به دنبال درک بهتر روابط انسانی است، این استراتژی مفید واقع می‌گردند (Sreejesh & Mohapatra, 2014). برمبنای ماهیت استراتژی پدیدارشناسی که به شناسایی پدیده‌ها برمبنای تجربیات زیسته، برداشت و ادراک افراد می‌پردازد و به درک عمیق‌تر پدیده‌ها کمک می‌کند، استراتژی پژوهش پدیدارشناسی در نظر گرفته شده است. چرا که در سازمان‌های امداد و نجات به علت رویارویی با موقعیت‌های بحرانی، سبک رهبری فداکارانه جاری است و رفتارهای فداکارانه رهبران از ضروریات این سازمان‌ها محسوب می‌شود و پرسنل اینگونه رفتارهای رهبران را تجربه می‌کنند. با توجه به اینکه استراتژی پدیدارشناسانه توصیفی (هوسرلی) بر ایجاد ماهیت پدیده-ای خاص و بیان صریح ساختار ضمنی و ماهیت پدیده و معنی تجربیات انسانی است؛ در پژوهش حاضر بر رویکرد پدیدارشناسی متعلق به هوسرل استفاده شد.

^۱. Creswell

جامعه مورد مطالعه در پژوهش حاضر تمامی پرسنل بخش فوریت‌های، تیم‌های آتش‌نشانی بود که به طور مستقیم با سرپرست خود در ارتباط بوده و رفتارهای فداکارانه رهبر را تجربه کرده بودند. دلیل انتخاب این جامعه از آن جهت بود که در سازمان‌های امداد و نجات به واسطه موقعیت شغلی و محیط کاری که وجود دارد و همواره با بحران در ارتباط هستند، رفتارهای فداکارانه رهبر جاری است. در این پژوهش نمونه‌گیری به صورت غیراحتمالی و به شیوه هدفمند انتخاب شد و حجم نمونه تا رسیدن به اشباع ادامه یافت. منطق انتخاب نمونه نیز بدین صورت بود:

۱. پرسنلی انتخاب شدند که تجربه رفتار فداکارانه رهبر را داشتند و در طول مدت کاری خود به گونه‌ای وقوع چنین رفتاری از سوی رهبر را تجربه کرده بودند.
 ۲. از حداقل مدرک کارشناسی به لحاظ اینکه از دانش کافی برخوردار بودند.
 ۳. به منظور درک صحیح روابط میان پیروان و سرپرست حداقل ۱ سال و حداکثر ۱۰ سال مدت سابقه نیاز است، که در پژوهش حاضر بر مبنای اظهارات اعضای جامعه ۵ سال سابقه کار با سرپرست برای شناخت کافی رهبر و کسب تجربه کفایت کرد.
- نمونه‌های مورد مطالعه با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. انتخاب نمونه‌ها با در نظر گرفتن دو معیار صورت گرفت: (۱) شخص پدیده مدنظر را تجربه کرده باشد؛ (۲) قادر باشد تجربه خود را به وضوح توصیف و بیان کند.
- از لحاظ محل خدمت ۱۲ نفر در آتش‌نشانی و ۶ نفر در فوریت‌های پزشکی مشغول خدمت‌رسانی بودند. با کسب رضایت از مصاحبه‌شوندگان، مصاحبه‌ها ضبط و به طور کامل پیاده‌سازی شدند تا اطمینان حاصل شود که هیچ کدام از اطلاعات نادیده گرفته نشدند. بنا بر توصیه بک و واتسون^۱ (۲۰۰۸) پرسش پژوهش پدیدارشناسی بدین صورت مطرح می‌شود: «تجربه پدیده ... به چه معناست؟». بدین ترتیب، در تمامی مصاحبه‌ها از مشارکت‌کنندگان درخواست شد که ضمن بیان تجارب خود از رهبری فداکارانه، افکار، احساسات و ادراک خود را در حد توان مطرح کنند. همچنین، این نکته خاطر نشان شد که ارائه مثال برای موارد مطرح شده ارزشمند است. در این پژوهش، اشباع نظرات با ۱۸ نفر حاصل شد.

1 . Beck & Watson

بدین معنا که طی مصاحبه با ۳ نفر آخر به مضمون جدیدی اشاره نشد. مدت زمان هر یک از مصاحبه‌ها از ۳۰ دقیقه تا ۵۵ دقیقه متغیر بود.

در پژوهش حاضر، جهت اعتبارسنجی چهار معیار باورپذیری، قابلیت اطمینان، تأییدپذیری، و قابلیت انتقال به کار گرفته شد. به منظور بررسی قابلیت باورپذیری، مشاهدات پیگیری درخصوص جمع‌آوری و تفسیر داده‌ها با هدف فهم عمیق‌تر افراد مورد مطالعه به کار گرفته شد و از مشارکت‌کنندگانی با سن و تجربه‌های متعدد استفاده شد. جهت اطمینان از ثبات در پژوهش، پس از ثبت دقیق و کامل داده‌ها، مجدداً برخی از داده‌ها تحلیل شدند. علاوه بر این، از فردی آشنا به موضوع و فرآیند پژوهش بهره برده و بدین صورت صحت مؤلفه‌های بررسی شده تأیید شد. به منظور افزایش تأییدپذیری، محقق در فرآیند پژوهش با چشم‌پوشی از نظر شخصی خود، از سوءگیری خودداری کرد و به صورت دقیق به ضبط و ثبت داده‌ها پرداخت. علاوه بر این، برای دستیابی به تأییدپذیری، محقق به شرح جامع و مفصل فرآیند پژوهش از مرحله نمونه‌گیری تا تفسیر اطلاعات پرداخت. درنهایت، قابلیت انتقال پژوهش با توصیف و گزارشی کامل درخصوص جامعه و بافتی که مطالعه در آن انجام شد، بررسی شد.

به منظور مستندسازی هرچه بهتر مصاحبه‌ها، نظم بخشی، تلخیص و ترکیب داده‌های اولیه استخراج شده و دستیابی به نتیجه‌ای مطلوبتر، در این پژوهش از نرم‌افزار MAXQDA در تحلیل داده‌ها استفاده شد.

یافته‌های پژوهش

پس از آنکه با ۱۸ نفر از نیروهای عملیاتی سازمان آتش‌نشانی و فوریت‌های پزشکی مصاحبه شد، روش هشت مرحله‌ای کلایزی جهت برون‌آوری کدها از مصاحبه به کار گرفته شد. در مرحله اول که با هدف مطالعه پروتکل مکتوب انجام شد، اظهارات به دست آمده از مصاحبه پیاده‌سازی گردید. سپس بر هر یک از متون پیاده شده به طور جداگانه تمرکز و چندین مرتبه خوانده شد. در مرحله دوم، گزاره‌های مهم موجود در توصیفات مصاحبه‌شوندگان استخراج شد. سپس از بین اظهارات دسته‌بندی شده، جملات تکراری حذف شدند. پس از حذف موارد تکراری و بسیار مشابه، ۲۱۵ گزاره مهم از مجموع مصاحبه‌ها استخراج شد.

مرحله سوم که با عنوان صورت‌بندی معانی شناخته می‌شود، منظور مشارکت‌کنندگان از گفته‌هایشان برداشت شد. نکته حائز اهمیت در مرحله سوم، این است که پیوند معانی صورت‌بندی شده با توصیف اصلی از دست نرود. به عبارتی، نباید معنایی صورت‌بندی شود که با داده‌ها پیوندی ندارد. در جدول ۱ به برخی از گزاره‌های مهم و صورت‌بندی معانی متناسب ارائه شده است.

جدول شماره ۱: نمونه گزاره‌های مستخرج از مصاحبه‌ها (مرحله ۲) و صورت‌بندی (مرحله ۳)

گزاره‌های مهم	صورت‌بندی معانی
در کار ما ممکن است موقعیت‌هایی پیش آید که پرتنش است، فرمانده در چنین موقعیت‌هایی خودش را موظف می‌داند که پیشقدم شود.	پیش‌قدم شدن در موقعیت‌های پرخطر
خاطرم هست که عملیات آوار بود و فرمانده اجازه نداد ما وارد بشیم، هرچند که فرمانده موظف هست در بطن عملیات حضور نداشته باشه اما با خودش احتمال داد که حادثه ساز شود بدین ترتیب مانع از این شد که اعضا جلو روند و خودش پیش رفت و پیشتاز شد. بعضی مواقع بوده که حریق سنگین رخ داده و سناریو را طراحی کردیم. بنا به موقعیتی که بوده آنطور که تمایل داشتیم عملیات انجام نشد. خود فرمانده نقش آتش نشان، معاون و فرمانده را متقبل شد.	حضور در بطن عملیات و چشم-پوشی از جایگاه قانونی به منظور جلوگیری از بروز حادثه

در مرحله چهارم معانی مستخرج صورت‌بندی شده در قالب زیرمؤلفه‌ای از مؤلفه‌ها سازمان‌دهی شدند. ابتدا واحدهای فشرده‌سازی شده مشابه، در یک مجموعه قرار گرفتند. برای مثال کلیه مواردی که به پیش‌قدم شدن رهبران در موقعیت‌های بحرانی و پرخطر اشاره داشت، مانند حضور در بطن عملیات و چشم‌پوشی از جایگاه قانونی به منظور جلوگیری از بروز حادثه، پیش‌قدم شدن در موقعیت‌های پرخطر در یک مجموعه قرار گرفت. سپس، واحدهای معنایی مشابه بررسی و برچسب‌گذاری شدند. بدین معنا که نزدیک‌ترین مفهومی که با توجه به واحدهای معنایی مشابه به ذهن متبادر می‌گردد به‌عنوان برچسب آن مجموعه در نظر گرفته می‌شد و یک زیرمؤلفه را شکل می‌داد که در نمونه ذکر شده، "رفتار پیشگامانه" به‌عنوان برچسب مجموعه انتخاب گردید. زیرمؤلفه‌های احصاء شده مشابه در مجموعه‌های واحدی قرار داده شدند و عنوان مناسبی که کلیه زیرمؤلفه‌های یک مجموعه را پوشش دهند برای آن مجموعه در نظر گرفته شد. برای نمونه،

زیرمؤلفه‌های رفتار پیشگامانه و صیانت از پیروان در موقعیت‌های بحرانی با عنوان "جانفشانی" بر چسب‌گذاری شدند. لازم به ذکر است، برای اعتباریابی زیرمؤلفه‌ها به پروتکل‌های اصلی ارجاع داده شدند و درخصوص مؤلفه‌هایی که معتبر نبودند، مراحل قبلی بررسی و تکرار شدند. در پایان این مرحله ۲۱۵ گزاره موجود در قالب ۱۳ زیرمؤلفه طبقه‌بندی شدند. در نهایت، پس از تحلیل داده‌ها طی چهار مرحله انجام شده ۳ مؤلفه احصاء شد که در جدول ۲ گزارش شده‌اند.

جدول شماره ۲: مؤلفه‌های احصاء شده و زیرمؤلفه‌های مربوط به آن‌ها

متغیر	مؤلفه	زیرمؤلفه
رهبری فداکارانه	گذشتن از دانشته‌های مادی و معنوی	سخاوتمندی
		گذشت از رفاه و آسایش
		گذشت از اعتبار و وجهه سازمانی
		نستوهی
		گره‌گشایی
	جانفشانی	رفتار پیشگامانه
		صیانت از پیروان در موقعیت‌های بحرانی
	گذشتن از منابع قدرت	حمایت همدلانه
		آموزش خالصانه
		توجه به توانمندسازی و بالندگی پیروان
		تصمیم‌گیری مشارکتی
		یاری‌رسانی
		تواضع و فروتنی

در مرحله پنجم نتایج در قالب توصیفی جامع ادغام شدند. به‌طورمعمول این نوشته یک پاراگراف طولانی و بزرگ است که درباره نوع تجربه شرکت‌کنندگان و چگونگی تجربه هر پدیده برای خواننده توضیح می‌دهد. بدین معنا که پس از اعتباریابی مؤلفه‌ها، نتایج به دست آمده ادغام شدند تا توصیف جامعی ارائه شود. توصیف جامع از پدیده رهبری فداکارانه به شرح زیر است:

همکاری با رهبران فداکار، به معنای تجربه همکاری با مدیرانی است که ضمن تلاش برای سعادت اعضای تیم، جهت تحقق آرمان‌های تیم از هیچ‌گونه تلاشی دریغ نمی‌کنند. رهبران فداکار سرمایه‌گذاری عاطفی و انسانی را مدنظر قرار می‌دهند و رفاه پیروانش

بیش از پاداش‌های مادی شخصی برایش اهمیت دارد. مشخصه اصلی این رهبران اولویت قرار دادن رفاه و خوشبختی پیروان در مقایسه با خواسته‌های شخصی است، به گونه‌ای که حاضر هستند هر آنچه که مقدار ثابت و محدودی از آن در اختیارشان هست و امکان دارد برایشان قابل جبران نباشد، به خاطر پیروان از آن صرفنظر کنند. اینگونه رهبران با رفتارهایی مانند گذشتن از دارایی‌های مادی و معنوی، گذشتن از منابع قدرت این اطمینان خاطر را در پیروان ایجاد می‌کند که حاضر هستند به خاطر نیروهای تحت سرپرستی از متعلقات خود صرف نظر کنند و اوج این‌گونه فداکاری‌ها و ایجاد حلقه امنیت با به خطر انداختن جان خود و جانفشانی در موقعیت‌های پرخطر به نمایش گذاشته می‌شود.

در مرحله ششم، توصیف جامع مرحله قبلی در قالب گزاره‌ای بدون ابهام صورت‌بندی شد تا ساختار اصلی پدیده شناسایی شود. از دیدگاه نیروهای عملیاتی سازمان‌های امداد و نجات، معنای رهبری فداکارانه به شرح زیر است:

"سبک مدیریتی است که در آن، فرمانده و مدیر عملیاتی با تأکید بر آرمان‌های خود، از دارایی‌های مادی و معنوی و منابع قدرت گذشت می‌کند و در نهایت سطح گذشت از منافع با جانفشانی به اوج می‌رسد."

در نهایت، در مراحل هفتم و هشتم به منظور اعتباریابی مجدداً به مشارکت‌کنندگان مراجعه شد و اطمینان حاصل شد که نتایج توصیفی تفاوتی با تجربیات آن‌ها نداشته و تجربه‌ای از قلم نیفتاده است.

در نهایت محتوای رفتار رهبری فداکارانه به صورت شکل زیر متصور است.



شکل شماره ۱: محتوای رفتاری رهبری فداکارانه

بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف فهم معنای رهبری فداکارانه از دیدگاه نیروهای عملیاتی در سازمان‌های امداد و نجات انجام شد. پس از تحلیل داده‌ها ۱۳ زیرمؤلفه و ۳ مؤلفه به منزله ابعاد رهبری فداکارانه شناسایی شدند. مؤلفه‌های به دست آمده با تجارب زیسته متعددی

ارتباط داشتند: «تلفیق گذشتن از دارایی‌های مادی و معنوی و منابع قدرت است که با جانفشانی در مواقع بحرانی به اوج خود می‌رسد».

گذشتن از دارایی‌های مادی و معنوی شامل پنج زیرمؤلفه با ۲۰ کد شناسایی شده است و به این موضوع اشاره دارد که مدیر از هر آنچه برایش ارزشمند و دلخواه است و نسبت به آن دلبستگی دارد، بخاطر مجموعه تحت سرپرستی چشم‌پوشی می‌کند. این پنج زیرمؤلفه عبارتند از: گذشتن از رفاه و آسایش، سخاوتمندی، گذشتن از اعتبار و وجهه سازمانی، گره‌گشایی و نستوهی. تأکید بر رعایت اینگونه رفتارها در سایر مطالعات نیز مشاهده می‌شود. برای نمونه چوئی و مای دالتون (۱۹۹۹) بیان می‌کنند که رهبران فداکار در تلاش هستند تا از مزایای مشروع سازمانی خویش نظیر حقوق، مزایا، ارتقا، مرخصی‌ها، تقدیرها و جوایز به صورت دائمی یا موقت صرف‌نظر کنند. برخی دیگر از صاحب‌نظران به این موضوع اشاره می‌کنند که رهبران فداکار به دلیل داشتن اهداف و ارزش‌های قوی، منافع شخصی خود را برای اعضای سازمان فدا می‌کنند (Van Knippenberg & Van Knippenberg, 2005; Giessner et al., 2013). مهم‌ترین مواردی که در این بعد، مصاحبه‌شوندگان بر آن تأکید داشتند، گره‌گشایی و سخاوتمندی است. اگر چه همدلی و همدردی از جمله خصوصیات رفتاری قابل توجه مدیران است (Moghimi et al., 2021)، اما گره‌گشایی گامی فراتر و تلاش و اقدام عملی برای برطرف کردن مشکلات پیروان می‌باشد. در گره‌گشایی، ضمن اینکه فرمانده و مدیر با فراهم کردن شرایط لازم، فرصت را برای درد و دل کردن پیروان فراهم کرده و خود نیز به واسطه زمانی که برای برقراری ارتباط و شناخت با پیروان سپری کرده است و زمان خود را به آن‌ها اختصاص می‌دهد، بر روحیه آن‌ها اشراف کامل دارد، شخصاً برای همیاری با نیرو و در راستای کاهش درد و غم وی اقدام می‌کند و برای برطرف کردن مشکلات آن‌ها در زندگی کاری و حتی شخصی تلاش می‌کند، هر چند که جزء وظایفش نباشد. گره‌گشایی در قالب حساس بودن نسبت به مشکلات پیروان، تلاش برای احقاق حق و اهتمام به رفع مشکل پیروان نمود پیدا می‌کند. دی کریمر و ون کینپنبرگ^۱ (۲۰۰۵) و دی کریمر و همکاران (۲۰۰۹) نیز بر این موضوع تأکید می‌کنند که

1. Van Knippenberg

رهبران فداکار با مشارکت غیرمستقیم در رفتارهای فداکارانه پیرو محور مانند پاسخگویی به نیازهای روانشناختی اساسی و اقتصادی پیروان به ایفای نقش می‌پردازند. زیرمؤلفه پرتکرار بعدی سخاوتمندی است که بر بذل دلبستگی‌های مادی و هر آنچه که به لحاظ مادی برای مدیر ارزشمند است، دلالت دارد. در سخاوتمندی، مدیر به نیازهای دیگران توجه می‌کند، از مادیات و موهبت‌های خویش چشم می‌پوشد و به شخص دیگر واگذار می‌کند، در حالی که از وی هیچ‌گونه انتظاری ندارد. در واقع، مدیر خواسته‌ها و نیازهای پیروان و منافع جمعی را بر خواسته‌های خود مقدم می‌شمارد. سخاوت نه تنها به-عنوان یکی از ارزش‌های اصیل اسلامی ایرانی محسوب می‌شود (Arani et al., 2015)، بلکه همانطور که مطالعات نشان می‌دهند، سخاوت یکی از ویژگی‌های رهبران موفق است (Bagchi, 2019). چرا که مدیران و رهبران برخوردار از این ویژگی، علاوه بر اینکه اخلاق کاری قوی را میان کارکنان تقویت می‌کند، موجب شکل‌گیری حسن نیت، احترام و اعتماد متقابل میان آن‌ها می‌شود (Glickman, 2011).

مورد بعد که در مصاحبه‌ها بدان اشاره شد گذشت از رفاه و آسایش است که در سایر مطالعات کمتر به آن اشاره شده است. از خروجی مصاحبه‌ها اینگونه می‌توان استنباط کرد که رهبران فداکار به دنبال این هستند که با فدا کردن امکانات رفاهی شخصی و خانوادگی و اختصاص دادن بخشی از زمان استراحت و آسایش خود در ساعات غیرکاری برای پیروان فرهنگ رفاه را در سازمان خود گسترش دهند، چرا که بر این موضوع واقف هستند فراهم شدن رفاه کارکنان نه تنها تضمین‌کننده سلامت جسم و روان آن‌ها است بلکه؛ از عوامل عمده حفظ و نگهداشت نیروها محسوب می‌شود و رضایت آن‌ها را به همراه دارد. یکی دیگر از مهم‌ترین جنبه‌های گذشت از داشته‌های معنوی، چشم‌پوشی از اعتبار و وجهه سازمانی است که با پذیرفتن مسئولیت عملکرد ضعیف تیم، متقبل شدن خطای ناخواسته پیرو و تحمل توبیخ نمود پیدا می‌کند. آنچه که مسلم است هدف رهبران فداکار از چنین اقداماتی کاستن از فشارهای روحی و روانی پیروان است. زیرمؤلفه بعدی احصاء شده مفهوم نستوهی است. نستوهی و تحمل دشواری‌ها از جمله مفاهیمی است که در مطالعات متعدد یکی از ویژگی‌های رفتاری رهبران شناخته شده است (Allahyari Bouzanjan et al., 2018; Moghimi et al., 2021). لازم به ذکر است که برخی از مطالعات صرفاً به جایگاه صبر در

مدیریت توجه کرده‌اند (Zohrabi et al., 2017; Haque et al., 2017). حال آنکه نستوهی مفهومی کلان‌تر از صبر و سایر مفاهیم مشابه است. زیرا فردی که از ویژگی نستوهی برخوردار است، ضمن رویارویی با سختی‌ها و صبر و استقامت داشتن در مسیر پیش رو، تمام سختی‌ها و دشواری‌ها را می‌پذیرد و با روحیه‌بخشی به نیروها، ایمان و امید را به آن‌ها القا می‌کند. درخصوص اهمیت این مفهوم در اسلام می‌توان به آیه ۱۰۹ سوره یونس^۱ اشاره کرد که خداوند، رسول اکرم (ص) را به استقامت و پایداری تشویق می‌کند. نمونه دیگری که می‌توان به آن اشاره کرد نامه ۵۳ حضرت علی (ع) به مالک اشتر است که می‌فرماید «پس برای مشاغل کلیدی از سپاهیان و لشکریان خود کسی را انتخاب و مسئول بنما که در برابر دشواری‌ها و پیشامدهای سخت و تلخ استوار باشد و مصیبت‌های بزرگ وی را از پا نماند. فردی باشد که هنگام ناتوانی و ضعف دیگران بر او ضعف و ناتوانی غالب نشود و بر اثر بی‌خیالی دیگران بی‌تفاوت نگردد». کلیه موارد فوق به صراحت نشان می‌دهد لازمه نستوهی رهبر فداکار این است که در برابر فشار کار و دشواری‌ها و فراز و نشیب‌های شغلی استوار و با استقامت و دارای عزم و اراده پولادین باشد و ضمن حفظ روحیه خویش در برابر موقعیت‌های نامطلوب، کارکنان را مسیر تحقق هدف تشویق کند و روحیه بخش باشد تا از تلاش خود دست نکشند

از نظر مصاحبه‌شوندگان یکی دیگر از مواردی که به عنوان مؤلفه‌های رهبری فداکارانه شناخته می‌شود، گذشتن از منابع قدرت است. گذشتن از منابع قدرت به معنای چشم‌پوشی مدیر از قدرت نشأت گرفته از منصب و مقام و قدرت شخصی است. از نظر مصاحبه‌شوندگان، گذشتن از منابع قدرت با ۱۹ کد شناسایی شده، در رتبه دوم اهمیت قرار دارد. این مؤلفه تولید شده به مضامینی اشاره دارد که بیانگر چشم‌پوشی مدیر از اختیار و اقتدار رسمی، استفاده از ساختار سازمانی و قوانین و کنترل دانش و اطلاعات هستند و به حمایت همدلانه، آموزش خالصانه، توجه به توانمندسازی و بالندگی، تصمیم‌گیری مشارکتی، یاری‌رسانی و تواضع و فروتنی اشاره دارد، که در این میان توجه به توانمندسازی و بالندگی بیشترین فراوانی را به خود اختصاص داده است. یافته‌های حاصل از مصاحبه‌ها نشان داد که یکی از ویژگی‌ها رهبران فداکار فراهم کردن فرصت و شرایط لازم برای رشد و پیشرفت

^۱. وَاتَّبِعْ مَا يُوحَىٰ إِلَيْكَ وَاصْبِرْ

پیروان است؛ حتی اگر زمینه‌سازی برای پیشرفت کارکنان مدیر را متقبل هزینه‌هایی کند. از جمله مواردی که در مصاحبه‌ها به آن اشاره شد کمبود نیرو و افزایش فشار کاری مدیر در صورت عدم حضور نیرو در شیفت کاری بود. با این حال، رفتارهای فداکارانه فرماندهان و مدیران این سازمان‌ها در قالب صدور مجوز برای شرکت در دوره‌های آموزشی نمود پیدا می‌کند. دیگر رفتارها در واگذاری وظیفه به افراد شایسته با هدف توانمندسازی و ارتقای شغلی، اعتمادبخشی و خودباوری در وظایف واگذار شده نمود پیدا می‌کند. یافته‌های یانگ^۱ و همکاران (۲۰۲۰) نیز نشان می‌دهد که رهبران فداکار از نوع دوستی درونی برخوردار هستند؛ بدین معنا که نگران خواسته‌ها و رشد کارکنان هستند و محیطی برای توسعه کارکنان فراهم می‌کنند.

یکی دیگر از زیرمؤلفه‌های این بعد حمایت همدلانه در معنای تسامح و چشم‌پوشی مدیر از خطای ناخواسته پیرو و صرف‌نظر کردن از قدرت تنبیه است که در مطالعات پیشین نیز به آن اشاره شده است (Choi & Mai-Dalton, 1998). با استناد به آیات قرآن کریم نیز می‌توان اهمیت گذشت از خطای ناخواسته را به بافت سازمانی بسط داد. همانگونه که خداوند در آیات ۷۴ سوره توبه^۲ و ۱۵۹ آل عمران^۳ می‌فرماید در صورت ابراز ندامت واقعی می‌توان از خطای دیگران چشم‌پوشی کرد و فرصتی برای جبران آن فراهم کرد. تصمیم‌گیری مشارکتی از دیگر رفتارهایی است که طی مصاحبه‌ها بدان اشاره شد. محققان تصمیم‌گیری مشارکتی را جزء لاینفک عصر کنونی می‌دانند و به نقش و اثر آن بر نگرش، احساسات و عواطف نظیر خستگی احساسی، اعتماد به نفس، احساس مفید بودن، فشار روانی و استرس و عملکرد آنان توجه می‌کنند (Su et al, 2022). در آموزه‌های دین مبین اسلام نیز همواره بر تصمیم‌گیری مشورتی که یکی از جلوه‌های مشارکت است، تأکید شده است. برای نمونه در آیات شریفه ۳۸ سوره شوری^۴ و ۱۵۹ سوره آل عمران^۵ این مهم به صراحت مورد تأکید قرار گرفته است. یاری‌رسانی از دیگر رفتارهایی است که رهبران فداکار

^۱ . Yang

^۲ . فَإِنْ يَتُوبُوا يَكْ خَيْرًا لَهُمْ

^۳ . فِيمَا رَحِمَهُ مِنَ اللَّهِ لَنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَأَنْفَضُوا مِنْ حَوْلِكَ ۖ فَاعْفُ عَنْهُمْ

^۴ . وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنِهِمْ

^۵ . مَوْشَاورُهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ

به منصفه ظهور می‌گذارند. رفتارهای یاری‌رسان بیانگر اقدام داوطلبانه با هدف کمک به کارکنانی است که با مسائل مرتبط با کار رو به رو هستند، نشان داده می‌شود. لزوم توجه به این رفتار از آن جهت است که محققان اهمیت رفتار کارکنان برای یاری‌رساندن به دیگران حتی زمانی که این رفتار بخشی از ویژگی‌های شغلشان نباشد را خاطر نشان می‌کنند (Mossholder et al., 2011). آخرین مفهومی که به عنوان یکی از جنبه‌های گذشت از منابع مورد توجه قرار گرفت تواضع و فروتنی است. موضوعی که مصاحبه‌شوندگان به تکرار به آن اشاره داشتند، اجتناب از تکبر و تفاخر فرمانده و سرپرست در روابط بین فردی بود. پدیده‌ای که در آموزه‌های دینی بارها و بارها اشاره شده است (آیه ۳۷ سوره اسراء^۱، آیه ۶۳ سوره فرقان^۲).

سومین مؤلفه شناسایی شده با فراوانی ۶ کد مربوط به جانفشانی رهبران است. جانفشانی بالاترین سطح فداکاری است که در بطن سازمان‌های امداد و نجات جاری است. نیروهای فعال در سازمان‌های مشارکت‌کننده در پژوهش حاضر، با حضور در مأموریت‌های سخت و نفس‌گیر دل به خطر می‌زنند و برای خاموش کردن آتش یا برای نجات جان بیمار از جان خود چشم‌پوشی می‌کنند. فرمانده و سرپرست در این‌گونه سازمان‌ها علاوه بر پیشگامی در موقعیت‌های پرخطر، تلاش می‌کند تا از جان پیروان خود محافظت نماید. دی کریمر و همکاران (۲۰۰۹) اشاره می‌کنند از مشخصه‌های رهبران فداکار پذیرش شخصی انجام وظایف مخاطره‌آمیز با هدف منافع جمعی است. چوئی و مای‌دالتون (۱۹۹۸) نیز مشخصه فداکاری در تقسیم کار را مشارکت داوطلبانه در اقدامات، وظایف، چرخش‌ها یا بخش‌های پر ریسک‌تر و یا پر مشقت‌تر در مناسبات سازمانی می‌دانند.

در نهایت، لازم به ذکر است که در پژوهش حاضر ادعای تعمیم‌پذیری یافته‌ها وجود ندارد، زیرا مطالعات کیفی با هدف تعمیم یافته‌ها انجام نمی‌شوند.

با توجه به نتایج پژوهش پیشنهادهای کاربردی ذیل مطرح می‌شود:

❖ براساس یافته‌ها، گذشت از رفاه و آسایش رفتاری است که از رهبران فداکار قابل مشاهده است. مصاحبه‌شوندگان در این خصوص بر این موضوع تأکید داشتند که که رهبر فداکار را

^۱. وَلَا تَمْسُ فِي الْأَرْضِ مَرَحًا

^۲. وَ عِبَادَ الرَّحْمَنِ الَّذِينَ يَمْشُونَ عَلَى الْأَرْضِ هَوْنًا وَإِذَا خَاطَبَهُمُ الْجَاهِلُونَ قَالُوا سَلَامًا

می‌توان مانند والدین در نظر گرفت که به دلیل تعلق خاطر به تیم خود به دنبال تأمین آسایش فرزندان خود هستند و از رفاه خود چشم‌پوشی می‌کنند. در واقع، زمانی که رهبر از احساس تعلق به تیم و گروه خود برخوردار باشد این عقیده را دارد که میان منافع خویش و منافع سایر اعضا هماهنگی وجود دارد و انگیزه بیشتری برای تقبل هزینه یا خطر برای ارقاء منافع گروه خواهد داشت. از همین رو، یکی از گام‌های مهم در انتخاب سرپرستان و فرماندهان بررسی این موضوع است که رهبران از مهارت‌های بین فردی برای ایجاد حس تعلق به تیم خود را برخوردار باشد. از جمله اقداماتی که سازمان‌های امداد و نجات می‌توانند برای ایجاد چنین روابط مثبتی میان رهبران و کارکنان تمرین‌های تیم‌سازی است. در تمرین‌های تیم‌سازی افراد را وادار می‌کند که مواجهه با چالش‌ها به یکدیگر تکیه کنند. همچنین موانع اعتماد را آشکار می‌سازد و افراد تحت آموزش را تشویق می‌کند که بر موانع غلبه کنند.

❖ پژوهش حاضر به کشف مؤلفه‌های رفتاری رهبری فداکارانه پرداخته است، لذا سازمان‌ها می‌توانند با تأسی از این مؤلفه‌ها آگاهی بیشتری کسب کنند و با بینش ایجاد شده شاخص‌هایی را تهیه نمایند که هنگام ارتقاء پست و جایگاه سازمانی، به‌عنوان شایستگی‌های مورد نیاز در نظر گرفته شوند. در حوزه انتخاب افراد، لازم است پیشینه کاری متقاضیان را مورد توجه قرار داد تا اطمینان حاصل کرد افراد مذکور در طی دوران کاری و تعامل با هم رده‌های خویش سطح قابل قبولی از اینگونه رفتارها را به نمایش گذاشته باشند. این اقدامات را می‌توان از طریق آزمون‌های روان‌سنجی یا پرسشنامه ۳۶۰ درجه انجام داد، تا بدین طریق علاوه بر خود ارزیابی فرد، به ادراک همکارها و مدیران متقاضی نیز دست یافت.

❖ همانطور که یافته‌ها نشان داد یکی از زیرمؤلفه‌های رفتارهای رهبری فداکارانه گره‌گشایی است. لازمه گره‌گشایی اشراف کامل رهبر بر شرایط روحی، روانی نیروهای تحت سرپرستی است. اولین پیشنهاد مطرح شده توجه و با شیفتگی گوش دادن به صحبت‌های پیروان است. بدین ترتیب، توصیه می‌شود که اطمینان حاصل شود زمان و فرصت کافی برای گوش دادن به تجربیات روزانه کارکنان، چالش‌ها، موانع، ناامیدی‌ها و آسیب‌ها و همچنین موفقیت‌هایی که در طی روز با آن‌ها مواجه شده‌اند، اختصاص دهند. علاوه بر گوش دادن، پیشنهاد می‌شود به درک درستی از علل ناراحتی و پریشانی ایجاد شده دست یابند. در نهایت، با آگاهی کامل از چالش و علل چالش ایجاد شده، راه‌حل‌ها یا اقدامات سنجیده و مناسب ارائه گردد.

❖ مطابق با یافته‌ها، توجه به توانمندسازی پیروان از دیگر زیرمؤلفه‌های مورد توجه بود. نخستین گام پیشنهادی جهت توانمندسازی پیروان، به اشتراک‌گذاری اطلاعات است. زیرا اشتراک‌گذاری اطلاعات یکی از بهترین راه‌ها برای ایجاد حس اعتماد و مسئولیت افراد می‌باشد. در انتشار و به اشتراک‌گذاری اطلاعات باید دقت نمود که نشر اطلاعات صرفاً با کلام مکتوب متوقف نمی‌گردد، بلکه باید از روش‌های مختلفی مانند جلسات بحث و گفتگو، مناظره و حتی از اشکال دیگر همچون رسانه‌های داخلی برای اطمینان از دسترسی به موقع اطلاعات اطمینان حاصل کرد. از آنجا که در فرهنگ سلسله‌مراتبی همچون جامعه مورد مطالعه مرزها بسیار محدود هستند، دومین اقدام پیشنهادی، جهت خلق فرهنگ سازمانی توانمند، انعطاف‌پذیری مرزها است. بدین معنا که با رشد کارکنان، به آن‌ها اجازه پذیرش مسئولیت‌های بیشتری داده شود.

❖ جهت آموزش خالصانه و ارائه تمام مهارت‌های مورد نیاز پیشنهاد می‌گردد، از طریق نظرسنجی از نیروهای عملیاتی، نیازهای آموزشی و موانع پیش روی آن‌ها برای یادگیری مهارت‌های لازم جهت تخصص در کار درک گردد تا بدین طریق اطمینان حاصل کرد برنامه‌های آموزشی از اثربخشی برخوردار هستند. علاوه بر این، یکی از مواردی که باید بدان توجه کرد استفاده از تجربیات مدیران عملیاتی و فرماندهان موفق قبلی است. از دیگر مواردی که در آموزش باید بدان توجه کرد، توجه ویژه به نیروهای تازه‌ورود می‌باشد. با توجه به اینکه سازمان‌های امداد و نجات مملو از فشارهای فیزیکی و روانی هستند، یکی از اقدامات پیشنهادی به کارگیری از نرم افزارهای شبیه‌ساز برای افزایش شایستگی‌های نیروها و کاهش فشارهای روانی و فیزیکی است. از اقدامات مهمی که در آموزش خالصانه باید مدنظر قرار گرفت توجه به توانایی‌های هر کدام از کارکنان است و تلاش برای همتراز کردن سطح توانایی نیروها از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی متعدد، است. بدین معنا که ساعاتی مشخص را به نیروهایی با توانایی پایین‌تر اختصاص داد و در دوره‌های آموزشی با آن‌ها همراه شد تا ترس آن‌ها کاهش یابد.

❖ از آنجا که در رهبری فداکارانه بر منافع جمعی تأکید می‌شود، یکی از اقدامات مهم ایجاد محیط کاری مثبت و مشارکتی و توجه به عملکرد تیمی است. رهبران فداکار در موقعیت‌های پیش رو تصمیماتی اتخاذ می‌کنند که به نفع گروه و سازمان باشد. در بحث تقویت عملکرد تیمی پیشنهاد می‌گردد در پی هر یک از موفقیت‌های کسب شده از تمام نیروهای مجموعه

قدردانی نمود و در مواقعی که امتیازهای مالی و پاداش در اختیار رهبر تیم قرار می‌گیرد، بین افراد تقسیم گردد یا با نظرسنجی از آن‌ها در موقعیت‌ها و مناسبت‌های مختلف مانند دوره‌های دوستانه خرج کرد تا افراد زیرمجموعه متوجه شوند که تلاش‌های آن‌ها توسط رهبر دیده می‌شود. در بحث قدردانی این موضوع را می‌توان مدنظر قرار داد که برخی از کارکنان فرصت‌هایی همراه با خواسته واقعی‌شان که همسو با منافع سازمانی است، فراهم گردد. به عبارت دیگر، باید توجه نمود که از همه کارکنان نمی‌توان صرفاً با انگیزاننده‌های مادی قدردانی کرد. عده‌ای از افراد ترجیح می‌دهند با فراهم شدن مسیر رشد از آن‌ها قدردانی کرد. یکی از روش‌های پیشنهادی برای چنین نیروهایی، معرفی از آن‌ها به‌عنوان «مرجع» است. بدین معنا، در صورتی که نیروی موردنظر از توانایی کافی برخوردار باشد، مسئولیت آموزش‌های تکمیلی به نیروهای تازه‌وارد به ایشان واگذار گردد. بدین ترتیب، نه تنها بهره‌برداری از دانش خبرگان در سطح تیم و سازمان پیشینه می‌گردد، بلکه سایر اعضا را ترغیب به پیشرفت می‌کند.

منابع فارسی

- آراد، امید؛ محمدداوودی، امیرحسین. (۱۴۰۱). شناسایی عوامل مؤثر بر نهادینه‌سازی رهبری اصیل. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۱۵(۵۵)، ۲۷۷-۳۰۳.
- الهیاری بوزنجانی، احمد؛ رحیم نیا، فریبرز؛ انصاری، محمدعلی و مرتضوی، سعید. (۱۳۹۶). کشف ویژگی‌ها و مولفه‌های جهادی بودن و عوامل شکل‌دهنده آن از منظر آیات قرآن با جهت‌دهی به نگرش‌ها و رفتارهای شغلی منابع انسانی. رساله دکتری. دانشکده علوم اداری و اقتصادی دانشگاه فردوسی مشهد.
- ایرانی، حمیدرضا؛ الوانی، مهدی؛ جندقی، غلامرضا و زارعی متین، حسن. (۱۳۹۴). طراحی الگوی رهبری سخاوتمند در بیمارستان‌های دولتی استان قم. *فصلنامه انجمن علوم مدیریت ایران*، ۱۰(۳۸): ۱-۳۳.
- ظهرایی، ابادر. (۱۳۹۶). نقش پنج عامل بزرگ شخصیت در پیش‌بینی سبک‌های مدیریت با واسطه‌گری مؤلفه‌های صبر. *فصلنامه مدیریت اسلامی*، ۲۵(۳)، ۱۳۹-۱۶۱.
- گل‌پرور، محسن و دخت رفیع‌زاده، پروین. (۱۳۸۹). رابطه فداکاری و خودکامگی مدیران با تهدد معلمان با توجه به نقش عدالت سازمانی. *رهبری و مدیریت آموزشی*، ۴(۱)، ۱۱۸-۱۰۳.
- نادی، محمدعلی و گل‌پرور، محسن. (۱۳۸۷). رابطه رهبری فداکارانه و خودکامه با عدالت توزیعی و تعهد عاطفی در بین معلمان. *پژوهش‌های مدیریت راهبردی*، ۱۵(۴۱)، ۲۴-۷.

References

Quran Karim

Allahyari Bouzanjani, A., Rahimnia, F., Ansari, M. A., & Mortazavi, S. (2018).

- Discovering the Forming Factors, Characteristics and Components of Human Resource Jihadi State from the View of the Holy Qur'an. *Journal of Research in Human Resources Management*, 9(4), 31-54. (In Persian)
- Arad, O., & Mahammad Davoudi, A. (2022). Identifying Effective Factors on Institutionalizing of Authentic Leadership. *Public Management Researches*, 15(55), 277-303. (In Persian)
- Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., & Kramer, S. J. (2004). Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support. *The Leadership Quarterly*, 15(1), 5-32.
- Bagchi, S. (2019). The effects of political competition on the generosity of public-sector pension plans. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 164, 439-468.
- Boje, D. M., Rosile, G. A., Durant, R. A., & Luhman, J. T. (2004). Enron spectacles: A critical dramaturgical analysis. *Organization Studies*, 25(5), 751-774.
- Bout, D. (2013). *The impact of company grade officer self-sacrificial behavior on subordinate assessments of leader charisma*. Walden University.
- Braun, S., Peus, C., & Frey, D. (2018). Connectionism in action: Exploring the links between leader prototypes, leader gender, and perceptions of authentic leadership. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 149(October), 129-144. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2018.10.003>
- Brière, M., Le Roy, J., & Meier, O. (2021). Linking servant leadership to positive deviant behavior: The mediating role of self-determination theory. *Journal of Applied Social Psychology*, 51(2), 65-78. <https://doi.org/10.1111/jasp.12716>
- Choi, Y., & Yoon, J. (2005). Effects of leaders' self-sacrificial behavior and competency on followers' attribution of charismatic leadership among Americans and Koreans. *Current Research in Social Psychology*, 11(5), 51-69.
- Choi, Yeon, & Mai-Dalton, R. R. (1998). On the leadership function of self-sacrifice. *The Leadership Quarterly*, 9(4), 475-501.
- Choi, Yeon, & Mai-Dalton, R. R. (1999). The model of followers' responses to self-sacrificial leadership: An empirical test. *The Leadership Quarterly*, 10(3), 397-421.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12(4), 637-647.
- Beck, C. T., & Watson, S. (2008). Impact of birth trauma on breast-feeding: a tale of two pathways. *Nursing research*, 57(4), 228-236.
- Day, D. V. (2014). *The Oxford handbook of leadership and organizations*.

- Oxford Library of Psychology.
- 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.
- De Cremer, D., Mayer, D. M., van Dijke, M., Schouten, B. C., & Bardes, M. (2009). When Does Self-Sacrificial Leadership Motivate Prosocial Behavior? It Depends on Followers' Prevention Focus. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 887-899. <https://doi.org/10.1037/a0014782>
- De Cremer, D., Van Knippenberg, D., Van Dijke, M., & Bos, A. E. R. (2006). Self-sacrificial leadership and follower self-esteem: When collective identification matters. *Group Dynamics*, 10(3), 233-245. <https://doi.org/10.1037/1089-2699.10.3.233>.
- Dirik, D. (2020). Leader power bases and perceived leader effectiveness: conservation of gender stereotypes. *Current Psychology*. <https://doi.org/10.1007/s12144-020-01169-2>
- Edmonds, W. M. (2011). *Followership, sacrificial leadership and charisma: A focus group study of survivors from the Jonestown massacre*. University of Maryland Eastern Shore.
- Ghosh, K. (2015). Benevolent leadership in not-for-profit organizations: Welfare orientation measures, ethical climate and organizational citizenship behaviour. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Giessner, S. R., van Knippenberg, D., van Ginkel, W., & Sleebos, E. (2013). Team-Oriented leadership: The interactive effects of leader group prototypicality, accountability, and team identification. *Journal of Applied Psychology*, 98(4), 658-667. <https://doi.org/10.1037/a0032445>
- Glickman, J. (2011). Be Generous at Work. Retrieved From [Http://Blogs. Hbr. Org](http://Blogs.Hbr.Org).
- Golparvar, M., & Dokhtrafizadeh, P. (2010). The relationship between managers' dedication and autocracy with teachers' threats regarding the role of organizational justice. *Educational Leadership and Management*, 4(1), 1003-1118. (In Persian)
- Halverson, S. K., Holladay, C. L., Kazama, S. M., & Quiñones, M. A. (2004). Self-sacrificial behavior in crisis situations: The competing roles of behavioral and situational factors. *Quarterly, The Leadership*, 15(2), 263-275.
- Haque, M. D., Liu, L., & TitiAmayah, A. (2017). The role of patience as a decision-making heuristic in leadership. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*.
- Irani, H. R., Alvani, S. M., Jandaghi, G., & Zarei Matin, H. (2015). Designing a generous leadership model of Iranian public hospitals in Qom

- Province. *Iranian journal of management sciences*, 10(38), 1-33. (In Persian)
- Kim, D., & Vandenberghe, C. (2020). Ethical Leadership and Team Ethical Voice and Citizenship Behavior in the Military: The Roles of Team Moral Efficacy and Ethical Climate. In *Group and Organization Management* (Vol. 45, Issue 4). <https://doi.org/10.1177/1059601120920050>
- Lau, W. K., Pham, L. N. T., & Nguyen, L. D. (2019). Remapping the construct of paternalistic leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, 40(7), 764–776. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2019-0028>
- Matteson, J. A. (2006). *The emergence of self-sacrificial leadership: An exploration of the theoretical boundaries from the perspective of the leader*. Regent University.
- McKenna, R. (2011). Does Sacrificial Leadership Have to Hurt? The Realities of Putting Others First. *Organization Development Journal*, 29(3), 39–50.
- Moghimi, S. M., Pourezat, A. A., Khanifar, H., & Abdollahzadeh, A. (2021). A Phenomenological Study of Jihadi Manager's Self Sacrifice. *Basij Strategic Studies*, 24(91), 139-174. (In Persina)
- Mossholder, K., Richardson, H., & Settoon, R. (2011). Human resource systems and helping in organizations: A relational perspective. *Academy of Management Review*, 36(1), 33–52.
- Mostafa, A. M. S., & Bottomley, P. A. (2018). Self-Sacrificial Leadership and Employee Behaviours: An Examination of the Role of Organizational Social Capital. *Journal of Business Ethics*, 0(0), 1–12. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3964-5>
- Nabih, Y., Metwally, A. H., & Nawar, Y. S. (2016). Emotional intelligence as a predictor of leadership effectiveness. *The Business & Management Review*, 7(5), 133.
- Nadi, M.A. , & Golparvar, M. (2008). The relationship between altruistic and autocratic leadership with distributive justice and affective commitment among teachers. *Strategic management research* 15(41), 7-24. (In Persian)
- Owens, B. P., & Hekman, D. R. (2012). Modeling how to grow: An inductive examination of humble leader behaviors, contingencies, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 55(4), 787–818.
- Pendleton, D., Furnham, A. F., & Cowell, J. (2020). *Leadership: No more heroes*. Springer Nature.
- Raza Zaidi, S. M., & Siddiqui, D. A. (2021). Self-Sacrifice: The impact of Leader Self-Sacrifice on teams' effective work and leaders' work engagement, and their well Being: The mediatory role of Team Effective Commitment, and Leader Depletion, complemented by Leader's

- Competence. Available at SSRN.
- Smith, J. A., & Shinebourne, P. (2012). *Interpretative phenomenological analysis*. American Psychological Association.
- Sreejesh, S., & Mohapatra, S. (2014). *Mixed method research design: an application in consumer-brand relationships (CBR)*. Springer.
- Steffens, N. K., Munt, K. A., van Knippenberg, D., Platow, M. J., & Haslam, S. A. (2020). Advancing the social identity theory of leadership: A meta-analytic review of leader group prototypicality. *Organizational Psychology Review, November 2019*. <https://doi.org/10.1177/2041386620962569>.
- Su, Z., Chen, J., Guo, H., & Wang, D. (2022). Top management team's participative decision-making, heterogeneity, and management innovation: an information processing perspective. *Asia Pacific Journal of Management, 39*(1), 149-171.
- Thoroughgood, C. N., Sawyer, K. B., Padilla, A., & Lunsford, L. (2018). Destructive leadership: A critique of leader-centric perspectives and toward a more holistic definition. *Journal of Business Ethics, 151*(3), 627-649.
- 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), 25-37. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.1.25>
- Wallace, J. R. (2007). Servant leadership: A worldview perspective. *International Journal of Leadership Studies, 2*(2), 114-132.
- Xu, Z., Li, X., Sun, X., Cheng, M., & Xu, J. (2022). The relationship between self-sacrificial leadership and employee creativity: multilevel mediating and moderating role of shared vision. *Management Decision, 60*(8), 2256-2271.
- Yorges, S. L., Weiss, H. M., & Strickland, O. J. (1999). The effect of leader outcomes on influence, attributions, and perceptions of charisma. *Journal of Applied Psychology, 84*(3), 428-436. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.3.428>.
- Yang, J., Lu, L., Yao, N., & Liang, C. (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), 1-12.
- Yang, F., Senewiratne, S., Newman, A., Sendjaya, S., & Chen, Z. (2023). Leader self-sacrifice: A systematic review of two decades of research and an agenda for future research. *Applied Psychology, 72*(2), 797-831.
- Yukl, G., Mahsud, R., Prussia, G., & Hassan, S. (2019). Effectiveness of broad and specific leadership behaviors. *Personnel Review, 48*(3), 774-783. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2018-0100>
- Zhang, H., & Ye, M. (2016). A literature review of self-sacrificial leadership.

Psychology, 7(9), 1205–1210.

Zohrabi, A. (2017). The Role of the Big Five Traits of Personality in Predicting Management Styles through the Mediating Components of Patience. *Scientific Journal of Islamic Management*, 25(3), 139-161. (In Persian).

Wang, T., & Diao, F. (2023, May). A Study on the Influence Mechanism of Self-sacrificial Leadership on Employee Engagement-Based on Dual Identity Perspective. In Wuhan International Conference on E-business (pp. 95-107). Cham: Springer Nature Switzerland.

