

## طراحی الگوی رهبری سخاوتمند در بیمارستانهای دولتی استان قم

تاریخ دریافت: ۹۴/۶/۲

تاریخ پذیرش: ۹۴/۱۱/۲۵

حمیدرضا ایرانی \*

سید مهدی الوانی \*\*

غلامرضا جندقی \*\*\*

حسن زارعی متین \*\*\*\*

چکیده:

نظریه های رهبری در سالهای اخیر بیشتر معطوف به حوزه های اخلاقی و ارزشی رهبری و خصوصا بصورت بومی برای هر جامعه ای گردیده است. یکی از ارزشهای اصیل ایرانی اسلامی که حتی در جوامع دیگر نیز پسندیده و ممدوح است سخاوت می باشد. هدف از این مقاله تبیین پدیده رهبری سخاوتمند در مراکز درمانی آموزشی دولتی استان قم می باشد. این تحقیق با استفاده از رویکرد کیفی و از طریق روش نظریه پردازی داده بنیاد انجام شده است. با استفاده از پرسشنامه بومی شده سخاوت میان فردی و از طریق روش نمونه گیری هدفمند و گلوله برفی ۳۹ مدیر مورد بررسی قرار گرفته و ۱۵ مدیری که دارای بیشترین امتیاز بودند برای مصاحبه انتخاب شدند. پس از انجام مصاحبه و با استفاده از روش نظریه پردازی داده بنیاد مدل پارادایمی الگوی رهبری سخاوتمند طراحی گردید. در شرایط علی مفاهیمی مانند ویژگیهای فردی رهبر و علل سازمانی، در شرایط زمینه ای مفاهیمی مانند عوامل تشویق کننده رهبر و عوامل محدود کننده رهبر برای ارائه رهبری سخاوتمند، در شرایط مداخله گر تغییرات رهبر و تفاوتهای پیروان قرار دارند که در انتخاب مکانیزم مناسب تاثیر می گذارند. پدیده محوری رهبری سخاوتمند، فرایند رهبری سخاوتمند است که با برقراری ارتباط شروع شده و سپس به درک نیاز پرسنل رسیده و تصمیم مناسب برای رفع آن نیاز گرفته و اجرا می شود. این کار منجر به نتایجی شده و بازخور و کنترل، آن فرایند را مورد چرخش و کنترل قرار می دهد. مکانیزمهای رهبری سخاوتمند شامل برطرف کردن نیازهای زیستی، تعلق و رشد پیروان است و پیامدهایی برای رهبر، پیروان و سازمان ایجاد می کنند.

**واژگان کلیدی:** رهبری سخاوتمند، روش تحقیق کیفی، نظریه رهبری، نظریه داده بنیاد، بیمارستانهای دولتی

---

\* استادیار دانشگاه تهران

\*\* استاد دانشگاه تهران

\*\*\* استاد دانشگاه تهران

\*\*\*\* استاد دانشگاه تهران

## مقدمه

با توجه به گسترش دامنه فعالیت های دولت، افزایش هزینه های عمومی و شرایط سیاسی و اقتصادی جهان، توجه به سازمان های دولتی بیش از پیش اهمیت پیدا کرده است. لذا تلاش در جهت بهبود عملکرد سازمان های دولتی ضروری به نظر می رسد. در سازمان های دولتی، کلیدی ترین و حساس ترین نقش ها را مدیران بر عهده دارند. حال اگر مدیران سازمان های دولتی بتوانند شرایطی فراهم آورند که نیروهای بالقوه کارکنان را بالفعل کنند، مسلماً عملکرد این سازمان ها بهبود خواهد یافت، از این رو انگیزش و نفوذ در کارکنان ضرورت می یابد. علیرغم ضرورت و اهمیت نفوذ در کارکنان و بحث های فراوان در این مورد، تحقیقات تجربی بسیار کمی در این زمینه در سازمان های دولتی انجام شده است و اکثر مطالعات در موسسات غیر دولتی انجام گرفته است. در عصر کنونی، بسیاری از فیلسوفان علم بر این امر تکیه دارند که هر جامعه ای نیازمند به مجموعه دانشی است که متناسب با حافظه تاریخی، فرهنگی و به طور کلی، سازگار با محیط زندگی آن جامعه باشد. بر این اساس، جهان شمول بودن بسیاری از تئوری ها، نه تنها در حوزه علم الاجتماع و علوم انسانی، بلکه در حوزه علوم فیزیکی و مادی نیز زیر سوال رفته است (دانایی فرد & مومنی، ۱۳۸۷). در این میان، کشورهای اسلامی با داشتن فلسفه زندگی خاص و فرهنگ متفاوت با دیگر کشورها، به تئوری های خاص خود نیاز دارند. به همین صورت، جوامع اسلامی نیز در حوزه مدیریت جامعه به طور اعم و مدیریت سازمانها به طور اخص، نیازمند تئوریهای بومی-اسلامی متناسب با مبانی علوم دینی و ارزشهای فرهنگی و تاریخی خود است.

در حوزه رهبری که یکی از قدیمی ترین و شاخص ترین حوزه های مدیریت جامعه و سازمان است، تئوریهای مختلفی عمدتاً از کشورهای غربی و خصوصاً آمریکا ارائه شده است (Shahin & Wright, ۲۰۰۴). بعلاوه تحقیق برخواسته از شرایط کشورهای مسلمان مورد تاکید دانشمندان برجسته غربی مانند اولیو (Avolio, Walumbwa, & Weber, ۲۰۰۹) نیز می باشد. از این رو، آنچه به نظر می رسد این است که مساله اصلی، نبود یک تئوری رهبری اثربخش متناسب با فرهنگ و ارزش های بومی-اسلامی ایران است که با استفاده از روش شناسی کیفی بسترزاد و عمیق که مورد تاکید محققان برجسته رهبری می باشد (Avolio et al., ۲۰۰۹) صورت گیرد. در نتیجه ضرورت یک نظریه رهبری بومی در سازمانهای دولتی ایران بیش از پیش نمایان و لازم می باشد. این نظریه باید همراستا با رویکردهای نظریات رهبری اخیر شامل نظریه رهبری خدمتگزار، نظریه رهبری اخلاقی، نظریه رهبری معنوی و نظریه تحول آفرین موثق یا اصیل باشد که در هسته خود توجه به رفتارهای نودوستانه را دارا می باشند. یکی از ارکان رفتارهای نوع دوستانه مفهوم سخاوت می باشد که ریشه فرهنگی، تاریخی و مذهبی در ایران دارد و می تواند موجب افزایش نفوذ اجتماعی رهبر و تعالی پیروان از موهبتهای سخاوتمندانه رهبر گردد (Irani, ۲۰۱۳).

مطالعه حاضر، بدلیل مطرح شدن پدیده سخاوت در رهبری، سازمان، روانشناسی و مدیریت، بازاریابی، جامعه شناسی و مردم شناسی سبب ایجاد دانش جدید در حوزه مشترک میان این رشته‌ها می‌شود و در نتیجه به گسترش دانش میان‌رشته‌ای کمک می‌کند و به دانش‌افزایی در سطح نظری می‌پردازد. سوال اصلی تحقیق بدین صورت است که: الگوی رهبری سخاوتمند در بیمارستانهای دولتی استان قم چیست و این مدل فرآیندی دارای چه اجزا و روابطی بین اجزا است؟

### ادبیات تحقیق

بیش از هزاران تعریف، رویکرد و ایده پیرامون رهبری مطرح شده است. اگر به تعاریفی که از رهبری ارائه شده است نظری بیندازیم در خواهیم یافت که صاحب نظران به جوانب مختلفی از عمل رهبری توجه کرده اند که این خود نشان دهنده پیچیدگی مفهوم رهبری است. استوگدیل بیان داشته که تقریباً به تعداد کسانی که کوشیده اند مفهوم رهبری را تعریف کنند برای آن تعریف وجود دارد و این در حالی است که تقریباً همگی توافق دارند که رهبری فرایند نفوذ و تأثیر گذاری در دیگران است.

استوگدیل<sup>i</sup> (۱۹۴۸) رهبری را اعمال یک جانبه عمل تأثیرگذاری برای شکل دادن گروه به خواسته های رهبر می داند. به عقیده او رهبر کسی است که تاکید زیادی بر تمایلات، نیازهای اعضا و سنتها و هنجارها برای حرکت دادن گروه در جهت خواسته های خود می کند (Stogdill, ۱۹۴۸). کونتز و اودونیل<sup>ii</sup> (۱۹۵۵) رهبری را به عنوان فعالیتی در جهت ترغیب افراد برای همکاری در بدست آوردن اهداف مشترک می دانند (Koontz & O'Donnell, ۱۹۵۵). جورج تری<sup>iii</sup> (۱۹۶۰) رهبری را فعالیت تأثیر گذاری بر افراد برای تلاش داوطلبانه جهت تحقق اهداف گروه می داند. در اینجا داوطلبانه بودن نقش پیروی به وسیله پیروان از اهمیت ویژه ای برخوردار است (Terry, ۱۹۶۰). رابرت تانن بام، اروینگ ویسشلر و فرد ماساریک<sup>iv</sup> (۱۹۶۱) رهبری را تأثیر متقابل در موقعیتی خاص می دانند که از طریق فرایند ارتباطات به سوی هدف یا اهداف خاص هدایت می شود (Tannenbaum, Weschler, & Massarik, ۱۹۶۱).

فیدلر<sup>v</sup> (۱۹۶۷) به رهبری به عنوان رفتاری اشاره می کند که رهبر در حین هدایت و هماهنگ کردن اعمال گروه به آن مبادرت می نماید. او این رفتار را در بر گیرنده اعمالی همانند شکل دادن به معاملات مربوط به انجام کار، تشویق یا انتقاد از اعضای گروه و توجه به احساسات و آسایش آنها می داند. نلسون و کمپبل<sup>vi</sup> (۱۹۹۷) رهبری در سازمان را فرایند راهنمایی و هدایت کردن رفتار مردم در محیط کاری دانسته اند (Nelson & Quick, ۱۹۹۷). در همین راستا هرسی و بلانچارد<sup>vii</sup> (۲۰۰۱) نیز رهبری را فرایند تأثیرگذاری بر فعالیتهای یک فرد و یا گروه برای دستیابی به اهداف در موقعیت داده شده تعریف نموده اند. یامارینو (۲۰۱۳) رهبری را بدین گونه تعریف می

کند: رهبری فرایند تعامل چند سطحی (فرد، دوتایی، گروه و جمعی) رهبر-پیرو است که در موقعیت خاصی روی می دهد که در آن رهبر و پیروان چشم انداز مشترکی را ترسیم نموده و بصورت مشتاقانه و مشترک جهت تحقق آن تلاش می کنند (Yammarino, ۲۰۱۳). اگر بتوان تعریفی جامع از تلفیق تعاریفی که از رهبری شده ارائه نمود، می توان گفت «رهبری رابطه تاثیرگذاری بین رهبر و پیرو است که قصد ایجاد تغییرات ملموس، که بازتابی از اهداف مشترک خواهد بود، را دارد».

رهبری موضوعی است که از دیرباز نظر محققان و عامه مردم را به خود جلب کرده است. اما پژوهش های علمی درباره رهبری صرفاً از قرن بیستم آغاز گردیده و محور اصلی بیشتر تحقیقات، عوامل تعیین کننده اثر بخشی رهبری بوده است (یوکل, ۱۳۸۲). قبل از قرن بیستم داستانها، افسانه ها، زندگی نامه ها حول محور رهبران سطح جهانی مطرح بود و بیشتر شامل حکمرانان، پادشاهان، منصوبین دولتی، انقلابیون، فرماندهان نظامی، اصلاح گران اجتماعی و حتی دیکتاتورها می شد. (Bass, ۲۰۰۸; Campell, ۱۹۴۹) در واقع توجهی به رهبری در سطوح پایین تر نمی شد و حس عمومی این بود که با مطالعه رهبران در بالاترین سطح از طریق زندگی نامه ها، داستانها و مطالعات موردی می توانیم پیرامون رهبری و صلاحیتها و صفاتی که منجر به موفقیت و اثربخشی رهبری می شود، بیاموزیم (Yammarino, ۲۰۱۳).

نتیجه این تحقیقات ویژگی رهبران را برای تمامی زمینه ها، فرهنگها و ملیتها قابل کاربرد می دانست. رهبر به عنوان فردی که به واسطه نقش و جایگاهش در گروه به تاثیرگذاری بر دیگران مبادرت می نماید، همواره این سوال را برای محققان و متفکرین قدیم پیش آورده است که چه چیز از یک فرد عادی رهبری پرآوازه می سازد. مستندات به جای مانده همه نشانگر باور متفکرین آن دوران به ذاتی بودن امر رهبری است. این برداشت بطور کلی معتقد بود که رهبری امری ذاتی است و کسی که خون رهبری در رگهایش در جریان نباشد به هیچ وجه نه حق دارد و نه می تواند به رهبری بپردازد. در ادامه محققین تلاشهای خود را معطوف به رفتارهایی نمودند که می توانست بر اثربخشی رهبران تاثیر گذارد و موجب تمایز رهبران اثربخش از رهبران غیر اثربخش باشد. زمان زیادی از ظهور این رویکرد نگذشته بود که بسیاری از محققین به این نتیجه رسیدند که رفتارهای رهبران اثربخش را نمی توان به طور قاطع در گروه های مشخصی دسته بندی کرد. چه بسا رفتاری که در موقعیتی به اثربخشی منجر می شد، ولی در موقعیت دیگر اثربخشی خود را از دست می داد. این دستاورد راه را برای رویکرد اقتضایی هموار نمود. این رویکرد بطور کلی به تئوریهها و الگوهایی اطلاق می گردد که محوریت اثربخشی را نه بر ویژگیهای رهبر و نه نگرش و رفتارهای رهبری منوط می داند بلکه عامل اصلی در این رویکرد، موقعیتی است که رهبر در آن به رهبری مبادرت می کند. از آنجایی که متغیرات بسیار زیادی در هر موقعیت وجود دارد که می تواند به گونه ای بر روشهای رهبری تاثیر بگذارد، الگوها و تئوریههای اقتضایی و یا موقعیتی هر کدام به

برخی از این متغیرات به عنوان متغیرات کلیدی تاکید نموده اند. در این دوره پژوهشگران زیادی وارد حوزه رهبری شده و نظرات زیادی که برخی از آنها به خوبی مفهوم سازی شده و برخی هم به درستی آزمایش شده است مطرح گردید (برای مطالعه بیشتر می توان به منابع زیر رجوع کرد) ( Bass, ۲۰۰۸; F. Dansereau & F. Yammarino, ۱۹۹۸; F. E. Dansereau & F. J. Yammarino, ۱۹۹۸; Fiedler, ۱۹۶۴; Yammarino, Dionne, Uk Chun, & Dansereau, ۲۰۰۵; Yukl, ۲۰۱۰).

موضوع مهم دیگر این بود که آیا رهبران رهبر به دنیا آمده اند یا رهبر شده اند (Bass, ۲۰۰۸; ۱۹۴۹; Campell, ۱۹۴۹; Yammarino & Dansereau, ۲۰۰۹)؟ پاسخ نهایی به این سوال این بود که هر دو حالت توأمان صورت می گیرد. یعنی رهبران با حداقلی از شایستگی ها که عموماً ذاتی هستند به دنیا می آیند و سپس این شایستگی ها را از طریق تجربیات زندگی و فرصتهای یادگیری در شرایط مختلف زندگی ارتقا می دهند. بنابراین صرفنظر از اینکه شایستگی های رهبری برای افراد از کجا شروع می شود، رهبری و شایستگی های مربوط به آن قابل آموزش، توسعه و تمرین هستند (Edwin Paul Hollander, ۱۹۷۸; Yukl, ۲۰۱۰).

از دیگر منظر، برخی نظریات برای تشخیص شناسایی چگونگی عملکرد فرایندهای خرد مانند ادراک، عاطفه و شناخت (A. Bono & Ilies, ۲۰۰۶; Dinh & Lord, ۲۰۱۲; Y. Lee, Aaker, & Gardner, ۲۰۰۰; Trichas & Schyns, ۲۰۱۲) و برخی فرایندهای کلان مانند زمینه ارتباطات اجتماعی تاثیرگذار بر پیامدهای رهبر و پیروان می باشند (Erdogan, ۲۰۱۰; Derue & Ashford, ۲۰۱۰; Chang & Johnson, ۲۰۱۰; Kraimer, & Liden, ۲۰۰۴; Gardner & Avolio, ۱۹۹۸; Liden, Sparrowe, & Wayne, ۱۹۹۷). همچنین در دو دهه اخیر، محققین رهبری نظریاتی برای توضیح نقش رهبر در سیستمهای پیچیده در جهت برانگیختن تغییرات سازمانی و مدیریت شبکه های اجتماعی پویا ارائه نموده اند (Balkundi & Kilduff, ۲۰۰۶; Balkundi, ۲۰۱۱; Kilduff, & Harrison, ۲۰۱۱; Hannah, Lord, & Pearce, ۲۰۱۱; Uhl-Bien & Marion, ۲۰۰۹; Uhl-Bien, ۲۰۰۲).

نویسندگان مختلفی سعی در دسته بندی و منظم کردن نظرات و پژوهشهای پیرامون رهبری نموده اند. یامارینو، دیون، چان و دانسرا (۲۰۰۵) ۱۷ حوزه را با توجه به سطح تحلیل شناسایی و بررسی نمودند (Yammarino et al., ۲۰۰۵) ولی آخرین دسته بندی مربوط به دینه و همکاران (۲۰۱۴) است که ۲۳ حوزه را شناسایی نموده اند (Dinh et al., ۲۰۱۴) (جدول ۱).

## جدول ۱ حوزه های تحقیقات رهبری (دینه و همکاران، ۲۰۱۴)

ردیف	نام حوزه	محتوای حوزه	مقالات مهم
۱	نظریات نئو کاریزماتیک	موضوعات رهبری تحول گرا، فرهمنده و تمام عیار	(Antonakis, Avolio, & Sivasubramaniam, ۲۰۰۳; Judge, Piccolo, & Ilies, ۲۰۰۴; Mumford, Antes, Caughron, & Friedrich, ۲۰۰۸)
۲	نظریات پردازش اطلاعات	رویکرد ادراکی و ضمنی به رهبری	(Lord & Hall, ۲۰۰۵; Lord & Shondrick, ۲۰۱۱; Martinko, Harvey, & Douglas, ۲۰۰۷)
۳	نظریات رهبری تبادل/تعامل اجتماعی	رویکرد مبادله مانند ال ام ایکس	(Brower, Schoorman, & Tan, ۲۰۰۰; Shin & Zhou, ۲۰۰۳; Uhl-Bien, ۲۰۰۶)
۴	نظریات خلق و خو و خصیصه های رهبری	تفاوتهای شخصی رهبران	(Judge & Bono, ۲۰۰۰; Zaccaro, ۲۰۰۷)
۵	نظریات گوناگونی و بین فرهنگی رهبری	زنان و اقلیتها، تنوع فرهنگی و شرکتهای چند ملیتی	(Eagly & Chin, ۲۰۱۰; Kirkman, Chen, Farh, Chen, & Lowe, ۲۰۰۶; Walumbwa, Lawler, & Avolio, ۲۰۰۷)
۶	نظریات پیرو محور	ویژگیهای پیروان و نقش آفرینی آنان و نتایج مرتبط با آنها	(Bligh, ۲۰۱۱; Hansen, Ropo, & Sauer, ۲۰۰۷; Howell & Shamir, ۲۰۰۵)
۷	نظریات رفتاری	سبک رفتاری رهبران و تشویق و تنبیه پیروان	(Carson, Tesluk, & Marrone, ۲۰۰۷; Podsakoff, Bommer, Podsakoff, & MacKenzie, ۲۰۰۶)
۸	نظریات اقتضایی و موقعیتی	توجه به شرایط موقعیتی و انتخاب متناسب با محیط	(Keller, ۲۰۰۶; Vroom & Jago, ۲۰۰۷; Yukl, ۲۰۰۸)
۹	نظریات قدرت و نفوذ	انواع قدرت و نفوذ و منابع و اثرات آنها	(Ammeter, Douglas, Gardner, Hochwarter, & Ferris, ۲۰۰۲; Treadway et al., ۲۰۰۴)
۱۰	رهبری استراتژیک	رهبری در بالاترین سطح سازمان و تاثیر بر عملکرد سازمان	(Boal & Hooijberg, ۲۰۰۱; Vera & Crossan, ۲۰۰۴)
۱۱	نظریات رهبری محتوایی	رهبری در موقعیتهای خاص مانند نظامی، آموزشی و ...	(Osborn, Hunt, & Jauch, ۲۰۰۲; Porter & McLaughlin, ۲۰۰۶)
۱۲	نظریات پیچیدگی و سیستمی رهبری	نظریه پیچیدگی در تبیین فرایند رهبری	(Avolio, ۲۰۰۷; Balkundi & Kilduff, ۲۰۰۶; Marion & Uhl-Bien, ۲۰۰۲; Schneider & Somers, ۲۰۰۶; Uhl-Bien, Marion, & McKelvey, ۲۰۰۷)
۱۳	رهبری تیمی	تیم تمرکز اصلی است	(Mehra, Smith, Dixon, & Robertson, ۲۰۰۶; Zaccaro, Rittman, & Marks, ۲۰۰۲)
۱۴	ظهور و توسعه رهبری	مسیر و فرایندی که قابلیت رهبری را در افراد توسعه می دهد	(Day, ۲۰۰۱; Wolff, Pescosolido, & Druskat, ۲۰۰۲)
۱۵	نظریات اخلاقی و معنوی رهبری	تمرکز اصلی بر رفتارهای نوع دوستانه است و رهبری اخلاقی، معنوی، خدمتگزار و اصیل را شامل می شود.	(Avolio & Gardner, ۲۰۰۵; Brown, Treviño, & Harrison, ۲۰۰۵; Fry, ۲۰۰۲; Liden, Wayne, Zhao, & Henderson, ۲۰۰۸)

## طراحی الگوی رهبری سخاوتمند در بیمارستانهای دولتی استان قم

(Denis, Lamothe, & Langley, ۲۰۰۱; Jaussi & Dionne, ۲۰۰۲; Mumford, Scott, Gaddis, & Strange, ۲۰۰۲)	نقش نوآوری در رهبری و بالعکس و رهبری تغییر و یادگیری	رهبری برای نوآوری و تغییر	۱۶
(Hogg, ۲۰۰۱; Van Knippenberg, Van Knippenberg, De Cremer, & Hogg, ۲۰۰۴)	مفاهیم هویت یابی فردی و اجتماعی افراد	نظریات هویت یابی رهبری	۱۷
(Bono & Ilies, ۲۰۰۶; Dasborough & Ashkanasy, ۲۰۰۲; Humphrey, ۲۰۰۲)	عاطفه و احساسات مثبت و منفی رهبر و پیرو	احساسات و رهبری	۱۸
(Einarsen, Aasland, & Skogstad, ۲۰۰۷; Padilla, Hogan, & Kaiser, ۲۰۰۷)	رفتارهای مخرب رهبر و پیرو	رهبری مخرب	۱۹
(Boyatzis et al., ۲۰۱۲; N. Lee, Senior, & Butler, ۲۰۱۲; Waldman, Balthazard, & Peterson, ۲۰۱۱)	مباحث بیولوژیکی به رهبری	رویکرد بیولوژیک به رهبری	۲۰
(Avolio, Kahai, & Dodge, ۲۰۰۱; Golden, Veiga, & Dino, ۲۰۰۸)	رهبری از بستر فناوری اطلاعات	نظریات رهبری الکترونیکی	۲۱
(Hunter, Tate, Dzieweczynski, & Bedell-Avers, ۲۰۱۱)	طبیعت و اثرات خطای رهبر	خطا و بازیابی رهبر	۲۲
(Cogliser & Brigham, ۲۰۰۴; Ruvio, Rosenblatt, & Hertz-Lazarowitz, ۲۰۱۰)	تعامل رهبری و کارآفرینی	رهبری کارآفرینانه	۲۳

یکی از مهمترین حوزه های نظری رهبری در سالهای اخیر نظریات اخلاقی و معنوی رهبری است. در این حوزه، تمرکز اصلی بر رفتارهای نوع دوستانه، اولویت های اخلاقی رهبر، چگونگی توسعه یافتگی رویکردهای اخلاقی رهبران، چگونگی مهم بودن رویکرد اخلاقی به رهبری، پیامدهای رهبری اخلاقی و چگونگی پایدار سازی آن در سازمان می باشد. (Dinh et al., ۲۰۱۴) یکی از مهمترین رفتارهای نوع دوستانه و اولویتهای اخلاقی در سازمان و جامعه به صورت کلان، خصلت پسندیده سخاوت است. برخی محققان سخاوت را یکی از ویژگی های رهبران موفق برشمرده و ارتباط سخاوت با رهبری را برقرار کرده اند. دیوید لاپین، سخاوت را یکی از هشت ویژگی رایج رهبران بزرگ معرفی کرده است (Lapin, ۲۰۱۲). اریکا اندرسون با مطالعه افسانه ها و داستانهای ملل مختلف، شش ویژگی رهبران بزرگ را شناسایی کرد که سخاوت یکی از آنهاست (Andersen ۲۰۱۲). در ادبیات اسلامی نیز سخاوت به عنوان یکی از صفات رهبر بیان شده است. اما هیچ کدام از این تحقیقات سخاوت را محور رهبری در نظر نگرفته اند. بعلاوه چگونگی بکار گیری این خصیصه در شرایط مختلف و پیامدهای خاص آن نیز بر روی رهبر، پیروان و سازمان نیز مورد بررسی قرار نگرفته اند. هدف این تحقیق طراحی مدل رهبری سخاوتمند و شناسایی اجزا و روابط بین آنها می باشد.

## روش تحقیق

تحقیق حاضر از نظر ماهیت از نوع تحقیقات اکتشافی است. برای این منظور با توجه به رویکرد استقرایی از جز به کل، از روشهای تحقیق کیفی باید استفاده نمود که از میان آنها نظریه داده بنیاد به منظور ارائه الگوی رهبری سخاوتمند مناسبتر است.

جهت شناسایی بهتر مفهوم سخاوت از مصاحبه عمیق نیمه ساختاریافته با افراد مطلع کلیدی که از منظر فرهنگی و اسلامی صاحب نظر می باشند و منابع آرشیوی مانند کتابها و نرم افزارهای قرآنی و روایی استفاده شد. در ادامه بررسی دقیق ادبیات رهبری به منظور شناسایی ردپاهای سخاوت به همراه مصاحبه عمیق نیمه ساختاریافته با افراد منتخب در مراکز آموزشی و درمانی دولتی استان قم اطلاعات لازم برای طراحی الگوی رهبری سخاوتمند را تامین نمودند.

با توجه به اینکه در ادبیات سخاوت چندین تحقیق بر روی پرستاران و مسئولین بیمارستانی صورت گرفته بود احتمال یافتن مصادیق سخاوتمند در این مراکز بیشتر می باشد (Arber & Gallagher, ۲۰۰۹; D. Jackson, ۲۰۰۸). همچنین وجود ۶ مرکز درمانی آموزشی دولتی در استان قم و داشتن تمامی سطوح مدیریتی با تنوع جنسیت، تحصیلات، سن و تعداد مدیران کافی بستر مساعدی برای تحقیق ایجاد می نماید. بعلاوه موافقت دانشگاه علوم پزشکی قم با اجرای این تحقیق در مراکز خویش انجام این تحقیق را میسر نمود.

برای یافتن سرپرستان سخاوتمند از سایر سرپرستان، از پرسشنامه سخاوت میان فردی اسمیت و هیل (۲۰۰۹) که معتبرترین پرسشنامه در حوزه سخاوت است، استفاده شد. این پرسشنامه به صورت خوداظهاری است (Smith & Hill, ۲۰۰۹) و محقق آن را به صورتی تغییر داد که پرسنل نسبت به سرپرست خود اظهار نظر نمایند. سپس پرسشنامه برای روایی از طریق ایمیل به ۱۴۳ عضو هیئت علمی رشته های رفتار سازمانی، مدیریت آموزشی، علوم تربیتی، علوم حدیث و قرآن، معارف، روان شناسی، مردم شناسی و جامعه شناسی ارسال گردید. حدود ۲۰ خبره پاسخ دادند و با توجه به نظرات خبرگان سوالات معکوس حذف گردید و جمله بندی سوالات گویاتر گردید. در مرحله بعدی پرسشنامه میان ۳۰ نفر به عنوان گروه آزمایشی توزیع گردید و آلفای کرونباخ ۰,۸۸۸ محاسبه گردید. با توجه به اینکه این شاخص از ۰,۷ بالاتر است لذا مقدار آن مناسب بوده (Bland & Altman, ۱۹۹۷) و تمامی سوالات برای استفاده در مرحله بعد مورد استفاده قرار گرفتند.

برای انتخاب نمونه از ترکیب روشهای هدفمند قضاوتی و روش گلوله برفی استفاده شده است که روشی غیراحتمالی است. در این روش محقق از کارمندان واحدهای ستادی مراکز درمانی (مدیریت، اداری و مالی) خواسته است که پرسشنامه سخاوت میان فردی را نسبت به مدیران خود تکمیل نمایند. سپس از آنها پرسیده می شد که آیا مسئولی را در مرکز خود می شناسند که از نظر پرسنل خود در این پرسشنامه امتیاز



## طراحی الگوی رهبری سخاوتمند در بیمارستانهای دولتی استان قم

بالایی کسب کند. اگر فردی توسط چند نفر توصیه شده بود پرسشنامه در بین پرسنل واحد ایشان نیز توزیع و جمع آوری می گردید. همچنین از خود مدیرانی که توسط پرسنلشان امتیاز بالا کسب نموده بودند نیز برای معرفی مدیران مشابه خود سوال می گردید. ۵۲۰ پرسشنامه در ۶ مرکز آموزشی و درمانی دولتی استان قم توزیع گردید و ۳۸۹ پرسشنامه سالم دریافت گردید که نشان دهنده نرخ بازگشت ۷۵٪ می باشد. پرسشنامه ها ۳۹ مدیر را مورد ارزیابی قرار می دادند که ۱۸ نفر آنها زن و ۲۱ نفر مرد بودند. کار از افرادی که امتیازات بالا را در ابتدا کسب کرده بودند آغاز گردید و به مرور تکمیل شدن امتیازات دیگر افراد، نیز ادامه یافت. در دهمین مصاحبه اشباع نظری صورت پذیرفت ولی محقق تا پانزدهمین نفر مصاحبه ها را ادامه داد. برای نمونه برخی سوالات در ادامه ذکر گردیده است.

لطفا خودتان را بطور کامل معرفی کنید؟ سابقه شغلی، خانوادگی، ارزشها، توانایی ها، مهارتهای خود را توصیف کنید. کارکنان، شما را سخاوتمند معرفی کرده اند، آیا شما خودتان را سخاوتمند می دانید؟ چرا؟ چه ویژگی ها و رفتارهایی را برای سخاوتمند در نظر می گیرید؟ خاطره ای از اینگونه رفتارها دارید؟

## روایی و پایایی

در این تحقیق برای افزایش اعتبار درونی از روشهای کثرت گرایی، بازخور مشارکت کننده، حداقل مداخله در توصیف و دریافت نظرات همکاران استفاده شد.

نظرسنجی از اساتید دانشگاهی حوزه رفتار و اخلاق، مدل نهایی را به اندازه مناسبی قابل تعمیم ساخته است. بعلاوه، این مدل با مدیر یک واحد درمانی دولتی (مرکز درمانی کارکنان شرکت نفت استان قم) نیز مورد بررسی و مقایسه قرار گرفته است. همچنین، برای تضمین درستی و اعتبار از راهبردهای زیر استفاده شد:

۱- جمع آوری دادهها از چند منبع اطلاعاتی، اعتبار یافتهها را تأیید می کنند. مصاحبه با مدیران، مصاحبه با خبرگان و مشاهدات محقق.

۲- با روش مقایسه‌ی دائمی در تحلیل دادهها، اعتبار افزایش می یابد. در این روش، مقایسه‌ی دائمی بین مقولهها، رویدادها، زمینهها و افراد مختلف انجام شد. و در مرحله دوم، ضمن سوال در مورد روابط بین اجزاء در مورد ماهیت متغیرها و اعتبار مدل مفهومی اولیه بحث شد.

۳- پیشگیری از مفروضات اولیه در نتیجه‌گیری از طریق بازخورد.

از آنجا که در این تحقیق ویژگیهای رهبری سخاوتمند بیشتر از دیدگاه رهبران تبیین شده است و فقط در بستر بیمارستانی مورد بررسی قرار گرفته است پیشنهاد می گردد تحقیقات آتی رهبری سخاوتمند را از دیدگاه پیروان و در سایر صنایع به صورت موردی یا تطبیقی بررسی نمایند.

## نتایج و تجزیه و تحلیل

فرایند تحلیل داده‌ها با کدگذاری باز آغاز می‌شود. کدگذاری باز فرایندی تحلیلی است که طی آن مفاهیم شناسایی شده و ویژگی‌ها و ابعاد مربوط به هر مفهوم کشف می‌شود. در کدگذاری باز، وقایع یا چیزهای مشاهده شده در داده‌ها نامگذاری می‌شوند و بر فهم مشخصه‌هایی تمرکز می‌شود که موجب منحصربه‌فرد شدن این وقایع شده‌است. (Strauss & Corbin, ۱۹۹۸). در این مرحله، با تحلیل داده‌های گردآوری شده از مصاحبه‌ها، مشاهده‌ها، یادداشت‌های روزانه و یادداشت‌های فنی (حاصل از عملیات میدانی) مقوله‌های اصلی و مقوله‌های فرعی استخراج می‌شوند. کدگذاری باز تا مرحله‌ی اشباع مقوله‌ها و در قالب یک فرایند زیگزاگی (رفت و برگشتی) ادامه می‌یابد. لازم به توضیح است که علامت **P** نشان دهنده فرد مصاحبه شده و علامت **O** نمایانگر مشاهده محقق از شرایط کاری و محیط مصاحبه شونده (مانند نحوه تعامل همکاران با ایشان و یکدیگر، جو کاری، نظم و شرایط کاری) است که به ترتیب مصاحبه‌ها شماره خورده است.

جدول ۳ نمونه کد گذاری اولیه در کدگذاری باز

متن	کدهای مستخرج	کدهای نهایی	یادداشت‌های فنی
یکسری برخوردها باید خیلی محتاطانه باشد. روی آنها فکر کنی، هر کسی یکجوری برداشت می‌کند باید از اول طوری برنامه ریزی کرد که با هر شخص متناسب برداشتش رفتار کرد. الان ۲۲ نفر توی بخش با هم کار می‌کنیم. هر کدام اخلاق و رفتار خاصی دارند هر کسی را باید طبق ویژگیهای خودش رفتار کنیم.	برداشت متفاوت پرسنل از رفتار مدیر تنوع اخلاق و رفتار پرسنل برخورد متناسب با هر فرد	تفاوت سطح دید و ظرفیت پیروان تفاوتهای شخصیتی پیروان	تفاوتهای فردی پیروان را باید در نظر داشت. یک شیوه برخورد واحد برای همه وجود ندارد.

در حالی که کدگذاری باز، داده‌ها را به مقوله‌های مختلف تفکیک می‌کند، کدگذاری محوری، مقوله‌ها و زیرمقوله‌های آن‌ها را با توجه به مشخصه‌ها و ابعاد آن‌ها به یکدیگر مرتبط می‌سازد. در این تحقیق پس از بررسی مفاهیم و مقوله‌ها شرایط مداخله‌گر به شرح زیر شناسایی شدند.

## طراحی الگوی رهبری سخاوتمند در بیمارستانهای دولتی استان قم

جدول ۴ مفاهیم و مقوله‌های شناسایی شده مرتبط با شرایط مداخله‌گر

منبع کد	کدهای نهایی	مفهوم	مقوله کلی
P1, P2, P4, P8, P12, P13, P15	تغییر آگاهی و تجربه رهبر	تغییرات رهبر	شرایط مداخله گر
P1, P2, P12, P13, P14	تغییر دید و طرز فکر رهبر		
P4, P5, P8, P9, P10, P12, P13, P14	تغییر سطح اختیارات رهبر در سازمان		
P1, P5, P6, P8, P9, P15	تفاوت‌های شخصیتی پیروان	تفاوت‌های پیروان	
P1, P2, P3, P6, P8, P9, P13, P15	تفاوت سطح دید و ظرفیت پیروان		
P1, P3, P4, P5, P7, P8, P9, P11, P12, P14	تفاوت همکاری پرسنل		
P11, P15	تفاوت جنسیتی پیروان		

برای مقوله شرایط مداخله‌گر خصوصیتی شامل شدت و مدت زمان اثر و منشا، اهمیت و جنس عامل شناسایی گردید.

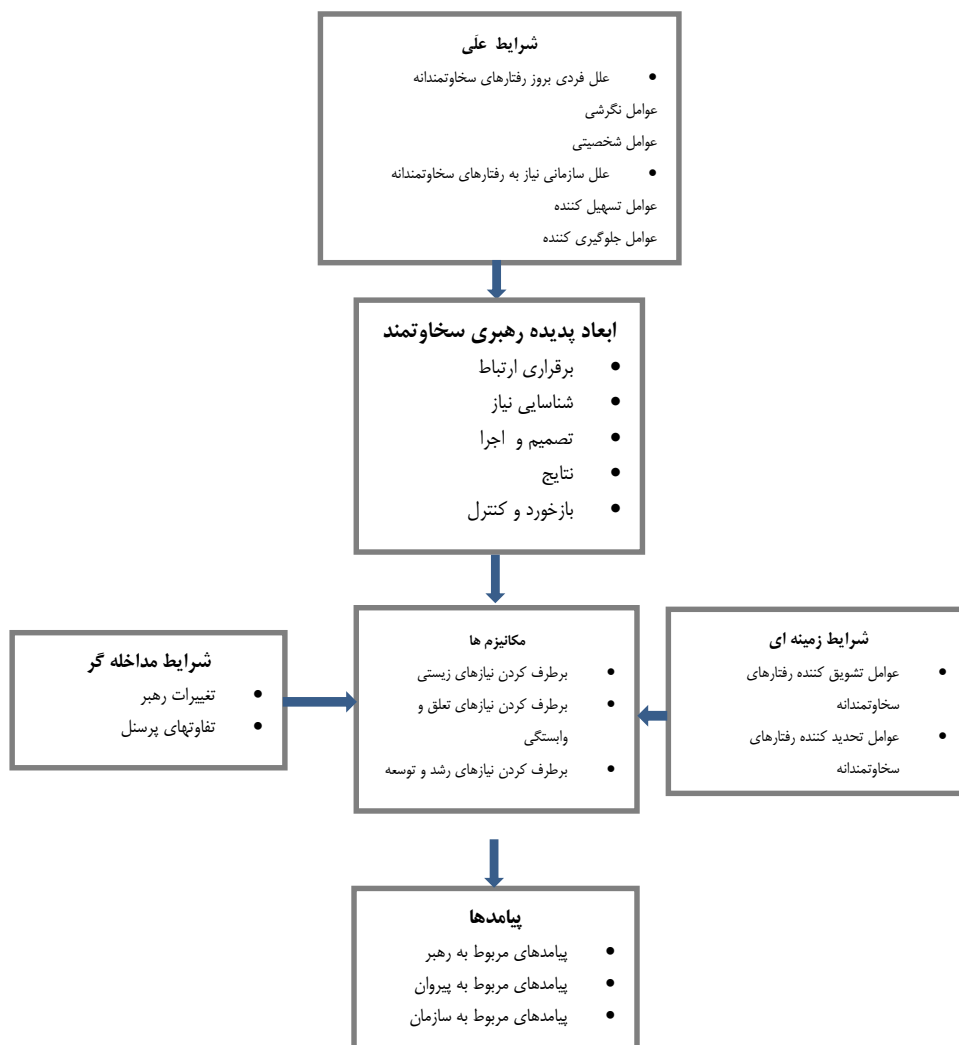
جدول ۵ مقوله شرایط مداخله گر و خصوصیات آن

دامنه‌های خصوصیت	خصوصیات	مقوله
فردی- واحدی- سازمانی	نوع ویژگی	شرایط مداخله گر
کم- متوسط- زیاد	شدت اثر	
کوتاه مدت- میان مدت- بلند مدت	مدت زمان تاثیرگذاری	
رهبر- پیروان- سازمان- محیط	منشا عامل	
کم- متوسط- زیاد	اهمیت عامل	
کم- زیاد	سطح تغییر پذیری ویژگی	

برای بهبود فرایند طبقه‌بندی کدها در قالب مقوله‌ها، ابزار مقایسه‌های نظری به وسیله‌ی اشتراوس و کوربین پیشنهاد شده است. بر این اساس، ۹۸ کد مستخرج نهایی در قالب ۲۷ مفهوم و ۷ مقوله فرعی و ۶ مقوله دسته‌بندی شده است. مقوله‌هایی که در مراحل ابتدایی مورد تجزیه و تحلیل واقع شدند، دیدگاه‌ها، تفکرات و ایده‌هایی را در ذهن محقق ایجاد کردند که سئوالات و مصاحبه‌های بعدی را مطرح کند. با انجام این مصاحبه‌ها و تحلیل داده‌ها، محقق دیدگاه و درک عمیق‌تری در رابطه با تجربه‌ی مصاحبه‌شوندگان به دست آورد. سپس بین مقوله‌ها و ویژگی‌های شناسایی شده در مرحله‌ی اولیه‌ی کدگذاری باز، حرکت رفت و برگشتی انجام شد. مفاهیم جدید که در مصاحبه‌های جدید شناسایی شدند به مقوله‌های شناسایی شده اضافه شدند تا زمانی که مقوله‌ها به حد

اشباع تئوریکي رسیدند. در صورت ضرورت، بعضی از مقوله‌ها تغییر نام پیدا کردند و ارتباط بین مقوله‌ها و مقوله‌های فرعی مختلف شکل گرفتند.

### مدل پارادایمی رهبری سخاوتمند



شکل ۱ مدل پارادایمی پدیده‌ی رهبری سخاوتمند

### مقایسه یافته‌های تحقیق با تحقیقات گذشته

محیط کاری آرام و مثبت یکی از عواملی است که جز شرایط علی الگوی رهبری سخاوتمند بوده، استرس را کاهش داده و موجب عملکرد بهتر سازمان و کارکنان خواهد بود. تحقیقات بسیاری اثر آن را بر استرس، رضایت کارکنان، عملکرد سازمان و دیگر نتایج مهم سازمانی چه در حوزه سلامت (Gelade & Cummings et al., ۲۰۱۰)؛

Ivery, ۲۰۰۳; Schaefer & Moos, ۱۹۹۶; Sellgren, Ekvall, & Kuenzi & Tomson, ۲۰۰۸) و چه در سایر زمینه ها متذکر شده اند (Suh, ۲۰۰۱).  
Schminke, ۲۰۰۹; Woolley, Caza, & Levy, ۲۰۱۰; Yoon, Beatty, & (Suh, ۲۰۰۱).

یکی دیگر از عوامل علی نیاز به همکاری و مشارکت پرسنل در رسیدن به اهداف است. خصوصاً در حوزه سلامت که کار به صورت تیمی صورت می پذیرد مشارکت تمامی کادر درمان الزامی است (Clemmer, Spuhler, ۲۰۰۵; Beuscart-Zéphir et al., ۱۹۹۵; Makaram, ۱۹۹۸; Berwick, & Nolan, ۱۹۹۵). در حوزه های دیگر نیز بدون مشارکت کارکنان هیچ طرحی به انجام نخواهد رسید (Hillebrand & Biemans, ۱۹۹۲; Solomon, ۲۰۰۳).

تعارض کار-خانواده یکی از مهمترین عوامل استرس زا برای افرادی است که در بخش بهداشت و سلامت فعالیت می کنند. در چند دهه اخیر با توجه به افزایش تقاضای کار، ساعات کاری، شیفت کاری و کمبود نیرو این تعارض حادث شده است (Bryson, Warner-Smith, Brown, & Fray, ۲۰۰۷; Fereday & Oster, ۲۰۱۰; Lewis, Rapoport, & Gambles, ۲۰۰۳). از آنجا که شیفتهای کاری در شب و تعطیلات آخر هفته جز لاینفک بخش سلامت است این دغدغه را برای شاغلین این حوزه (Grzywacz, Frone, Brewer, & Kovner, ۲۰۰۶) خصوصاً خانمها که بخش قابل توجهی را تشکیل داده اند، جدی تر کرده است. (Wieclaw, Agerbo, Mortensen, & Bonde, ۲۰۰۶).

تعارض کار-خانواده اثرات نامطلوبی مانند رضایت شغلی پایین، سلامت روانی پایین، فرسودگی شغلی و افسردگی را بر سلامت و تندرستی افراد می گذارد (Allen, Herst, ۲۰۱۰; Bruck, & Sutton, ۲۰۰۰; Cortese, Colombo, & Ghislieri, ۲۰۱۰; Franche et al., ۲۰۰۶; Yanchus, Eby, Lance, & Drollinger, ۲۰۱۰). این نتایج هم، تبعاتی در محیط کار مانند عملکرد شغلی پایین، مرخصی استعلاجی و تمایل به خروج از حرفه پرستاری و سلامت را ایجاد می کند (Coomber & Louise, ۲۰۱۰; Barriball, ۲۰۰۷; Killien, ۲۰۰۴; Lidwall, Marklund, & Voss, ۲۰۱۰; Van Schreuder, Roelen, Koopmans, Moen, & Groothoff, ۲۰۱۰; Lerberghe, ۲۰۰۸). با این وجود، تحقیقات نشان داده است که حمایت سازمان، خصوصاً حمایت مدیر، یکی از موثرترین عوامل برطرف کننده تعارض کار-خانواده می باشد (Allen, ۲۰۰۱; COLOMBO & GHISLIERI, ۲۰۰۸; P. Wang & Walumbwa, ۲۰۰۷).

لزوم برطرف کردن نیازها و دغدغه های پیروان (Basic Need Satisfaction) یکی دیگر از عوامل علی بروز رهبری سخاوتمند است (Leroy, Palanski, & Simons, ۲۰۱۲). بحث سطح پذیرش خطا و راههای کاهش آن یکی از مباحثی است که امروزه

به خصوص در حوزه بهداشت و درمان به آن پرداخته می شود. اگر علل بروز خطا شناسایی و رفع نشوند امکان بروز مجدد خطا بالا خواهد رفت و جان افراد در معرض خطر قرار خواهد گرفت (Bromiley, ۲۰۰۸; Fiscella, Roman-Diaz, Lue, Botelho, & Frankel, ۱۹۹۷; Hofmann & Mark, ۲۰۰۶; McNeese-Smith, ۱۹۹۹; Sanghera, Franklin, & Dhillon, ۲۰۰۷).

اولین تئوریهای رهبری به ذاتی بودن رهبری در برابر اکتسابی بودن آن اعتقاد داشتند و بیان می داشتند که رهبران، رهبر به دنیا آمده اند نه اینکه بر اثر آموزش و تجربه رهبر بشوند (Galton, ۱۸۶۹; Carlyle, ۱۸۴۹). آنها به دنبال یافتن ویژگیهایی بودند که رهبران را از غیر رهبران متمایز گرداند و به برخی ویژگیهای فیزیکی، روانی، نگرشی، مهارتها و توانمندیها پرداختند. در الگوی رهبری سخاوتمند نیز نتایج مصاحبه و مشاهده رهبران سخاوتمند برخی عوامل شخصیتی (Fry, Vitucci, & Cedillo, ۲۰۱۱; Kalshoven, Den Hartog, & De Hoogh, ۲۰۰۵) و عوامل نگرشی (Fry et al., ۲۰۰۵) را مشخص نمود. برخی از این موارد مانند ذاتا مدیر و رهبر بودن، منظم بودن، مثبت نگری دارای مصادیق و تحقیقات مرتبط زیادی در ادبیات رهبری است و به برخی موارد دیگر مانند خوش اخلاق بودن (Goleman, Boyatzis, & Tucker, ۲۰۰۱) و خود را جای پیروان گذاشتن (McKee, ۲۰۰۱; Reid, & Elving, ۲۰۰۶) کمتر پرداخته شده است.

در تئوری ها و تحقیقات گذشته مفاهیمی با این عناوین و به این جامعیت به عنوان شرایط زمینه ای الگوی رهبری سخاوتمند ذکر نشده است و در تحقیقات گذشته کمتر بدان پرداخته اند. یکی از مباحث، ارتباط مسایل کاری و خانوادگی رهبر و پیروان است (Fairholm, ۱۹۹۷; Mitroff, Mitroff, & Denton, ۱۹۹۹; Zhang, ۲۰۱۲; Kwong Kwan, Everett, & Jian, ۲۰۱۲). یکی دیگر از موارد مهم، قوانین و مقررات است که خصوصا در سازمانهای دولتی بیشتر است (Rainey & Bozeman, ۲۰۰۰). یکی از مهمترین عوامل، میزان اعتماد متقابل بین رهبر و پیرو می باشد (Braun, Peus, Weisweiler, & Frey, ۲۰۱۳; Clapp-Smith, ۲۰۰۵; Joseph & Winston, ۲۰۰۹; Vogelgesang, & Avey, ۲۰۰۹). عدم سو استفاده پرسنل از اعتماد، قدرت و اختیار داده شده به پیرو نیز در پایدار بودن رابطه رهبر-پیرو موثر است (Edwin P Hollander, ۱۹۹۵; Ostrom, ۱۹۹۸).

برخورد متقابل پیروان با رفتارهای رهبر نیز اثر مهمی بر میزان بروز رفتارهای رهبر چه تشویقانه و چه تنبیهانه خواهد داشت (E Atwater, Camobreco, Dionne, ۲۰۰۹; Avolio, & Lau, ۱۹۹۷; Kirkman et al., ۲۰۰۹). نتیجه کار و بازخورد رو به بالای پیروان به رهبر نیز به وی کمک خواهد کرد تا رفتارهای صحیح و اشتباه خود را تشخیص داده و تقویت نماید (Atwater, Roush, & Fischthal, ۱۹۹۵; Heslin, ۲۰۰۴; Walker & Smither, ۲۰۰۴; Tourish & Robson, ۲۰۰۴; Latham, ۲۰۰۴).

## طراحی الگوی رهبری سخاوتمند در بیمارستانهای دولتی استان قم

۱۹۹۹). برداشت غلط دیگران نیز یکی از مواردی است که موجب سو برداشت و مشکل در روابط بین رهبر و پیرو می شود (Bauer & Green, ۱۹۹۶).

در مقوله شرایط مداخله گر الگوی رهبری سخاوتمند شخصیت پیروان<sup>□</sup> از عوامل مهمی است که بر میزان تاثیر پذیری سبک رهبری بر برخی نتایج آن تاثیر می گذارد (Woolley et al., ۲۰۱۰; Zhu, Avolio, & Walumbwa, ۲۰۰۹). نگرش پیروان<sup>□</sup> و سطح دید آنها نیز از دیگر عوامل مهمی است که بر رابطه سبک رهبری و نتایج آن تاثیرگذار است (Jensen & Luthans, ۲۰۰۶).

در مورد تعریف رهبری سخاوتمند در تحقیق باید گفت که تحقیقات محدودی به بیان تعریفی از این پدیده پرداخته اند و همین تعاریف محدود نیز فقط به جنبه های خاصی از الگوی رهبری سخاوتمند اشاره کرده است. رهبری همنوا شبیه به رهبری سخاوتمند است. این شیوه رهبری، توانایی رهبران با هوش هیجانی بالا به شنیدن احساسات منفی کارکنان و ابراز همدردی با آنان را بیان می کند (افخمی روحانی، رحمان سرشت، & کوشازاده، ۱۳۹۱). ایجاد ارتباطات دوطرفه و شفاف با پرسنل از عوامل مهمی است که بر نتیجه سبک رهبری موثر است (Vogelgesang, Leroy, & Avolio, ۲۰۱۳).

در باب مقایسه مکانیزم های رهبری سخاوتمند با سایر نظریه های رهبری، کرایگی (۱۹۹۹) چند وظیفه برای رهبری معنوی را مطرح کرده است که برخی از آنان در مکانیزم های رهبری سخاوتمند وجود دارند (Craigie, ۱۹۹۹). لی و زمکه (۱۹۹۳) نیز برخی صفات و رفتار رهبران معنوی را بیان داشته اند (C. Lee & Zemke, ۱۹۹۳). با توجه به اهمیت تعادل برقرار کردن بین کار و خانواده نویسندگان مختلف راهکارهایی را پیشنهاد نموده اند. برای مثال لوتانز (۲۰۱۱) برنامه کاری لغزان، مساعدتهای مالی، امکانات رفاهی، ایجاد مهد کودک، کمک به تحصیلات، برنامه های خرید گروهی، مراقبتهای پزشکی و سلامتی، کمک به خانه دار شدن و چند راهکار دیگر را پیشنهاد نموده است (Luthans, ۲۰۱۱) برخی صاحب نظران نیز برخی سبکهای رهبری مانند تحول آفرین و خدمتگزار را که از روشهایی مانند توجه به نیاز افراد، مربی گری، شنیدن به درد دل های پرسنل، ایجاد محیط حمایتی و کمک به رشد پرسنل، برای کاهش تعارض کار-خانواده موثر می دانند (Avolio, ۱۹۹۹; Bass, ۱۹۹۸; P. Wang & Walumbwa, ۲۰۰۷).

پیامدهای الگوی رهبری سخاوتمند بطور گسترده ای در نظریه های رهبری قابل اشاره می باشد. در ادبیات رهبری نتایجی مانند رضایت شغلی بالاتر (Braun et al., ۲۰۱۳; Burns, ۱۹۷۸; Giallonardo, Wong, & Iwasiw, ۲۰۱۰; Judge &

De Waal (۲۰۰۶; Schyns & Croon, ۲۰۰۴; Piccolo), عملکرد بهتر شغلی (۲۰۱۲; Hu & Liden, ۲۰۱۱; E. M. Jackson & Johnson, ۲۰۱۲; Melchar & Bosco, ۲۰۱۰; G. Wang, Oh, Courtright, & Colbert, ۲۰۱۱; Whittington, Coker, Goodwin, Ickes, & Murray, ۲۰۰۹), تعهد سازمانی (Gerstner & Day, ۱۹۹۷; Hoveida, Salari, & Asemi, ۲۰۱۱; Peus, Wesche, Streicher, Braun, & Frey, ۲۰۱۲; امیرکبیری, خدایاری, نظری, & مرادی, ۱۳۸۵), توانمندی روانی □□ (Mayer, Bardes, & Piccolo, ۲۰۰۸), شادی (Jensen & Luthans, ۲۰۰۶), کاهش فرسایش شغلی (Laschinger, Clapp-Smith et al., ۲۰۱۳; Wong, & Grau), افزایش سرمایه روان شناختی (Park & Rainey, ۲۰۰۸), بهره‌وری (Judge & Piccolo, ۲۰۰۴), عملکرد مالی (Hmieleski, Clapp-Smith et al., ۲۰۰۹; Neubert, Kacmar, Cole, & Baron, ۲۰۱۲), رسیدن به اهداف سازمان (Carlson, Chonko, & Roberts, ۲۰۰۸), توانمندسازی (ضیائی, نرگسیان, & اصفهانی, ۱۳۸۷; قلی‌پور, پورعزت, & حضرتی, ۱۳۸۸) و رفتار شهروندی سازمانی (Ehrhart, ۲۰۰۴; Iles, Nahrgang, & Morgeson, ۲۰۰۷; Ng, Koh, & Goh, ۲۰۰۸; Walumbwa, Wu, & Orwa, ۲۰۰۸) و ارتقا بیشتر در سازمان (Wakabayashi & Graen, ۱۹۸۴) شناخته شده‌اند.

همچنین رهبر اخلاقی (Brown & Treviño, ۲۰۰۶), رهبر تحول‌آفرین و فرهنگ‌ساز (Rowold & Heinitz, ۲۰۰۷) و رهبر خدمتگذار (Van Dierendonck, ۲۰۱۱) به عنوان الگو و مدل رفتاری توسط پیروان پذیرفته می‌شوند.

### مقایسه کلی با نظریات رهبری

هر نظریه دارای خواستگاه و عوامل مرتبط به خود می‌باشد و برای پاسخگویی به نیازها و اولویتهای خاصی طراحی و اجرا شده است. بنابراین نظریات رهبری دارای تفاوتها و تشابهاتی با یکدیگر می‌باشند ولی نمی‌توان یک نظریه را برتر از سایر دانست و آن را برای تمامی شرایط و زمینه‌ها تجویز کرد. لذا هدف از نگارش این قسمت فقط مشخص کردن وجوه افتراق و اشتراک نظریه رهبری سخاوتمند با نظریات مطرح رهبری می‌باشد و هدف امتیاز دهی و رتبه بندی آنها نمی‌باشد.

با توجه به اینکه نظریه رهبری سخاوتمند به دسته شماره ۱۵ از حوزه‌های تحقیقات رهبری مرتبط می‌باشد لذا با نظریات این حوزه که شامل نظریه رهبری خدمتگذار، نظریه رهبری اخلاقی، نظریه رهبری معنوی و نظریه تحول‌آفرین موثق یا اصیل می‌باشد، دارای شباهتهای بیشتری تا سایر نظریات رهبری است. این حوزه شامل نظریاتی



است که در هسته خود توجه به رفتارهای نوعدوستانه را دارا است. این نظریات اولویتهای اخلاقی رهبران را که شامل چگونگی توسعه رویکرد اخلاقی به رهبری، چگونگی مهم بودن آن، نتایج رهبری اخلاقی و در نهایت چگونگی پایدارسازی آن می باشد را ارزیابی می کند.

در نظریه رهبری سخاوتمند، به بحث فرهمندی و الهام بخشی توجه خاصی نشده است و محقق در هیچ کدام از رهبران نشانه هایی از فرهمندی را مشاهده نمود. همچنین رهبری سخاوتمند با مباحث پرورش و توسعه رهبری، رهبری تیمی، رهبری استراتژیک، منابع قدرت و اثرات آن، مباحث نوآوری و تحول، پیچیدگی و رویکرد سیستمی به رهبری، رهبری الکترونیکی، رهبری مخرب، خطای رهبر و بازیابی آن، رهبری کارآفرینانه و رویکرد بیولوژیک به رهبری اشتراک خاصی ندارد.

با توجه به اینکه این نظریه به چگونگی پردازش اطلاعات رهبر، رویکردهای زوجی بین رهبر و پیرو، تعامل بین رهبر و پیرو، ویژگیهای شخصیتی و نگرشی رهبر، تفاوتیهای پیروان، توجه به پیروان، بررسی شرایط و موقعیت، حس معنا و هویت در کار، احساس و عاطفه رهبر و پیروان توجه داشته است با نظریات دسته های پردازش اطلاعات، رهبری تبادل/تعامل اجتماعی، خلق و خو و خصیصه های رهبری، نظریات گوناگونی و بین فرهنگی رهبری، نظریات رفتاری، نظریات اقتضایی و موقعیتی، نظرات هویت یابی رهبری، و احساسات و رهبری دارای اشتراکاتی می باشد.

نزدیکترین نظریه رهبری به رهبری سخاوتمند، نظریه رهبری خدمتگزار می باشد که خدمت به دیگران را وظیفه اصلی رهبر می داند و رضایت، رشد و توسعه پیروان و تعالی سازمان و جامعه را مدنظر دارد. اما رهبری خدمتگزار بیشتر حالت هنجاری و فلسفی داشته و دارای مدل مطرح فرایندی نمی باشد. همچنین این نظریه بیشتر به برخی صفات و ویژگیهای رهبر اشاره دارد و به ویژگی های پیروان و تعاملات چند سطحی آنها با رهبر، بعلاوه شرایط محیطی کمتر پرداخته است. علیرغم توجه نسبتا بالا به نظریه رهبری سخاوتمند در دو دهه اخیر، هیچ مدل پارادایمی برای این نظریه ارائه نشده است.

همچنین از منظر داشتن تواضع و توانمندی حرفه ای بالا با رهبری سطح پنجم جیمز کالینز مشابهتهایی دارد ولی الزاما بقیه الزامات چهار سطح قبلی و جایگاه سازمانی مناسب آنها را دارا نمی باشد.

### محدودیت و پیشنهادات تحقیق

بخشی از محدودیت های تحقیق حاضر به روش شناسی آن مربوط می شود. در این خصوص، محدودیت ها را می توان به محدودیتهای تاکید بیش از اندازه بر مصاحبه و عدم استفاده از مکتوبات و مستندات سازمانی، محدود شدن نتایج به زمینه بیمارستان

و عدم قابلیت تعمیم پذیری، تمرکز بیشتر بر رهبران تا پیروان در نظریه پردازی، ادبیات محدود مربوط به سخاوت برشمرد.

پی‌نوشت:

- 
- <sup>1</sup>Stogdill  
<sup>2</sup>Koontz. H & O'Donnell  
<sup>3</sup>George R. Terry  
<sup>4</sup>Robert Tannen Baum, Irving R. Weschler & Fred Massarik  
<sup>5</sup>Fiedler  
<sup>6</sup>D. L. Nelson & J. Campbell Q.  
<sup>7</sup>P. Hersay & K. Blanchard  
<sup>8</sup>Born Vs Made  
<sup>9</sup>Follower characteristics  
<sup>10</sup>Followers' attitudes  
<sup>11</sup>Psychological empowerment

## منابع

- افخمی روحانی، ح.، رحمان سرشت، ح.، & کوشازاده، س. ع. (۱۳۹۱). اثر رهبری هم‌نوا بر تعهد سازمانی از طریق نقش واسط اعتماد و تشریک دانش. پژوهشنامه مدیریت تحول، ۴(۷)، ۹۱-۱۰۹.
- امیرکبیری، ع.، خداپاری، ا.، نظری، ف.، & مرادی، م. (۱۳۸۵). بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری تحول آفرین و تبادلی باتعهد سازمانی کارکنان. مدیریت فرهنگ سازمانی، ۴(۴)، ۱۱۷-۱۴۲.
- دانایی فرد، ح.، & مومنی، ن. (۱۳۸۷). تئوری رهبری اثربخش از دیدگاه امام علی (ع) استراتژی تئوری داده بنیاد متنی. فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات انقلاب اسلامی، ۴(۱۴)، ۷۵-۱۱۰.
- ضیائی، م.، نرگسیان، ع.، & اصفهانی، س. آ. (۱۳۸۷). نقش رهبری معنوی در توانمندسازی کارکنان دانشگاه تهران. نشریه مدیریت دولتی، ۱(۱)، ۶۷-۸۶.
- قلی‌پور، آ.، پورعزت، ع. ا.، & حضرتی، م. (۱۳۸۸). بررسی تاثیر رهبری خدمتگزار بر اعتماد سازمانی و توانمند سازی در سازمان‌های دولتی. نشریه مدیریت دولتی، ۱(۲)، ۱۰۳-۱۱۸.
- یوکل، گ. (۱۳۸۲). مدیریت و رهبری در سازمانها (ا. محمد & ق. قنبری، Trans). تهران انتشارات دانشگاه امام حسین (ع).

- Allen, T. D. (۲۰۰۱). Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, ۵۸(۳), ۴۱۴-۴۳۵ .
- Allen, T. D., Herst, D. E., Bruck, C. S., & Sutton, M. (۲۰۰۰). Consequences associated with work-to-family conflict: a review and agenda for future research. *Journal of occupational health psychology*, ۵(۲), ۲۷۸ .
- Ammeter, A. P., Douglas, C., Gardner, W. L., Hochwarter, W. A., & Ferris, G. R. (۲۰۰۲). Toward a political theory of leadership. *The Leadership Quarterly*, ۱۳(۶), ۷۵۱-۷۹۶ .
- Antonakis, J., Avolio, B. J., & Sivasubramaniam, N. (۲۰۰۳). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, ۱۴(۳), ۲۶۱-۲۹۵ .
- Arber, A., & Gallagher, A. (۲۰۰۹). Generosity and the moral imagination in the practice of teamwork. *Nursing ethics*, ۱۶(۶), ۷۷۵-۷۸۵ .
- Atwater, L., Roush, P., & Fischthal, A. (۱۹۹۵). THE INFLUENCE OF UPWARD FEEDBACK ON SELF-AND FOLLOWER RATINGS OF LEADERSHIP. *Personnel Psychology*, ۴۸(۱), ۳۵-۵۹ .
- Avolio, B. J. (۱۹۹۹). *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*: Sage.
- Avolio, B. J. (۲۰۰۷). Promoting more integrative strategies for leadership theory-building. *American Psychologist*, ۶۲(۱), ۲۵ .
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (۲۰۰۵). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, ۱۶(۳), ۳۱۵-۳۳۸ .
- Avolio, B. J., Kahai, S., & Dodge, G. E. (۲۰۰۱). E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *The Leadership Quarterly*, ۱۱(۴), ۶۱۵-۶۶۸ .
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (۲۰۰۹). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual review of psychology*, ۶۰, ۴۲۱-۴۴۹ .
- Balkundi, P., & Kilduff, M. (۲۰۰۶). The ties that lead: A social network approach to leadership. *The Leadership Quarterly*, ۱۷(۴), ۴۱۹-۴۳۹ .
- Balkundi, P., Kilduff, M., & Harrison, D. A. (۲۰۱۱). Centrality and charisma: comparing how leader networks and attributions affect team performance. *Journal of applied psychology*, ۹۶(۶), ۱۲۰۹ .

- Bass, B. M. (۱۹۹۸). Transformational leadership: Industry, military, and educational impact: Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Bass, B. M. (۲۰۰۸). *The Bass handbook of leadership* (Vol. ۴). New York: Free Press.
- Bauer, T. N., & Green, S. G. (۱۹۹۶). Development of leader-member exchange: A longitudinal test. *Academy of Management Journal*, ۳۹(۶), ۱۰۳۸-۱۰۶۷ .
- Beuscart-Zéphir, M. C., Pelayo, S., Anceaux, F., Meaux, J.-J., Degroisse, M., & Degoulet, P. (۲۰۰۵). Impact of CPOE on doctor-nurse cooperation for the medication ordering and administration process. *International journal of medical informatics*, ۷۴(۷), ۶۲۹-۶۴۱ .
- Bland, J. M., & Altman, D. G. (۱۹۹۷). Statistics notes: Cronbach's alpha. *Bmj*, ۳۱۴ .۰۵۷۲ (۷۰۸۰)
- Bligh, M. C. (۲۰۱۱). Followership and follower-centered approaches. *The SAGE handbook of leadership*, ۴۲۵-۴۳۶ .
- Boal, K. B., & Hooijberg, R. (۲۰۰۱). Strategic leadership research: Moving on. *The Leadership Quarterly*, ۱۱(۴), ۵۱۵-۵۴۹ .
- Bono, J. E., & Ilies, R. (۲۰۰۶). Charisma, positive emotions and mood contagion. *The Leadership Quarterly*, ۱۷(۴), ۳۱۷-۳۳۴ .
- Boyatzis, R. E., Passarelli, A. M., Koenig, K., Lowe, M., Mathew, B., Stoller, J. K., & Phillips, M. (۲۰۱۲). Examination of the neural substrates activated in memories of experiences with resonant and dissonant leaders. *The Leadership Quarterly*, ۲۳(۲), ۲۵۹-۲۷۲ .
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (۲۰۱۳). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, ۲۴(۱), ۲۷۰-۲۸۳ .
- Bromiley, M. (۲۰۰۸). Have you ever made a mistake. *A Patient Liaison Group Debate. R Coll Anaesth Bull*, ۴۸, ۲۴۴۲-۲۴۴۵ .
- Brower, H. H., Schoorman, F. D., & Tan, H. H. (۲۰۰۰). A model of relational leadership: The integration of trust and leader-member exchange. *The Leadership Quarterly*, ۱۱(۲), ۲۲۷-۲۵۰ .
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (۲۰۰۶). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, ۱۷(۶), ۵۹۵-۶۱۱ .
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (۲۰۰۵). Ethical leadership: A social learning perspective for

- construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, ۹۷(۲), ۱۱۷-۱۳۴ .
- Bryson, L., Warner-Smith, P., Brown, P., & Fray, L. (۲۰۰۷). Managing the work-life roller-coaster: Private stress or public health issue? *Social Science & Medicine*, ۶۵(۶), ۱۱۴۲-۱۱۵۳ .
- Burns, J. M. (۱۹۷۸). *Leadership*. NY: Harper and Row Publishers .
- Campbell, J. (۱۹۴۹). *The hero with a thousand faces*: Bollingen: Bollingen Foundation.
- Carlyle, T. (۱۸۴۹). *On heroes, hero-worship, and the heroic in history* (Vol. ۱): Univ of California Press.
- Carson, J. B., Tesluk, P. E., & Marrone, J. A. (۲۰۰۷). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*, ۵۰(۵), ۱۲۱۷-۱۲۳۴ .
- Chang, C.-H. D., & Johnson, R. E. (۲۰۱۰). Not all leader-member exchanges are created equal: Importance of leader relational identity. *The Leadership Quarterly*, ۲۱(۵-۷۹۶), (۸۰۸ .
- Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R., & Avey, J. B. (۲۰۰۹). Authentic Leadership and Positive Psychological Capital: The Mediating Role of Trust at the Group Level of Analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, ۱۵(۳), ۲۲۷-۲۴۰ .
- Clemmer, T. P., Spuhler, V. J., Berwick, D. M., & Nolan, T. W. (۱۹۹۸). Cooperation: the foundation of improvement. *Annals of internal medicine*, ۱۲۸(۱۲\_Part\_۱), ۱۰۰۴-۱۰۰۹ .
- Cogliser, C. C., & Brigham, K. H. (۲۰۰۴). The intersection of leadership and entrepreneurship: Mutual lessons to be learned. *The Leadership Quarterly*, ۱۵(۶), ۷۷۱-۷۹۹ .
- COLOMBO, L., & GHISLIERI, C. (۲۰۰۸). The work-to-family conflict: theories and measures. *work* .
- Coomber, B., & Louise Barriball, K. (۲۰۰۷). Impact of job satisfaction components on intent to leave and turnover for hospital-based nurses: a review of the research literature. *International journal of nursing studies*, ۴۴(۲), ۲۹۷-۳۱۴ .
- Cortese, C. G., Colombo, L., & Ghislieri, C. (۲۰۱۰). Determinants of nurses' job satisfaction: the role of work-family conflict, job demand, emotional charge and social support. *Journal of nursing management*, ۱۸(۱), ۳۵-۴۳ .
- Craigie, F. C. (۱۹۹۹). The spirit and work: observations about spirituality and organizational life. *JOURNAL PSYCHOLOGY AND CHRISTIANITY*, ۱۸, ۴۳-۵۳ .

- Cummings, G. G., MacGregor, T., Davey, M., Wong, C. A., Lo, E., Muise, M., & Stafford, E. (۲۰۱۰). Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment: a systematic review. *International journal of nursing studies*, ۴۷(۳), ۳۶۳-۳۸۵ .
- Dansereau, F., & Yammarino, F. (۱۹۹۸). Leadership: The multiple-level approaches (Part A: Classical and new wave). Vol. ۲۴ of Monographs in Organizational Behavior and Industrial Relations: Stamford, CT: JAI Press.
- Dansereau, F. E., & Yammarino, F. J. (۱۹۹۸). *Leadership: The multiple-level approaches: Contemporary and alternative*: Elsevier Science/JAI Press.
- Dasborough, M. T., & Ashkanasy, N. M. (۲۰۰۲). Emotion and attribution of intentionality in leader-member relationships. *The Leadership Quarterly*, ۱۳(۵), ۶۱۵-۶۳۴ .
- Day, D. V. (۲۰۰۱). Leadership development:: A review in context. *The Leadership Quarterly*, ۱۱(۴), ۵۸۱-۶۱۳ .
- De Waal, A., & Sivro, M. (۲۰۱۲). The relation between servant leadership, organizational performance ,and the high-performance organization framework. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, ۱۹(۲), ۱۷۳-۱۹۰ .
- DeGroot, T., Kiker, D. S., & Cross, T. C. (۲۰۰۰). A Meta-Analysis to Review Organizational Outcomes Related to Charismatic Leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, ۱۷(۴), ۳۵۶-۳۷۲ .
- Denis, J.-L., Lamothe, L., & Langley, A. (۲۰۰۱). The dynamics of collective leadership and strategic change in pluralistic organizations. *Academy of Management Journal*, ۴۴(۴), ۸۰۹-۸۳۷ .
- Derue, D. S., & Ashford, S. J. (۲۰۱۰). Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations. *Academy of management Review*, ۳۵(۴), ۶۲۷-۶۴۷ .
- Dinh, J. E., & Lord, R .G. (۲۰۱۲). Implications of dispositional and process views of traits for individual difference research in leadership. *The Leadership Quarterly*, ۲۳(۴), ۶۵۱-۶۶۹ .
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. (۲۰۱۴). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, ۲۵(۱), ۳۶-۶۲ .
- E Atwater, L., Camobreco, J. F., Dionne, S. D., Avolio, B. J., & Lau, A. N. (۱۹۹۷). Effects of rewards and punishments

- on leader charisma, leader effectiveness and follower reactions. *The Leadership Quarterly*, ۸(۲), ۱۳۳-۱۵۲ .
- Eagly, A. H., & Chin, J. L. (۲۰۱۰). Diversity and leadership in a changing world. *American Psychologist*, ۶۵(۳), ۲۱۶ .
- Ehrhart, M. G. (۲۰۰۴). Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, ۵۷(۱), ۶۱-۹۴ .
- Einarsen, S., Aasland, M. S., & Skogstad, A. (۲۰۰۷). Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*, ۱۸(۳), ۲۰۷-۲۱۶ .
- Erdogan, B., Kraimer, M. L., & Liden, R. C. (۲۰۰۴). Work Value Congruence And Intrinsic Career Success: The Compensatory Roles Of Leader-Member Exchange And Perceived Organizational Support. *Personnel Psychology*, ۵۷(۲), ۳۰۵-۳۳۲ .
- Fairholm, G. W. (۱۹۹۷). *Capturing the heart of leadership: Spirituality and community in the new American workplace*: Greenwood Publishing Group.
- Fereday, J., & Oster, C. (۲۰۱۰). Managing a work-life balance: the experiences of midwives working in a group practice setting. *Midwifery*, ۲۶(۳), ۳۱۱-۳۱۸ .
- Fiedler, F. E. (۱۹۶۴). A contingency model of leadership effectiveness. *Advances in experimental social psychology*, ۱(۱), ۱۴۹-۱۹۰ .
- Fiscella, K., Roman-Diaz, M., Lue, B.-H., Botelho, R., & Frankel, R. (۱۹۹۷). 'Being a foreigner, I may be punished if I make a small mistake': assessing transcultural experiences in caring for patients. *Family Practice*, ۱۴(۲), ۱۱۲-۱۱۶ .
- Franché, R. L., Williams, A., Ibrahim, S., Grace, S. L., Mustard, C., Minore, B., & Stewart, D. E. (۲۰۰۶). Path analysis of work conditions and work-family spillover as modifiable workplace factors associated with depressive symptomatology. *Stress and Health*, ۲۲(۲), ۹۱-۱۰۳ .
- Fry, L. W. (۲۰۰۳). Toward a theory of spiritual leadership. *The Leadership Quarterly*, ۱۴(۶), ۶۹۳-۷۲۷ .
- Fry, L. W., Vitucci, S., & Cedillo, M. (۲۰۰۵). Spiritual leadership and army transformation: Theory, measurement, and establishing a baseline. *The Leadership Quarterly*, ۱۶(۵), ۸۳۵-۸۶۲ .
- Galton, F. (۱۸۶۹). *Hereditary genius*: Macmillan and Company.

- Gardner, W. L., & Avolio, B. J. (۱۹۹۸). The charismatic relationship: A dramaturgical perspective. *Academy of management Review*, ۲۳(۱), ۳۲-۵۸ .
- Gelade, G. A., & Ivery, M. (۲۰۰۳). The impact of human resource management and work climate on organizational performance. *Personnel Psychology*, ۵۶(۲), ۳۸۳-۴۰۴ .
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (۱۹۹۷). Meta-Analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of applied psychology*, ۸۲(۶), ۸۲۷ .
- Giallonardo, L. M., Wong, C. A., & Iwasiw, C. L. (۲۰۱۰). Authentic leadership of preceptors: predictor of new graduate nurses' work engagement and job satisfaction. *Journal of nursing management*, ۱۸(۸), ۹۹۳-۱۰۰۳ .
- Golden, T. D., Veiga, J. F., & Dino, R. N. (۲۰۰۸). The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: Does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter? *Journal of applied psychology*, ۹۳(۶), ۱۴۱۲ .
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (۲۰۰۱). Primal leadership: The hidden driver of great performance. *Harvard Business Review*, ۷۹(۱۱), ۴۲-۵۳ .
- Grzywacz, J. G., Frone, M. R., Brewer, C. S., & Kovner, C. T. (۲۰۰۶). Quantifying work-family conflict among registered nurses. *Research in nursing & health*, ۲۹(۵), ۴۱۴-۴۲۶ .
- Hannah, S. T., Lord, R. G., & Pearce, C. L. (۲۰۱۱). Leadership and collective requisite complexity. *Organizational Psychology Review*, ۱(۳), ۲۱۵-۲۳۸ .
- Hansen, H., Ropo, A., & Sauer, E. (۲۰۰۷). Aesthetic leadership. *The Leadership Quarterly*, ۱۸(۶), ۵۴۴-۵۶۰ .
- Heslin, P. A., & Latham, G. P. (۲۰۰۴). The effect of upward feedback on managerial behavior. *Applied Psychology*, ۵۳(۱), ۲۳-۳۷ .
- Hillebrand, B., & Biemans, W. G. (۲۰۰۳). The relationship between internal and external cooperation: literature review and propositions. *Journal of Business Research*, ۵۶(۹), ۷۳۵-۷۴۳ .
- Hmieleski, K. M., Cole, M. S., & Baron, R. A. (۲۰۱۲). Shared authentic leadership and new venture performance. *Journal of management*, ۳۸(۵), ۱۴۷۶-۱۴۹۹ .
- Hofmann, D. A., & Mark, B. (۲۰۰۶). An investigation of the relationship between safety climate and medication errors as



- well as other nurse and patient outcomes. *Personnel Psychology*, ۵۹(۴), ۸۴۷-۸۶۹ .
- Hogg, M. A. (۲۰۰۱). A social identity theory of leadership. *Personality and social psychology review*, ۵(۳), ۱۸۴-۲۰۰ .
- Hollander, E. P. (۱۹۷۸). *Leadership dynamics: A practical guide to effective relationships*: Free Press New York.
- Hollander, E. P. (۱۹۹۵). Ethical challenges in the leader-follower relationship. *Business Ethics Quarterly*, ۵۵-۶۵ .
- Hoveida, R., Salari, S., & Asemi, A. (۲۰۱۱). A study on the relationship among servant leadership (SL) and the organizational commitment (OC): A case study. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, ۳(۳), ۴۹۹-۵۰۹ .
- Howell, J. M., & Shamir, B. (۲۰۰۵). The role of followers in the charismatic leadership process: Relationships and their consequences. *Academy of management Review*, ۳۰(۱), ۹۶-۱۱۲ .
- Hu ,J., & Liden, R. C. (۲۰۱۱). Antecedents of team potency and team effectiveness: an examination of goal and process clarity and servant leadership. *Journal of applied psychology*, ۹۶(۴), ۸۵۱ .
- Humphrey, R. H. (۲۰۰۲). The many faces of emotional leadership. *The Leadership Quarterly*, ۱۳(۵), ۴۹۳-۵۰۴ .
- Hunter, S. T., Tate, B. W., Dzieweczynski, J. L., & Bedell-Avers, K. E. (۲۰۱۱). Leaders make mistakes: A multilevel consideration of why. *The Leadership Quarterly*, ۲۲(۲), ۲۳۹-۲۵۸ .
- Ilies, R., Nahrgang, J. D & ,Morgeson, F. P. (۲۰۰۷). Leader-member exchange and citizenship behaviors: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, ۹۲(۱), ۲۶۹ .
- Irani, H. R. (۲۰۱۳). Generosity in Organization. *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, ۲(۱), e۱۰۷. doi:۱۰.۲۶-۲۱۶۹/۱۰,۴۱۷۲ :X.۱۰۰۰e۱۰۷
- Jackson, D. (۲۰۰۸). Editorial: Random acts of guidance: personal reflections on professional generosity. *Journal of clinical nursing*, ۱۷(۲۰), ۲۶۶۹-۲۶۷۰ .
- Jackson, E. M., & Johnson, R. E. (۲۰۱۲). When opposites do (and do not) attract: Interplay of leader and follower self-identities and its consequences for leader-member exchange. *The Leadership Quarterly*, ۲۳(۳), ۴۸۸-۵۰۱ .
- Jaussi, K. S., & Dionne, S. D. (۲۰۰۳). Leading for creativity: The role of unconventional leader behavior. *The Leadership Quarterly*, ۱۴(۴), ۴۷۵-۴۹۸ .

- Jensen, S. M., & Luthans, F. (۲۰۰۶). Entrepreneurs as authentic leaders: impact on employees' attitudes. *Leadership & Organization Development Journal*, ۲۷(۸), ۶۴۶-۶۶۶ .
- Joseph, E. E., & Winston, B. E. (۲۰۰۵). A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust. *Leadership & Organization Development Journal*, ۲۶(۱), ۶-۲۲ .
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (۲۰۰۰). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of applied psychology*, ۸۵(۵), ۷۵۱ .
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (۲۰۰۴). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of applied psychology*, ۸۹(۵), ۷۵۵ .
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Ilies, R. (۲۰۰۴). (The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *Journal of applied psychology*, ۸۹(۱), ۳۶ .
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. (۲۰۱۱). Ethical leader behavior and big five factors of personality. *Journal of Business Ethics*, ۱۰۰(۲), ۳۴۹-۳۶۶ .
- Keller, R. T. (۲۰۰۶). Transformational leadership, initiating structure, and substitutes for leadership: a longitudinal study of research and development project team performance. *Journal of applied psychology*, ۹۱(۱), ۲۰۲ .
- Killien, M. G. (۲۰۰۴). Nurses' health: work and family influences. *Nursing Clinics of North America*, ۳۹(۱), ۱۹-۳۵ .
- Kirkman, B. L., Chen, G., Farh, J.-L., Chen, Z. X., & Lowe, K. B. (۲۰۰۹). Individual power distance orientation and follower reactions to transformational leaders: A cross-level, cross-cultural examination. *Academy of Management Journal*, ۵۲(۴), ۷۴۴-۷۶۴ .
- Koontz, H., & O'Donnell, C. (۱۹۵۵). *Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions*: McGraw-Hill.
- Kuenzi, M., & Schminke, M. (۲۰۰۹). Assembling fragments into a lens: A review, critique, and proposed research agenda for the organizational work climate literature. *Journal of management* .
- Laschinger, H. K. S., Wong, C. A., & Grau, A. L. (۲۰۱۳). Authentic leadership, empowerment and burnout: a comparison in new graduates and experienced nurses. *Journal of nursing management*, ۲۱(۳), ۵۴۱-۵۵۲ .

- Lee, A. Y., Aaker, J. L., & Gardner, W. L. (۲۰۰۰). The pleasures and pains of distinct self-construals: the role of interdependence in regulatory focus. *Journal of Personality and Social Psychology*, ۷۸(۶), ۱۱۲۲ .
- Lee, C., & Zemke, R. (۱۹۹۳). The search for spirit in the workplace. *TRAINING-NEW YORK THEN MINNEAPOLIS*, ۳۰, ۲۱-۲۱ .
- Lee, N., Senior, C., & Butler, M. (۲۰۱۲). Leadership research and cognitive neuroscience: The state of this union. *The Leadership Quarterly*, ۲۳(۲), ۲۱۳-۲۱۸ .
- Leroy, H., Palanski, M. E., & Simons, T. (۲۰۱۲). Authentic leadership and behavioral integrity as drivers of follower commitment and performance. *Journal of Business Ethics*, ۱۰۷(۳), ۲۵۵-۲۶۴ .
- Lewis, S., Rapoport, R., & Gambles, R. (۲۰۰۳). Reflections on the integration of paid work and the rest of life. *Journal of Managerial Psychology*, ۱۸(۸), ۸۲۴-۸۴۱ .
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (۱۹۹۷). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future .
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (۲۰۰۸). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, ۱۹(۲), ۱۶۱-۱۷۷ .
- Lidwall, U., Marklund, S., & Voss, M. (۲۰۱۰). Work-family interference and long-term sickness absence: a longitudinal cohort study. *The European Journal of Public Health*, ۲۰(۶), ۶۷۶-۶۸۱ .
- Lord, R. G., & Hall, R. J. (۲۰۰۵). Identity, deep structure and the development of leadership skill. *The Leadership Quarterly*, ۱۶(۴), ۵۹۱-۶۱۵ .
- Lord, R. G., & Shondrick, S. J. (۲۰۱۱). Leadership and knowledge: Symbolic, connectionist, and embodied perspectives. *The Leadership Quarterly*, ۲۲(۱), ۲۲۲-۲۰۷ .
- Luthans, F. (۲۰۱۱). *ORGANIZATIONAL BEHAVIOR: An Evidence-Based Approach* (۱<sup>st</sup> ed.): McGraw-Hill.
- Makaram, S. (۱۹۹۵). Interprofessional cooperation. *Medical Education*, ۲۹(s۱), ۶۵-۶۹ .
- Marion, R., & Uhl-Bien, M. (۲۰۰۲). Leadership in complex organizations. *The Leadership Quarterly*, ۱۲(۴), ۳۸۹-۴۱۸ .
- Martinko, M. J., Harvey, P., & Douglas, S. C. (۲۰۰۷). The role, function, and contribution of attribution theory to leadership: A review. *The Leadership Quarterly*, ۱۸(۶), ۵۶۱-۵۸۵ .

- Mayer, D. M., Bardes, M., & Piccolo, R. F. (۲۰۰۸). Do servant-leaders help satisfy follower needs? An organizational justice perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, ۱۷(۲), ۱۸۰-۱۹۷.
- McNeese-Smith, D. K. (۱۹۹۹). A content analysis of staff nurse descriptions of job satisfaction and dissatisfaction. *Journal of advanced nursing*, ۲۹(۶), ۱۳۳۲-۱۳۴۱.
- Mehra, A., Smith, B. R., Dixon, A. L., & Robertson, B. (۲۰۰۶). Distributed leadership in teams: The network of leadership perceptions and team performance. *The Leadership Quarterly*, ۱۷(۳), ۲۳۲-۲۴۰.
- Melchar, D. E., & Bosco, S. M. (۲۰۱۰). Achieving high organization performance through servant leadership. *The Journal of Business*, ۹, ۱.
- Mitroff, I. I., Mitroff, I., & Denton, E. A. (۱۹۹۹). *A spiritual audit of corporate America: A hard look at spirituality, religion, and values in the workplace* (Vol. ۱۴۰): Jossey-Bass.
- Mumford, M. D., Antes, A. L., Caughron, J. J., & Friedrich, T. L. (۲۰۰۸). Charismatic, ideological, and pragmatic leadership: Multi-level influences on emergence and performance. *The Leadership Quarterly*, ۱۹(۲), ۱۴۴-۱۶۰.
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (۲۰۰۲). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*, ۱۳(۶), ۷۰۵-۷۰۵.
- Nelson, D. L., & Quick, J. C. (۱۹۹۷). *Organizational behavior: foundations, realities, and challenges*: West Pub. Co.
- Neubert, M. J., Kacmar, K. M., Carlson, D. S., Chonko, L. B., & Roberts, J. A. (۲۰۰۸). Regulatory focus as a mediator of the influence of initiating structure and servant leadership on employee behavior. *Journal of applied psychology*, ۹۳(۶), ۱۲۲۰.
- Ng, K.-Y., Koh, C., & Goh, H.-C. (۲۰۰۸). The Heart of the Servant Leader: Leader's Motivation-to-Serve and Its Impact on LMX and Subordinates' Extra-Role Behavior. *Knowledge-Driven Corporation-Complex Creative Destruction*, ۱۲۵-۱۴۴.
- Osborn, R. N., Hunt, J. G., & Jauch, L. R. (۲۰۰۲). Toward a contextual theory of leadership. *The Leadership Quarterly*, ۱۳(۶), ۷۹۷-۸۳۷.
- Ostrom, E. (۱۹۹۸). A behavioral approach to the rational choice theory of collective action: Presidential address,

- American Political Science Association, ۱۹۹۷. *American Political Science Review*, ۱-۲۲ .
- Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (۲۰۰۷). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, ۱۸(۳), ۱۷۶-۱۹۴ .
- Park, S. M., & Rainey, H. G. (۲۰۰۸). Leadership and public service motivation in US federal agencies. *International public management journal*, ۱۱(۱) . ۱۴۲-۱۰۹ .
- Peus, C., Wesche, J. S., Streicher, B., Braun, S., & Frey, D. (۲۰۱۲). Authentic leadership: An empirical test of its antecedents, consequences, and mediating mechanisms. *Journal of Business Ethics*, ۱۰۷(۳), ۳۳۱-۳۴۸ .
- Podsakoff, P. M., Bommer, W. H., Podsakoff, N. P., & MacKenzie, S. B. (۲۰۰۶). Relationships between leader reward and punishment behavior and subordinate attitudes, perceptions, and behaviors: A meta-analytic review of existing and new research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, ۹۹(۲), ۱۱۳-۱۴۲ .
- Porter, L. W., & McLaughlin, G. B. (۲۰۰۶). Leadership and the organizational context: Like the weather? *The Leadership Quarterly*, ۱۷(۶), ۵۵۹-۵۷۶ .
- Rainey, H. G., & Bozeman, B. (۲۰۰۰). Comparing public and private organizations: Empirical research and the power of the a priori. *Journal of public administration research and theory*, ۱۰(۲), ۴۴۷-۴۷۰ .
- Rowold, J., & Heinitz, K. (۲۰۰۷). Transformational and charismatic leadership: Assessing the convergent, divergent and criterion validity of the MLQ and the CKS. *The Leadership Quarterly*, ۱۸(۲), ۱۲۱-۱۳۳ .
- Ruvio, A., Rosenblatt, Z., & Hertz-Lazarowitz, R. (۲۰۱۰). Entrepreneurial leadership vision in nonprofit vs. for-profit organizations. *The Leadership Quarterly*, ۲۱(۱), ۱۴۴-۱۵۸ .
- Sanghera, I., Franklin, B., & Dhillon, S. (۲۰۰۷). The attitudes and beliefs of healthcare professionals on the causes and reporting of medication errors in a UK Intensive care unit. *Anaesthesia*, ۶۲(۱), ۵۳-۶۱ .
- Schaefer, J. A., & Moos, R. H. (۱۹۹۶). Effects of work stressors and work climate on long-term care staff's job morale and functioning. *Research in nursing & health*, ۱۹(۱), ۶۳-۷۳ .
- Schneider, M., & Somers, M. (۲۰۰۶). Organizations as complex adaptive systems: Implications of complexity

- theory for leadership research. *The Leadership Quarterly*, ۱۷(۴), ۳۵۱-۳۶۵ .
- Schreuder, J. A., Roelen, C. A., Koopmans, P. C., Moen, B. E., & Groothoff, J. W. (۲۰۱۰). Effort-reward imbalance is associated with the frequency of sickness absence among female hospital nurses: A cross-sectional study. *International journal of nursing studies*, ۴۷(۵), ۵۶۹-۵۷۶ .
- Schyns, B., & Croon, M. A. (۲۰۰۶). A model of task demands, social structure, and leader-member exchange and their relationship to job satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management*, ۱۷(۴), ۶۰۲-۶۱۵ .
- Sellgren, S. F., Ekvall, G., & Tomson, G. (۲۰۰۸). Leadership behaviour of nurse managers in relation to job satisfaction and work climate. *Journal of nursing management*, ۱۶(۵), ۵۷۸-۵۸۷ .
- Shahin, A. I & ,Wright, P. L. (۲۰۰۴). Leadership in the context of culture: An Egyptian perspective. *Leadership & Organization Development Journal*, ۲۵(۶), ۴۹۹-۵۱۱ .
- Shin, S. J., & Zhou, J. (۲۰۰۳). Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, ۴۶(۶), ۷۰۳-۷۱۴ .
- Smith, C., & Hill, J. (۲۰۰۹). Toward the measurement of Interpersonal Generosity (IG): An IG scale conceptualized, tested, and validated. *Unpublished monograph. University of Notre Dame. Retrieved from [http://generosityresearch.nd.edu/assets/۱۳۷۹۸/ig\\_paper\\_smith\\_hill\\_rev.pdf](http://generosityresearch.nd.edu/assets/۱۳۷۹۸/ig_paper_smith_hill_rev.pdf)* .
- Solomon, R. C. (۱۹۹۲). Ethics and excellence: Cooperation and integrity in business .
- Stogdill, R. M. (۱۹۴۸). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *The Journal of psychology*, ۲۵(۱), ۳۵-۷۱ .
- Strauss, A., & Corbin, J. (۱۹۹۸). Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory. *SAGE Publications, Thousand Oaks, USA* .
- Tannenbaum, R., Weschler, I. R., & Massarik, F. (۱۹۶۱). *Leadership and organization: A behavioral approach*: McGraw-Hill.
- Terry, G. R. (۱۹۶۰). Principle of Management, Homewood: Richard D. Irwin: Inc.
- Tourish, D., & Robson, P. (۲۰۰۴). Critical upward feedback in organisations: Processes, problems and implications for communication management. *Journal of Communication Management*, ۸(۲), ۱۵۰-۱۶۷ .

- Treadway, D. C., Hochwarter, W. A., Ferris, G. R., Kacmar, C. J., Douglas, C., Ammeter, A. P., & Buckley, M. R. (۲۰۰۴). Leader political skill and employee reactions. *The Leadership Quarterly*, ۱۵(۴), ۴۹۳-۵۱۳ .
- Trichas, S., & Schyns, B. (۲۰۱۲). The face of leadership: Perceiving leaders from facial expression. *The Leadership Quarterly*, ۲۳(۳), ۵۴۵-۵۶۶ .
- Tucker, S., Turner, N., Barling, J., Reid, E. M & Elving, C. (۲۰۰۶). Apologies and transformational leadership. *Journal of Business Ethics*, ۶۳(۲), ۱۹۵-۲۰۷ .
- Uhl-Bien, M. (۲۰۰۶). Relational leadership theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, ۱۷(۶), ۶۵۶-۶۷۶-۴
- Uhl-Bien, M., & Marion, R. (۲۰۰۹). Complexity leadership in bureaucratic forms of organizing: A meso model. *The Leadership Quarterly*, ۲۰(۴), ۶۳۱-۶۵۰ .
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (۲۰۰۷). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, ۱۸(۴), ۲۹۸-۳۱۸ .
- Van Dierendonck, D. (۲۰۱۱). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of management*, ۳۷(۴), ۱۲۲۸-۱۲۶۱ .
- Van Knippenberg, D., Van Knippenberg, B., De Cremer, D., & Hogg, M. A. (۲۰۰۴). Leadership, self, and identity: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, ۱۵(۶), ۸۲۵-۸۵۶ .
- Van Lerberghe, W. (۲۰۰۸). *The world health report ۲۰۰۸: primary health care: now more than ever*: World Health Organization.
- Vera, D., & Crossan, M. (۲۰۰۴). Strategic leadership and organizational learning. *Academy of management Review*, ۲۹(۲), ۲۲۲-۲۴۰ .
- Vogelgesang, G. R., Leroy, H., & Avolio, B. J. (۲۰۱۳). The mediating effects of leader integrity with transparency in communication and work engagement/performance. *The Leadership Quarterly*, ۲۴(۳), ۴۰۵-۴۱۳ .
- Vroom, V. H., & Jago, A. G. (۲۰۰۷). The role of the situation in leadership. *American Psychologist*, ۶۲(۱), ۱۷ .
- Wakabayashi, M., & Graen, G. B. (۱۹۸۴). The Japanese career progress study: A ۷-year follow-up. *Journal of applied psychology*, ۶۹(۴), ۶۰۳ .
- Waldman, D. A., Balthazard, P. A., & Peterson, S. J. (۲۰۱۱). Social cognitive neuroscience and leadership. *The Leadership Quarterly*, ۲۲(۶), ۱۰۹۲-۱۱۰۶ .

- Walker, A. G., & Smither, J. W. (۱۹۹۹). A FIVE-YEAR STUDY OF UPWARD FEEDBACK: WHAT MANAGERS DO WITH THEIR RESULTS MATTERS. *Personnel Psychology*, ۵۲(۲), ۳۹۳-۴۲۳ .
- Walumbwa, F. O., Lawler, J. J., & Avolio, B. J. (۲۰۰۷). Leadership, individual differences, and work-related attitudes: a cross-culture investigation. *Applied Psychology*, ۵۶(۲), ۲۱۲-۲۳۰ .
- Walumbwa, F. O., Wu, C., & Orwa, B. (۲۰۰۸). Contingent reward transactional leadership, work attitudes, and organizational citizenship behavior: The role of procedural justice climate perceptions and strength. *The Leadership Quarterly*, ۱۹(۳), ۲۵۱-۲۶۵ .
- Wang, G., Oh, I.-S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (۲۰۱۱). Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review of ۲۵ years of research. *Group & Organization Management*, ۳۶(۲), ۲۲۳-۲۷۰ .
- Wang, P., & Walumbwa, F. O. (۲۰۰۷). FAMILY-FRIENDLY PROGRAMS, ORGANIZATIONAL COMMITMENT, AND WORK WITHDRAWAL: THE MODERATING ROLE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP. *Personnel Psychology*, ۶۰(۲), ۳۹۷-۴۲۷ .
- Whittington, J. L., Coker, R. H., Goodwin, V. L., Ickes, W., & Murray, B. (۲۰۰۹). Transactional leadership revisited: self-other agreement and its consequences. *Journal of Applied Social Psychology*, ۳۹(۸), ۱۸۶۰-۱۸۸۶ .
- Wieclaw, J., Agerbo, E., Mortensen, P .B., & Bonde, J. P. (۲۰۰۶). Risk of affective and stress related disorders among employees in human service professions. *Occupational and environmental medicine*, ۶۳(۵), ۳۱۴-۳۱۹ .
- Wolff, S. B., Pescosolido, A. T., & Druskat, V. U. (۲۰۰۲). Emotional intelligence as the basis of leadership emergence in self-managing teams. *The Leadership Quarterly*, ۱۳(۵), ۵۰۵-۵۲۲ .
- Woolley, L., Caza, A., & Levy, L. (۲۰۱۰). Authentic leadership and follower development: Psychological capital, positive work climate, and gender. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, ۱۵۴۸۰۵۱۸۱۰۳۸۲۰۱۳ .
- Yammarino, F. J. (۲۰۱۳). Leadership Past, Present, and Future. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, ۲۰(۲), ۱۴۹-۱۵۵ .



- Yammarino, F. J., & Dansereau, F. (۲۰۰۹). A new kind of organizational behavior. *Research in Multi Level Issues*, ۸, ۱۳-۶۰ .
- Yammarino, F. J., Dionne, S. D., Uk Chun, J., & Dansereau, F. (۲۰۰۵). Leadership and levels of analysis: A state-of-the-science review. *The Leadership Quarterly*, ۱۶(۶), ۸۷۹-۹۱۹ .
- Yanchus, N .J., Eby, L. T., Lance, C. E., & Drollinger, S. (۲۰۱۰). The impact of emotional labor on work-family outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, ۷۶(۱), ۱۰۵-۱۱۷ .
- Yoon, M. H., Beatty, S. E., & Suh, J. (۲۰۰۱). The effect of work climate on critical employee and customer outcomes: an employee-level analysis. *International Journal of Service Industry Management*, ۱۲(۵), ۵۰۰-۵۲۱ .
- Yukl, G. (۲۰۰۸). How leaders influence organizational effectiveness. *The Leadership Quarterly*, ۱۹(۶), ۷۰۸-۷۲۲ .
- Yukl, G. (۲۰۱۰). *Leadership in Organizations* (۷th ed.): Prentice Hall.
- Zaccaro, S. J. (۲۰۰۷). Trait-based perspectives of leadership. *American Psychologist*, ۶۲(۱), ۶ .
- Zaccaro, S. J., Rittman, A. L., & Marks, M. A. (۲۰۰۲). Team leadership. *The Leadership Quarterly*, ۱۲(۴), ۴۵۱-۴۸۳-
- Zhang, H., Kwong Kwan, H., Everett, A. M., & Jian, Z. (۲۰۱۲). Servant leadership, organizational identification, and work-to-family enrichment: The moderating role of work climate for sharing family concerns. *Human Resource Management*, ۵۱(۵), ۷۴۷-۷۶۷
- Zhu, W., Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (۲۰۰۹). Moderating role of follower characteristics with transformational leadership and follower work engagement. *Group & Organization Management* .