



Academy of Organizational
Behavior Management

Organizational Behavior Studies Quarterly

Print ISSN: 2322-1518
Online ISSN: 3456-6452

Summer 2022 (Serial No. 42), Vol. 11, No. 2

Presenting a Forgiveness-Based Leadership Framework

Nahid Naderibeni (Ph. D.)¹
Fatemeh Taheri (Ph. D.)²
Gholamreza Jandaghi (Ph. D.)³
Saeed Yousefzadeh⁴

Abstract

Forgiveness-based leadership framework is based on human values such as forgiveness, forbearance and generous ethics for managers, which provides a good solution for choosing the most effective managers and successful leaders. The purpose of this study was to help the field of leadership by providing a framework for forgiveness-based leadership in teaching hospitals in Sari. The exploratory qualitative approach with grounded theory method was used to conduct the research. The research population includes all experts and managers who are present in one of the areas of management of the health network and hospitals in Sari; Twenty experts were interviewed using purposive sampling. The research tools were semi-structured interviews and questionnaires. The results showed that leadership behaviors, development of Islamic moral values, development of leadership and development of leadership and management competencies are considered as reasons that play an active role in forgiveness-based leadership in the hospital. Also, the consequences of forgiveness-based leadership for the hospitals are: 1- in organizational dimension, "leadership development, competitiveness and innovation, organizational maturity, organizational trust, justice and ethics" and 2- in individual dimension "employee satisfaction and peace, employee loyalty, moral virtues, altruism, motivation and personal development and self-fulfillment".

Keywords: *Leadership; Forgiveness; Forgiveness-Based Leadership; Staff Comfort; Hospital.*

-
1. Faculty of Management and Accounting, College of Farabi, University of Tehran, Qom, Iran (Corresponding Author), n.naderi.b@ut.ac.ir
 2. Faculty of Management and Accounting, College of Farabi, University of Tehran, Qom, Iran
 3. Faculty of Management and Accounting, College of Farabi, University of Tehran, Qom, Iran
 4. Ph. D. student, Faculty of Management and Accounting, College of Farabi, University of Tehran, Qom, Iran



ارائه چارچوب رهبری مبتنی بر بخشش^۱

ناهید نادری بنی*، فاطمه طاهری**
غلامرضا جندقی***، سعید یوسفزاده****

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۷/۱۱

تاریخ پذیرش نهایی: ۱۴۰۱/۰۳/۱۷

چکیده

چارچوب رهبری مبتنی بر بخشش براساس ارزش‌های انسانی چون بخشش، گذشت و اخلاق کریمانه برای مدیران شکل می‌گیرد که راهکار مطلوبی برای برگزیدن مؤثرترین مدیران و رهبران موفق ارائه می‌دهد. هدف از این مطالعه نیز کمک به حوزه رهبری از طریق ارائه چارچوبی برای رهبری مبتنی بر بخشش در بیمارستان‌های آموزشی شهر ساری بوده است. برای انجام پژوهش از رویکرد پژوهش کیفی با روش داده‌بنیاد استفاده شد. جامعه آماری پژوهش، کلیه صاحب‌نظران و مدیرانی هستند که در یکی از عرصه‌های مدیریت شبکه بهداشت و درمان و بیمارستان‌های شهر ساری حضور دارند؛ با استفاده از نمونه‌گیری هدف‌مند با ۲۰ نفر از صاحب‌نظران مصاحبه شد. ابزار پژوهش، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته بوده است. نتایج پژوهش نشان داد رفتارهای رهبری، توسعه ارزش‌های اخلاقی-اسلامی، توسعه رهبری و توسعه شایستگی‌های رهبری و مدیریت، عللی تلقی می‌شوند که نقشی فعال در رهبری مبتنی بر بخشش در بیمارستان دارند. همچنین پیامدهای رهبری مبتنی بر بخشش برای بیمارستان عبارتند از ۱. در بعد سازمانی "توسعه رهبری، رقابت‌پذیری و نوآوری، بلوغ سازمان، اعتماد سازمان، عدالت‌ورزی و اخلاق‌گرایی"، ۲. در بعد فردی "رضایت و آرامش کارکنان، وفاداری کارکنان، فضائل اخلاقی، نوع‌دوستی، انگیزش و توسعه فردی و خودشکوفایی".

کلیدواژه: رهبری؛ بخشش؛ رهبری بخشش محور؛ آرامش کارکنان؛ بیمارستان.

۱. این مقاله مستخرج از پایان‌نامه دکتری است.

n.naderi.b@ut.ac.ir

*. استادیار دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکده‌گان فارابی، دانشگاه تهران، قم، ایران (نویسنده مسئول)

** استادیار دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکده‌گان فارابی، دانشگاه تهران، قم، ایران

*** استاد دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکده‌گان فارابی، دانشگاه تهران، قم، ایران

**** دانشجوی دکتری دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشکده‌گان فارابی، دانشگاه تهران، قم، ایران

مقدمه

امروزه بیمارستان‌ها به‌رغم تنش‌های گوناگون همچون چالش بین سنت و نوگرایی، برنامه‌های بلندمدت و کوتاه‌مدت، نیاز به رقابت و نوآوری در خدمات، ارزش‌های مادی و معنوی، تنش بین انفجار جمعیت بیماران، دانش، انتظار و رقابت جذب نیروی انسانی کارآمد به کار خود ادامه می‌دهند. بیمارستان‌ها نیز درگیر افزایش کیفیت و نوسازی هستند و برای بقای خود راهی جز افزایش کیفیت برای کسب مزیت رقابتی و درعین حال کاهش هزینه‌ها ندارند (کیخا، ۱۳۹۶). اهمیت رهبری، موتور نظام سلامت را ضامن اجرای رسالت‌های آن می‌داند؛ زیرا مدیران بهداشت و درمان و نظام سلامت در آینده در یک محیط پرتنش، آشفته و پر هرج‌ومرج زندگی خواهند کرد که در آن قدرت واقعی از تشخیص الگوهای قابل تغییر، سنجش و تصرف فرصت‌ها به‌وجود می‌آید. در این نوع محیط مدیران به شایستگی‌های اخلاقی و ارزشی رهبری بسیاری برای بقا نیاز دارند (سایدان مانالاکا^۱، ۲۰۰۸). آنچه کلیه پژوهش‌های انجام‌شده در سال‌های اخیر بر آن توافق دارند، این است که باتوجه‌به تغییر و تحولات عصر حاضر شیوه‌های سنتی و کلاسیک اداره سازمان‌ها از جمله سازمان‌های درمانی به‌هیچ‌وجه از توانایی لازم در برخورد با تحولات و چالش‌های محیطی برخوردار نیستند و هزاره سوم، سبک‌های جدیدی از رهبری سلامت را می‌طلبد که رهبری مبتنی بر بخشش و ارزش‌ها یکی از آنهاست.

چارچوب سنجش ویژگی‌های رهبری براساس ارزش‌های انسانی چون بخشش، گذشت و اخلاق کریمانه برای مدیران، راهکار مطلوبی برای برگزیدن مؤثرترین مدیران و رهبران موفق است (بولژاک و همکاران^۲، ۲۰۱۵).

امروز، اهمیت هدایت و رهبری مبتنی بر بخشش در نظام سلامت را در روند تغییرات بیش‌ازپیش آشکار می‌توان دید؛ زیرا رهبران در فضای سردرگمی و عدم قطعیت و بی‌ثباتی به‌دلیل پیچیدگی‌های موجود در محیط عمل می‌کنند (رابینز و جاج^۳، ۲۰۱۴). امروزه مسائل بیمارستان‌های ساده نیست و راه‌حل‌های امروز خود باعث مشکلات بیشتر در آینده خواهد شد. لذا موفقیت در محیط کنونی نیاز به روش دیگری برای تفکر نسبت به مسائل دارد که منوط به استفاده از بخشش در فرایند رهبری است.

1. Sydan Maanlakka
2. Buljac-Samardzic & et al
3. Robbins & Judge

تعداد پژوهش‌هایی که درباره بخشش صورت گرفته، قابل توجه است. با این حال، ابهامات بسیاری در این حوزه از دانش رفتار سازمانی وجود دارد. ابهام نخست حاصل این رویکرد در پژوهش‌های با موضوع رهبری بوده که عمده این پژوهش‌ها در خصوص علل (پیشامدها یا زمینه‌های) پیدایش بخشش در سازمان‌ها، پیامدهای بخشش و راهبردهای آن صورت گرفته است (یا و چو^۱، ۲۰۲۰، راسموسن و همکاران^۲، ۲۰۱۹؛ هاریسون-والکر^۳، ۲۰۱۹؛ داهیا و رانگنه کار^۴، ۲۰۱۸؛ گاچایت و همکاران^۵، ۲۰۱۶؛ کارر و همکاران^۶، ۲۰۱۶؛ کارنیش و واد^۷، ۲۰۱۵؛ آدامس و همکاران، ۲۰۱۵) و توجه چندانی به امر مهم مفهوم‌پردازی رهبری مبتنی بر بخشش نداشته‌اند و در مهم‌ترین ابهام در پژوهش‌های انجام‌شده در مورد بخشش آن است که در خصوص ارائه چارچوبی جامع برای رهبری مبتنی بر بخشش تلاش چندانی نشده است.

بنابراین، باید در نظر داشت که از زمان انقلاب صنعتی و با ظهور اقتصاد مدرن و جهانی شدن، رهبری بیشتر در جهت اثربخشی و کارآمدی و ارتقای عملکرد سازمانی به کار برده می‌شد و به‌ندرت در رابطه با بخشش و گذشت دیده شده است که هدفش ارتقای زندگی خوب، معنوی، باارزش و رسیدن به منافع مشترک است (بالتیز و استادینگر^۸، ۱۹۹۳؛ استرنبرگ^۹، ۱۹۹۸؛ 'گراسیا و هنگ'^{۱۰}، ۲۰۲۰). در واقع، سازمان‌ها بخشش و گذشت را در کنار تجارت سودمند و اثربخش و ارائه خدمات نادیده می‌انگاشتند. در بررسی متون مذهبی و حتی سکولار عمدتاً بخشش به عنوان یک اصطلاح مذهبی مورد استفاده قرار می‌گیرد (آرندت^{۱۱}، ۱۹۹۸). از طرف دیگر، این مفهوم به دلیل اینکه تجانس زیادی با نظام فرهنگی-اسلامی و اعتقادی کشور ما دارد، به تحقق اهداف متعالی نظام سلامت کمک خواهد نمود. بنابراین، این پژوهش سعی نموده است با شناسایی چارچوب رهبری مبتنی بر بخشش از طریق مصاحبه نیمه‌ساختاریافته به این سؤال اساسی پاسخ دهد که مؤلفه‌ها، عوامل، راهبردها، بسترها و پیامدهای رهبری مبتنی بر بخشش در بیمارستان کدامند؟

1. Yao & Chao
2. Rasmussen & et al
3. Harrison-Walker
4. Dahiya & Rangnekar
5. Guchait & et al
6. Currier & et al
7. Cornish, & Wade
8. Baltes, P. B. & Staudinger, U. M.
9. Sternberg, R. J.
10. Gracia & Heng
11. Arendt

مبانی نظری پژوهش

بخشش^۱ از جمله مفاهیمی است که طی سال‌های اخیر توجه فزاینده‌ای را به خود جلب کرده است (هال و فینچمن^۲، ۲۰۱۶). تحقیق در خصوص بخشش در سازمان‌ها از رشته جدید مطالعاتی تحت عنوان دانش سازمانی مثبت^۳ نشئت می‌گیرد (کامرون و دایتون^۴، ۲۰۰۳). دانش سازمانی مثبت طرفدار بررسی موضوعاتی است که وجه مثبت داشته باشند. بخشش در سازمان‌ها، پس از تغییرات احساسی، بینشی، شناختی و رفتاری حاصل از تجربه آسیب یا اشتباهات، رخ می‌دهد. احساسات منفی، تلخی، رنجش، میل به انتقام یا رفتار تلافی‌جویانه رها شده و به افزایش در احساسات مثبت، انگیزه‌های تصدیق‌آمیز و رفتارهای اجتماعی سودمند بدل می‌شوند. بخشش زمانی در سازمان‌ها رخ می‌دهد که افراد بتوانند یک جرم را بخشیده و پاسخی مثبت، سودمند (اجتماعی) و یادگیری‌محور، به یک تخطی ارائه دهند. این ویژگی در سازمان‌ها ظرفیت نهادینه‌شده حرکت از ورای آسیب‌ها و جراحات‌ها و تطبیق با رویکردی مثبت است (کاکس^۵، ۲۰۰۸).

رهبری مبتنی بر بخشش^۶: آنچه مشهود است نظریه‌پردازی‌های اخیر ایده رهبری به‌عنوان پست و منصب سازمانی را به چالش می‌کشد و تأکید می‌کند که رهبری می‌تواند در یک سیستم توزیع شود. در این حالت رهبری، فراتر از اینکه ویژگی فردی یک رهبر باشد، فرایندی است که در یک سیستم جریان می‌یابد (رگو، کوها و اولیویرا^۷، ۲۰۱۶) و بخشش یک مشخصه مهم رهبر می‌باشد؛ زیرا آنها را در مقابل مشکلات بالقوه و صدماتی که ممکن است از اشتباهات، بدرفتاری و توهین به دیگران ایجاد شود، حفظ می‌کند. در واقع، بخشش در رهبری یک نقطه مرکزی برای ایجاد، حفظ و نگهداری روابط انسانی است که یک سازمان را شکل داده و حفظ می‌کند. اصل رهبری مبتنی بر بخشش، نحوه برخورد و تعامل با نیروی انسانی و زیردستان را نوع نگرش به آنان تعیین می‌کند. اگر نگرش به انسان‌ها مثبت باشد و به آنها به‌عنوان موجودی شریف و کریم نگرسته شود، رهبری چنین انسانی نیز لاجرم کریمانه و بر محور کرامت و احترام

1. Forgiveness
- 2 Hall & Fincham
3. Positive Organizational Scholarship (POS)
4. Cameron, & Dutton
5. Cox
6. Forgiveness-based leadership
7. Rego, Cunha & Oliveira

خواهد بود (بایس، بارکلی، تریپ و آکوینو^۱، ۲۰۱۶).

علاوه بر تاثیرهای مثبت بخشش بر عملکرد سازمان‌ها و اشخاص، بخشش یک مشخصه مهم رهبر می‌باشد، زیرا آنها را در مقابل مشکلات بالقوه و صدماتی که ممکن است از اشتباهات، بدرفتاری و توهین به دیگران ایجاد شود، حفظ می‌کند (کاستا و نیوز^۲، ۲۰۱۷). رفتارهای بخششی مانند یک روغن کاری^۳ برای اصطکاک است که در اثر تقابلات انسان‌ها اتفاق افتاده و ممکن است یک مسئله بالقوه برای ایجاد توهین و برخورد در یک سازمان باشد. در واقع، بخشش یک نقطه مرکزی برای ایجاد، حفظ و نگهداری روابط انسانی است که یک سازمان را شکل داده و حفظ می‌کند (آکوینو و همکاران^۴، ۲۰۰۳). همان‌طور که اشاره شد بخشش موضوعی است که به‌ندرت در سازمان‌ها مورد بحث قرار می‌گیرد. این پژوهش به روشن کردن بیشتر نقشی که بخشندگی می‌تواند در سازمان‌ها بازی کند، کمک خواهد کرد. پژوهش‌ها نشان از مزایای مختلفی است که بخشش می‌تواند در عمل برای سازمان به‌دنبال داشته باشد. بخشش منافع بسیاری را در سطح فردی، سطح میان فردی، سطح تیم (گروه) و سطح سازمانی به ارمغان می‌آورد. مناقشات، سوء تفاهم‌ها، ازدست‌دادن اعتماد و بحران‌ها همگی رویدادهایی هستند که خواه‌ناخواه در سازمان‌ها اتفاق می‌افتد. بخشش می‌تواند به‌عنوان یک ابزار برای حل این مسائل استفاده شود. بنابراین، بخشش می‌تواند به‌عنوان ابزاری جهت رهبری و افزایش سلامت کارکنان شناخته شود (کیمیلاکسو^۵، ۲۰۱۲).

از شاخص‌ها و زیرشاخص‌های فوق چنین استنباط می‌شود که رهبر مبتنی بر بخشش فردی متعالی و با اخلاق است که هدف او ساختن انسان‌ها و جامعه‌ای با ویژگی‌های والای انسانی و اخلاقی است.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

1. Bies, Barclay, Tripp & Aquino
2. Costa & Neves
3. Lubricant
4. Aquino & et al
5. Kymenlaakso

جدول ۱. مدل رهبری مبتنی بر بخشش و سازمان خدمتگزار
(اقتباس از کمپل، ۲۰۱۲؛ کادول و دیکسون، ۲۰۰۹؛ فر و گلفند، ۲۰۱۲)

شاخص‌های رهبری کریمانه و مبتنی بر بخشش	خرده‌شاخص‌های رهبری مبتنی بر بخشش
به مردم بها می‌دهد	باور کردن مردم برآورده کردن نیاز دیگران قبل پرداختن به نیازهای خود گوش دادن پذیرشی، غیر قضاوتی
مردم را رشد می‌دهد	فراهم آوردن فرصت‌هایی برای یادگیری و رشد الگوسازی رفتار مناسب و مقتضی ساختن دیگران از طریق تشویق و تأیید
جامعه را می‌سازد	ساختن روابط فردی قوی کار توافق‌آمیز با دیگران ارزش دادن به تفاوت‌های دیگران
صداقت نشان می‌دهد	پاسخگویی شفاف به دیگران اظهار تمایل به یادگیری دیگران نشان دادن اعتماد به دیگران
رهبری را در اختیار می‌گذارد	مجسم کردن و پیش‌بینی آینده ابتکار به خرج دادن روشن ساختن اهداف
مشارکت در رهبری ایجاد می‌کند	تسهیل در ایجاد چشم‌انداز مشترک مشارکت در قدرت و رها کردن کنترل مشارکت در پست و ارتقای دیگران
سازمان دارای رهبری بخشش‌مآب عبارت است از	سازمانی است که در آن ویژگی‌های رهبری مبتنی بر بخشش از طریق فرهنگ سازمانی نمایش داده می‌شود و به وسیله رهبری و نیروهای کاری به آن بها داده می‌شود و اجرا می‌گردد.

1. Campbell
2. Caldwell & Dixon

پیشینه تجربی پژوهش

حاج حسینی (۱۳۹۸) پژوهشی با هدف تحلیلی بر مبانی مدیریت اسلامی و تبیین رهبری کریمانه انجام داده است. او در این مطالعه بیان می‌دارد که نوع نگاه و نگرش انسان به عالم هستی، روش و نوع مدیریت او را مشخص می‌کند. نوع نگاه مدیریت غربی نهایتاً منجر به افزایش سود و بهره‌وری می‌شود و از آنجا که در این نوع نگاه مدیریتی، انسان و شخصیت انسان به‌عنوان محور اصلی مورد توجه قرار نگرفته، لذا از این بابت خسارت‌های جبران‌ناپذیری بر پیکره مدیریت جهان امروز وارد کرده است و شیوه رهبری در مدیریت اسلامی، کریمانه و مبتنی بر کرامت ذاتی انسان‌هاست و این شیوه رهبری، در همه اجزاء و عناصر مدیریت، متبلور و تأثیرگذار است. تاری (۱۳۹۶) پژوهشی با عنوان معرفی الگویی برای سبک رهبری کریمانه در سازمان با تأکید بر کرامت انسانی بر مبنای مفاهیم اسلامی انجام داد. آنچه در حوزه اسلامی درباره شرایط رهبری کریمانه مورد توجه است، با مطالعات غربی متفاوت بوده و برگرفته از مبانی اعتقادی اسلامی یعنی بر مبنای قرآن، سیره و روایات معصومان است. در اسلام، لازمه مدیریت و رهبری صحیح، مستلزم رعایت سمت و سوی الهی در کارها و در نهایت طراحی رویکردها و برنامه‌های سازمان در جهت رضایت خداوند متعال می‌باشد.

فهر و گلفند^۱ (۲۰۱۹) در پژوهشی با عنوان "سازمان بخشنده: مدل چندسطحی بخشش در محیط کار"، در نتایج پژوهش خود اشاره دارند که وجود مجموعه ارزش‌های فرهنگی محوری همچون عدالت، شفقت^۲ و اعتدال می‌تواند زمینه بروز بخشش را در سازمان فراهم نماید. ایشان در ادامه اشاره دارند که چگونه محیط سازمانی، شیوه و اعمال معمول در سازمان و ویژگی‌های رهبر می‌توانند موجب ایجاد این ارزش‌های فرهنگی و بروز جو بخشندگی در سازمان شوند. منظور فهر و گلفند از چندسطح، فازهای مختلف شامل: فاز مشوق‌ها/زمینه‌سازها (محیط سازمانی، ارزش‌های فرهنگی و...)، فاز معنابخشی و فاز عمل بوده و مدل ایشان فاقد طبقه‌بندی متغیرها بر اساس سطوح مختلف سازمانی است. بیس، بارکلی، ترب و آکوینو (۲۰۱۶) در پژوهشی به‌عنوان "چشم‌انداز سیستمی از بخشش در سازمان‌ها"، با انتقاد به ادبیات موجود درباره بخشش که شدیداً تحت تأثیر رویکرد روان‌شناختی (یعنی سطح فردی) قرار گرفته، اشاره

1. Fehr & Gelfand
2. Compassion

دارند که هرچند این امر بینش‌هایی قوی در خصوص بخشش در سطح فردی فراهم نموده اما به ادبیاتی تک‌بعدی منجر شده که ماهیت چندوجهی این پدیده را کم‌اهمیت کرده است. آنها تأکید دارند که با تغییر این رویکرد، درک عمیق‌تری از بخشش شکل می‌یابد که بخشش را به‌عنوان بخشی از سیستمی از روابط روان‌شناختی، اجتماعی، ساختاری و فرهنگی تعریف می‌کند. در پژوهشی پالانسکی^۱ (۲۰۱۵) با بررسی ادبیات تحقیق موجود به‌صورت بین‌رشته‌ای، تلاش نموده تا عوامل بخشش در تحقیقات رشته‌های مختلف را در جدولی سه‌سطحی (فردی، دوتایی، جمعی) دسته‌بندی نماید. کایمنلاکسو (۲۰۱۲) در پژوهشی با عنوان "بخشش به‌عنوان ابزاری برای رهبری"، اشاره دارد که بخشش می‌تواند مزایای مختلفی برای سازمان داشته باشد. او ضمن بررسی تحقیقات گذشته، در مورد بخش اثرات نبود بخشش در سازمان و در مقابل، اثرات مثبتی که وجود بخشش در سازمان می‌تواند به‌دنبال داشته باشد، ارائه کرده است.

در هیچ‌یک از این پژوهش‌های داخلی محققان به‌دنبال تبیین مدل یا چارچوبی برای مفهوم‌پردازی بخشش نبوده و تنها تأثیر و تأثر این مفهوم با سایر متغیرها مورد بررسی قرار داده و یا اینکه در خصوص اثرات مثبت بخشش تمجیدهایی صورت گرفته است. بخشش برای رهبری همچون اکسیژنی است که در فضای سازمان برای ادامه حیات سازمان و کارکنان الزامی است. در نهایت باتوجه به بررسی پژوهش‌های گذشته، مدل و چارچوبی جامع به‌صورت چندسطحی برای بخشش مشاهده نشد. این پژوهش تلاش خواهد داشت تا با ارائه مدلی جامع از رهبری مبتنی بر بخشش، جهت توسعه دانش موجود درباره مفهوم بخشش و رهبری گامی به جلو بردارد.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از لحاظ رویکرد پژوهشی، پژوهشی کیفی با روش نظریه زمینه‌ای نظام‌مند (اشتراوس و کوربین، ۱۹۹۸) و از نظر هدف از نوع پژوهش‌های بنیادی است. جامعه آماری کلیه خبرگان و اساتید حوزه رهبری و مدیریت و دارای تجربه مدیریت بخش سلامت - درمان و بیمارستان در شهر ساری است که با استفاده از نمونه‌گیری گلوله برفی ۲۰ نفر از آنها انتخاب شد. تعداد افراد گروه نمونه، بر مبنای اشباع نظری بود. جهت جمع‌آوری داده‌ها از مصاحبه نیمه‌ساختاریافته استفاده شد. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی اعضای نمونه به تفکیک جنسیت، سطح تحصیلات، سابقه خدمت و در جدول (۲) ارائه شده است.

جدول ۲. تعداد افراد نمونه به تفکیک جنسیت و تحصیلات

جنسیت	تعداد
مرد	۱۲
زن	۸
تحصیلات	تعداد
لیسانس	۲
فوق لیسانس	۶
دکتر	۱۲
سابقه خدمت	تعداد
۱ تا ۱۰	۹
۱۱ تا ۲۰	۷
۲۱ و بالاتر	۴

سؤالاتی که در مصاحبه از مصاحبه شونده‌گان پرسیده شد بر ویژگی‌ها، شرایط، پیامدهای و راهبردهای رهبری مبتنی بر بخشش متمرکز بود. برخی از این سؤالات شامل موارد زیر است:

۱. شما چه تعریفی از بخشش در بیمارستان دارید؟
۲. به نظر شما مصداق‌های رهبری مبتنی بر بخشش در بیمارستان کدامند؟
۳. افراد و مدیرانی که ویژگی بخشش در کار را دارند، معمولاً چگونه عمل می‌کنند؟
۴. به نظر شما ابعاد و مؤلفه‌های رهبری مبتنی بر بخشش در بیمارستان کدام هستند؟
۵. از میان ابعاد و مؤلفه‌های کلیدی رهبری مبتنی بر بخشش در بیمارستان، کدام کلیدی هستند؟
۶. شرایط لازم برای پیاده‌سازی رهبری مبتنی بر بخشش در بیمارستان کدامند؟
۷. برای پیاده‌سازی رقابت‌پذیری رهبری مبتنی بر بخشش در بیمارستان چه مشکلات و موانعی وجود دارد؟
۸. پیامدهای رهبری مبتنی بر بخشش در بیمارستان کدامند؟
۹. از دیدگاه شما راهبردهای پیشنهادی مناسب به منظور بهبود رهبری مبتنی بر بخشش در بیمارستان کدامند؟

یافته‌های پژوهش

در این بخش اطلاعات حاصل از مصاحبه با ۲۰ نفر از خیرگان و مدیران متخصص در حوزه منابع انسانی که شامل ۸۵ مفهوم است و تحت ۱۴ مقوله قرار گرفته‌اند، به تفکیک ارائه می‌شود.

جدول ۳. مقوله‌ها و مفاهیم استخراج شده از مصاحبه‌ها

مقوله ۱: رهبری بخش محور	
مفاهیم	تأکید بر کرامت انسانی
	نوع دوستی
	نرمش و مدارا برای راهبری و هدایت
	اخلاق مداری
	عفو و بخشش
	تکریم زیردستان
اعتماد	مصاحبه‌های ۱، ۲، ۳، ۵، ۸، ۱۰، ۱۲، ۱۴، ۱۸، ۲۰
مقوله ۲: رفتارهای رهبری	
مفاهیم	رفتار حمایت اجتماعی
	رفتار بازخورد مثبت
	عیب پوشی و احترام
	رفتار دمکراتیک
	عدالت محوری
مصاحبه‌های ۳، ۴، ۶، ۹، ۱۱، ۱۲، ۱۴، ۱۵، ۱۷، ۱۹	
مقوله ۳: توسعه ارزش‌های اخلاقی - اسلامی	
مفاهیم	نگرش خادمیت
	مسئولیت پذیری و تعهد
	بینش و آگاهی در اخلاق حرفه‌ای
	مردمی بودن و روحیه جهادی
	حاکمیت فضای اخلاقی و ارزشی
پرننگ نمودن هنجارها و ارزش‌های اسلامی در سازمان	مصاحبه‌های ۱، ۲، ۷، ۹، ۱۱، ۱۴، ۱۳، ۱۵، ۱۶، ۱۷، ۲۰

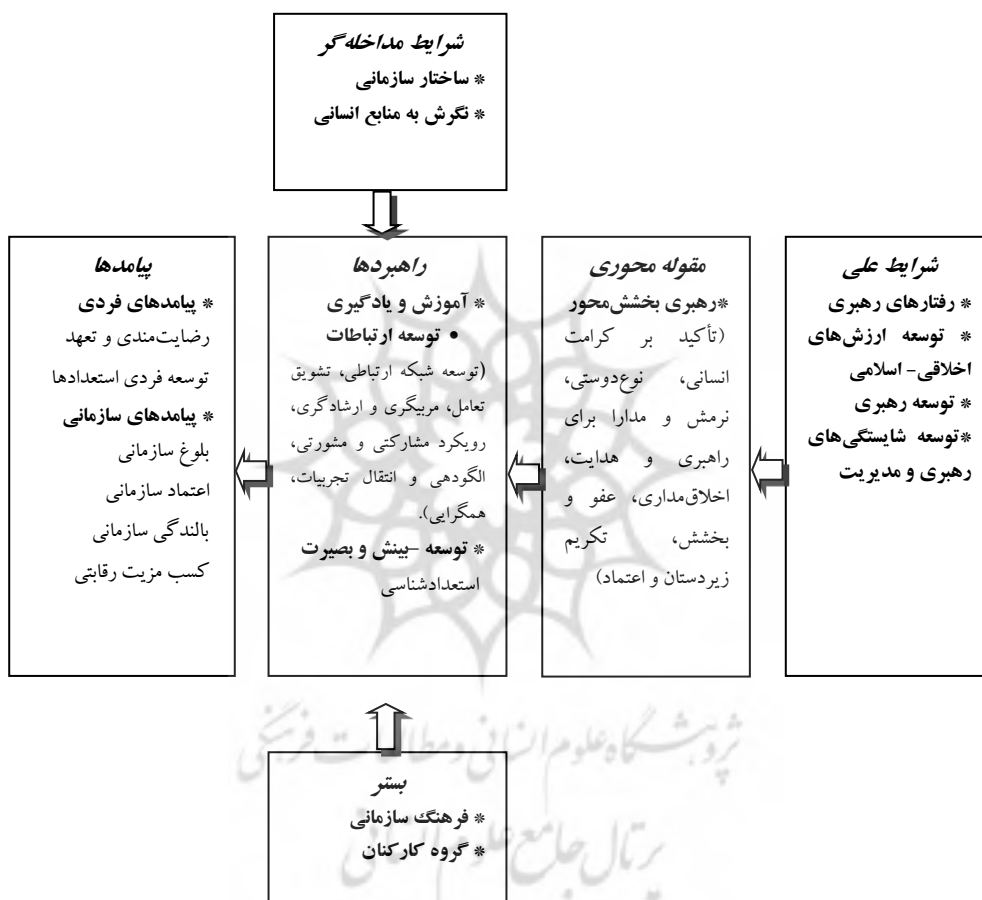
مقوله ۴: توسعه رهبری	
مفاهیم	رهبری خدمتگزار
	رهبری کریمانه و عاطفی
	توسعه ارزش‌ها و دانش مدیریت اسلامی
	رهبری معنوی
	رهبری جمعی
مصاحبه‌های ۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۵، ۱۸	
مقوله ۵: توسعه شایستگی‌های رهبری و مدیریت	
مفاهیم	توسعه دانش مدیریت و سازمان مدیران
	توسعه شایستگی شخصیتی و اخلاقی مدیران
	توسعه شایستگی ادراکی و شناختی مدیران
	توسعه شایستگی‌های اجرایی و تصمیم‌گیری
	توسعه شایستگی‌های ارتباطی
مصاحبه‌های ۲، ۳، ۴، ۶، ۹، ۱۰، ۱۱، ۱۲ و ۱۳، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۷، ۲۰	
مقوله ۶: آموزش و یادگیری	
مفاهیم	آموزش اخلاق حرفه‌ای در قالب واحدهای درسی به مدیران
	آموزش ضمن خدمت مدیران در مورد اخلاق حرفه‌ای
	مدیریت و تسهیم دانش
	ترویج آموزه‌های اخلاق اسلامی و مدیریت اسلامی
	توسعه شبکه‌های یادگیری
	رویه‌های شناسایی، جذب و حفظ کارکنان توانمند
	در ارتباط با مشتریان
مقوله ۷: توسعه ارتباطات	
مفاهیم	توسعه شبکه ارتباطی
	تشویق تعامل
	مربیگری و ارشادگری
	رویکرد مشارکتی و مشورتی
مصاحبه‌های ۱، ۲، ۵، ۶، ۹، ۱۰، ۱۲، ۱۸	

	الگودهی و انتقال تجربیات	
	همگرایی و همدلی	
	انگیزش الهام‌بخشی	
	مقوله ۸: توسعه بینش و بصیرت	
	آینده‌نگری	
	تفکر راهبردی	
مصاحبه‌های ۱، ۲، ۵، ۶، ۹، ۱۰، ۱۲، ۱۹، ۲۰	همه‌جانبه‌نگری و چشم‌انداز	مفاهیم
	شایسته‌سالاری	
	هدف‌گذاری مشترک و منسجم	
	مقوله ۹: فرهنگ سازمانی	
	فرهنگ سازمانی انعطاف‌پذیر	
	حمایت از اخلاق حرفه‌ای	
مصاحبه‌های ۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸، ۱۹، ۱۲، ۱۶	فرهنگ مشارکتی و جو حمایتی	مفاهیم
	یادگیری جمعی	
	تشکیل گروه‌های کاری و کار گروهی	
	بیان ایده‌ها و انتقادات	
	مقوله ۱۰: گروه کارکنان	
	ایثار و فداکاری مدیران	
	اعتماد	
	پذیرش	
مصاحبه‌های ۴، ۸، ۱۱، ۱۴، ۱۵، ۱۷، ۱۸	تعهد کارکنان	
	خودآگاهی و نگرش کارکنان	
	تخصص و دانش کارکنان	
	مقوله ۱۱: ساختار سازمانی	
	پویایی سازمانی	
مصاحبه‌های ۱، ۲، ۵، ۶، ۸، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۲۰، ۱۴، ۱۶، ۱۷، ۱۸	پیچیدگی و تمرکز سازمان	مفاهیم
	وجود تشکیلات سازمانی اخلاق حرفه‌ای	
	اختیارات مدیران	

	هم راستایی قوانین	
	انسجام سازمانی	
	مقوله ۱۲: نگرش به منابع انسانی	
	نگرش به کمال طلبی کارکنان	
	نگرش به توسعه و ارتقای منابع انسانی	مصاحبه‌های ۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۸، ۱۰، ۱۴
	نگرش به عدالت‌ورزی و مساوات	۱۹
	نگرش‌های سیاسی و دینی	
	تفکرات مدیران	
	مقوله ۱۳: پیامدهای سازمانی	
	توسعه رهبری سازمان	
	رقابت‌پذیری و نوآوری سازمان	
	بلوغ سازمان	مصاحبه‌های ۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸
	اعتماد سازمانی	۹، ۱۰، ۱۱، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۷، ۲۰
	عدالت‌ورزی سازمان	
	اخلاق‌گرایی سازمان	
	مقوله ۱۴: پیامدهای فردی	
	رضایت و آرامش کارکنان	
	وفاداری کارکنان	
	توسعه فضائل اخلاقی	مصاحبه‌های ۱، ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷، ۸
	عشق به نوع دوستی	۹، ۱۰، ۱۱، ۱۴، ۱۵، ۱۶، ۱۷، ۱۹
	انگیزش	
	نتوسعه فردی و نگرشی و خودشکوفایی	

در گام بعدی تلاش شد مقوله‌های مشابه و مقارن در تم‌های اصلی جای گیرند. براساس اشتراک مفهومی که مقولات با یکدیگر داشتند، تم‌ها، به شکل مفاهیم انتزاعی تری استخراج شدند. پس از تهیه و تنظیم جدول مفاهیم و مقولات اولیه به عنوان گام نخست تحلیل کیفی اطلاعات حاصل از انجام مصاحبه، برای تکمیل این فرایند، مفاهیم حاصله در سطح بالاتر و تجریدتر جهت دستیابی به تم‌های اصلی،

گروه‌بندی شدند. پس از مقایسه مقولات گروه‌بندی شده، مقولات مرتبط با یکدیگر در یک مضمون کلی دسته‌بندی شدند و براساس عناوین موجود در نظریه‌های مرتبط یا مفاهیم برخاسته از ادبیات پژوهش، عناوین کلی برای این مضمون‌ها در نظر گرفته شد. شکل (۱)، ایجاد ارتباط بین مقوله‌های مختلف شناسایی شده را در قالب الگوی پارادایم نمایش می‌دهد.



شکل ۱. مدل کدگذاری محوری رهبری مبتنی بر بخشش

بحث و نتیجه گیری

از آنجا که هدف پژوهش، ارائه مدل رهبری مبتنی بر بخشش در بیمارستان‌های شهر ساری بود، از نظریه برخاسته از داده، از میان روش‌های کیفی انتخاب شد. همچنین از میان طرح‌های مختلفی که برای نظریه برخاسته از داده، از سوی صاحب‌نظران ارائه شده، از طرح نظام‌مند (اشترواس و کوربین، ۱۹۹۸) استفاده شده است. در نهایت مقوله‌های چهارده گانه اصلی در قالب ابعاد ششگانه مدل پارادیمی به صورت شرایط علی (۴ مقوله)، مقوله اصلی، رهبری بخشش محور (در ۶ زیر مقوله)، راهبرد (۳ مقوله)، زمینه (۲ مقوله)، شرایط مداخله‌گر محیطی (۲ مقوله) و پیامدها (۲ مقوله اصلی و ۱۲ زیر مقوله) جای گرفتند.

الف) مقوله محوری: نتایج حاصل از مصاحبه‌ها با خبرگان و مدیران و همچنین نتایج تأییدی مدل در بخش کمی با خبرگان و کارکنان نشان داد که از میان مقوله‌های موجود "رهبری بخشش محور" به عنوان کانون یا مقوله محوری مطرح شده است. طبق مدل پژوهش، رهبری بخشش محور در بیمارستان شامل تأکید بر کرامت انسانی، نوع دوستی، نرمش و مدارا برای راهبری و هدایت، اخلاق‌مداری، عفو و بخشش، تکریم زیردستان و اعتماد است. این نتایج تاحدی با نتایج پژوهش‌های خدایاری و غباری بناب (۱۳۸۱)، بولژاک و همکاران (۲۰۱۵) و کلمنسون^۱ (۲۰۰۷) همخوان است. کلمنسون (۲۰۰۷) به این نتیجه رسید که توجه و التفات رهبران و رفتار محبت‌آمیز آنان نسبت به کارکنان والاترین ارزش از دید کارکنان است. توحیدی فر و نوری (۱۳۹۴) نیز معتقدند عفو و بخشش از محبت که برترین فضیلت در دین مسیحیت است، نشئت می‌گیرد. به عبارت دیگر از یکسو توجه به کرامت انسانی موجب افزایش محبت و به دنبال آسانی در بخشش اتفاق می‌افتد. از سوی دیگر رهبرانی که صرفاً به پیشرفت و موفقیت خود توجه دارند و با کارکنان به سردی برخورد می‌کنند، سبب نارضایتی و عدم تعهد کارکنان می‌شوند. اگرچه ارزش‌های رهبران بر پیروان تأثیر دارد و در گزینش، استخدام، حفظ و نگهداری کارکنان زنده و ماهر نقش مهمی ایفا می‌کند. برداشت کارمندان از یکپارچگی رفتاری مدیران، به افزایش اعتماد آنها به مدیران منجر می‌شود و تعهد کارکنان به سازمان را به وجود می‌آورد. تعهدی که افراد را تهییج می‌کند تا با میل و رغبت رفتارهایی را انجام دهند که در نهایت به افزایش سودآوری و کاهش جابه‌جایی کارکنان منتهی می‌شود. رهبری مبتنی بر بخشش، مسئولیتی است که باید به طور مداوم اعمال شود. از تمام لحظات باید خردمندانه استفاده شود و

1. Clemenson

این کار ساده‌ای نیست. رهبری به دلیل اینکه با پیچیدگی‌ها و رفتارهای غیرمعمول و افراد سروکار دارد، به سادگی قابل تعریف نیست.

ب) شرایط علی: شرایط علی، رویدادهایی است که موقعیت‌ها، مباحث و مسائل مرتبط با پدیده را خلق می‌کنند و تاحدی تشریح می‌کنند که چرا و چگونه، افراد و گروه‌ها به این پدیده مبادرت می‌ورزند. در واقع، منظور از شرایط علی، رویدادها یا اتفاقاتی هستند که بر این پدیده تأثیر می‌گذارند و به بروز آن منجر می‌شوند. بر این اساس، از مصاحبه‌شوندگان در مرحله اول پژوهش خواسته شد تا عواملی را که به رهبری مبتنی بر بخشش در بیمارستان منجر می‌شوند، عنوان کنند. در مرحله کدگذاری باز که تحلیل‌ها مبتنی بر تجزیه و تحلیل جمله‌به‌جمله مصاحبه‌ها بود، که بر اساس تجزیه و تحلیل مرحله بعد یعنی کدگذاری محوری، این کدها در ۱۱ مفهوم و ۴ مقوله فرعی دسته‌بندی شد. نتایج نشان داد که "رفتارهای رهبری: (حمایت اجتماعی، رفتار بازخورد مثبت، عیب‌پوشی و احترام، رفتار دموکراتی و عدالت محوری)"، "توسعه ارزش‌های اخلاقی-اسلامی: (نگرش خادمیت، مسئولیت‌پذیری و تعهد، بینش و آگاهی در اخلاق حرفه‌ای، مردمی‌بودن و روحیه جهادی، حاکمیت فضای اخلاقی و ارزشی، پررنگ‌نمودن هنجارها و ارزش‌های اسلامی)"، "توسعه رهبری: (رهبری خدمتگزار، رهبری کریمانه، توسعه ارزش‌ها، رهبری معنوی و رهبری جمعی)" و "توسعه شایستگی‌های رهبری و مدیریت: (شایستگی‌های: دانشی، شخصیتی، ادراکی، اجرایی و ارتباطی)" شرایط علی و عواملی هستند که به رهبری مبتنی بر بخشش در سازمان منجر می‌شوند.

ج) شرایط زمینه‌ای: شرایط زمینه‌ای، شرایطی هستند که راهبردها و اقدامات تحت آن به اداره پدیده می‌پردازند. بر این اساس، از مصاحبه‌شوندگان در مرحله اول پژوهش خواسته شد تا شرایط زمانی و مکانی مؤثر بر اجرای فرایند رهبری مبتنی بر بخشش در بیمارستان را عنوان کنند. در مرحله کدگذاری باز و با تجزیه و تحلیل دقیق مصاحبه‌ها، بر اساس تجزیه و تحلیل مرحله بعد یعنی کدگذاری محوری، کدها در ۲ مقوله "فرهنگ سازمانی" و "گروه کارکنان" دسته‌بندی شدند. فرهنگ سازمانی، یکی از شرایط زمینه‌ای رهبری مبتنی بر پذیرش در بیمارستان است. این مفهوم دارای خرده‌مفاهیم فرهنگ سازمانی انعطاف‌پذیر، حمایت از اخلاق حرفه‌ای، فرهنگ مشارکتی و جو حمایتی، یادگیری جمعی، تشکیل گروه‌های کاری و کار تیمی و بیان ایده‌ها و انتقادات است. گروه کارکنان هم دارای ایثار و فداکاری مدیران، اعتماد، پذیرش، تعهد کارکنان، خودآگاهی و نگرش کارکنان و تخصص و دانش کارکنان است.

چنانچه مدیران بتوانند فرهنگی مثبت و قوی ایجاد کنند که در راستای اهداف سازمانی باشد، خواهند توانست همکاری گروهی، بخشش و گذشت، حصول اهداف، مشتری‌مداری و قدرت فرهنگی را فراهم سازند تا زمینه بروز خلاقیت افراد تقویت شود و موجبات افزایش بهره‌وری، رضایت شغلی و تعهد بیشتر افراد فراهم شود. لذا می‌توان گفت که ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی با هم پیوندی ناگسستنی دارند و ارزش‌های سازمانی سازگار و مناسب مانند بخشش می‌توانند به هدایت و رهبری اثربخش کارکنان یاری دهند. چنانچه ارزش‌ها و هنجارهای فرهنگی در جای شایسته خود قرار گیرند و از قدرت و تحرک درونی برخوردار باشند، نه تنها می‌توانند نیرویی وحدت‌بخش و یگانه‌ساز میان کارکنان ایجاد کنند، بلکه قادرند وسیله‌ای کارآمد در بسیج نیروهای سازمان در رسیدن به هدف‌های عمومی باشند. سازمان‌ها باید خود را با محیط سازگار کنند تا از این طریق بقای آنها حفظ شود. فرهنگ از دیرباز برای شرح زندگی جامعه انسانی به کار برده می‌شد. همچنین می‌توان گفت که فرهنگ سازمانی می‌تواند رهبری مبتنی بر ارزش را مراقبت و آن را توسعه دهد. این یافته‌ها با نتایج تحقیق کیمینلاکسو (۲۰۱۲) همخوانی دارد.

د) شرایط مداخله‌گر: شرایط مداخله‌ای، شرایط وسیع و عامی همچون زمان، فضا، فرهنگ هستند که به‌عنوان تسهیل‌گر و یا محدودکننده راهبردها عمل می‌کنند. این شرایط، اجرای راهبردها را تسهیل و تسریع می‌کند و یا به‌عنوان یک مانع، دچار تأخیر می‌کند. براین اساس، از مصاحبه‌شوندگان خواسته شد تا موانع یا تسهیل‌گران رهبری بخشش محور را در بیمارستان عنوان کنند. در مرحله کدگذاری باز و با تجزیه و تحلیل دقیق مصاحبه‌ها، براساس تجزیه و تحلیل مرحله بعد یعنی کدگذاری محوری، این کدها در ۲ مقوله اصلی دسته‌بندی شدند. نتایج نشان داد "ساختار سازمانی" و "نگرش به منابع انسانی" شرایط مداخله‌گر رهبری بخشش محور است. عوامل نگرشی، یکی از شرایط مداخله‌گر مدل رهبری بخشش محور در بیمارستان است. این مقوله دارای خرده‌مفاهیم "تفکر کمال‌طلبی کارکنان، نگرش به توسعه و ارتقای منابع انسانی، نگرش به عدالت‌ورزی و مساوات، نگرش‌های سیاسی و دین، تفکرات مدیران" است. ساختار سازمانی دارای مفاهیم "پویایی سازمانی، پیچیدگی و تمرکز سازمان، وجود تشکیلات سازمانی اخلاق حرفه‌ای، اختیارات مدیران، هم‌راستایی قوانین و انسجام سازمانی" است. درواقع، چنانچه مدیریت به‌دلیل کمبود آگاهی، از طرح‌های بهبود رهبری و بهبود ارزش‌های اخلاقی و بخش و گذشت به‌صورت گسترده حمایت نکند، با مشکلات جدی مواجه می‌شود. دانش و نگرش مدیران ارشد و نیز عدم حمایت از طرف آنها را به‌عنوان موانع رهبری در نظر می‌گیرند. در عدم موفقیت تصمیمات مدیران در زمینه رهبری بخشش-

مدار سازمانی ضعف نظام اطلاعات و نبود اطلاعات کافی و معتبر در مورد کارکنان و رفتارها و ارزش آنها و عدم یکپارچگی نظام‌های اطلاعات مورد توجه قرار می‌گیرد. ارتباط مناسب با کارکنان مستلزم دانش کافی و به‌روز در مورد آنهاست تا به شیوه‌ای با آنها برخورد شود که متناسب با ارزش و نیازهای آنها باشد، باید اطلاعات کافی در مورد رفتارها و تراکنش‌های مختلف سازمانی در کانال‌های مختلف در دسترس باشد تا به صورت کامل رفتارها و ارزش کارکنان محاسبه شود. بنابراین نبود این اطلاعات، اجرای مدیریت ارتباط با کارکنان را شدیداً دشوار می‌کند. این مفهوم، به ضعف دانشگاه‌ها، مراکز آموزش عالی و مراکز آموزشی در تربیت افراد متخصص در زمینه رهبری و ارتباط با کارکنان می‌پردازد که به ضعف دانشی در این حوزه منجر شده است. کارکنان جوان، تحصیلکرده و بانگیزه عامل بسیار مثبتی برای اجرای مفاهیم رهبری بخشش‌محور است که به سرعت توسط این افراد آموخته و پذیرفته می‌شود. بنابراین، می‌تواند اجرای این مفهوم را در بیمارستان تسهیل کند و می‌تواند تصویر ذهنی کارکنان را تحت تأثیر قرار داده و جذب و حفظ آنها را تسهیل و تسریع کنند. نتایج این بخش با تحقیقات بایس، بارکلی، ترپ و آکینو (۲۰۱۶) و آکینو و همکاران (۲۰۰۳) همخوانی دارد.

طبق این مفهوم، نبود مشاوران حرفه‌ای مرتبط با این حوزه و نبود الگوی موفق داخلی در اجرای رهبری مبتنی بر بخشش، اجرای این طرح در بیمارستان را با ریسک همراه می‌کند. در مفهوم دیگر، رفتار حرفه‌ای سازمان‌ها در رقابت مورد توجه قرار گرفته است. در محیط رقابتی امروزی، کلیه ایده‌ها و رفتارها به سرعت مورد کپی‌برداری قرار می‌گیرد و مزایای رقابتی به سرعت از بین می‌رود. به همین دلیل سازمان‌ها به سرعت شبیه به هم می‌شوند و این مانع عمده‌ای در جهت به کارگیری مفاهیم حرفه‌ای و اصولی ارزشی بخشش و گذشت در مدیریت و رهبری است. قابلیت‌های سازمانی، می‌تواند رهبری و اجرای فرایندهای رهبری و ارتباطات با کارکنان را تسهیل کند. اصلاح نگرش و رفتار کارکنان به ایجاد رفتار و نگرش مثبت و در راستای ارزش محوری و حفظ کرامت کارکنان و ایجاد رضایت و تعهد در آنها اشاره دارد. در واقع، اجرای موفق رهبری مبتنی بر بخشش در بیمارستان، مستلزم نیروی انسانی بانگیزه و ماهر از لحاظ تخصصی و ارتباطی است. رفتار مدیران با کارکنان ارزش فراوانی برای آنها ایجاد می‌کند، بنابراین، این اقدام تأثیر بسزایی دارد. مفهوم بعدی، آموزش مهارت‌ها و تخصص‌هاست، مدیران و کارکنان برای اینکه ارتباط مؤثری با یکدیگر داشته باشند، باید هم از لحاظ تخصصی و فنی آشنایی کامل با شرایط، ضوابط و قوانین و وظایف سازمانی داشته باشند و هم از لحاظ فنون روان‌شناسی و ارتباط دارای مهارت بالایی داشته باشند.

ه) راهبردها و کنش‌های مرتبط: راهبردها و اقدامات، طرح‌ها و کنش‌هایی هستند که به رهبری مبتنی بر بخشش در بیمارستان کمک می‌کنند. براین اساس، از مصاحبه‌شوندگان خواسته شد تا راهبردها و اقدامات موردنیاز برای رهبری مبتنی بر بخشش در بیمارستان عنوان کنند. نتایج نشان داد که "آموزش و یادگیری"، "توسعه ارتباطات" و "توسعه بینش و بصیرت" راهبردهایی هستند که به رهبری بخشش محور در بیمارستان کمک می‌کنند.

زمانی که سازمان با مشکلات ساختاری روبه‌رو می‌شود، نفوذ و ویژگی کاریزمایی رهبر می‌تواند بقای ساختاری سازمان را تأیید کند. عامل اصلی در رهبری، برخورداری از ظرفیتی است که بتواند معنای مطرح در روابط حاکم بر اعضای سازمان و ساختار سازمان را تحت تأثیر قرار دهد. رهبری مبتنی بر بخشش زمانی شکل یافته می‌باشد که رهبری علائق کارکنانش را توسعه بخشد و آنها را برای پذیرش مأموریت سازمان و ساختار سازمان آماده سازد. در تبیین این یافته می‌توان گفت که رهبری مبتنی بر بخشش بر روابط شخصی بین رهبر و زیردستان و به تحریک انگیزش پیروان در مسیر ساختار سازمان با توجه به تشریفات اداری و قوانین مکتوب و میزان تمرکز و اعطای اختیار در سازمان بنیان شده است. رهبری مبتنی بر بخشش روابط شخصی بین پیروانشان را ترسیم می‌کنند و آنها را در تصمیم‌گیری دخالت می‌دهند تا کارشان را بهتر انجام دهند. از طرف دیگر، نقش‌های انگیزشی رهبران اثر بخش به‌طور قابل توجهی با غنی‌سازی شغلی و ساختار و سازمانی ارتباط دارند. به‌طور کلی در یک جمع‌بندی می‌توان گفت که ویژگی‌های رهبری مبتنی بر بخشش بر سطح آزادی، استقلال و اختیار فرد در سازمان تأثیر گذار است. بنابراین، برای اینکه یک سازمان موفق باقی بماند، وجود رهبری با ویژگی‌های نفوذی و دیدگاه توسعه بینش و بصیرت کارکنان در راه رسیدن به اهداف سازمان و قابل لمس تر شدن ابعاد ساختار سازمان می‌تواند گشا باشد. لذا رهبری نفوذ قدرتمندی بر رفتار فرد و گروه دارد. هرچه میزان نفوذ رهبر بالاتر باشد، موفقیت سازمان در قالب ابعاد ساختاری آن ممکن‌تر است.

یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که سازمان‌های درمانی و به‌ویژه بیمارستان برای دستیابی به مزیت رقابتی، نیاز به تقویت و ارتقای ظرفیت یادگیری خود دارند. همچنین طبق نتایج پژوهش، توجه مدیران به این نکته مهم جلب می‌شود که بهبود یادگیری سازمانی مستلزم تسهیل و مدیریت فرایند فراموشی سازمانی است تا سازمان بتواند دانش کهنه و قدیمی خود را طبق یک فرایند برنامه‌ریزی شده کنار گذاشته و دانش جدید را جایگزین آن نماید. از این طریق دانش جدید بین کارکنان تسهیم شده و این تجربیات و دانش

خود موجبات توسعه رهبری و بالندگی سازمانی را فراهم می‌آورد (پلامر و همکاران^۱، ۲۰۱۶). از این رو، رهبران سازمان قرن ۲۱ باید به دنبال آموزش و یادگیری باشند. آموزش پایدار به سان کنشی توانمند برای یادگیری و آموزش در سده بیست و یکم ایفای نقش می‌کند. آموزش پایدار فرایند یادگیری است که ظرفیت و توانایی باز کاوی، گفتگو، پیشنهاد راه‌حل‌های گوناگون برای مسئله و توانایی برگزیدن راه‌حل درست را به یادگیرندگان توسعه می‌دهد (مرک و بیرمن^۲، ۲۰۱۵).

و) پیامدها: پیامدها شامل پیامدهای سازمانی و فردی است که در اثر بهبود رهبری مبتنی بر بخشش در بیمارستان ایجاد می‌شود. برای استخراج این پیامدها، از مصاحبه‌شوندگان خواسته شد تا نظر خود را در این زمینه بیان کنند. مقوله پیامدهای سازمانی شامل توسعه رهبری سازمان، رقابت‌پذیری و نوآوری سازمان، بلوغ سازمان، اعتماد سازمان، عدالت‌ورزی سازمان و اخلاق‌گرایی است. مقوله پیامدهای فردی شامل رضایت و آرامش کارکنان، وفاداری کارکنان، توسعه فضائل اخلاقی، عشق به نوع دوستی، انگیزش و توسعه فردی و نگرشی و خودشکوفایی و غیره است. نتایج این پژوهش تاحدی با یافته‌های پژوهش‌های ایمانی‌فر، فاطمی و امینی (۱۳۹۱) و فرچ^۳ (۲۰۰۳) همسو و همخوان است. از مجموع یافته‌های این پژوهش، می‌توان نتیجه گرفت که بخشش محور بودن رهبر، مجموعه‌ای از نتایج مثبت را در سازمان به دنبال دارد. بنابراین، لازم است، بیمارستان‌ها و مراکز درمانی به دلیل نقش و کارکردهای ویژه‌ای که در رفاه، بهسازی و اثربخشی جامعه دارند، برای ارتقای رهبری مبتنی بر بخشش تلاش کنند. بر این اساس، رهبران و مدیران نظام سلامت می‌توانند با اتخاذ سبک رهبری مبتنی بر بخشش که تناسب بیشتری با اهداف و رسالت‌های مراکز درمانی دارد، این زمینه را فراهم نمایند.

رهبری مبتنی بر بخشش از مباحثی است که به تازگی وارد حوزه مدیریت و رهبری شده و تاکنون چه در مطالعات داخلی و چه مطالعات خارجی، مقاله‌ای دیده نشده است که به تمامی ابعاد و جوانب موضوع اشاره کرده باشد. لذا، پژوهش حاضر با استفاده از روش آمیخته اکتشافی و نظریه‌گراندتئوری در قسمت کیفی به ارائه یک چهارچوب در زمینه رهبری مبتنی بر بخشش در بیمارستان پرداخته است و رهبری حکمت‌محور را در ابعاد مقوله محوری، شرایط علی، راهبردها، بستر، مداخله‌گرها و پیامدها در بیمارستان

1. Palmer & et al
2. Merck & Beermann
3. Ferch

در نظر گرفته است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که مهم‌ترین وجه در رهبری بخشش محور توجه به مسائل اخلاقی و ارزشی در رابطه با نیروی انسانی سازمان است.

بخشش در سازمان‌ها، به دلیل افزایش آگاهی اجتماعی درباره تأثیرات سازمان‌ها به امری حیاتی تبدیل شده است. به دست آوردن مقبولیت اجتماعی، تعداد روزافزونی از سازمان‌ها را در اقدام به گزارش اجرای رهبری مبتنی بر ارزش در سازمان تحریک کرده است. این مدل می‌تواند در راستای تقویت ارزش‌های سازمانی و توسعه رهبری در بیمارستان مورد استفاده قرار گیرد. با توجه به پیشینه پژوهش اردلان و همکارانش (۱۳۹۵)، هانگ و همکاران^۱ (۲۰۱۶)، تانگ، یین و نلسون^۲ (۲۰۱۰) همسو و همخوان می‌باشد، می‌توان گفت که اکثر این پژوهش‌ها به رهبری و توسعه رهبری بسنده نموده‌اند و به مدل جامعی که چهارچوب رهبری براساس بخشش در چارچوب شرایط علی، بستر، راهبردها، پیامدها و با در نظر گرفتن موانع و شرایط مداخله‌گر اشاره نکرده‌اند؛ این پژوهش‌ها به صورت پراکنده در شهرها و سازمان‌های متفاوت متفاوت و با هدف کاربرد محدود ارائه شده‌اند.

موضوع تحول در نظام سلامت و حوزه بهداشت و درمان به عنوان یک مطالبه اجتماعی مطرح است. اگر چه طی چند سال اخیر اقداماتی انجام پذیرفته است، اما هنوز مدل عملیاتی روشنی برای رهبری در بیمارستان ارائه و به کار گرفته نشده است. در گذشته آماده کردن نیروها برای سازگارشدهن با تغییر مطرح بود، ولی امروزه باید نیروها را آماده کرد تا خود در تغییر و تحول مشارکت نمایند. بنابراین مشارکت دادن کارکنان بیمارستان در جریان تحول در نظام سلامت و حوزه درمان که بستر اصلی تحقق آن در بیمارستان می‌باشد، از طریق توانمندسازی کارکنان، تقویت شوراهای مردمی و مدیریت مبتنی بر بخشش با تفویض اختیارات بیشتر به بیمارستان و نیز توانمندسازی کارکنان در زمینه برنامه‌ریزی آموزشی و توسعه بینش و بصیرت حائز اهمیت است. جامعه ایرانی می‌تواند با به کارگیری رهنمودهای علمی و ارزشی در زمینه رهبری بخشش محور، بهره‌وری مدیریتی، سازمانی و کارکردی خویش را بهینه‌تر نماید و بیش از پیش خود را به جامعه آرمانی نزدیکتر نماید. کاربست الگوی رهبری مبتنی بر بخشش، نظام سلامت کشور را قادر می‌کند تا تب علمی خود را از لحاظ رهبری مبتنی بر ارزش‌ها و انتصاب رهبران شایسته بسنجد و به عنوان یک قطب‌نما حرکت علمی خود را از برنامه‌روزی به برنامه‌ریزی تغییر دهد و سمت و سوی حرکت خود را جهت ارتقای کیفی آن روشن نمایند.

1. Hong & et al
2. Tang, Yin & Nelson

منابع

- اردلان، محمدرضا؛ قنبری، سیروس و زندی، خلیل (۱۳۹۴)، نقش واسطه‌ای مشارکت کارکنان در ارتباط بین رهبری تحول‌آفرین و آمادگی برای تغییر سازمانی، *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، شماره ۱۲۳: ۷۷-۹۹.
- ایمانی‌فر، حمیدرضا؛ فاطمی، جمیله و امینی، فاطمه (۱۳۹۱)، بخشش از دیدگاه روان‌شناسی و قرآن کریم، *انسان پژوهی دین*، دوره ۹، شماره ۲۷: ۱۷۵-۱۴۹.
- تاری، علی (۱۳۹۶)، معرفی الگوی برای سبک رهبری کریمانه در سازمان باتأکید بر کرامت انسانی بر مبنای مفاهیم اسلامی، *کنفرانس ملی پژوهش‌های نوین حسابداری و مدیریت در هزاره سوم در سال ۱۳۹۶*.
- توحیدی‌فرد، محمدحسین و نوری، ابراهیم (۱۳۹۴)، جایگاه عفو و گذشت در ادیان اسلام و مسیحیت (مطالعه موردی در قرآن کریم و کتاب مقدس مسیحیان)، *مطالعات علوم اجتماعی ایران*، دوره ۱۲، شماره: ۴۶، ۱-۱۸.
- حاج حسینی، محسن (۱۳۹۴)، تحلیلی بر مبانی مدیریت اسلامی و تبیین رهبری کریمانه، *اولین کنگره علمی - پژوهشی سراسری توسعه و ترویج علوم تربیتی و روان‌شناسی، جامعه‌شناسی و علوم فرهنگی اجتماعی ایران*، تهران.
- خدایاری‌فرد، محمد؛ غباری بناب، باقر؛ ققیهی، علی‌نقی و وحدت تربتی، شادی (۱۳۸۱)، روش درمانی عفو باتأکید بر دیدگاه اسلامی: بررسی موردی، *مجله روان‌پزشکی و روان‌شناسی بالینی ایران (اندیشه و رفتار)*، دوره ۸، شماره ۱: ۳۹-۴۸.
- کیخا، عالمه (۱۳۹۶)، شناسایی مؤلفه‌های رهبری هوشمند برای دانشگاه‌ها، *فصلنامه پژوهش‌های رهبری و مدیریت آموزشی*، ۴ (۱۳): ۱۰۸-۸۵.
- Adams, G. S., Zou, X., Inesi, M. E., & Pillutla, M. M. (2015). Forgiveness is not always divine: When expressing forgiveness makes others avoid you. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 126, 130-141.
- Aquino, K., Grover, S. L., Goldman, B., & Folger, R. (2003). When push doesn't come to shove: Interpersonal forgiveness in workplace relationships. *Journal of Management Inquiry*, 12(3), 209-216.
- Arendt, H. (1998). *The human condition*, 2th edition. University of Chicago Press.
- Balkin, R. S., Perepiczka, M., Sowell, S. M., Cumi, K., & Gnilka, P. B. (2016). The forgiveness reconciliation model: An empirically supported process for humanistic counseling. *The Journal of Humanistic Counseling*, 55(1), 55-65.

- Baltes, P. B., Glück, J., & Kunzmann, U. (2002). **Wisdom: Its structure and function in regulating successful life span development.** In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 327–347). Oxford University Press.
- Balliet, D., Li, N. P., & Joireman, J. (2011). Relating trait self-control and forgiveness within prosocials and proselves: Compensatory versus synergistic models. **Journal of personality and social psychology**, 101(5), 1090.
- Bies, R. J., Barclay, L. J., Tripp, T. M., & Aquino, K. (2016). A systems perspective on forgiveness in organizations. *The Academy of Management Annals*, 10(1), 245-318.
- Buljac-Samadzic, M., and van Woerkom, M. (2015). Can managers coach their teams too much? **J. Manager. Psychol.** 30, 280–296. doi: 10.1108/JMP-12-2012-0380
- Caldwell, C & Dixon, R, D.(2009). Love, Forgiveness, and Trust: Critical Values of the Modern Leader, **Journal of Business Ethics**, 93:91–101, DOI 10.1007/s10551-009-0184-z.
- Campbell, A.(2017). Forgiveness and Reconciliation as an Organizational Leadership Competency within Restorative Transitional Justice Instruments, <https://www.iirp.edu/images/pdf/Servant-leadership-forgiveness-and-recon-15-Oct-16.pdf>
- Cameron, K., & Dutton, J. (Eds.). (2003). **Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline.** Berrett-Koehler Publishers.
- Cornish, M. A., & Wade, N. G. (2015). A therapeutic model of self-forgiveness with intervention strategies for counselors. **Journal of Counseling & Development**, 93(1), 96-104.
- Costa, S. P., & Neves, P. (2017). Forgiving is good for health and performance: How forgiveness helps individuals cope with the psychological contract breach. **Journal of Vocational Behavior**, 100, 124-136.
- Cox, S. (2008). **A forgiving workplace: An investigation of forgiveness climate, individual differences and workplace outcomes.** Louisiana Tech University.
- Currier, J. M., Drescher, K. D., Holland, J. M., Lisman, R., & Foy, D. W. (2016). Spirituality, forgiveness, and quality of life: Testing a mediational model with military veterans with PTSD. **The International Journal for the Psychology of Religion**, 26(2), 167-179.
- Dahiya, R., & Rangnekar, S. (2018). Forgiveness in Indian organizations: A revisit of the heartland forgiveness scale. *Current Psychology*, 1-18.
- Ferch, S, R. (2003). Servant-Leadership, Forgiveness, and Social Justice, The Greenleaf Center for Servant-Leadership, <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.469.4596&rep=rep1&type=pdf>
- Fehr, R., & Gelfand, M. J. (2012). The forgiving organization: A multilevel model of forgiveness at work. **Academy of Management Review**, 37(4), 664-688.
- Gracia, D. & Heng, P, H.(2020). Forgiveness and Its Relation to Psychological Well-Being in Christians of Protestant Churches in Jakarta, *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 478: 422-430.
- Guchait, P., Lanza-Abbott, J. A., Madera, J. M., & Dawson, M. (2016). Should organizations be forgiving or unforgiving? A two-study replication of how forgiveness

- climate in hospitality organizations drives employee attitudes and behaviors. **Cornell Hospitality Quarterly**, 57(4), 379-395.
- Hall, J. H., & Fincham, F. D. (2006). Relationship dissolution following infidelity: The roles of attributions and forgiveness. **Journal of social and clinical psychology**, 25(5), 508-522.
- Harrison-Walker, L. J. (2019). The critical role of customer forgiveness in successful service recovery. *Journal of Business Research*, 95, 376-391.
- Hong, G., Cho, Y., Froese, F. J., & Shin, M. (2016). The effect of leadership styles, rank, and seniority on affective organizational commitment: A comparative study of US and Korean employees. **Cross Cultural & Strategic Management**, 23(2), 340-362.
- Kymenlaakso, I. V. (2012). Forgiveness as a leadership tool. In *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 7(1):. 432-445.
- Merck J, Beermann M.(2015). The Relevance of transdisciplinary teaching and learning for the successful integration of sustainability issues into higher education development. In book: **Integrative Approaches to Sustainable Development at University Level** (Filho et al. 2015). DOI:10.1007/978-3-319-10690-8_2.
- Palanski, M. E. (2012). Forgiveness and reconciliation in the workplace: A multi-level perspective and research agenda. **Journal of Business Ethics**, 109(3), 275-287.
- Palmer, C. et al. (2016). Lessons in learning, teachers take note, **journal of Qualitative Research in Sports Studies**, 10, 1, 75-112.
- Rasmussen, K. R., Stackhouse, M., Boon, S. D., Comstock, K., & Ross, R. (2019). Meta-analytic connections between forgiveness and health: the moderating effects of forgiveness-related distinctions. **Psychology & health**, 34(5):1-20.
- Rego, A., Cunha, M. P. & Oliveira, M. (2016). **A eupsychian perspective of spiritual leadership**. In S. Singh-Sengupta (Ed.), *Compendium on integrating spirituality and organizational leadership* (vol. 2, The philosophy of management and applied ethics, pp. 199-209). Delhi: ISOL.
- Sternberg, R. J. (1988). **Triangulating love**. In R. J. Sternberg & M. L. Barnes (Eds). *The psychology of love*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Strauss, A.L., & Corbin, J. (1998). **Basics of qualitative research: Grounded theory: Procedures and Technique**. (2nd Edition); Sage, Newbury Park, London
- Sydanmaanlakka, Pentti (2008). Intelligent leadership and creativity: Supporting creativity through intelligent leadership, **International Conference on Creativity and Innovation Management Integrating Inquiry and Action**, The 2nd community meeting, May 28-30 2008, Buffalo, New York.
- Robbins, S. P. & Judge, T, A (2014). **Organizational Behavior**, Pearson; 16th edition (January 16, 2014).
- Tang, H.W. Yin, M. & Nelson, D. (2010). The relationship between emotional intelligence and leadership practices: A cross-cultural study of academic leaders in Taiwan and the USA, **Journal of Managerial Psychology**, 25(8), pp899 – 926.
- Yao, D. J., & Chao, M. M. (2019). When Forgiveness Signals Power: Effects of Forgiveness Expression and Forgivee Gender. **Personality and Social Psychology Bulletin**, 45(2), 310-324.