


# واکاوی پدیدارشناختی ایثارگری مدیران جهادی

سید محمد مقیمی،<sup>۱</sup> علی اصغر پور عزت،<sup>۲</sup> حسین خنیفر،<sup>۳</sup> امیر حسین عبدالله زاده<sup>۴</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۱/۰۵ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۴/۰۲

فصلنامه مطالعات راهبردی بسیج، سال بیست چهارم، شماره ۹۱، تابستان ۱۴۰۰

 20.1001.1.1735501.1400.24.91.6.8

## چکیده:

ایثار یکی از انواع رفتارهای فرا اجتماعی است که در محیط‌های کاری مشاهده می‌شود و از نظر مفهومی با سایر مفاهیم مشابه نظیر رفتارهای شهروندی سازمانی و رفتارهای یاری دهنده متفاوت است اما می‌توان گفت در ادبیات پژوهشی رفتار سازمانی کمتر مورد توجه قرار گرفته است و شناخت چندانی از این پدیده در سازمان‌ها وجود ندارد. پژوهش حاضر با هدف درک تجربه زیسته ایثار مدیران جهادی در سازمان‌ها انجام گرفته است. روش‌شناسی مورد استفاده در این پژوهش پدیدارشناسی است و به منظور گردآوری داده‌های لازم در این پژوهش با ۱۲ نفر از مدیران جهادی که تجربه حضور در دفاع مقدس و تجربه مدیریت در سطوح گوناگون پس از دوران دفاع مقدس را داشته‌اند مصاحبه صورت گرفت. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهند مشارکت کنندگان ابرازگری اجتماعی، لذت و رضایت درونی و شکل‌گیری خودپنداره مثبت، تحمل سختی‌ها و مشکلات، وظیفه‌مداری و احساس تکلیف و انجام وظیفه، آگاهی و شناخت، هدفمندی و آرمان‌گرایی، وحدت اجتماعی و هویت جمعی و همچنین تاب‌آوری و توان تحمل سختی‌ها و مشکلات را به عنوان مهم‌ترین تجارب خود از ایثار در محیط‌های کاری بیان کرده‌اند. آن‌ها همچنین در تجارب خود بحران و تهدید، جو احساسی و عاطفی، کم‌کاری سایر افراد نظام اجتماعی، و نوع وظیفه و سازمان را به عنوان عوامل زمینه‌ای موثر بر ظهور رفتارهای ایثارگرانه در سازمان‌ها عنوان کرده‌اند.

## واژگان کلیدی:

ایثار، پدیدارشناسی، مدیریت جهادی، منفعت‌طلبی، رفتارهای فرا اجتماعی، تجربه زیسته

<sup>۱</sup> - استاد مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران moghimi@ut.ac.ir

<sup>۲</sup> - استاد مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران pourezat@ut.ac.ir

<sup>۳</sup> - استاد مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران khanifar@ut.ac.ir

<sup>۴</sup> - نویسنده مسئول) دانشجوی دکتری دانشگاه تهران، تهران، ایران abdallahzadeh@ut.ac.ir

## ۱- مقدمه و بیان مسئله

۱) در منابع دینی اسلام تأکید فراوانی بر ایثارگری شده است. ایثار به منزله یک ارزش اخلاقی تا به حدی اهمیت دارد که در روایتی آمده است: «سهل بن عبدالله گوید، حضرت موسی عرض کرد: بار الهی، مراتب حضرت محمد (صلی الله علیه و آله) و امتش را بر من بنمایان! فرمود: ای موسی تو توان آن مقامات را نداری، اما من یک درجه والای از آن‌ها را بر تو می‌نمایانم که به خاطر همان مقام والا او را بر تو و بر جمیع خلائق برتری داده‌ام، می‌گویدی؛ آنگاه ملکوت آسمان گشوده شد، حضرت موسی نگریست، و چیزی نمانده بود که از شدت انوار و نزدیکی آن‌ها به درگاه حق، از پا درآید، عرض کرد: بار خدایا، به چه وسیله او را به این عظمت رساندی؟ فرمود: به دلیل خلقی که ویژه او ساختم، و آن ایثار است، ای موسی کسی از ایشان نزد من نیاید که زمانی ایثار کرده باشد، مگر اینکه از محاسبه او شرم می‌کنم و او را در هر جای بهشت که بخواهد، جا می‌دهم» (مجموعه ورام / ترجمه عطائی؛ ج ۱، ص ۳۲۴). طبق این روایت خداوند خُلق ویژه پیامبر اکرم (ص) را که طبق آیات قرآن دارای خُلق عظیم است ایثار معرفی می‌کند.

۲) در گذشته و به ویژه در قرون وسطی و در اثر تعالیم مسیحیت، منفعت‌طلبی، مذموم، نکوهیده، بی‌تقوایی و نوعی گناه محسوب می‌شد. روشنفکران عصر رنسانس به شدت با این تفکر مبارزه کردند (Grant, 1997). برای مثال آدام اسمیت بر آن بود منفعت‌طلبی برای توسعه اقتصادی مهم است و بر آن بود منفعت‌طلبی افراد را برای جستجوی سود اقتصادی می‌انگیزاند و به این ترتیب جامعه منتفع می‌شود (Haynes et al., 2015). توماس هابز نیز منفعت‌طلبی را تا سر حد اصلی‌ترین انگیزه انسان بالا برد و آن را در زمره مهم‌ترین انگیزه‌های انسانی معرفی کرد (Miler, 1999). این گروه از متفکرین بر آن بودند از مهربانی قصاب، نانوا و کشاورز نیست که خوراک ما فراهم می‌شود، بلکه انگیزه فردی برای ارضاء نیازها و کسب منافع شخصی باعث جریان یافتن امور و شئون زندگی در جامعه می‌شود. بنابراین منفعت‌طلبی و تبادل متقابل میان انسان‌ها بر اساس منافع شخصی، مبنای روان‌شناختی همه امور اجتماعی انسان است (Watson and Sheikh, 2008).

۱) مفروضات منفعت‌طلبی در عصر مدرن نیز به عنوان پارادایم غالب و هنجار رایج اجتماعی پذیرفته شده است (Grant, 1997). اغلب نظریه‌های روانشناسی اجتماعی



منفعت‌طلبی را فرضی فراگیر و مشترک و ویژگی ایی ثابت و عمومی در انسان‌ها در نظر گرفته و انگیزه منفعت‌طلبی را محرک مهمی برای جهت‌دهی رفتار می‌داند و مبتنی بر این فرض‌اند که کنش‌های انسان‌ها در راستای منافع شخصی خودشان است (Grant, 1997; Miler, 1999; Watson and Sheikh, 2008; Moore and Lowenstein, 2004). بنابراین منفعت‌طلبی به‌عنوان متغیری مهم برای تشریح پدیده‌های سازمانی به‌کار رفته است، تا جایی که هر چیزی را در این رشته علمی با تقلیل دادن به آن تبیین می‌کنند (Folger and Salvador, 2008).

(۲) گوشال (۲۰۰۵) نسبت به خطر برگیری و اتخاذ پیش فرض‌های انسان شناختی منفعت‌طلبانه هشدار می‌دهد و اذعان می‌دارد برخلاف نظریه‌های علوم طبیعی، نظریه‌های علوم اجتماعی (چه درست و چه اشتباه) تأثیری بسیار عمیق‌تر از آنچه تصور می‌شود بر جای می‌گذارند و از طریق هرمنوتیک دوگانه و پیش‌گویی فراخود، رفتار انسان‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهند و باعث تشدید و تقویت منفعت‌طلبی در انسان‌ها می‌شوند.

(۳) البته در سال‌های اخیر تغییرات نظری و تجربی قابل‌توجهی در مفروضات و مبانی فلسفی مرتبط با منفعت‌طلبی علوم اجتماعی رخ داده است، به‌گونه‌ای که ظهور پارادایم جدید و متضادی در این زمینه در حال وقوع می‌باشد. روان‌شناسان به واکاوی موضوعاتی چون رفتارهای فرا اجتماعی<sup>۱</sup> پرداخته‌اند، توجه جامعه‌شناسان به سمت موضوعاتی نظیر رفتارهای یاری‌دهنده<sup>۲</sup> مانند اهداء خون و عضو و کمک کردن به افراد ناتوان و تنگ‌دست جلب شده است، و علمای علوم سیاسی و اقتصاد به‌تازگی رویکردهای انتخاب عقلانی و مفروضات منفعت‌طلبی انسان‌ها را مورد تردید و سؤال قرار داده‌اند (Grant, 1997).

(۴) باید در نظر داشت که سرشت ما انسان‌ها پیچیده است و به تبع آن نیکی‌های ما نیز پیچیده‌اند. خلقت ما تنها شامل ویژگی‌های بیولوژیک نیست، ما موجوداتی با ظرفیت اختیار و دارای انگیزه‌ها و ظرفیت‌هایی هستیم که سرنوشت و اعمال خود را رقم می‌زنیم. در نتیجه رفتار و تصمیم‌های ما تنها مبتنی بر ارضاء خواسته و نیازهای

<sup>1</sup> Prosocial

<sup>2</sup> Helping behavior



بیولوژیک‌مان نیست، بلکه شامل مجموعه وسیعی از پروژه‌ها، تعهدات، و روابطی است که به دلیل مختار بودن مان در تصمیمات و کنش‌ها، نقشی مهم در زندگی مان ایفا می‌کنند. بنابراین نیکی‌های آدمی دارای ساختار مشخصی اند و یکی از وظایف نظریه نیک بودن آدمی شناخت این ساختار و ایجاد مبنایی برای درک چرایی و چگونگی رفتارهای نیک انسان است. بنابراین درک ایثار انسان‌ها از ساختاری مشخص پیروی می‌کند که قابل بررسی و شناسایی است (Rosati, 2009) و برای ترویج و اشاعه آن باید درباره این پدیده شناخت لازم را کسب کنیم.

(۵) متأسفانه امروزه بی‌اعتمادی ناشی از سوء استفاده‌های شخصی از مقام و قدرت دولتی، رانتهای اقتصادی، اختلاس فضای عدم اعتماد و بدبینی را در جامعه ایجاد کرده است. چند دهه پیش و در حساس‌ترین شرایط سیاسی تاریخ جمهوری اسلامی نه تنها سوء استفاده شخصی و خودخواهی‌های مدیران مسئله مهم کشور تلقی نمی‌شد بلکه شاید بتوان گفت ایثار و از خودگذشتگی دوران دفاع مقدس و سال‌های پس از آن در عرصه جهاد سازندگی از علل مهم ادامه حیات نظام تلقی می‌شود.

(۶) ایثار یکی از انواع رفتارهای فرا اجتماعی است که در دوران دفاع مقدس میان فرماندهان و رزمندگان شیوع داشته است و اکنون دغدغه حفظ و ترویج آن مسئله‌ای جدی در مدیریت سازمان‌های دولتی و خصوصی تبدیل شده است و اهمیت آن تا جایی است که مقام معظم رهبری می‌فرمایند: «فرهنگ ایثار، 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».

(۷) از اینرو انجام تحقیقاتی منظم و سازمان یافته به منظور کسب شناخت از پدیده ایثار می‌تواند سهم به‌سزایی در ارتقاء رفتارهای ایثارگرانه در سطح جامعه و بدنه مدیریتی سازمان‌های دولتی و حتی خصوصی کشور داشته باشد.

<sup>۱</sup> بیانات در دیدار اعضای ستادهای «کنگره شهدای امور تربیتی»، «کنگره شهدای دانشجوی»، و «کنگره



## ۲- ادبیات موضوع و پیشینه

### ۲-۱- مفهوم شناسی و تعریف ایثار

در زبان عربی واژه «ایثار» مصدر باب افعال از ریشه «أ ث ر» است (فراهیدی، ۱۴۰۹، ج ۸، ص ۲۳۶). ماده «أ ث ر» دارای سه اصل معنایی «پیش انداختن»، «یاد کردن» و «باقی ماندن» چیزی است (ابن فارس، ۱۴۰۴، ج ۱، ص ۵۳). گفتنی است که مصدر باب افعال این ریشه به معنای «انتخاب کردن»، «برتری دادن» و «مقدم داشتن» است. زبیدی (۱۴۱۴، ج ۱۰، ص ۲۰) می گوید زمانی فعل «أثر» به کار می رود که کسی بین چند چیز یا چند کس یکی را برگزیند و یا چیزی و یا کسی را نسبت به دیگری برتری داده و یا آن را مقدم بدارد. راغب اصفهانی (۱۴۱۲، ج ۱، ص ۶۲) در بیان معنای لغوی ایثار به مقدم داشتن حوائج دیگران (آیه ۹ سوره حشر)، انتخاب بندگان شایسته خداوند (آیه ۹۱ سوره یوسف) و برگزیدن دنیا بر آخرت (آیه ۳۸ سوره نازعات) اشاره می کند. طریحی (۱۳۷۵، ج ۳، ص ۱۹) با اشاره به آیه ۹ سوره حشر و آیه ۱۶ سوره اعلی «مقدم داشتن» و برتری دادن را دو معنای اصلی برآمده از مفهوم ماده «أ ث ر» می داند.

معنای ایثار طبق دیکشنری کمبریج ذیل واژه «self sacrifice» عبارت است از «دست کشیدن از چیزی که برای شما مطلوب است تا دیگران به آن چه می خواهند دست یابند». در دیکشنری وبستر این گونه آمده است «قربانی کردن خود یا علائق و مطلوبیت های خود برای دیگران، علل و یا آرمان». و در نهایت دیکشنری آکسفورد ایثار را «دست کشیدن از علائق، مطلوبیت ها و یا آرزوهای شخصی به منظور کمک کردن به دیگران و یا تحقق امری ویژه» تعریف کرده است.

می توان گفت ایثارگری به معنی «قربانی کردن ارزش عالی برای ارزشی دانی است. ایثار به معنی عدم پذیرش چیزی بی ارزش نیست بلکه آنچه مردود واقع شده است بسیار ارزشمند است. در واقع، ایثار قربانی کردن و چشم پوشی از چیزی است که ارزشی بالایی برای شما دارد در جهت چیزی که برای شما بی ارزش است» (Avolio and Locke, 2002). یورگس و همکارانش (۱۹۹۹:۴۲۸) ایثار را این گونه تعریف می کنند: «چشم پوشی و یا از دست دادن چیزی که برای فرد مهم است». نکته مهم این است که این تعریف بر جنبه «چشم پوشی از منفعت شخصی» ایثار متمرکز است.



در خصوص تعریف ایثارگری از دیدگاه روان‌شناسی و اقتصاد اختلاف نظر جدی وجود دارد؛ برخی رفتار ایثارگرایانه را بر اساس انگیزه (نیت) تعریف می‌کنند و برخی دیگر آن را از لحاظ نتیجه و پیامد تعریف می‌کنند. تعریف مبتنی بر انگیزه، ایثارگری را رفتاری می‌داند که علت آن علاقه به دیگران است (Batson and Shaw, 1991) در حالی که رویکرد دوم، ایثارگری را نظر هزینه‌هایی که ایثارگر متحمل شده و یا منافی که ذینفع (مخاطب و دریافت کننده ایثار) کسب کرده تعریف می‌کند (Becker, 1976). در واقع بدون داشتن اطلاعات جانبی راجع به فاعلان کنش‌ها و آنچه که آن‌ها در این فرایند از دست داده اند، نمی‌توان اظهار نظر دقیقی در رابطه با ایثارگرانه بودن آن‌ها ارائه داد (Impette and Gordon, 2008). با این که هر دو رویکرد دارای نقاط ضعف و قوتی هستند اما به نظر می‌رسد رویکرد مبتنی بر انگیزه، تعریف بهتری از اصل ایثارگری ارائه نموده است (Bajde, 2006). ادبیات روانشناختی - جامعه‌شناختی ایثار نشان می‌دهد که افراد زمانی ایثار می‌کنند که معتقد باشند: (۱) اگر کاری نکنند، دیگری به خطر می‌افتد (۲) اقدام آن‌ها می‌تواند نتیجه را تغییر دهد (Stern, 2000). به نظر اورولد (۱۹۸۰)، کنش ایثارگرانه، سه خصیصه دارد: (۱) فرد بداند که کنش او با از دست دادن چیزی همراه است. اگر فرد بداند که کنش او آسیب و زبانی به همراه ندارد، ایثار رخ نداده است (۲) اقدام فرد باید داوطلبانه باشد (۳) کنش فرد در نقطه مقابل منفعت فردی او باشد (Overvold, 1980). روزاتی دو مورد را به آنچه اورولد بیان کرده است اضافه می‌کند. بنابراین، یک کنش زمانی ایثارگری اصیل است که (Rosati, 2009):

- ۱) انتظار رود که کنش به کاهش بهزیستی فرد منجر شود؛
- ۲) کنش داوطلبانه باشد؛
- ۳) کنش در درجه اول به دلیل ارزش و یا نیکی دیگری صورت گیرد تا برای منفعت شخصی بلندمدت فرد؛
- ۴) فرد آگاه باشد که گزینه جایگزینی دارد که از نظر نفع شخصی برای وی مناسب‌تر است؛
- ۵) هر گونه اثر نامطلوب بر نفع شخصی به عنوان نتیجه عمل انتخاب شده فرد، به نیک بودن وی بر می‌گردد و ایثار کردن در چیزی که برای وی مطلوب است، نشانگر ایثارگری فرد است.

<sup>1</sup> other-interest

<sup>2</sup> Self- interest



معناشناسی به دست آمده از بررسی هم نشینی ایثار در قرآن کریم نکاتی را برای ما آشکار می‌سازد که در ادبیات علمی مربوط به ایثار در جامعه‌شناسی و روانشناسی مغفول مانده است (سیدی و رفیعی، ۱۳۹۳):

- ۱- ایثار دیگری بر خود با عنصر «دوست داشتن» مرتبط است، یعنی نوعی پیوند عاطفی میان فرد ایثارکننده و دریافت‌کننده ایثار وجود دارد؛
- ۲- احساس بی‌نیازی فرد ایثارکننده، به این معنی که ایثارگر حتی با وجود احتیاج خویشتن به آن چیزی که دیگری را به آن ترجیح داده، همچنان احساس بی‌نیازی می‌کند. از این رو بخل و حسادت عنصر بازدارنده ایثار است زیرا مانع از آن می‌شود که انسان آن چه که خود به آن احتیاج دارد را در اختیار دیگری قرار دهد!

علی‌رغم اینکه تعاریفی از ایثار ارائه شده است، همچنان بسیاری از افراد در خصوص معنای ایثار با ابهام مواجه هستند. برای مثال برخی می‌گویند چیزی به‌عنوان ایثار وجود ندارد زیرا تمام انسان‌ها کارهایی را انجام می‌دهند که تمایل دارند انجام دهند. از این‌رو مسیری را انتخاب می‌کنند که بیشتری ارزش را برای آن‌ها دارد و یا انتظار بیشترین ارزش را از آن دارند. در اینجا به‌وضوح رد پای سفسطه‌گری مشاهده می‌شود. تمام کنش‌ها به‌وسیله چیزی انگیزه می‌شوند، اما مسئله اینجاست: انگیزه شده با چه اصولی؟ واضح است که مادر ترزا و توماس ادیسون هر دو انگیزه‌هایی برای کنش‌های خود دارند، اما این انگیزه‌ها بر اساس اصول اخلاقی متفاوت و حتی متضادی شکل گرفته است. مادر ترزا فردی زاهد و از خودگذشته که تنها هدفش در زندگی را خدمت به فقرا و نیازمندان می‌دانست. توماس ادیسون اشتیاقی شدید برای اختراع داشت؛ تمرکز وی بر خیر اجتماعی و عمومی حاصل از اختراع وی یعنی الکتریسیته، نبود. اگرچه او از فرصت‌های تجاری احتمالی اختراع خود آگاه بود، اما انگیزه اصلی وی عشق خودخواهانه به اکتشاف و اختراع کردن بود (Avolio and Locke, 2002).

## ۲-۲- پیشینه پژوهش

فداکاری و ایثار موضوعی است که محققین رشته‌های مختلف به آن توجه داشته‌اند. به‌عنوان مثال روانشناسان به دنبال شناخت این پدیده در تحلیل و تبیین روابط اجتماعی و عاطفی، علل و عوامل تمایل به فداکاری و ایثار و شهادت‌طلبی ملی‌گرایانه و همچنین شناخت عوامل موجب فداکاری‌های تروریستی بوده‌اند (Atran et al., 2014; Atran, 2016; Sheikh et al., 2016). اخیراً رهبری ایثارگرانه و تأثیرات احتمالی آن موردتوجه

<sup>۱</sup> مصداق بارز این مفهوم ایثار را می‌توان در سوره انسان آیات ۸-۱۰ یافت که شان نزول آن داستان مراجعه فرد مسکین، بتیم و اسیر به منزل امیر المومنین و صدیقه کبری سلام الله علیهما است.



پژوهشگران سازمانی قرار گرفته است. توجه به نوع رهبری در سازمان با نظریه‌هایی چون رهبری کاریزماتیک و تحولی بوده است (Knippenberg and Knippenberg, 2005). در سال‌های گذشته پیشرفت‌های قابل توجهی در زمینه تحقیقات رهبری کاریزماتیک و تحولی اتفاق افتاده است. در این تحقیقات توجه بسیار محدود، غیرمستقیم و جزئی به پدیده «فداکاری رهبران» شده است (Choi & Mai-Dalton, 1999). به‌عنوان مثال برنز (۱۹۷۸) و باس (۱۹۸۵) پیشنهاد کردند که رهبری تحولی به‌منظور ایجاد تحول و تغییرات در نیازهای پیروان می‌تواند حاوی رفتارهای فداکارانه باشد. برخی از نظریه‌های رهبری تحولی نیز مطرح کرده‌اند که رهبران کاریزماتیک برای جلب اعتماد و مقبولیت پیروان باید فداکاری کنند تا تبدیل به الگوی مناسب وفاداری و تعلق خاطر به سازمان شوند. در این نظریه‌ها فداکاری رفتاری خارق‌العاده و الهام‌بخش توصیف می‌شود که به‌خصوص در شرایطی که تعهد کارکنان برای عملکرد اثربخش سازمان حیاتی است اهمیت دوچندان می‌یابد. البته در دیگر نظریه‌های رهبری نیز رفتارهای فداکارانه مورد توجه قرار گرفته است. به‌عنوان مثال در ادبیات رهبری قبل از دهه ۸۰ میلادی مفاهیم مشابهی مانند رهبر متواضع، رهبر از خود گذشته، رهبر قهرمان مطرح شده است. به‌طور کلی این نوشته‌ها و متون اگرچه اشاراتی به این پدیده می‌کنند اما از آنجاکه با پارادایم رهبری حاکم در آن زمان فاصله بسیار داشتند مورد توجه قرار نگرفتند. تاکنون تحقیقات بسیاری اندکی در زمینه رفتارهای فداکارانه و ایثارگرانه در سازمان شده است. و شناخت کمی در زمینه عوامل روان‌شناختی و سازمانی بروز چنین رفتارهایی و همچنین تأثیرات آن بر نگرش و رفتار کارکنان در سازمان انجام شده است. شاید علت آن دیدگاه مبانی انسان‌شناختی و فلسفی مبتنی بر پارادایم‌های عقلانی و سودمحوری باشد. از نگاه دیدگاه عقلانی ابزاری فداکاری و ایثار مخصوص انسان‌هایی است که از بیماری‌های روانی رنج می‌برند (Arnold and Loughlin, 2010) البته شاید صحبت از فداکاری و ایثار در سازمان‌هایی که معضل‌های اخلاقی 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 and Loughlin, 2010) اما نتایج تحقیقات نشان می‌دهد سازمان‌ها نیاز دارند تا 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 بحران‌ها جمعی می‌باشند، فداکاری رهبران ادراک‌ها مثبتی از رهبر (مانند کاریزما) به وجود می‌آورد (Cremer and Knippenberg, 2004). پیروان رهبران فداکار هویت خود را با اهداف و مأموریت‌های سازمان پیوند می‌دهند. چراکه ایثار و فداکاری رهبران این پیام را منتقل می‌کند که رهبر رویکردی فرا سازمانی و فرا گروهی





دارد. این مسئله تبیین مناسبی برای توانایی رهبران فداکار در انگیزاندن پیروان در چشم‌پوشی از منافع شخصی‌شان است. در واقع رفتارهای فداکارانه رهبر به نفع گروه یا سازمان نشان‌دهنده ارزش گروه و سازمان و سزاواری آن برای تلاش بی‌وقفه افراد است. رهبرانی که رفتارهای فداکارانه دارند به‌وسیله پیروانشان اثربخش، کاریزماتیک و مشروع‌تر از رهبرانی تلقی می‌شوند که منافع شخصی خود را دنبال می‌کنند (Knippenberg and Knippenberg, 2005; Ruggieri, 2013). بنابراین فداکاری رهبران و چشم‌پوشی از منافع شخصی و تحمل هزینه در جهت منافع و مصلحت گروه یا سازمان تأثیر زیادی در الهام‌بخشی و انگیزاندن پیروان دارد (Hoogervorst et al., 2012).

در جدول شماره ۱ هدف و خلاصه یافته‌های این پژوهش‌ها تشریح شده است:

جدول شماره ۱: پیشینه پژوهشی رهبری ایثارگرانه

پژوهشگران	سال انتشار	هدف و خلاصه یافته‌ها
مصطفی و باتوملی <sup>۱</sup>	2014	این پژوهش با استفاده از نظریه تبادل اجتماعی به بررسی ساز و کاری به نام سرمایه اجتماعی سازمانی می‌پردازد که از طریق آن رهبری ایثارگرانه به دو نوع رفتار یعنی رفتارهای شهروندی سازمانی و رفتارهای ضد بهره‌ور در کارکنان مرتبط می‌شود. این پژوهش با استفاده از آزمایش میدانی و آزمایشگاهی در مصر نشان می‌دهد رهبری ایثارگرانه باعث افزایش سرمایه اجتماعی سازمانی و کاهش رفتارهای ضد بهره‌ور می‌شود. بر این اساس می‌توان گفت رهبران ایثارگر با ارتقاء کیفیت روابط اجتماعی میان کارکنان، احتمال بروز رفتارهای مطلوب به‌وسیله آن‌ها را افزایش می‌دهند.
سینگ و کریشنان <sup>۲</sup>	2005	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 تبیین‌کننده بهتری برای رهبری تحول‌گرا نسبت به ایثارگری می‌باشد. این فرض که ایثار، تأثیرات دیگرخواهی بر رهبری تحول‌گرا را افزایش می‌دهد مورد تأیید قرار نگرفت. نتایج همچنین نشان می‌دهد رهبری تحول‌گرا به ارتقاء ادراک هویت جمعی و عملکرد پیروان می‌انجامد.
منر و مید <sup>۳</sup>	2010	این پژوهش با استفاده از ۵ آزمایش عوامل فردی و محیط اجتماعی را شناسایی می‌کنند که باعث می‌شوند رهبران از قدرتشان برای نیل به

1 Mostafa and Bottomley

2 Singh and Krishnan

3 Maner and Mead



اهداف گروهی و نه منفعت شخصی استفاده کنند. آن‌ها مشاهده می‌کنند در افراطی‌ترین حالت، رهبران تنها مطابق با اهداف گروهی رفتار می‌کنند.		
نتایج این پژوهش نشان می‌دهد رهبران ایثارگر اثربخشی بیشتری دارند و قادرند مرئوسین خود را به‌سوی عملکرد بهتر هدایت کنند و این تأثیرگذاری در رهبرانی که خود معرف و نمونه پیروان هستند، عمیق‌تر است. بنابراین، سطح بهره‌وری، میزان اثربخشی و ادراک پیروان از کاریزما و تمایلات گروهی رهبران، تحت تأثیر ایثار رهبران است. خصوصاً زمانی که رهبر خود نمونه و معرف پیروان است	2005	ون نیپنبرگ و ون نیپنبرگ <sup>۱</sup>
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 می‌دهد این رهبران بیشتر رفتارهای حمایت‌گرانه دارند تا رفتارهای توسعه‌ای و رهبران مرد کمتر از رهبران زن به‌صورت ایثارگرانه پیروان خود را توسعه می‌دهند.	2010	آرنولد و لاکلین <sup>۲</sup>
این پژوهش با استفاده از دو آزمایش مدل رهبری ایثارگرانه را آزمون می‌کند. مدل رهبری ایثارگرانه تشریح می‌کند چرا رفتارهای ایثارگرانه در سازمان رخ می‌دهد و این رفتارها توسط رهبران چه تأثیراتی می‌تواند بر پیروان داشته باشد. بنابراین در این پژوهش تأثیر رفتارهای ایثارگرانه رهبران بر نگرش‌ها و ادراکات کارکنان بررسی می‌شود. نتایج نشان می‌دهد پیروان مشروعیت و کاریزما 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.	1999	چوی و مای دالتون <sup>۳</sup>
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 می‌کنند.	2005	دی کرم و ون نیپنبرگ <sup>۴</sup>
این پژوهش تأثیر رهبری ایثارگرانه بر انگیزاندن پیروان برای رفتارهای فرا اجتماعی را بررسی می‌کند. نتایج نشان می‌دهد این رابطه خصوصاً زمانی که پیروان تمرکز اجتنابی دارند، بیشتر است. رهبری ایثارگرانه ممکن است منجر به انگیزش همه پیروان برای نمایش رفتارهای فرا اجتماعی نشود. بر اساس یافته‌های این پژوهش، تأثیر این نوع رهبری در بروز رفتار فرا	2009	دی کرم و همکاران

1 Van Knippenberg and Van Knippenberg

2 Arnold and Loughlin

3 Choi and Mai-Dalton

4 De Cremer and Van Knippenberg



اجتماعی زمانی زیاد است که پیروان تمرکز اجتنابی داشته باشند. در واقع زمانی رهبری ایثارگرانه بیشترین تأثیر را بر وقع رفتارهای فرا اجتماعی خواهد داشت که پیروان تمرکز اجتنابی داشته باشند زیرا این جهت گیری انگیزشی با ارزش های مورد تأکید رهبران مطابقت دارد.		
در این پژوهش با استفاده از نظریه های ضمنی رهبری و خود ادراکی نشان داده می شود که چرا و چه زمانی رهبری ایثارگرانه موجب انگیزش پیروان برای رفتارهای شهروندی خواهد شد.	2017	هی و همکاران <sup>۱</sup>
در پژوهش های گذشته، پیامدهای رهبری ایثارگرانه مورد بررسی قرار گرفته است. در این پژوهش حس تعلق رهبر به گروه به عنوان پیشایندهای رهبری ایثارگرانه مورد بررسی قرار می گیرد. نتایج نشان می دهد احساس قدرت رهبران این رابطه را تعدیل می کند به گونه ای که رهبرانی که ادراک قدرت بالایی داشته باشند بدون توجه به احساس تعلقشان به گروه، ایثارگری می کنند. این پژوهش نشان می دهد احساس تعلق رهبر به گروه تأثیر مثبتی بر ایثارگری این افراد دارد و ادراک ذهنی قدرت این رابطه را تعدیل می کند. به طوری که حس تعلق رهبرانی که ادراک قدرت کمتری دارند، ایثارگری آن ها را ارتقا می دهد در حالی که رهبرانی که ادراک قدرت بالایی دارند، بدون توجه به احساس تعلق ایثارگری خواهند داشت. طبیعی است رهبری که احساس تعلق به گروه یا سازمان خود داشته باشد، ادراک هم راستایی بیشتری با منافع آن گروه خواهد داشت و برای عهده دار شدن هزینه ها یا خطرات شخصی، برای ارتقاء منافع گروه و اعضایش انگیزه خواهد شد.	2012	هوگروورست، دی کرمر، ون دایک، مایر
در این پژوهش رابطه میان سبک رهبری تحول گرا و تبادلی، هویت تیمی و ایثار رهبر بررسی می شود. نتایج نشان می دهد در هر نوع سبک رهبری نام برده، ایثار با هویت تیمی مرتبط است.	2013	روگیری و آباته
ادبیات موجود در زمینه رابطه بین رهبری ایثارگرانه و نتایج رفتاری پیروان بر تأثیر این نوع رهبری بر رفتارهای وابسته متمرکز بوده است. این پژوهش مدلی نظری برای تبیین تأثیر رهبری ایثارگرانه بر مسئولیت پذیری پیروان به عنوان یک نمونه رفتار چالشی را بررسی می کند. آزمون این مدل نشان می دهد، رهبری ایثارگرانه ارتباط مثبتی با مسئولیت پذیری کارکنان دارد و هویت یابی سازمانی نقش میانجی در این رابطه ایفا می کند. همچنین ریسک گریزی در رابطه رهبری ایثارگرانه و مسئولیت پذیری پیروان نقش تعدیل گر دارد به گونه ای که این رابطه و مکانیسم میانجی آن برای پیروانی که ریسک پذیری زیادی دارند، ضعیف تر خواهد بود.	2015	لی، ژانگ و تیان



این پژوهش مبنایی برای نتیجه‌گیری تأثیر ایثار بر رهبری تحول‌گرا را نشان نمی‌دهد. نتایج این پژوهش نشان می‌دهد، ایثار (به معنی چشم‌پوشی کردن) از طریق دیگرخواهی (توجه به دیگران)، موجب ارتقاء ادراک از رهبری تحول‌گرا می‌شود. شاید انگیزه‌های محرک ایثارگری رهبر، اسناد کاریزما در بین پیروان را افزایش می‌دهد.	2008	سینگ و کریشنان
این پژوهشی به بررسی تأثیر رهبری ایثارگرانه بر اثربخشی رهبری می‌پردازد و اعتمادبه‌نفس رهبر و هویت جمعی را به‌عنوان دو مکانیسم برای اثربخشی رهبری ایثارگرانه معرفی می‌کند.	2004	دی کرمر و ون نیپنبرگ
این پژوهش به بررسی تأثیر رفتار ایثارگرانه در شرایط بحران بر ادراک پیروان از تعهد و کاریزمای رهبر می‌پردازد. نتایج نشان می‌دهد بروز رفتارهای ایثارگرانه خصوصاً در مواقع بحران، موجب افزایش ادراک پیروان از کاریزما و تعهد رهبران خواهد شد.	2004	هالورسون و همکاران <sup>۱</sup>
این پژوهش به بررسی تأثیر فرهنگ ایثار و شهادت بر سرمایه اجتماعی با میانجی‌گری باورهای دینی می‌پردازد. روش‌شناسی مورد استفاده در این پژوهش پیمایش است و جامعه آماری آن را دانشجویان دانشگاه‌های تهران تشکیل می‌دهد. نتایج پژوهش نشان می‌دهد فرهنگ ایثار و شهادت بر باورهای دینی تأثیرگذار است و باورهای دینی نیز موجب تحکیم سرمایه اجتماعی می‌شود؛ البته فرهنگ ایثار و شهادت به طور مستقیم نیز بر سرمایه اجتماعی تأثیر دارد.	۱۳۹۷	کردنائیچ و خلیلی پالندی
این پژوهش با استفاده از روش توصیفی - تحلیلی ایثار را در تربیت اسلامی تحلیل کرده است. یافته‌های پژوهشی نشان می‌دهند اگرچه شرط پذیرش عمل ایثارگرانه از منظر اسلام توجه همزمان به مبادی سه گانه عمل (شناختی، گرایشی و ارادی) است، اسلام بر مبدا شناختی تأکید دارد.	۱۳۹۵	بناهان و حبیب زادگان
این پژوهش با روش کتابخانه‌ای به دنبال شناسایی کارکردهای ارزشی - اعتقادی ایثار و زمینه‌های موثر در انتقال آن‌ها و روبش نسل انقلاب اسلامی صورت گرفته است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد ذلت‌گریزی، استقامت و پایداری، تحول‌گرایی، هدایت‌طلبی، همبستگی اجتماعی و امید به آینده از نتایج و کارکردهای ایثار به شمار می‌رود.	۱۳۹۹	نجفی

<sup>1</sup> Halverson et al



### ۳- روش تحقیق

روش شناسی پدیدارشناسی مبتنی بر ریشه‌های پژوهش تفسیری است که معتقد است تجاربی که انسان‌ها از یک پدیده مشترک دارند می‌تواند معانی چندگانه داشته باشد. پدیدارشناسی ریشه در هستی‌شناسی برساخت اجتماعی و معرفت‌شناسی تفسیری دارد. برساخت اجتماعی یعنی هیچ حقیقت جهانشمولی به جز برساخت اجتماعی جامعه از معنی و فهم دنیایی که در آن زندگی می‌کنیم وجود ندارد (Creswell, 2013).

ادموند هوسرل که به پدر پدیدارشناسی شناخته می‌شود معتقد بود ماهیت تجارب معنی دار زمانی آشکار می‌شود که شخص بتواند پیش‌انگاره‌های ذهنی خود را که در نتیجه عادت‌های تفکری ایجاد شده‌اند، کنار گذاشته و چیزها را آن‌گونه که هستند ببیند. از این‌رو، پژوهشگران باید خود را در برابر پدیده‌ها رها کنند تا آنچه رخ می‌دهد و آشکار می‌شود را رویت کنند. از این‌رو پدیدارشناسی به دنبال کشف شرایط و ریشه‌های یک پدیده و رویدادها است (Van Vanen, 2014) بر این اساس پژوهش حاضر به دنبال فهم و درک تجارب ایثار مدیران جهادی است که تجربه حضور در جبهه دوران دفاع مقدس را داشته‌اند و از آن‌ها به مدیران جهادی تعبیر می‌شود و روش پدیدارشناسی برای مکشوف شدن این تجربه به ما کمک می‌کند.

### ۳-۱- مراحل گردآوری داده‌ها

ابزار مصاحبه برای گردآوری داده مورد نیاز در این پژوهش مورد استفاده قرار گرفته است. به این منظور با ۱۲ نفر از افرادی که تجربه حضور در دفاع مقدس و تجربه مدیریت در سطوح گوناگون پس از دوران دفاع مقدس را داشته‌اند مصاحبه صورت گرفت. در این پژوهش از نمونه‌گیری هدفمند برای شناسایی مدیران جهادی با تجربه حضور در دوران دفاع مقدس استفاده گردیده است. مشارکت‌کنندگان در این پژوهش تجربه حضور در جبهه در دوران دفاع مقدس و همچنین تجربه مدیریت در سطح کلان در حوزه‌های فرهنگی، سیاسی، نظامی و اقتصادی را دارند و از این جهت ایثارگری سازمانی را نیز تجربه کرده‌اند.

منظور جلب اعتماد و ایجاد آرامش در مشارکت‌کنندگان، مصاحبه‌ها در مکانی خصوصی و راحت با رضایت آن‌ها انجام گرفت و پس از انجام مصاحبه به صورت متن درآمد.



یادداشت برداری و ضبط گفت‌وگوها روشی رایج برای گردآوری داده در طول مصاحبه تلقی می‌شوند. ضبط صوتی مصاحبه‌ها از خطای غیرعمدی مصاحبه‌کنندگان در رابطه با داده جلوگیری می‌کند (Gall et al., 2007). بر این اساس همه مصاحبه‌ها ضبط شده‌اند و علاوه بر آن یادداشت‌هایی به منظور احصاء ارتباطات غیرکلامی، زبان بدن مشارکت‌کنندگان و تفسیر پژوهشگر از تم‌های کلیدی در طول مصاحبه استفاده شده‌است.

اشباع داده بیانگر این است پژوهشگر قادر به یافتن ویژگی‌های جدید و متفاوت در رابطه با پدیده نیست و هیچ‌گونه اطلاعات جدیدی از مصاحبه‌های آتی به دست نمی‌آید (Van Manen, 2014). همان‌طور که اشاره شد در این پژوهش با ۱۲ مدیر جهادی مصاحبه انجام گرفت. ۶ مصاحبه به صورتی حضوری و ۶ مصاحبه به صورتی تلفنی انجام شد و پس از ۸ مصاحبه به اشباع نظری رسیدیم. اشباع داده بیانگر این است پژوهشگر قادر به یافتن ویژگی‌های جدید و متفاوت در رابطه با پدیده نیست و هیچ‌گونه اطلاعات جدیدی از مصاحبه‌های آتی به دست نمی‌آید (Van Manen, 2014).

### ۳-۲- مراحل تحلیل داده

هفت مرحله‌ای که موستاکاس (۱۹۹۴) برای انجام تحلیل داده در پژوهش پدیدارشناسی پیشنهاد می‌کند:

۱- افق‌سازی: در مرحله اول یعنی افق‌سازی عبارات مرتبط با تجربه مشارکت‌کنندگان از ایثار را فهرست کرده، ارزش‌برابری برای هر یک از آن‌ها قائل شده ایم، موارد تکراری را حذف و فهرستی از عبارتهای غیر تکراری و بدون هم‌پوشانی تهیه کرده‌ایم (Moustakas, 1994; Creswell et al, 2007).

۲- تقلیل پدیدارشناختی و زدودن: مرحله دوم در فرایند تحلیل داده شامل تقلیل یا حذف عبارات نامرتب می‌شود. در این مرحله هم‌پوشانی‌ها و عبارات تکراری و مبهم و یا نامرتب با سوال پژوهش را حذف کرده‌ایم.

۳- خوشه‌بندی واحدهای معنایی برای ایجاد تم‌ها: زمانی که پژوهشگر به فهرستی از واحدهای معنایی غیر تکراری دست یافت، نوبت به دسته‌بندی واحدهای معنایی مرتبط می‌رسد (Hycer, 1985). پس از اینکه واحدهای معنایی مرتبط از مجموع متون پیاده شده مصاحبه‌ها مشخص شدند، با خوشه‌بندی اجزاء لا یتغیراً کدهایی را که از نظر مفهومی

<sup>1</sup> Phenomenological reduction

<sup>2</sup> Invariant constituents



قرابت بیشتری با هم دارند را در قالب یک خوشه قرار داده ایم تا یک تیم را تشکیل دهند. در این مرحله تجارب مشابه به صورت یک تیم مشترک گروه بندی شده‌اند.

۴- اعتبارسنجی! مرور چندباره متون به شناسایی کلمات و کلیدی و متن غنی تجربه هر مشارکت‌کننده و شکل‌گیری مناسب‌تر خوشه‌های تیم‌ها می‌شود.

در این مرحله کلیه خوشه‌های معنایی را مجدداً بازرسی کرده‌ایم تا در صورتی که تیم یا تیم‌ها مرکزی دیگری که بیانگر ماهیت این خوشه‌ها می‌باشند را شناسایی کنیم (Hycner, 1985). برای حصول به تیم‌های منحصربه‌فرد، با بررسی تیم‌هایی شروع کرده‌ایم که در تمام مصاحبه‌ها و یا اکثر آن‌ها مشترک‌اند و یا در مصاحبه‌ای واحد گزارش شده‌اند. در این مرحله با استفاده از بازنگری مستمر و رفت و برگشتی ممتد از متون به اجزاء نامتغیر در مرحله سوم خوشه‌ها و دسته‌های معنایی بدست آمده در مرحله قبل را اعتبارسنجی کرده ایم.

۵- توصیف بافتی! در این مرحله از تحلیل داده پدیدارشناسی، پژوهشگر توصیفی از «چیستی» تجارب زیسته مشارکت‌کنندگان و آنچه آن‌ها درباره ایثار تجربه کرده‌اند نوشته ایم. این نوشته توصیفی از معنایی است که افراد از ایثار تجربه کرده‌اند (Moustakas, 1994). با استفاده از توصیف دقیق بافت‌های آن چه که مشارکت‌کنندگان تشریح کرده‌اند، توانسته ایم به توصیف مواردی پردازد که آن‌ها در رابطه با ایثار تجربه کرده‌اند.

۶- توصیف ساختاری! در مرحله ششم از تحلیل داده، «چگونگی» تجربه ایثار از منظر مشارکت‌کنندگان نگاشته می‌شود. توصیف ساختاری بر «چگونگی» وقوع تجربه متمرکز است و به این منظور شرایط و زمینه‌ای که تجربه در آن رخ داده است تاکید می‌شود. توصیف ساختاری شامل تفکر، قضاوت، تخیل و بازنگری آگاهانه به منظور دست‌یابی به معانی ساختاری هسته‌ای می‌شود (Moustakas, 1994). در این مرحله، به صورت شهودی به فهمی از معانی زیربنایی ایثار دست یافته ایم که ممکن است حتی از منظر مشارکت‌کنندگان پنهان و مغفول مانده باشد و صریحاً بیان نکرده باشند. در توصیف ساختاری باید معانی را به گونه‌ای ترکیب کرد که به توصیفاتی دقیق و کامل از پدیده دست یابیم.

<sup>1</sup> Validation

<sup>2</sup> Textural description

<sup>3</sup> what

<sup>4</sup> Structural description

<sup>5</sup> how



تغییر خیالی<sup>۱</sup> را می توان برای دست یابی به تیم های ساختاری از درون توصیفات بافتی به کار گرفت. در تغییر خیالی، ساختارهای جهانشمولی که در احساسات و افکار مرتبط با پدیده مطرح شده اند، مانند ساختار زمان، فضا، ملاحظات فیزیکی، مادیت، سببیت یا علیت، ارتباط با خود و یا دیگران، را مد نظر قرار داده ایم (Moustakas, 1994).

۷- ترکیب معانی و ماهیات: در آخرین مرحله از فرایند تحلیل داده پدیدارشناسی با تقلیل معانی تجربیات بافتی (چیستی) و ساختاری (چگونگی) به صورت موجز به توصیف پدیده ایثار پرداخته ایم. این جمله بیانگر ذات فراگیر ایثار از منظر مشارکت کنندگان است و نمونه مناسبی برای تجربیات همه مشارکت کنندگان محسوب می شود.

#### ۴- یافته های تحقیق

پس از تحلیل مصاحبه ها، تجربه ایثار مدیران جهادی در قالب ۱۱ تیم اصلی و ۲۸ تیم فرعی ظهور کردند. جدول شماره ۲ تم های اصلی و فرعی مربوط به تجربه ایثار مدیران جهادی را نشان می دهد. پس از تشریح هر تیم، جملات و عبارات مربوط به آن را از متن مصاحبه بازپایی کرده و برای تشریح تم به کار برده ایم. پس از هر جمله کدی اختصاری آمده است که عدد اول شماره مصاحبه شونده و عدد دوم شماره پاراگراف مربوط به متن آن مصاحبه است.

۸) جدول شماره ۲: تم های اصلی و فرعی

ردیف	تم اصلی	تم فرعی
۱	ابرازگری اجتماعی	کسب اعتبار اجتماعی
		دیده شدن و مورد ستایش قرار گرفتن
۲	خودپنداره مثبت و احساس لذت و رضایت درونی	احساس توانمندی و نقش آفرینی
		احساس موثر و مفید بودن
		احساس ادای دین و تکلیف و انجام وظیفه
۳	موقعیت، شرایط و زمینه	بحران و تهدید
		جو احساسی و عاطفی
		کم کاری سایر افراد سیستم
۴	تاب آوری، پایداری و تحمل سختی ها و مشکلات	نوع وظیفه و ماموریت سازمان
		تحمل سختی ها
۵	وجدان کاری و وظیفه مداری	تمرکز به انجام وظیفه و دستیابی به اهداف
		وجدان کاری

<sup>1</sup> Imaginative variation





خدمت به دیگران		
الگوگیری (تقلید از گروه های مرجع و الگوهای ایثار)	یادگیری و سرایت اجتماعی	۶
یادگیری اجتماعی ارزش ها		
سرایت اجتماعی ایثار در گروه و جامعه	ارزش های جوهری	۷
ترجیح منافع عمومی بر منافع شخصی	آگاهی و شناخت	۸
آگاهی از ارزش ها و فضیلت ها		
آگاهی از پیامدها و آثار		
آگاهی از اهمیت شغل، وظیفه و مأموریت سازمان	همدلی و همدردی	۹
درک و توجه به نیازهای دیگران		
دلسوزی و همدردی با دیگران	وحدت اجتماعی و هویت جمعی	۱۰
مسئولیت و آرمان مشترک		
همبستگی و وحدت اجتماعی		
حس تعلق گروهی		
هویت جمعی	هدفمندی و آرمان گرایی	۱۱
اهداف و آرمان های فردی		
اهداف و آرمان های جمعی		

۱- ابرازگری اجتماعی: برخی از مصاحبه شوندگان کسب اعتبار اجتماعی و احترام نزد همکاران و مدیر و همچنین میل به دیده شدن و مورد ستایش و تمجید فرار گرفتن را عامل مهمی در شکل گیری رفتارهای ایثارگرانه معرفی کرده اند. نمونه هایی از عبارات مصاحبه ها این مطلب را بهتر به ما نشان می دهد:

«فرد باید فرصت صحبت کردن و ارائه کردن کارهایش را داشته باشد. مسلماً شما اگر احساس کنید که سازمان شما نسبت به فداکاری ها و از خودگذشتگی های شما بی توجه است و اصلاً مدیر شما و همکارانتان ندانند که اصلاً شما چه می کنید و نشان ندهند ارزش کارتان را می فهمند نمی توانید انگیزه خود را برای همیشه حفظ کنید» (۳۶-۱).

همین مشارکت کننده در قسمت دیگری از صحبت هایش تجربه مرتبط دیگری را مطرح می کند:

«یک معاون داشتم که مدام در مأموریت بود. شب و روز نداشت بس که تلاش می کرد. مدیران نباید روحیه این ها را بکشند. باید بگذارند این ها پرواز کنند. چون او هر کاری بکند به نام تیم مدیر مافوقش تمام می شود. سازمان ها و مدیران باید به این افراد میدان و عرصه دهند تا بتوانند خودشان و قابلیت هایشان را عرضه کنند تا شکوفا شوند. من اجازه می دادم مدیر هر پروژه، در بازدیدها و رونمایی ها، دست آوردهای کاری مجموعه خود را



برای مافوقان تشریح کند. باید به افراد فرصت دهیم به دستاوردهایشان افتخار کنند» (۱-۳۷).

برخی دیگر از مشارکت کنندگان نیز همین مطلب را با بیانی دیگر مطرح کرده اند: «افراد نیاز دارند به خودنمایی و دیده شدن، هر چه قدر که فضا بیشتر محیا باشد این ها بیشتر خودشان را بروز می دهند» (۳۴-۵).

«گاهی در کارتان شما ممکن است احساس کنید اکنون فرصت مناسبی است تا خودی نشان دهید و توانمندی هایتان را عرضه کنید» (۴-۳).

۲- خودپنداره مثبت و احساس لذت و رضایت درونی: مصاحبه شوندگان اذعان داشته اند که پس از انجام عملی ایثارگرانه احساس لذت و رضایت درونی داشته اند. تحلیل مصاحبه ها نشان می دهد احساس توانمند بودن، موثر و مفید واقع شدن و ادای دین، تکلیف و انجام وظیفه باعث می شود فرد ادراک مثبتی از خودش داشته باشد. نمونه ای از متن مصاحبه درباره این تم عبارتند از:

«.. تو کار خودت را می کنی. 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؟ من کیف می کنم این کارها را می کنم ... بین کار شما را خسته می کند خصوصاً تعاملاتی که با دیگران دارید ... ولی این ها لازمه کار است. شما وقتی می روید کوه، در مسیر که می روید طبیعی است که خسته می شوید، نفستان می گیرد. پایت درد می گیرد، ضعف می کنی، عضله ات می گیرد. هزارتا چیز هست. اما میری و برمی گردی ولی چه چیز می ماند، شادی و لذتی این صعود برای شما باقی می ماند. در نتیجه وقتی شما کار می کنید لذت این کار می ماند و خستگی از تنتان در می رود. چون ما ادم ها یک تن داریم یک تن داریم، تن خسته می شود و می خوابیم درست می شود مهم این است که من وجودی ات راضی باشد (۴۲-۳۹-۶).

«مثلاً من ان سال هایی که بچه ها را می بردم کوه که بعد رفتیم قله دماوند، کسی به من حقوق می داد؟ که ببر کوه این ها را؟ چرا می بردی کوه؟ برای اینکه من از کوه بردن بچه ها چیزی را می دیدم عاید این بچه ها می شود که هیچ جای دیگر گیرشان نمی آمد. ... خب همین برای من بس است دیگر، من لازم نیست ایثار بکنم. لاقلاً من اصلاً اسمش را ایثار نمیگذارم، نگاهم اینجوری نکردم، هیچ وقت هم این جوری کار نکردم» (۳۸-۶).

«وقتی شما به دیگران کمک می کنید احساس لذت پایدار درونی در شما ایجاد می شود که با هیچ پاداش مادی ایی قابل مقایسه نیست و جنس این لذت متفاوت است. فرض



کنید بخشی از زمان کاری خود را صرف کمک به همکاران می‌کنید. وقتی مشکل کاری او را حل کردید احساس رضایت درونی در شما حاصل می‌شود» (۱۷-۵).

«... طرف دنبال ارضاء کردن نیازهای خودش است، خود وجودی اش، یعنی من یک نیازی دارم که خودم را نشان بدهم برای وجدان خودم و اندیشه خودم، این می‌شود ایثار» (۵-۱۷).

«ایثار لازمه اش توانمندی است. آدم‌های توانمند می‌توانند ایثار کنند. یعنی برای اینکه شما ایثار کنید باید یک چیزی داشته باشید که از آن بگذرید. یک حسی بعد از از خودگذشتگی به فرد دست می‌دهد که من این را داشتم و گذشت کردم و حس قدرت داشتن در فرد ایجاد میشه اول به این دلیل که می‌توانستم برای خودم نگه دارم ولی نداشتم. اگر شما به تخصص و مهارت یا منابع ویژه داشته باشید می‌توانید ایثار کنید و اون رو در اختیار دیگران قرار بدید و الا انسان‌های کم استعداد و کم برخوردار قادر به ایثار کردن نیستند» (۳-۱۱).

۴- موقعیت، شرایط و زمینه: بعضی از موقعیت‌ها و شرایط زمینه‌ای احتمال بروز رفتارهای ایثارگرانه را افزایش می‌دهند. به طور کلی در این پژوهش چهار عامل زمینه‌ای مهم بحران و تهدید، جو هیجانی، احساسی و عاطفی، کم کاری سایر همکاران و نوع وظیفه و ماموریت سازمان به عنوان عوامل موقعیتی و زمینه‌ای تاثیرگذار در شکل‌گیری رفتارهای ایثارگرانه شناسایی شدند. مصداق‌هایی از این عوامل را با توجه به متن مصاحبه‌ها مرور خواهیم کرد:

«معمولاً زمانی رفتارهای ایثارگرانه توسط افراد مشاهده میشه که سازمان یا جامعه با یک بحران مواجه شود و حل بحران نیازمند ایثارگری فردی است» (۱۶-۴).

«گاهی در یک سیستم 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 فایده اش ممکن است حتی خیلی هم با ما نرسد» (۴۲-۳).

«در بعضی از شغل‌ها و سازمان‌ها انتظار وقوع رفتارهای ایثارگرانه 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 شده نیست».



«فضای احساسی و عاطفی در بروز ایثار خیلی مهمه. گاهی انسان در موقعیت های احساسی قرار می گیرد و کارهایی می کند که بعداً اگر به آن فکر می کرد حاضر نبود آن کار را بکند» (۴۸-۵).

۵- تاب آوری، پایداری و تحمل سختی ها و مشکلات: ایثار کردن بدون تحمل سختی ها و هزینه ها اتفاق نمی افتد و کسی که اقدامی ایثارگرانه انجام می دهد باید ظرفیت و توان تحمل سختی ها و هزینه های احتمالی را داشته باشد و بر دستیابی به اهداف مد نظر تمرکز داشته باشد.

«ایثارگر یعنی فردی که با مشکلات متعدد از همه جهت روبروست، چه مشکلات سازمانی، چه ساختاری، چه از بیرون بهش تحمیل می شه، چه مشکلاتی که از درون داره و با همه این اوصاف از پذیرش مسئولیت و تلاش کردن شانه خالی نمی کند». (۵-۳).

«فرد ایثارگر از انجام وظیفه و خدمت به دیگران خسته نمیشه و هرچقدر مشکلات پیش رویش زیاد هم که باشد باز هم بر سر انجام آنچه نیت کرده تلاش و ممارست می کنه» (۱۴-۷)

«وقتی به کارهای گذشته نگاه میکنم تصور میکنم سختی های کارهای آن موقع به چشم نمی آمد همین طور که من الان تعریف میکنم چیزی از آن سختی ها نه باقی مانده نه به نظرم می آید. کار کردن و خدمت کردن در گرم ترین جاها مشکلی نبود، سردترین جاها هم مشکلی نبود، اصلاً چیزی به عنوان مانع نبود که جلوی حرکت و پویایی شما را بگیرد و مانع شما برای رسیدن به اهدافتان شود» (۱۲-۶).

۶- وجدان کاری و وظیفه مداری: افراد ایثارگر در سازمان ها از وجدان کاری بالایی برخوردارند و همواره در تلاشند تا وظایف محوله را به نحو احسن انجام دهند. البته وظیفه مداری و وجدان کاری صرفاً به عملکرد وظیفه ای محدود نمی شود و آن ها عملکردی فراوظیفه ای دارند و به دنبال خدمت کردن به سازمان و همکاران و رای وظایف مشخص شده سازمانی هستند. آن ها همچنین از اختیارات سازمانی و قدرت خود برای منافع شخصی خود استفاده نمی کنند.

«وقتی فرد برای انجام کاری احساس وظیفه و مسئولیت کند هزینه ها و خطرهای آن کار را می پذیرد» (۳-۷).

«خودم را عضوی از جامعه و سازمان می دانستم و احساس می کردم باید وظیفه خودم را در قبال سازمان و جامعه انجام دهم. هر کاری هم که انجام دادم وظیفه ام بود» (۱۲-۳).  
«رفتارهایی که شما بخواهید اسمش را ایثار بگذارید در واقع در زمان و مکان خود به نوع تکلیف و وظیفه بوده است» (۶-۲۲).



«بعضی وقت ها کار باید انجام شه. ممکنه این وسطها ایثار کنی از وقتت، سلامتیت را در خطر بگذاری، شاید مسائل امنیتی برات پیش بیاد، مسائل حفاظتی برات پیش بیاد، ولی باید بری و کار رو تمام کنی» (۲۰-۳).

«ایثار یعنی در هر مسئولیت و پستی که هستی منافع عمومی سازمان و جامعه را نسبت به منافع شخصی خودت اولویت بدهی» (۳۲-۷).

۷- ارزش های جوهری: ارزش ها یکی از عوامل تعیین کننده رفتار انسان ها در سازمان ها در نظر گرفته می شوند. افراد ایثارگر ارزش های عقلانیت محوری و سودجویی و منفعت طلبی شخصی ندارند و برای کسب منفعت بیشتر با دیگران رقابت نمی کنند. عبارت هایی که مشارکت کنندگان برای این تم به کار برده اند عبارتند از:

«ادم ها وقتی ایثارگر به حساب می آیند که محاسبه گری نکنند. میگن اقا من اگه باید

۸ ساعت کار کنم، ۸ ساعتش شد ۱۰ ساعت و اضافه کار نگرفتم ایثار است؟. نه. ببین

وقتی میگی نیم ساعت کمتر یا بیشتر اضافه کار من چی میشه؟ که برای این دریافتی دو

دوتا چهارتا می کنی. وقتی دو دوتا چهارتا نکنی میگی مهم نیست دیگه» (۳۸-۷).

«فرد ممکن است کاری را انجام دهد در حالی که دنبال یک برداشت بیشتری هست اون

یک کاسبی و معامله است اگرچه ظاهر آن ممکن است ایثار باشد. ایثار، آن چیزی که من

خودم فکر می کنم این است که یک چیزی را بدون مزد بخواهد و بدون یک عوض بخواهد

انجام دهد. احساس کند این به عنوان یک مسئولیت اجتماعی است و من باید این کار را

انجام بدهم چون وظیفه ام است که انجام بدهم. اگر بخواهیم با محاسبات عقلانی نگاه

کنیم، ایثار اتفاق نخواهد افتاد» (۱۷-۵).

«در واقع در مورد خطر باید بگم، خود طرف باید حساب خودش را با خودش صاف بکنه

که توانمندی این را داره یا نه مثلاً پزشکی که سر تشریح از حال میره باید حسابش رو با

خودش صاف بکنه که باز هم می خواد دوباره این صحنه ها رو ببینه یا نه. همه کسایی که

اونجا بودن بالاخره اینها هم انسان بودن و اونها حسابشون رو با خودشون صاف کرده بودن

و من هم حسابم رو با خودم صاف کردم چون می دونستم ارزشش رو داره و می دونستم

خطرات داره و تبعاتی هم داره. گاهی اوقات اونچه به دست می آریم خیلی با ارزشتر از اونیه

که فکرش رو بکنی (۷-۹)

«اون چیزی که براش ایثار بکنه باید خیلی براش ارزش داشته باشه و به نظر من فضیلتها

اهل معامله نیستند یعنی اگر کسی در مسیر فضیلتها قدم برداره به سود و زیان زیاد توجه

نمی کنه. یعنی سود و زیان رو چون ما در جامعه تعاملی که خودمون به خودمون داریم و

خودمون با دیگران داریم اولین قدم سود و زیان هست که داریم درباره کاری که می خواهیم



بکنیم قدمی که می‌خواهیم برداریم فضیلت‌ها هیچ جوری سود و زیان مادی نیست یک رضایت معنوی هست» (۷-۹).

مقوله انسانی ایثار بسیار وسیع هست و یک فضیلت انسانی وسیع هست و همین ایثار برای هر انسان برمی‌گردد به اون خودآگاهی و برمی‌گردد به اون باورهاش و برمی‌گردد به اون بینشی که نسبت به زندگی داره و اون رو اعمال می‌کنه یا نمی‌کنه. برای مثال به نظر من در دنیایی که زندگی می‌کنیم همه اش نشانه‌هاش اینه که خودتو داشته باش، خودت مهمی و ارزشمندی، دیگران ارزش ندارند. نگاه کن ببینی این قدم رو که می‌خوای برداری بین چقدر برای خودت منفعت دارند. اگه منفعت برای خودت داره برو جلو اگه نداره پس به ضررت هست. این نگرش درباره فردی که ایثار می‌کنه صادق نیست» (۷-۹)

«اینجا دیگه سود و زیان و اینها معنا پیدا نمی‌کنه و اون چیزی که کسب می‌کنه خیلی خیلی ارزشمندتر از اونیه هست که از دست می‌ده» (۷-۹).

«آنچه باعث می‌شه طرف فردی دست به ایثار و از خودگذشتگی بزنه اینه که می‌اندیشه و اونچه که فدا می‌کنه مال و جاننش از خودش بیشتر ارزش داره. میگن این معامله دو دوتا چهار تا اینجا با اون چیزی که الان می‌بینیم کاملاً متفاوته. خیلیها از مالشون گذشتن تا به چیزی بالاتر از مالشان دست پیدا کنند. از نظر من طرف باید اول از خودش و منافع خودش بگذرده تا در پیچ بعدی به آگاهی برسه و هیچوقت عقل نمیداد بگه این کار تو ایثار نیست و حماقت هست» (۷-۹).

۸- یادگیری و سرایت اجتماعی: مشاهده ایثار توسط سایر اعضای گروه و سازمان، الگوهای ایثار، یادگیری اجتماعی، هنجارهای گروهی و سازمانی، جامعه پذیری و سرایت اجتماعی رفتارهای ایثارگرانه زیر تم‌های یادگیری و سرایت اجتماعی اند.

۹ « شما میای در یک محیطی کار می‌کنی می‌بینی همه مشغول فساد اداری هستند و شما هرچی هم می‌خوای درست کنی نمی‌شه، 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 کم کم شما هم رفتارهای اون هارو یاد می‌گیری و تکرار می‌کنید». (۱۵-۲).

۱۰ «ببین اگر فرد درست بشه و خودش رو درست بکنه و چون جامعه متشکل از افراد جامعه درست میشه و مملکت هم درست میشه، ولی اگر فرد درست عمل کند به بقیه هم منتقل می‌کند این را. در سازمان‌ها هم اگر رفتار ایثارگرانه رایج بشه افراد از همدیگه یاد می‌گیرند» (۴۰-۷).



۱۱) «من تجربه کار با فردی را دارم که از خودگذشتگی هایش را دیده ام. چون خودش درسته و خودش برای من الگوی خوبی بود و به من اطمینان دارد، من هم بایستی مثل او رفتار کنم. درست است که من نمی توانم مثل او کار کنم، ولی هر روز، هر هفته بخوایم کاری انجام بدهم، رفتار او و کارهایش جلوی چشمم قرار می گیرد.» (۷-۳۵).

۱۲) «رفتارها در جامعه همانندسازی می شود. یعنی اگر شما پشت چراغ قرمز ببینید ماشین ها چراغ را رد می کنند، شما هم رد می کنید. و اگر ببینید یک نفر ایستاد، شما هم می ایستید. اگر در جامعه ای ایثار رشد کند، فرهنگ ایثار ایجاد می شود. یعنی همه اقتدا می کنند به آن ایثارگری و اگر در جامعه ای خودخواهی و فرصت طلبی نمونه داده شود هی تکرار می شود و رشد و می کند و تبدیل به فرهنگ می شود. رفتارهای اجتماعی تکرار رفتارهای دیگران است.» (۶-۲۹).

۱۳) «ما توی سازمان به دیگران نگاه میکنیم که چجوری رفتار می کنند و از اون ها یاد میگیریم. اگر الگوهای رفتاری ما ایثار و از خودگذشتگی داشته باشند باعث می شن ما از اون ها یاد بگیریم» (۴-۳۳).

۱۴) «وقتی در یک سازمان یک مدیر خودمحمور می شه، وقتی فقط سلیقه شخصی خودش رو اعمال می کنه و خودش مطرحه، نباید انتظار کارمندهای ایثارگر را داشته باشه. اگر ایثار کنه مدیر اون کارکنان می فهمن و اون ها هم انجام می دن» (۹-۴۳).

۱۵) «وقتی بناست جاده ای احداث کنیم، اونجا که من ۶ صبح بلند می شدم از خواب سر ساعت ۶ و نیم محل کار بودم راننده کامیون وقتی میدید من ۶ و نیم سر کارم اون هم تو بیابون اون هم زود میومد و میدید من ۱۰-۱۱ شب میرم خونه اون هم کار می کرد بدون اینکه بگیم چه ساعتی میریم چه ساعتی میایم و یک مسیر بیشتر بردن جاده ساختش زودتر می شد وقتی من خودم بعنوان مدیر فدا می کردم برای کار نه حتی برای دیگری کار سریعتر پیش میرفت تمام اون افراد جمعی چه از نظر ماشین آلات چه نیروهای تحت امر ما بودن اونها هم کار بیشتری انجام می دادن اونها میومدن فکر می کردن خلایق داشتن گاهی وقتها میدیدی توی آوردن مخلوط میگفت حاجی یه جایی پیدا کردم این کوه جواب میده میرفتیم بررسی می کردیم و میدیدم در کار خیلی تاثیر گذاشت» (۱۰-۲۰).

۱۶) ۹- آگاهی و شناخت: فرد ایثارگر نسبت به ارزش ها و فضیلت های شخصی خود، پیامدها و آثار ایثار و اهمیت شغل، وظیفه و مأموریت سازمان آگاه است و با آگاهی از این موارد به صورت داوطلبانه ایثار می کند.



۱۷) اگر فرد بدون این سازمان مفیده، در کشور چیکار می‌کنه، بدونه که این فردی از سازمان گوشه ای از کار این سازمان رو گرفته که این سازمان بگرده، که منافع ملی کشور هست، بتوانه سرچاش بمونه، مثلاً بنده اعتقاد دارم سازمانی که من در آن خدمت می‌کنم یک سازمانی است بسیار حیاتی لازم و ضروری برای کشور، وقتی می‌بینم دچار تزلزل شده تلاش می‌کنم سازمان خودم رو درست کنم که منفعت اون به جامعه برسه» (۶-۲)

۱۸) «ایثار کردن باید همراه با آگاهی از نتایج و فواید اون برای دیگران و جامعه باشه. آگاهانه چون جز این اتفاقی نباید بیفته، تا این اتفاق موفق و مؤثر بیفته، خلق یک ارزش برای جامعه باشه» (۳۲-۳).

۱۹) «ایثار همون از خود گذشتگی باید باشه، مقدم داشتن دیگران بر خود، منتها باید هدف داشته باشی و نسبت به اثر و نتیجه ایثار کردن خودت آگاهی داشته باشی. باید به سمتی بریم که موفق باشیم، مؤثر باشیم، این فعالیت‌ها هم منجر به خلق یک ارزشی بشه، این ارزش می‌توانه پول باشه، سود باشه، رضایتمندی و توسعه و رفاه باشه» (۳۰-۳).

«وقتی فرد از اهمیت کاری که انجام می‌ده و نتایج اون مطلع باشه خیلی در افزایش تمایلش برای فداکاری تاثیر داره. افراد وقتی از اهمیت کار و نتایج و خیر و برکتی که کارشون برای جامعه داره واقف باشند انگیزه کار کردن پیدا می‌کنند» (۳-۲۸).

۱۰- همدلی و همدردی: فرد ایثارگر نیازهای دیگران را درک و نسبت 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 اتاخم به روی مراجعین و مردم باز بودم تا از نزدیک مشکلات و مسائل آن‌ها را بدانم. ولی وقتی ارباب رجوع خیلی راحت داخل شد و فاصله ای 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 اونهارو بشنوه»

«وقتی احساس کنید می‌توانید برای کسی کاری انجام دهید و مشکل کسی را حل کنید خوب طبیعی است بی تفاوت نمی‌مونید. کسی که از سختی‌ها و مشکلات دیگران مطلع باشه و بدون میتونه کاری انجام بده وجدانش اون رو برای کمک کردن دیگران سوق می‌ده.»

(۱۲-۶).





«کارمند کمیته امداد باید حس همدلی کنه با مردم، کارمند آموزش عالی باید حس کنه دانشجویه حس نکنه استاده. اول باید فرد نیازها خواسته ها و مشکلات دیگران را بدونه تا بتونه براشون کاری انجام بده».

۱۱- وحدت اجتماعی و هویت جمعی: هویت جمعی، حس تعلق گروهی و همبستگی و وحدت اجتماعی و حس مسئولیت نسبت به آرمان مشترک جمعی در بیان مشارکت کنندگان در این پژوهش به عنوان یکی از تجارب مشترک پدیده ایثار در سازمان بیان شده است. نمونه هایی از زیر تم های وحدت اجتماعی و هویت جمعی را مرور می کنیم: «اینکه کی کار رو انجام داد رو سیستم نیست، چون اگه کار خوب انجام بشه می گه تیم خوب کار کرد، بد هم انجام بشه می گن تیم خراب کرد، حالا تو به نفر تو اون تیم خوب عمل کردی ولی برابند کار نهایتاً نتیجه دلخواه نبوده وقتی هم نتیجه دلخواه باشه همه می گن تیم خوب کار کرد» (۱۴-۳).

«ایثار جمعی است. ایثار فردی نه اینکه ارزش ندازه ارزشش کوچیکه آنچه امام به ما یاد داد ایثار جمعی بود ایثار جمعی تفاوت داره با ایثار فردی ایثار جمعی انگیزه بیشتری ایجاد می کنه همه با هم رو راه میندازه وحدت ایجاد می کنه . . . ایثار جمعی یعنی همه با هم جمع بشویم تشریک مساعی کنیم همه با هم کمک کنیم حرکت کنیم این خود به خود افزایش میده. ایثار جمعی باید انجام بگیره ایثار فردی به درد نمیخوره نه اینکه به درد نه میخوره ولی ضعیفه فلذا نپرسید شما چکار کردی پرسید شماها چکار کردید» (۴-۱۰).

«جهاد سازندگی کاملاً همین بود جمع می شدیم تو اردوی جهادی نمیگفتیم امروز چیکار کردیم میگفتیم فردا چیکار می کنیم و اشکالات رو درمی آوردیم و بعد میگفتیم فردا این کار رو انجام بدیم اگر شخص خودم به تنهایی بودم مثل جهادیهای امروز اشکالشان اینه دیگه میرفتم دیوار به مسجدی میساختم اینها خوبهاشون نهایت یه مسجد میسازن ولی ما یه دفعه میرفتیم سیصد تا روستا رو برق می کشیدیم» (۱۴-۱۰).

۱۲- هدفمندی و آرمان گرایی: فرد اگر اهداف شغلی و سازمانی اش را باور داشته باشد و آن ها را آرمانی و مطلوب بداند حاضر خواهد بود حتی به قیمت تحمل هزینه های شخصی آن ها را پی گیری و دنبال کند.

«چرا این کار رو می کنم؟ بخاطر اینکه به کار خودم و مأموریت و سازمان خودم ایمان دارم، نمی گم به من چه، مهم خودمم» (۵-۲).

«وقتی مافوق شما و رهبر شما اهدافی آرمانی و دلپذیر برای شما تعیین می کند برای دست یابی به آن رغبت زیادی در شما ایجاد می شود» (۱۰-۶).



«به اعتقاد من آدم وقتی به چیزی اعتقاد صد درصد نداشته باشد نمی‌تواند به طور کامل خودش رو در اختیار اون بذاره، بنابراین رفع تکلیف می‌کنه، ولی اگر شغلت رو دوست داشته باشی، اهداف و کاری که سازمان انجام میده رو بهش اعتقاد داشته باشی حاضری از بسیاری از منافع شخصی خودت برای اونها گذشت کنی» (۲-۷).

«ایثارگر عاشق کارش است، اصلاً مهم نیست، ایثار نیست، من انتخاب کردم دیگر، ایثار نیست دیگر، برای من که انتخاب کردم و دوستش هم دارم، دیگر ایثار نیست». (۲۸-۶)

**توصیف بافتی:** انسان‌ها به طوری کلی تمایل دارند نزد دیگران محترم شمرده شوند و محبوب باشند. از این رو تعدادی از مشارکت‌کنندگان ایثارگری را به منزله نوعی ابرازگری اجتماعی و کسب اعتبار، احترام و منزلت اجتماعی مطرح کردند. اما داستان ایثارگری افراد تنها به انگیزه‌های بیرونی برای جلب نظر دیگران محدود نمی‌شود. تقریباً همه مشارکت‌کنندگان اذعان داشتند از کاری که انجام می‌دادند احساس رضایت و لذت درونی نیز کسب می‌کرده‌اند و از فکر کردن به آنچه انجام داده‌اند حس توانمند بودن و مفید بودن می‌کنند. افراد هنگامی که تصور کنند از توانایی رفع نیاز دیگران برخوردارند و اقدام آن‌ها نتیجه مثبتی برای دیگران، سازمان و جامعه داشته است احساس لذت و رضایت درونی می‌کنند. افراد ایثارگر وجدان کاری بالایی دارند و مسئولیت‌شناسند، از ارزش‌ها و پیامدها و آثار رفتارهای ایثارگرانه خود و اهمیت آنچه انجام می‌دهند آگاهی دارند، نیازهای دیگران را به خوبی درک و با آن‌ها احساس همدردی می‌کنند و از اهداف و آرمان‌های متعالی مبتنی بر ارزش‌های جوهری برخوردارند که باعث می‌شود تاب‌آوری بالایی داشته باشند و سختی‌ها، دشواری‌ها و هزینه‌های احتمالی باعث پشیمان شدن آن‌ها از انجام رفتارهایی که هزینه‌های شخصی برای آن‌ها به همراه داشته است نمی‌شوند.

**توصیف ساختاری:** معمولاً در سازمان‌ها و گروه‌هایی که وحدت اجتماعی میان اعضا زیاد است همه افراد نسبت به اهداف مشترک جمعی احساس مسئولیت می‌کنند احتمال بروز رفتارهای ایثارگرانه افزایش می‌یابد. البته وجود الگوهای ایثار و به ویژه تاثیر رفتارهای ایثارگرانه مدیران ارشد و گروه‌های مرجع نقش مهمی در شکل‌گیری هنجارهای ایثارگری و سرایت اجتماعی از خودگذشتگی و فداکاری در گروه‌ها و سازمان‌ها است. نوع وظایف برخی از مشاغل و مأموریت برخی از سازمان‌ها نیز نقش مهمی در شکل‌گیری رفتارهای افراد دارد. برای مثال احتمال بروز ایثارگری در پرستاران بسیار بیشتر از مأموران مالیات یا اجرای احکام است. در مواقعی که انسان تحت تاثیر احساسات آنی و لحظه‌ای قرار می‌گیرد، با بحران و تهدیدی مواجه می‌شود احتمال بروز ایثار بیشتر است. ایثارگری همچنین



یکی از راه های جبران کوتاهی ها و کم کاری های همکاران است؛ به ویژه در گروه ها و سازمان هایی که افراد به ماموریت و هدف جمعی باور دارند.

**توصیف ترکیبی و کشف ماهیت پدیده:** ایثار پدیده ای برآمده از احساس وظیفه و مسئولیت فردی و یادگیری ارزش های اجتماعی و مشاهده الگوهای اجتماعی است و موجب ایجاد احساس رضایت و لذت درونی در ایثارگر می شود. البته گاهی نیز ایثار ممکن است تحت تاثیر انگیزه های بیرونی و برای ابرازگری اجتماعی و کسب اعتبار و احترام اجتماعی صورت گیرد؛ اما در هر دو صورت ایثارگر نسبت به اقدامی که انجام می دهد، هزینه های آن و تاثیری که بر دیگران دارد آگاه است و داوطلبانه منافع عمومی را بر منافع فردی خود اولویت می دهد اهداف فردی و جمعی و تجربه لذت رفتارهای ایثارگرانه در گذشته باعث می شوند ایثارگران تاب آوری بالایی داشته باشد و سختی ها و مشکلاتی که در اثر انتخاب رفتار ایثارگرانه برایشان به وجود آمده است را بدون احساس پشیمانی تحمل کنند.

## ۵- بحث، نتیجه گیری و پیشنهادها

### ۵-۱- بحث و نتیجه گیری

تحلیل پدیدارشناختی به ما کمک می کند پدیده مورد مطالعه را آنگونه که مشارکت کنندگان پژوهش تجربه کرده اند فهم و درک کنیم. در این پژوهش به دنبال پاسخ به این پرسش برآمدیم که «ایثار چیست و مدیران جهادی چه درکی از ایثار دارند؟». یافته های پژوهش حاضر به ما نشان می دهد ایثار ممکن است برخاسته از انگیزه های بیرونی و برای کسب اعتبار محبوبیت اجتماعی باشد. برخی افراد با نیت به دست آوردن نتایج اجتماعی مثبت مانند احساس نزدیکی به دیگران با سایرین تعامل برقرار می کنند. این افراد، نیاز به تعلق زیادی دارند. در این حالت فرد ممکن است با مدیریت تصویرسازی به دنبال ایجاد تصویر مثبتی از خود نزد اطرافیان باشد. نتایج آزمایشی میدانی در این زمینه نشان می دهد انگیزه های فرا اجتماعی زمانی که انگیزه مدیریت تصویرسازی وجود دارد، بالا بوده است (Grant & Mayer, 2009). بنابراین به نظر می رسد انگیزه مدیریت تصویرسازی، کارکنان را به سمت انگیزه های فرا اجتماعی (مانند ایثار) سوق می دهد که منافع شخصی و اجتماعی به همراه دارند. کنش هایی که نتایج مثبت دارند و وجهه و اعتبار فرد را نیز بالا می برند. به طور خلاصه می توان گفت، کارکنان ممکن است ایثارگری را با نیت مثبت دیده شدن توسط دیگران انجام دهند (Bolino, 1999).



یکی از مهم ترین موضوعاتی که تقریباً بوسیله همه مشارکت کنندگان تجربه شده بود احساس لذت و رضایت درونی ناشی از اقدامات ایثارگرانه است. از رویکرد انگیزشی، هنگامی که کارکنان کنشی انجام می دهند که برای دیگران سودمند است، احساس مهم بودن خواهند کرد و حس هدفمند بودن و معناداری را تجربه می کنند که به آن‌ها انرژی بیشتری برای انجام کار می دهد (Grant, 2007). بر اساس نظریه خود تأییدی (Swann, 1983)، انسان‌ها اساساً نیاز به تأیید و اثبات ادراکاتشان از خودشان را دارند و کنش‌های خود تأییدی به تقویت درک انسان‌ها از خودشان و گیتی می انجامد. بر اساس این رویکرد، می توان استدلال کرد، افرادی که نیازهای ارتباطی آن‌ها بالا است، ایثار به عنوان ابزار و روشی برای خود تأییدی به کار می رود. شواهد پژوهشی نشان می دهد، کارکنانی که در کار، انگیزه‌های فرا اجتماعی قوی دارند، شادمانی لحظه‌ای بیشتر و رضایت بالاتری از زندگی در بلندمدت دارند (Moynihan et al., 2015). و هنگامی که برای دیگری از منافع شخصی خود می گذرند، خوشنودی و لذت درونی را تجربه می کنند (Kogan et al., 2010). نتایج این پژوهش همچنین نشان می دهند احساس لذت درونی زمانی حاصل می شود که فرد نسبت به تأثیرات مثبت ایثار خود بر دیگران آگاه باشد و آنچه در شغلش انجام می دهد را مهم تلقی کند و به ماموریت سازمان معتقد باشد. در این حالت سختی‌ها و مشکلات را تحمل می کند و در غیر این صورت ایثار و از خودگذشتگی خود را عبث، بی فایده و رنج آور قلمداد خواهد کرد.

حس داشتن هویت اجتماعی و جمعی مشترک در هنگام ایثار کردن یکی از مقوله‌هایی است که توسط اکثر مشارکت کنندگان در پژوهش مورد اشاره قرار گرفته است که ارتباط مفهومی نزدیکی با مقوله همدلی و همدردی دارد. لرنر و میندل<sup>۱</sup> (۱۹۸۱) اذعان می دارند هنگامی که افراد با فرد نیازمند هویت مشابه دارند و زمانی که از نظر روان‌شناختی بسیار به دیگری نزدیک باشند، آنچه را که دیگری تجربه کرده است را درک خواهند کرد. پژوهش بتسون و همکارانش (۱۹۹۵) نشان می دهد مشابهت میان نظاره‌گر و فرد هدف موجب افزایش قابل توجهی در میزان ارزشمندی کمک کردن به دیگری از منظر مشارکت کنندگان می شود. در همین راستا، نتایج پژوهش سیالدینی و همکارانش (۱۹۹۷) نشان می دهد هر چه قرابت رابطه‌ای فرد با کسی که نیازمند است بیشتر باشد، میزان توجه دیگر خواهانه نیز بیشتر خواهد بود.

<sup>1</sup> self-verification theory

<sup>2</sup> Lerner and Meindle



در این پژوهش به واکاوی تجربه ایثار مدیران جهادی پرداختیم، یافته های تحقیق به طور کلی نشان داد ایثار ممکن است تحت تاثیر انگیزه های درونی باشد، در این حالت فرد به دنبال کسب اعتبار اجتماعی و مورد تمجید واقع شدن است و می توان آن را ایثار آشکار نامید. در مواردی نیز احساس دین و تکلیف و وظیفه مداری باعث ایثارگری فرد می شود و می توان آن را ایثار پنهان نامید. البته باید در نظر داشت هر اقدام ایثارگرانه را می توان در بازه ای بین ایثار پنهان و آشکار ترسیم کرد اما یافته ها نشان می دهد در هر دو حالت از ایثار نامبرده فرد از اقدام خود احساس لذت و رضایت درونی را تجربه می کند و نسبت به اقدامی که انجام می دهد، هزینه های آن و تاثیری که بر دیگران دارد آگاه است و داوطلبانه منافع عمومی را بر منافع فردی خود اولویت می دهد و تاب آوری بالایی دارد و سختی ها و هزینه های اقدامش را می پذیرد.

#### ۵-۲- پیشنهادها

اگرچه در ادبیات علمی جامعه شناسی، روانشناسی و روانشناسی اجتماعی، ایثار کردن مانند گذشته به منزله بیمار روانی نگریده نمی شود و نوعی رفتار فرا اجتماعی محسوب می گردد، اما همچنان پژوهش های اندکی در زمینه شناخت این رفتار صورت گرفته است. لزوم شناخت رفتارهای ایثارگرانه در محیط های کاری و سازمانی را می توان با تامل در مشاغل پرخطر و پرفشاری نظیر پرستاری و همچنین مشاغل رسته نظامی و امنیتی دریافت. در این پژوهش با استفاده از روش شناسی پدیدارشناسی به دنبال واکاوی معنی ایثار در سازمان برآمدیم. پژوهش پدیدارشناسی به ما کمک می کند ماهیت یک پدیده را از منظر مشارکت کنندگان پژوهش که به صورت مستقیم پدیده را تجربه کرده اند دریابیم و بفهمیم، از این رو نتایج پژوهش پدیدارشناسی قابل تعمیم نیستند. به عبارت دیگر ما در این پژوهش به واکاوی فهم مدیران جهادی از پدیده ایثار پرداختیم، حال اینکه جوامع آماری متفاوت ممکن است تجارب متفاوتی از ایثار داشته باشند. از سوی دیگر در این پژوهش ایثار را از منظر مدیران جهادی مورد واکاوی قرار دادیم، بررسی این پدیده از زاویه دریافت کنندگان ایثار یعنی کسانی که به طور مستقیم با این مدیران در ارتباط بوده اند نیز می تواند زوایای جدیدی از ایثار در سازمان را برای ما آشکار سازد.

پژوهش های آتی همچنین باید به این پرسش پاسخ دهند که چه عواملی باعث می شود فرد ایثار کند و پیامدها و آثار ایثار برای فرد، دیگران و سازمان چیست و به طور کلی ایثار چه تاثیری بر روابط متقابل افراد در سازمان ها دارد؟ برای مثال، واکاوی تجربه افراد ایثارگر در پژوهش حاضر نشان داد که فرد ایثارگر انگیزه های درونی (لذت و کسب خودپنداره مثبت) یا انگیزه های بیرونی (خودابرازگری و کسب اعتبار اجتماعی) را به عنوان بخش



مهمی از تجربه ایثار خود معرفی می کند، اما سوالی که پدیدارشناسی و پژوهش حاضر پاسخی برای آن نیافت این است که آیا ایثار با انگیزه های درونی (ایثار پنهان) و بیرونی (ایثار آشکار) علل و آثار متفاوتی دارند یا خیر؟

بنابراین به کارگیری سایر روش های پژوهش کیفی نظیر روایت پژوهی و داده بنیاد و روش های کمی نظیر پیمایش و آزمایش در پژوهش های آتی می توانند به درک بهتر پدیده ایثار به ما کمک کنند.

عدم تمایل برخی از مشارکت کنندگان برای به اشتراک گذاری تجارب شخصی ایثارگری خود را می توان به عنوان مهم ترین محدودیت پژوهش حاضر نام برد.

## ۶- منابع

### منابع فارسی

#### قرآن کریم

- ۱) ابن فارس، احمد (۱۴۰۴)؛ **معجم مقاییس اللغة**، محقق: هارون، عبدالسلام محمد، قم: مکتب الاعلام الاسلامی.
- ۲) آیت الله خامنه ای، سید علی (۱۳۹۴)؛ **بیانات در دیدار اعضای ستادهای «کنگره شهدای امور تربیتی»**، «کنگره شهدای دانشجو»، و «کنگره شهدای هنرمند»، برگرفته از تارنمای: <https://farsi.khamenei.ir/index.html>
- ۳) بناهان، مریم؛ حبیب زادگان، زهرا (۱۳۹۷)؛ **تبیین ایثار به مثابه مینا، اصل و روش تربیتی با تاکید بر مبادی سه گانه عمل**، اندیشه های نوین تربیتی، دوره ۱۴، شماره ۴، ۲۲۵-۲۵۸.
- ۴) طریحی، فخرالدین (۱۳۷۵)، **مجمع البحرين**، تهران: مرتضوی.
- ۵) راغب اصفهانی، حسین بن محمد (۱۴۱۲)، **امفردات فی غریب القرآن**، تحقیق: صفوان عدنان داودیریال دمشق: الدار الشامیه.
- ۶) زبیدی، محمد بن محمد (۱۴۱۴)، **تارح العروس**، بیروت: دارالفکر.
- ۷) سیدی، سیدحسین و رفیعی، علی (۱۳۹۳)؛ **معناشناسی ایثار در قرآن کریم**، مجله علمی پژوهشی انجمن ایرانی زبان و ادبیات عرب، شماره ۳۲، ۸۵-۱۰۲.
- ۸) فراهیدی، خلیل بن احمد (۱۴۰۹)، **کتاب العین**، قم: انتشارات هجرت.



- ۹) قطبی، ثریا؛ داودی مقدم، فریده؛ عزیزی، بیتا (۱۳۹۵)؛ **تحلیل عناصر معنایی واژه اخلاقی اینثار در قرآن کریم**، پژوهش های اخلاقی، سال ششم، شماره چهار، ۱۴۷-۱۶۱.
- ۱۰) کردنائیچ، اسداله؛ خلیلی پالندی، فرشته (۱۳۹۷)؛ **تأثیر فرهنگ اینثار و شهادت بر سرمایه اجتماعی با میانجی‌گری باورهای دینی**، مدیریت اسلامی، سال ۲۶، شماره ۳، ۳۷-۵۸.
- ۱۱) نجفی (۱۳۹۹)؛ **تحلیل کارکردهای ارزشی - اعتقادی اینثار در میان رویش های نسل انقلاب (با تکیه بر آموزه های قرآنی و روایات)**، نشریه علمی مطالعات انقلاب اسلامی، دوره ۱۷، شماره ۶۲، ۷-۲۸.
- ۱۲) ورام، مسعود بن عیسی (مترجم: عطائی، محمدرضا) (۱۳۶۹)، **مجموعه ورام: آداب و اخلاق در اسلام**، ج. ۱. مشهد، موسسه چاپ و انتشارات آستان قدس رضوی.

#### References (articles)

1. Arnold, K. A., & Loughlin, C. (2010). Individually considerate transformational leadership behaviour and self-sacrifice. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(8), 670-686.
2. Atran, S. (2016). The devoted actor: unconditional commitment and intractable conflict across cultures. *Current Anthropology*.
3. Atran, S., Sheikh, H., & Gomez, A. (2014). Devoted actors sacrifice for close comrades and sacred cause. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 111(50), 17702-17703.
4. Avolio, B. J., & Locke, E. E. (2002). Contrasting different philosophies of leader motivation: Altruism versus egoism. *The Leadership Quarterly*, 13(2), 169-191.
5. Batson, C. D., & Shaw, L. L. (1991). Evidence for altruism: Toward a pluralism of prosocial motives. *Psychological inquiry*, 2(2), 107-122.
6. Batson, C. D., Batson, J. G., Todd, R. M., Brummett, B. H., Shaw, L. L., & Aldeguer, C. M. (1995). Empathy and the collective good: Caring for one of the others in a social dilemma. *Journal of personality and social psychology*, 68(4), 619.
7. Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The leadership quarterly*, 10(2), 181-217.
7. Bajde, D. (2006). Other-centered behavior and the dialectics of self and other. *Consumption, Markets and Culture*, 9(4), 301-316.



8. Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C., & Vohs, K. D. (2001). Bad is stronger than good. *Review of general psychology*, 5(4), 323-370.
9. Becker, G. S. (1976). Altruism, egoism, and genetic fitness: Economics and sociobiology. *Journal of economic Literature*, 14(3), 817-826.
10. Bolt, J., & van Zanden, J. L. (2013). The Maddison-Project.
11. Bolino, M. C. (1999). Citizenship and impression management: Good soldiers or good actors?. *Academy of Management Review*, 24(1), 82-98.
12. Choi, Y., & Mai-Dalton, R. R. (1998). On the leadership function of self-sacrifice. *The Leadership Quarterly*, 9(4), 475-501.
13. 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.
14. Cialdini, R. B., Schaller, M., Houlihan, D., Arps, K., Fultz, J., & Beaman, A. L. (1987). Empathy-based helping: Is it selflessly or selfishly motivated?. *Journal of personality and social psychology*, 52(4), 749.
15. 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(3), 481.
16. Creswell, J. W., Hanson, W. E., Clark Plano, V. L., & Morales, A. (2007). Qualitative research designs: Selection and implementation. *The counseling psychologist*, 35(2), 236-264.
17. De Cremer, D., & Van Knippenberg, D. (2004). Leader self-sacrifice and leadership effectiveness: The moderating role of leader self-confidence. *Organizational behavior and human decision processes*, 95(2), 140-155.
18. 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.
19. 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.
20. Folger, R., & Salvador, R. (2008). Is management theory too "self-ish"? *Journal of Management*, 34(6), 1127-1151.
21. Ghoshal, S. (2005). Bad management theories are destroying good management practices. *Academy of Management learning & education*, 4(1), 75-91.





22. Grant, A. M. (2009). Putting self-interest out of business? Contributions and unanswered questions from use-inspired research on prosocial motivation. *Industrial and Organizational Psychology*, 2(1), 94-98.
23. Grant, A. M., & Mayer, D. M. (2009). Good soldiers and good actors: prosocial and impression management motives as interactive predictors of affiliative citizenship behaviors. *Journal of applied psychology*, 94(4), 900.
24. 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. *The Leadership Quarterly*, 15(2), 263-275.
25. Haynes, K. T., Josefy, M., & Hitt, M. A. (2015). Tipping point: Managers' self-interest, greed, and altruism. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(3), 265-279.
26. He, W., Zhou, R. Y., Long, L. R., Huang, X., & Hao, P. (2018). Self-sacrificial leadership and followers' affiliative and challenging citizenship behaviors: A relational self-concept based study in China. *Management and Organization Review*, 14(1), 105-133.
27. Higgs, M. (2009). The good, the bad and the ugly: Leadership and narcissism. *Journal of change management*, 9(2), 165-178.
28. Hycner, R. H. (1985). Some guidelines for the phenomenological analysis of interview data. *Human studies*, 8(3), 279-303.
29. Impett, E. A., & Gordon, A. (2008). For the good of others: Toward a positive psychology of sacrifice. *Positive psychology: Exploring the best in people*, 2, 79-100.
30. Kogan, A., Impett, E. A., Oveis, C., Hui, B., Gordon, A. M., & Keltner, D. (2010). When giving feels good: The intrinsic benefits of sacrifice in romantic relationships for the communally motivated. *Psychological Science*, 21(12), 1918-1924.
31. Lerner, M. J., & Meindl, J. R. (1981). Justice and altruism. *Altruism and helping behavior Social, personality, and development perspectives*, 213-232.
32. 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.
33. Meglino, B. M., & Korsgaard, A. (2004). Considering rational self-interest as a disposition: organizational implications of other orientation. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 946.
34. Miller, D. T. (2001). The norm of self-interest. The next phase of business ethics: Integrating *psychology and ethics*.
35. Moynihan, D. P., DeLeire, T., & Enami, K. (2015). A life worth living: Evidence on the relationship between prosocial values and



- happiness. *The American review of public administration*, 45(3), 311-326.
36. Clough, M. P., & Olson, J. K. (2004). The nature of science: Always part of the science story. *The Science Teacher*, 71(9), 28.
  37. Marton, F. (1986). Phenomenography—a research approach to investigating different understandings of reality. *Journal of thought*, 28-49.
  38. Moore, D. A., & Loewenstein, G. (2004). Self-interest, automaticity, and the psychology of conflict of interest. *Social Justice Research*, 17(2), 189-202.
  39. Mostafa, AMS and Bottomley, PA (2020) Self-Sacrificial Leadership and Employee Behaviours: An Examination of the Role of Organizational Social Capital. *Journal of Business Ethics*, 161 (3). pp. 641-652. ISSN 0167-4544
  40. Moynihan, D. P., DeLeire, T., & Enami, K. (2015). A life worth living: Evidence on the relationship between prosocial values and happiness. *The American review of public administration*, 45(3), 311-326.
  41. Overvold, M. C. (1980). Self-interest and the concept of self-sacrifice. *Canadian Journal of Philosophy*, 10(1), 105-118.
  42. Rosati, C. S. (2009, October). XV—Self-Interest and Self-Sacrifice. In *Proceedings of the Aristotelian Society (Hardback)* (Vol. 109, No. 1pt3, pp. 311-325). Oxford, UK: Blackwell Publishing Ltd.
  43. Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization science*, 4(4), 577-594.
  44. Singh, N., & Krishnan, V. R. (2005). Towards understanding transformational leadership in India: A grounded theory approach. *Vision*, 9(2), 5-17.
  45. Singh, N., & Krishnan, V. R. (2008). Self-sacrifice and transformational leadership: mediating role of altruism. *Leadership & Organization Development Journal*.
  46. Shafir, E., & LeBoeuf, R. A. (2002). Rationality. *Annual review of psychology*, 53(1), 491-517.
  47. Stern, P. (2000). Toward a coherent theory of environmentally significant behavior. *Journal of social issues*, 56(3), 407-424.
  48. Swann Jr, W. B. (2011). Self-verification theory. *Handbook of theories of social psychology*, 2, 23-42.
  49. Van Manen, M. A. (2014). On ethical (in) decisions experienced by parents of infants in neonatal intensive care. *Qualitative Health Research*, 24(2), 279-287.



50. Watson, G. W., & Sheikh, F. (2008). Normative self-interest or moral hypocrisy?: The importance of context. *Journal of Business Ethics*, 77(3), 259-269.
51. 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.
52. References (books)
53. Calvin, J. (2008). *Institutes of the Christian religion*. Hendrickson Publishers.
54. Creswell, J. (2013). *Steps in Conducting a Scholarly Mixed Methods Study*.
55. Gall, M. D., Gall, J. P., & Borg, W. R. (2007). *Education research: An introduction* (8th ed.). Boston: Allyn & Bacon.
56. Moustakas, C. (1994). *Phenomenological research methods*. Sage publications.
57. Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
58. Wallerstein, I. (2011). *The modern world-system II: Mercantilism and the consolidation of the European world-economy, 1600–1750* (Vol. 2). Univ of California Press.

