



## Presenting a Model of Self-sacrificial behaviors of Leaders in Organizations; Interpretive Structural Modeling (ISM) Method

**Amir Hossein Abdallahzadeh** 

Ph.D. Department of Leadership and Human Capital, Faculty of Public Management and Organizational Science, College of Management, University of Tehran, Iran. E-mail: abdallahzadeh@ut.ac.ir

**Seyyed Mohammad Moghimi** 

Prof., Department of Leadership and Human Capital, Faculty of Public Management and Organizational Science, College of Management, University of Tehran, Iran. E-mail: moghimi@ut.ac.ir

**Hossein Imani \*** 

\*Corresponding Author, Assistance Prof., Department of Sustainable Development Governance, Faculty of Governance, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: imani66@ut.ac.ir

### Abstract

#### Objective

One of the most significant topics discussed in management and leadership literature is the concept of self-sacrifice. Due to its numerous positive implications, organizations need to develop leadership styles based on self-sacrificial behaviors. Despite various examples and instances of self-sacrifice exhibited by managers and leaders, research on self-sacrifice and its leadership implications has been neglected. Therefore, further research in this area can illuminate the dimensions and aspects of self-sacrificial behaviors in organizations.

#### Methods

This study employs the Interpretive Structural Modeling (ISM) method. It is an applied research project that utilizes interviews as the primary data collection method.

#### Results

The findings of the research indicate that the conceptual model of self-sacrificial behaviors in organizations consists of eleven components: "positive self-concept," "resilience," "social representation," "motivation to serve," "empathy and compassion," "awareness and knowledge," "goal orientation and idealism," "collective identity," "social learning and social contagion," "core values," and "crisis." According to the findings, the two dimensions of "awareness and knowledge" and "collective identity" are the foundational components of the model, as they influence all other components and have a two-way relationship with each

other. This means that, in addition to being influencing factors for other components, they also impact each other. Additionally, based on the model, the components of "empathy and compassion" and "social learning and social contagion" are ranked next. These two components also have a mutual relationship with each other and are further influenced by the "crisis" component, which ranks below them. In fact, the critical condition, in addition to affecting the higher-level components, also impacts the lower-level components, indicating the significant influence of this variable in the model. The "motivation to serve" component is placed at the fifth level of the model. As shown by the direction of the arrows, this component is dependent on the three components of critical conditions, core values, and goal orientation and idealism. This means that the motivation to serve, as one of the antecedents of altruistic behavior, is influenced by the occurrence of critical conditions and the presence of core values, goals, and ideals of the individual. The remaining three components in the model—positive self-concept, resilience, and social representation—have the least influence and the most dependence on other components, indicating that they are more influenced by other components in the model. The "social representation" component is the most dependent in the model, meaning that a person's desire for social expressiveness is reliant on all other components except resilience, as resilience does not affect social expressiveness.

### Conclusion

Based on the results of the study using ISM, two components are identified in the linkage region: "empathy and compassion" and "awareness and knowledge." These components are considered dynamic, meaning that any change in them can impact the entire system. The independent region includes five components: "goal orientation and idealism," "collective identity," "social learning and social contagion," "core values," and "crisis," indicating their strong influence and guiding role in the model. Additionally, the "social representation" component is placed in the dependence region, signifying its high reliance on other components.

**Keywords:** Self-sacrifice, Self-sacrificial behaviors, Leadership styles, Self-sacrificial Leadership, Interpretive Structural Modeling (ISM).

**Citation:** Abdallahzadeh, Amir Hossein; Moghimi, Seyyed Mohammad & Imani, Hossein (2024). Presenting a Model of Self-Sacrificial behaviors of leaders in Organizations; Interpretive Structural Modeling (ISM) Method. *Journal of Public Administration*, 16(3), 511-534. (in Persian)



## ارائه مدل رفتارهای ایثارگرانه رهبران در سازمان؛ رویکرد ساختاری تفسیری

امیرحسین عبداللهزاده

دکتری، گروه رهبری و سرمایه انسانی، دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشکدهگان تهران، دانشگاه تهران، ایران. رایانامه: abdallahzadeh@ut.ac.ir

سید محمد مقیمی

استاد، گروه رهبری و سرمایه انسانی، دانشکده مدیریت دولتی و علوم سازمانی، دانشکدهگان تهران، دانشگاه تهران، ایران. رایانامه: moghimi@ut.ac.ir

حسین ایمانی\*

\* نویسنده مسئول، استادیار، گروه حکمرانی توسعه پایدار، دانشکده حکمرانی، دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: imani66@ut.ac.ir

### چکیده

**هدف:** یکی از مهم‌ترین مباحث مطرح در ادبیات مدیریت و رهبری، مفهوم ایثارگری است و به دلیل پیامدهای متعدد و مثبتی که برای آن برشمرده شده است، سازمان‌ها نیاز دارند تا سبک‌های رهبری مبتنی بر فداکاری را توسعه دهند. با وجود مصداق‌ها و مثال‌های متعدد در خصوص ایثارگری مدیران، رهبران و کارکنان و اهمیت این پدیده در کسب‌وکار، سازمان‌های دولتی و سایر محیط‌ها، ایثار به‌عنوان یکی از رفتارهای سازمانی و دلالت‌های رهبری آن، از نظر پژوهشی مغفول مانده است و پژوهش نظام‌مند در این زمینه می‌تواند ابعاد و زوایای بروز رفتارهای ایثارگرانه در سازمان‌ها را برای ما روشن سازد.

**روش:** پژوهش حاضر بر مبنای پارادایم تفسیری و مبتنی بر روش مدل‌سازی ساختاری - تفسیری است. این پژوهش از نظر هدف، کاربردی است و برای گردآوری داده‌ها از مصاحبه استفاده شده است. جامعه آماری این پژوهش، مدیران بخش دولتی است و روش نمونه‌گیری، از نوع هدفمند است.

**یافته‌ها:** مدل مفهومی رفتارهای ایثارگرانه در سازمان، مشتمل بر یازده مؤلفه است که عبارت‌اند از: «خودپنداره مثبت»، «تاب‌آوری»، «ابرازگری اجتماعی» و «انگیزه خدمت»، «همدلی و هم‌دردی»، «آگاهی و شناخت»، «هدفمندی و آرمان‌گرایی»، «وحدت و هویت جمعی»، «یادگیری و سرایت اجتماعی»، «ارزش‌های جوهری» و «شرایط بحرانی». بر اساس یافته‌ها، دو بُعد آگاهی و شناخت و وحدت جمعی، مؤلفه‌های مبنایی مدل هستند؛ زیرا بر کلیه مؤلفه‌های دیگر تأثیرگذارند و از سوی دیگر نیز با یکدیگر رابطه دوطرفه دارند؛ یعنی علاوه‌براینکه در مؤلفه‌های دیگر مدل عاملی تأثیرگذارند، بر یکدیگر نیز اثرگذارند. همچنین بر اساس مدل مذکور، دو مؤلفه همدلی و هم‌دردی و یادگیری و سرایت اجتماعی در رتبه بعدی قرار گرفته‌اند. این دو مؤلفه نیز با یکدیگر رابطه متقابل دارند و علاوه‌براین، از مؤلفه شرایط بحرانی که در رتبه بعدی قرار دارد، تأثیر می‌پذیرند. در واقع، شرایط بحرانی، علاوه‌براینکه بر مؤلفه‌های سطح بالاتر خود اثر می‌گذارد، بر مؤلفه‌های سطح پایین‌تر نیز اثرگذار است و این بیانگر نفوذ چشمگیر این متغیر در مدل است. مؤلفه انگیزه خدمت، مؤلفه‌ای است که در سطح پنجم مدل قرار دارد و همان‌طور که جهت پیکان‌ها نشان می‌دهد، این مؤلفه به سه مؤلفه شرایط بحرانی، ارزش‌های جوهری و هدفمندی و آرمان‌گرایی وابسته است؛ بدین معنا که انگیزه خدمت به‌عنوان یکی از پیشایندهای بروز رفتارهای ایثارگرانه، از بروز شرایط بحرانی و نیز وجود ارزش‌های جوهری و اهداف و آرمان‌های فرد تأثیر می‌پذیرد. سه مؤلفه باقی‌مانده در مدل، یعنی خودپنداره

مثبت، تاب‌آوری و ابرازگری اجتماعی، نسبت به سایر مؤلفه‌ها کمترین نفوذ و بیشترین وابستگی را دارند که بیانگر اثرپذیری بیشتر آن‌ها از سایر مؤلفه‌های مدل است. مؤلفه ابرازگری اجتماعی، وابسته‌ترین مؤلفه در مدل مذکور است؛ به این معنا که تمایل فرد برای ابرازگری اجتماعی، به همه مؤلفه‌های دیگر مدل، به استثنای تاب‌آوری وابسته است؛ زیرا تاب‌آوری فرد، بر ابرازگری اجتماعی وی تأثیری ندارد.

**نتیجه‌گیری:** دو مؤلفه از مؤلفه‌های یازده‌گانه شناسایی شده در پژوهش، در ناحیه پیوندی قرار گرفته‌اند که عبارت‌اند از: «همدلی و هم‌دردی»، «آگاهی و شناخت». این مؤلفه‌ها، غیرایستا و پویا محسوب می‌شوند؛ بدین معنا که هر تغییری در آن‌ها می‌تواند کل سیستم را تحت تأثیر قرار دهد و در نهایت، بازخور سیستم نیز می‌تواند آن‌ها را دوباره تغییر دهد. مؤلفه‌هایی که در ناحیه مستقل ماتریس نفوذ - هم‌بستگی قرار گرفته‌اند، شامل پنج مؤلفه «هدفمندی و آرمان‌گرایی»، «وحدت و هویت جمعی»، «یادگیری و سرایت اجتماعی»، «ارزش‌های جوهری» و «شرایط بحرانی» است که بیانگر قدرت نفوذ و هدایت زیاد این مؤلفه‌ها در مدل است. همچنین با توجه به ماتریس نفوذ - وابستگی به‌دست‌آمده در پژوهش حاضر، مؤلفه‌های «خودپنداره مثبت»، «تاب‌آوری»، «ابرازگری اجتماعی» و «انگیزه خدمت» در ناحیه وابستگی قرار گرفته‌اند که گویای میزان وابستگی زیاد این مؤلفه‌ها به سایر مؤلفه‌های نمودار است. در واقع می‌توان گفت که برای تحقق مؤلفه‌های مذکور، مؤلفه‌های زیادی دخالت دارند و خود این مؤلفه‌ها، بر سایر مؤلفه‌های مدل کمترین تأثیر را می‌گذارند. علاوه‌براین، بر اساس ماتریس خوددریافتی به‌دست‌آمده در پژوهش، می‌توان نتیجه گرفت که مؤلفه «ابرازگری اجتماعی» در مدل، کمترین میزان تأثیرگذاری را دارد.

**کلیدواژه‌ها:** ایثار، رفتارهای اینترگرانه، سبک‌های رهبری، رهبری مبتنی بر ایثارگری، مدل‌سازی ساختاری تفسیری.

**استناد:** عبدالله زاده، امیرحسین؛ مقیمی، سیدمحمد و ایمانی، حسین (۱۴۰۳). ارائه مدل رفتارهای اینترگرانه رهبران در سازمان؛ رویکرد ساختاری تفسیری. *مدیریت دولتی*، ۱۶(۳)، ۵۱۱-۵۳۴.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۹/۰۴

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۲/۱۱/۰۷

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۲/۱۳

تاریخ انتشار: ۱۴۰۳/۰۷/۰۱

doi: <https://doi.org/10.22059/JIPA.2024.368676.3430>

مدیریت دولتی، ۱۶(۳)، دوره ۱۶، شماره ۳، صص. ۵۱۱-۵۳۴

ناشر: دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

نوع مقاله: علمی پژوهشی

© نویسندگان

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## مقدمه

رسانه‌های رسمی اعم از جراید، رادیو و تلویزیون و نیز رسانه‌های غیررسمی همچون شبکه‌های اجتماعی، مملو از اخبار منفی دربارهٔ رسوایی‌های اخلاقی و رفتارهای منفعت‌طلبانه رهبران تجاری و سیاسی هستند؛ به‌گونه‌ای که منفعت‌طلبی‌ها، سودجویی‌ها و سوءاستفاده‌های مدیران و رهبران سازمان‌های عمومی و خصوصی، به یکی از دغدغه‌های اجتماعی مهم تبدیل شده است که به‌شدت سرمایهٔ اجتماعی جامعه را تهدید می‌کند. پژوهش‌ها نشان می‌دهد هنگامی که رهبران از قدرت در جهت اهداف شخصی (نظیر ثروت یا منزلت شخصی) استفاده می‌کنند، آثار زیان‌بار متعددی برای تیم، سازمان و جامعهٔ خود ایجاد می‌کنند و هرگاه رهبران بر اهداف مشترک جمعی تمرکز دارند، نتایج مثبتی برای سازمان و پیروانشان حاصل می‌شود (ویلیامز<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴).

جوامع ما تشنهٔ رهبرانی است که برای منافع شخصی خود نمی‌جنگند، بلکه با ایثار و از خودگذشتگی، به دنبال تحقق رؤیاهای و رسالت‌های زندگی افراد تحت هدایت خود هستند. برخی نظریه‌های رهبری، رهبر را موجودی لذت‌طلب و منفعت‌جو مفروض می‌پندارند؛ اما بسیاری از روایت‌ها که راجع به رهبران بزرگ سیاسی، مذهبی، نظامی یا سازمانی نقل می‌شود، از ایثارگری رهبر در رابطه با منافع عمومی حکایت دارند. به‌طور حتم، انسان‌ها تحت تأثیر چنین ایثارگری‌هایی قرار می‌گیرند و چنین اقدامات و رفتارهایی را هدفمند و معنادار می‌دانند و انتظار می‌رود که این رهبران کم‌نظیر، تأثیرهای شگرفی بر پیروان و در نهایت، بر سیستم‌های اجتماعی داشته باشند (ون نیپنبرگ و ون نیپنبرگ<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵).

بسیاری از این رهبران با فداکاری‌ها و ایثارهای خود بر بحران‌ها غلبه کرده‌اند و مصداق‌ها و مثال‌های متعددی را می‌توان برای تأیید این موضوع مطرح کرد. با وجود اهمیت و غنای مفهومی از خودگذشتگی در فرهنگ و نظام باور کشورمان، تحقیقات نظام‌یافته‌ای در حوزهٔ از خودگذشتگی و فداکاری در مطالعات سازمان صورت نگرفته است. از سوی دیگر، دههٔ اخیر، یکی از برهه‌های حساس تاریخی کشورمان است و بروز مسائل و چالش‌های گوناگون، به‌ویژه در زمینهٔ فسادها و رسوایی‌های مالی سازمان‌های دولتی و رهبران سیاسی، توجه عموم جامعه را به خود جلب کرده است (ایمانی، عبدالله‌زاده و پورعزت، ۱۳۹۷) و به این ترتیب بی‌اعتمادی ناشی از سوءاستفاده‌های شخصی از مقام و قدرت دولتی، رانت‌های اقتصادی و اختلاس، فضای عدم اعتماد و بدبینی را در جامعه ایجاد کرده است؛ در حالی که چند دههٔ پیش و در حساس‌ترین شرایط سیاسی تاریخ جمهوری اسلامی، نه‌تنها سوءاستفاده شخصی و خودخواهی‌های مقامات مدیریتی و سیاسی مسئله مهم کشور تلقی نمی‌شد؛ بلکه شاید بتوان گفت ایثار و از خودگذشتگی یکی از اصلی‌ترین عوامل رشد سرمایهٔ اجتماعی و ارتقای اعتماد عمومی محسوب می‌شد. بنابراین، انجام پژوهش‌هایی منظم و سازمان‌یافته، به‌منظور کسب شناخت از پدیدهٔ ایثار، می‌تواند سهم بسزایی در ارتقای رفتارهای ایثارگرانه در سطح جامعه و بدنهٔ مدیریتی سازمان‌های دولتی و حتی خصوصی کشور داشته باشد. در همین راستا، برآنیم تا در این پژوهش الگویی مفهومی برای رفتارهای ایثارگرانه در سازمان ارائه کنیم.

1. Williams

2. van Knippenberg & van Knippenberg

## پیشینه نظری پژوهش

## رهبری ایثارگرانه

پدیده ایثارگری رهبران در نوشته‌های قبل از ۱۹۸۰ میلادی در ادبیات مدیریت آسیایی و برخی از نشریه‌های معتبر دیده می‌شود. در منابع علمی قبل از ۱۹۸۰ میلادی، مفاهیم متعددی مشابه با رهبری ایثارگرانه، مانند رهبر از خودگذشته، تواضع و شکسته‌نفسی، رهبری خدمتگزار، ایثار قهرمانانه مطرح شده است. به‌طور کلی این متون مطالبی در رابطه با پدیده ایثار طرح می‌کنند؛ اما نظریه‌ای ارائه نمی‌دهند و تأثیرگذاری چندانی هم نداشته‌اند؛ زیرا از پارادایم رایج رهبری در زمان خودشان فاصله گرفته‌اند. با این حال، در سال‌های اخیر، تعداد پژوهش‌ها در زمینه الگوهای جدید رهبری مانند خدمت‌توانمندی، توانمندسازی، پیرومداری، رهبری اخلاقی و... رو به فزونی بوده است. تصویر ارائه‌شده از رهبر در این رویکردها، بیشتر خدمتگزار است تا رهبری حکم‌فرما و تمام این مفاهیم جدید رهبری، در بُعد ایثارگری به‌جای منفعت‌طلبی و منفعت‌طلبی رهبران مشترک‌اند. بنابراین می‌توان گفت، ایثار جزء مهمی از رویکردهای نوظهور رهبری است (چوی و مای دالتون<sup>۱</sup>، ۱۹۹۸).

از آنجا که در طول تاریخ بشریت، مدیران و رهبران مسئولیت راهنمایی و کمک به افراد و گروه‌ها در دستیابی به اهداف را برعهده داشته‌اند، در حالت مطلوب، از مدیران انتظار می‌رود که از منابع و قدرت خود در جهت هدایت گروه دستیابی به اهداف استفاده کنند. اما واقعیت این است که مدیران و رهبران می‌توانند از قدرت خود در جهت منافع شخصی استفاده کنند (منر و مید<sup>۲</sup>، ۲۰۱۰). در واقع هر فعالیتی در سازمان که در آن، موقعیت سازمانی و شرایط شغلی فرد با قدرت، اختیار و مسئولیت گسترده همراه باشد، مستعد بروز منفعت‌طلبی‌های شخصی و فساد است (ایمانی، قلی‌پور، آذر و پورعزت، ۱۳۹۸).

رسوایی‌های اخلاقی و فساد اقتصادی مدیران سازمان‌های دولتی در سال‌های اخیر را می‌توان نتیجه سوءاستفاده از قدرت مناصب دولتی دانست که نگرانی‌هایی در جوامع و سازمان‌های عمومی ایجاد کرده است (پیرس، منر و سیمز<sup>۳</sup>، ۲۰۰۸). برخی معتقدند که رهبری و مدیریت عامل کلیدی درک فساد است (باس<sup>۴</sup>، ۱۹۹۹)؛ چرا که رهبران سازمان با توجه به قدرتی که دارند (برای مثال ساختارهای پاداش) می‌توانند فساد را در سازمان سرکوب کرده یا رواج دهند (ایمانی، قلی‌پور، آذر و پورعزت، ۱۳۹۹). رهبران خودخواه<sup>۵</sup>، اغلب به قیمت ضرر دیگران و سازمان، خودشان را ارتقا می‌دهند و بر اهداف خودشان متمرکز می‌شوند (ژلتوخوا<sup>۶</sup>، ۲۰۱۶) و این طبیعی است که نزاع و تعارض میان رهبر و پیرو همیشه به سود رهبر تمام شود (باس و استدمیر<sup>۷</sup>، ۱۹۹۹). نتایج پژوهشی نشان می‌دهد که رهبران بیش از پیروانشان از منابع سازمانی استفاده می‌کنند و رهبرانی که مشروعیت<sup>۸</sup> دارند، منابع بیشتری برداشت می‌کنند و انحراف بیشتری از قانون

1. Choi & Mai-Dalton
2. Maner & Mead
3. Pearce, Manz & Sims
4. Bass
5. Selfish
6. Zheltoukhova
7. Bass & Steidlmeier
8. Legitimate

تسهیم برابر دارند و طمع مدیران به افزایش توجه آن‌ها به تصمیمات کوتاه‌مدت و عملکرد کوتاه‌مدت سازمان منجر خواهد شد (هاینس، هیت و کمپبل<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). اوکانر، مامفورد، کلیفتون، گرنسور و کانلی<sup>۲</sup> (۱۹۹۵) مجموعه‌ای از رهبران در کلاس جهانی را تحلیل تاریخی - روان‌شناختی کردند و نتیجه گرفتند که فقدان تعهد اجتماعی به دیگران در زندگی، با پیامدهای فاجعه‌بار در رابطه با منافع بلندمدت اجتماعی رهبران مرتبط است. مامفورد، انتس، کاگرون و فریدریش<sup>۳</sup> (۲۰۰۳) در پژوهش خود دریافتند افرادی که ارزش‌هایی مبتنی بر کمک به دیگران دارند، در مقابل ارزش‌هایی مبنی بر افزایش سود و منافع شخصی، در مواجهه با موقعیت‌های ابهام‌انگیز اخلاقی، صداقت و یکپارچگی بیشتری از خود بروز می‌دهند. بر این اساس، می‌توان گفت احتمالاً مدیرانی که ارزش‌هایی مبتنی بر ایثارگری دارند، از قدرت و امکاناتی که به‌واسطه مقام و جایگاه دولتی و سازمانی آن‌ها به‌وجود آمده است، در راستای دستیابی به اهداف سازمان و جامعه استفاده خواهند کرد و نه نفع و سود شخصی خود.

اخیراً رهبری ایثارگرانه و تأثیرهای احتمالی این رفتار، در کانون پژوهشگران سازمانی قرار گرفته است. البته شاید صحبت از فداکاری و ایثار در سازمان‌هایی که معضله‌های اخلاقی به‌وفور دیده می‌شود و مدیران و رهبران سازمانی از روش‌های سیاسی متفاوت، به‌منظور افزایش رشد فردی خود استفاده می‌کنند، کمی غیرواقعی و آرمانی به نظر برسد (آرنولد و لوگلین<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰)؛ اما نتایج تحقیقات نشان می‌دهد که سازمان‌ها نیاز دارند تا سبک‌های رهبری مبتنی بر فداکاری را توسعه دهند. این نوع رفتارها، به‌طور کلی نامعمول و خارق‌العاده‌اند و از آنجایی که نشان‌دهنده تعهد رهبر به جمع و مشکلات و بحران‌ها جمعی هستند، فداکاری رهبران ادراک‌های مثبتی از رهبر (مانند کاریزما) به وجود می‌آورد (دی کرم و ون نیپنبرگ<sup>۵</sup>، ۲۰۱۰). پیروان رهبران ایثارگر، هویت خود را با اهداف و مأموریت‌های سازمان پیوند می‌دهند؛ زیرا ایثار و فداکاری رهبران این پیام را منتقل می‌کند که رهبر رویکردی فراسازمانی و فراگروهی دارد. این مسئله برای توانایی رهبران ایثارگر در انگیزاندن پیروان در چشم‌پوشی از منافع شخصی خود، تبیین مناسبی است. در واقع رفتارهای ایثارگرانه رهبر به‌نفع گروه یا سازمان، نشان‌دهنده ارزش گروه و سازمان و سزاواری آن برای تلاش بی‌وقفه افراد است. رهبرانی که رفتارهای ایثارگرانه دارند، به‌وسیله پیروانشان اثربخش، کاریزماتیک و مشروع‌تر از رهبرانی تلقی می‌شوند که منافع شخصی خود را دنبال می‌کنند (ون نیپنبرگ و ون نیپنبرگ<sup>۶</sup>، ۲۰۰۵؛ روگیبری و ابیت<sup>۷</sup>، ۲۰۱۳). بنابراین ایثارگری رهبران و چشم‌پوشی از منافع شخصی و تحمل هزینه در جهت منافع و مصلحت گروه یا سازمان، در الهام‌بخشی و انگیزاندن پیروان تأثیر زیادی دارد (هوگوروست، دی کرم، ون دایک و میر<sup>۷</sup>، ۲۰۱۲). در واقع، ایثار واضح‌ترین راهی است که یک رهبر به‌وسیله آن می‌تواند ابراز کند که رفاه گروه و سازمان برایش مهم است و نشان تعهد خود را به جمع نشان دهد (ون نیپنبرگ و ون نیپنبرگ<sup>۸</sup>، ۲۰۰۵). باوجود اهمیت و دلالت‌های مهمی که ایثارگری بر سازمان‌ها گروه‌ها و

1. Haynes, Hitt & Campbell
2. O'Connor, Mumford, Clifton, Gessner, & Connelly
3. Mumford, Antes, Caughron & Friedrich
4. Arnold & Loughlin
5. De Cremer and Knippenberg
6. Ruggieri & Abbate
7. Hoogervorst, De Cremer, van Dijke & Mayer

به طور کلی ابعاد متفاوت زندگی ما دارد، رفتارهای ایثارگرانه به حد کافی مورد توجه پژوهشگران مدیریتی و سازمانی قرار نگرفته است. از این رو ایثارگری و از خودگذشتگی رهبران موضوعی است که نیازمند توجه جدی محققان سازمانی است (روگپری، ۲۰۱۳). البته روند نظریه پردازی در ادبیات رهبری نوین نیز حکایت از اهمیت توجه پژوهشی و علمی به مقوله ایثار دارد. در رویکردهای جدید رهبری برخلاف مبانی نظری اولیه این موضوع که بر حکمرانی رهبر تأکید داشت، بیشتر بر جنبه خدمت رسانی رهبر تأکید دارد. در طول دهه های اخیر الگوهای جدیدی از رهبری مانند توانمندسازی، پیرومداری، رهبری مشارکتی، رهبری اخلاقی و رهبری خدمتگزار معرفی شده است که نقطه مشترک تمام این مفاهیم را می توان ایثار رهبر در مقابل منفعت طلبی و نفع شخصی در نظر گرفت؛ بنابراین شاید بتوان گفت که ایثار، عنصری اساسی است در رویکردهای جدید نوظهور در رهبری و به بیان دیگر، مفهومی مستتر در پارادایم جدید رهبری است که به واکاوی و پژوهش بیشتر نیاز دارد (چوی و مای دالتون، ۱۹۹۹).

### روش شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ ماهیت، توصیفی است و برای گردآوری داده ها از مصاحبه استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش حاضر، مدیران بخش دولتی هستند و روش نمونه گیری در پژوهش حاضر، از نوع نمونه گیری هدفمند است. اساس روش انجام پژوهش حاضر، روش مدل سازی تفسیری - ساختاری است. مدل سازی تفسیری - ساختاری، فرایندی متعامل است که در آن، مجموعه ای از عناصر مختلف و مرتبط با همدیگر در یک مدل سیستماتیک جامع، ساختار بندی می شوند. مراحل مدل سازی ساختاری تفسیری به شرح زیر است (آذر، تیزرو، مقبل باعرض و انواری رستمی، ۱۳۸۹):

- گام ۱. شناسایی مؤلفه های مربوط به مسئله؛
- گام ۲. تشکیل ماتریس خود تعاملی ساختاری؛
- گام ۳. تشکیل ماتریس خود دریافتی: ماتریس خود دریافتی از تبدیل ماتریس خود تعاملی ساختاری به یک ماتریس دو ارزشی (صفر - یک) حاصل می شود. برای استخراج ماتریس خود دریافتی، بایستی عدد ۱ را جایگزین حالت های V و X و عدد صفر را جایگزین حالت های A و O کرد.
- گام ۴. تعیین روابط و سطح بندی متغیرها: برای تعیین روابط و سطح بندی ابعاد، باید مجموعه خروجی ها و مجموعه ورودی ها را برای هر بعد از ماتریس دریافتی استخراج کرد.
- گام ۵. ترسیم شبکه تعاملات مؤلفه ها: با توجه به روابط میان عناصر و سطح بندی بین عوامل، مدل مفهومی مدنظر ترسیم می شود.
- گام ۶. تجزیه و تحلیل قدرت نفوذ و میزان وابستگی (میک مک):<sup>۱</sup> در این مرحله، نوع مؤلفه ها با توجه به اثر گذاری و اثر پذیری مشخص می شود. تجزیه و تحلیل میک مک بر اساس قدرت نفوذ و وابستگی مؤلفه ها انجام می شود. بر اساس



قدرت نفوذ و وابستگی، چهار گروه از عناصر، قابل شناسایی خواهند بود که عبارت‌اند از: ۱. خودمختار: عواملی که قدرت نفوذ و وابستگی ضعیفی دارند (ناحیه ۱)؛ ۲. وابسته: عواملی که قدرت نفوذ کم و وابستگی زیادی دارند (ناحیه ۲)؛ ۳. پیوندی: عواملی که قدرت نفوذ و وابستگی زیادی دارند (ناحیه ۳)؛ ۴. مستقل: عواملی که قدرت نفوذ زیاد و وابستگی ضعیفی دارند (ناحیه ۴).

## یافته‌های پژوهش

### گام ۱. شناسایی متغیرهای مربوط به مسئله

در این مرحله و به منظور شناسایی مؤلفه‌های رفتارهای ایثارگرانه با ۱۶ نفر از مدیران بخش دولتی مصاحبه به عمل آمد و داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها با استفاده از روش تحلیل تم، تجزیه و تحلیل شدند که مؤلفه‌های به دست آمده در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. مقوله‌های اصلی و فرعی

ردیف	مقوله اصلی	مقوله فرعی
۱	ابرازگری اجتماعی	جلب اعتماد
		دیده شدن و ستایش شدن
۲	خودپنداره مثبت	احساس توانمندی و نقش آفرینی
		احساس مؤثر و مفید بودن
		احساس ادای دین و تکلیف و انجام وظیفه
۳	شرایط بحرانی	رفتار منطبق با ارزش‌ها
		بحران و تهدید بیرونی
۴	تاب‌آوری	کم‌کاری و مساعدت نکردن افراد درون سیستم
		تحمل سختی‌ها
۵	انگیزه خدمت	تمرکز به انجام وظیفه و دستیابی به اهداف
		انجام تکلیف و ادای دین
۶	یادگیری و سرایت اجتماعی	خدمت به دیگران
		الگوگیری (تقلید از گروه‌های مرجع و الگوهای ایثار)
		یادگیری اجتماعی ارزش‌ها
۷	ارزش‌های جوهری	سرایت اجتماعی ایثار در گروه و جامعه
		ترجیح منافع عمومی بر منافع شخصی
۸	آگاهی و شناخت	آگاهی از ارزش‌ها و فضیلت‌ها
		آگاهی از پیامدها و آثار



### گام ۳. تشکیل ماتریس خوددریافتی

برای استخراج ماتریس دریافتی در هر سطر ماتریس خود تعاملی، به جای علائم  $X$  و  $V$  از عدد یک و به جای علائم  $A$  و  $O$  از عدد صفر استفاده می‌شود. جمع سطری مقادیر در ماتریس برای هر عنصر، گویای میزان نفوذ و جمع ستونی گویای وابستگی عنصر مذکور است. ماتریس خوددریافتی مؤلفه‌های رفتارهای ایثارگرانه، در جدول ۳ ارائه شده است.

جدول ۳. ماتریس خوددریافتی مؤلفه‌های رفتارهای ایثارگرانه

نمود	هدفمندی و آرمان‌گرایی	وحدت و هویت جمعی	همدلی و همدردی	آگاهی و شناخت	ارزش‌های جوهری	یادگیری و سرایت اجتماعی	انگیزه خدمت	تاب‌آوری	شرایط بحرانی	خودپنداره مثبت	ابرازگری اجتماعی	J I
۱	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	ابرازگری اجتماعی
۴	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۱	خودپنداره مثبت
۸	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۱	شرایط بحرانی
۳	۰	۰	۰	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۰	تاب‌آوری
۵	۰	۰	۱	۰	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۱	انگیزه خدمت
۸	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	یادگیری و سرایت اجتماعی
۷	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۰	۰	۱	ارزش‌های جوهری
۸	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۱	آگاهی و شناخت
۷	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۱	۱	همدلی و همدردی
۸	۱	۱	۱	۱	۰	۱	۱	۱	۰	۰	۱	وحدت و هویت جمعی
۸	۱	۱	۱	۱	۰	۰	۱	۱	۰	۱	۱	هدفمندی و آرمان‌گرایی
-	۵	۵	۸	۷	۲	۴	۱۰	۹	۱	۶	۱۰	وابستگی

### گام ۴. تعیین روابط و سطح‌بندی متغیرها

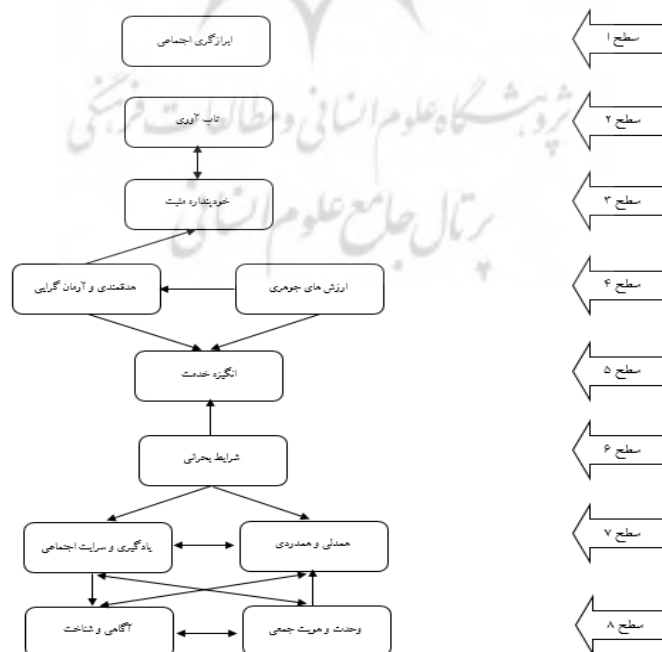
در این مرحله، سطوح مختلف مؤلفه‌های رفتارهای ایثارگرانه مشخص می‌شود. برای تعیین سطح مؤلفه‌ها در مدل نهایی، به ازای هر کدام از آن‌ها سه مجموعه خروجی، ورودی و مشترک تشکیل می‌شود. همان‌گونه که در جدول ۴ مشاهده می‌شود، مؤلفه‌های رفتارهای ایثارگرانه، در ۸ سطح طبقه‌بندی شده است.

جدول ۴. روابط و سطوح مؤلفه‌های رفتارهای ایثارگرانه

عناصر	خروجی	ورودی	مشترک	سطح‌بندی
ابرازگری اجتماعی	۱	۱۱-۱۰-۹-۸-۷-۶-۵-۳-۲-۱	۱	۲
خودپنداره مثبت	۵-۴-۲-۱	۱۱-۹-۸-۵-۴-۲	۵-۴-۲	۷
شرایط بحرانی	۱۱-۱۰-۹-۸-۶-۵-۴-۳-۱	۳	۳	۱۰
تاب‌آوری	۵-۴-۲	۱۱-۱۰-۹-۸-۷-۶-۵-۴-۳-۲	۵-۴-۲	۶
انگیزه خدمت	۹-۵-۴-۲-۱	۱۱-۱۰-۹-۸-۷-۶-۵-۴-۳-۲	۹-۵-۴-۲	۹
یادگیری و سرایت اجتماعی	۱۰-۹-۸-۷-۶-۵-۴-۱	۱۰-۹-۶-۳	۱۰-۹-۶	۱۱
ارزش‌های جوهری	۱۱-۹-۸-۷-۵-۴-۱	۷-۶	۷	۸
آگاهی و شناخت	۱۱-۱۰-۹-۸-۵-۴-۲-۱	۱۱-۱۰-۹-۸-۷-۶-۳	۱۱-۱۰-۹-۸	۱۲
همدلی و همدردی	۹-۸-۶-۵-۴-۲-۱	۱۱-۱۰-۹-۸-۷-۶-۵-۳	۹-۸-۶-۵	۱۱
وحدت و هویت جمعی	۱۱-۱۰-۹-۸-۶-۵-۴-۱	۱۱-۱۰-۸-۶-۳	۱۱-۱۰-۸-۶	۱۲
هدفمندی و آرمان‌گرایی	۱۰-۹-۸-۵-۴-۲-۱	۱۱-۸-۷-۳	۸	۸

گام ۵. ترسیم شبکه تعاملات متغیرها

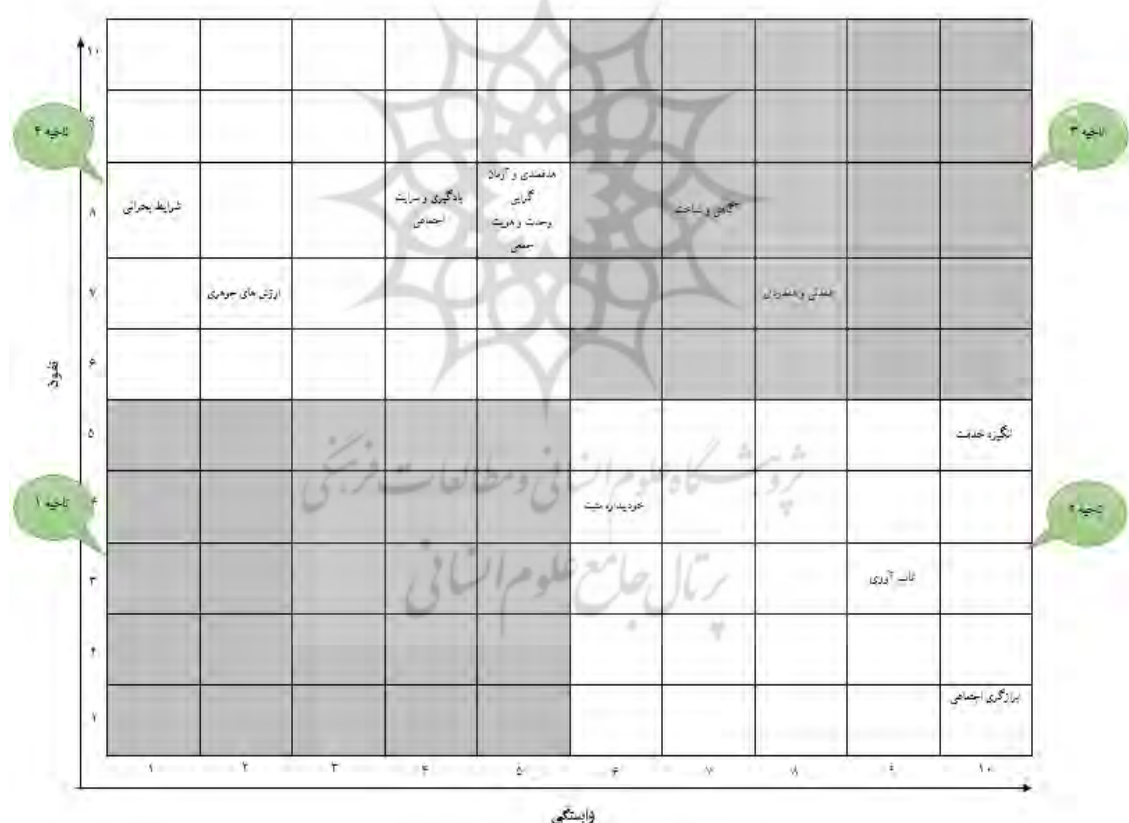
پس از تعیین روابط و سطح مؤلفه‌ها می‌توان آن‌ها را به شکل یک مدل ترسیم کرد. مدل مفهومی مؤلفه‌های رفتارهای ایثارگرانه، در شکل ۱ ارائه شده است. در این مدل، هشت سطح از مؤلفه‌ها وجود دارند و به‌طور کلی، هر چه از سطوح بالا به سمت سطوح پایین‌تر حرکت می‌کنیم، از میزان تأثیرپذیری مؤلفه‌ها کاسته شده و بر میزان تأثیرگذاری آن‌ها افزوده می‌شود.



شکل ۱. مدل رفتارهای ایثارگرانه

### گام ۶. تجزیه و تحلیل قدرت نفوذ و میزان وابستگی

در تجزیه و تحلیل میک مک، متغیرها بر حسب قدرت نفوذ و میزان وابستگی به چهار گروه تقسیم می‌شوند که در نمودار زیر به آن‌ها پرداخته شده است. در این ماتریس، مؤلفه‌های رفتارهای ایثارگرانه با توجه به میزان نفوذ هر یک از مؤلفه‌ها بر سایر آن‌ها و نیز میزان وابستگی آن‌ها به یکدیگر، در قالب چهار گروه خودمختار، پیوندی، مستقل و وابسته، تقسیم‌بندی شده است. همان‌گونه که مشاهده می‌شود، هیچ‌یک از مؤلفه‌های شناسایی شده در پژوهش، در ناحیه خودمختار قرار نگرفته‌اند که این گویای ارتباط قوی همه مؤلفه‌های مدل پژوهش با یکدیگر است. مؤلفه‌های «خودپنداره مثبت»، «تاب‌آوری»، «ابرازگری اجتماعی» و «انگیزه خدمت» در ناحیه ۲، مؤلفه‌های «همدلی و همدردی»، «آگاهی و شناخت» در ناحیه ۳ و مؤلفه‌های «هدفمندی و آرمان‌گرایی»، «وحدت و هویت جمعی»، «یادگیری و سرایت اجتماعی»، «ارزش‌های جوهری» و «شرایط بحرانی» در ناحیه ۴ قرار دارند. تحلیل این یافته‌ها در بخش بحث و نتیجه‌گیری صورت خواهد پذیرفت.



شکل ۲. ماتریس، مؤلفه‌های رفتارهای ایثارگرانه

### بحث، نتیجه‌گیری و پیشنهادها

بر اساس نتایج پژوهش، یازده مؤلفه مربوط به رفتارهای ایثارگرانه، شناسایی شد. از نتایج این پژوهش می‌توان به نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل میک مک اشاره کرد که بر اساس آن، دو مؤلفه از مؤلفه‌های یازده‌گانه شناسایی شده در پژوهش،

در ناحیه پیوندی قرار گرفته‌اند که عبارت‌اند از: «همدلی و هم‌دردی»، «آگاهی و شناخت». این مؤلفه‌ها، غیریستا و پویا محسوب می‌شوند؛ بدین معنا که هر تغییری در آن‌ها می‌تواند کل سیستم را تحت تأثیر قرار دهد و در نهایت، بازخور سیستم نیز می‌تواند آن‌ها را دوباره تغییر دهد. مؤلفه‌هایی که در ناحیه مستقل ماتریس نفوذ - هم‌بستگی قرار گرفته‌اند، شامل پنج مؤلفه «هدفمندی و آرمان‌گرایی»، «وحدت و هویت جمعی»، «یادگیری و سرایت اجتماعی»، «ارزش‌های جوهری» و «شرایط بحرانی» است که قدرت نفوذ و هدایت زیاد این مؤلفه‌ها در مدل را نشان می‌دهد.

همچنین با توجه به ماتریس نفوذ - وابستگی به‌دست‌آمده در پژوهش حاضر، مؤلفه‌های «خودپنداره مثبت»، «تاب‌آوری»، «ابرازگری اجتماعی» و «انگیزه خدمت» در ناحیه وابستگی قرار گرفته‌اند که از میزان وابستگی زیاد این مؤلفه‌ها به سایر مؤلفه‌های نمودار حکایت می‌کند. در واقع می‌توان گفت که برای تحقق مؤلفه‌های مذکور، مؤلفه‌های زیادی دخالت دارند و خود این مؤلفه‌ها، بر سایر مؤلفه‌های مدل حداقل تأثیر را دارند. علاوه‌براین، بر اساس ماتریس خوددریافتی به‌دست‌آمده در پژوهش، می‌توان نتیجه گرفت که مؤلفه «ابرازگری اجتماعی»، در مدل کمترین میزان تأثیرگذاری را دارد.

از دیگر نتایج این پژوهش می‌توان به شبکه تعامل متغیرها اشاره کرد که سطح و روابط مؤلفه‌های به‌دست‌آمده پژوهش را مشخص کرده است. بر اساس شبکه تعامل متغیرها در این پژوهش، می‌توان نتیجه گرفت که دو بُعد آگاهی و شناخت و وحدت جمعی، مؤلفه‌های مبنایی مدل هستند؛ زیرا بر کلیه مؤلفه‌های دیگر تأثیرگذارند و از سوی دیگر، نیز با یکدیگر رابطه دوطرفه دارند؛ بدین معنا که علاوه‌براینکه عاملی تأثیرگذار در مؤلفه‌های دیگر مدل هستند، بر یکدیگر نیز اثرگذارند. همچنین بر اساس مدل مذکور، دو مؤلفه همدلی و هم‌دردی و یادگیری و سرایت اجتماعی در رتبه بعدی قرار گرفته‌اند. این دو مؤلفه نیز با یکدیگر، رابطه متقابل دارند و علاوه‌براین، از مؤلفه شرایط بحرانی که در رتبه بعدی قرار دارد، تأثیر می‌پذیرند. در واقع، شرایط بحرانی، علاوه‌براینکه بر مؤلفه‌های سطح بالاتر خود اثر می‌گذارد، بر مؤلفه‌های سطح پایین‌تر نیز اثرگذار است و این گویای نفوذ چشمگیر این متغیر در مدل است. مؤلفه انگیزه خدمت، مؤلفه‌ای است که در سطح پنجم مدل قرار گرفته است و همان‌طور که جهت پیکان‌ها نشان می‌دهد، این مؤلفه، به سه مؤلفه شرایط بحرانی، ارزش‌های جوهری و هدفمندی و آرمان‌گرایی وابسته است؛ بدین معنا که انگیزه خدمت به‌عنوان یکی از پیشایندهای بروز رفتارهای ایثارگرانه، از بروز شرایط بحرانی و نیز وجود ارزش‌های جوهری و اهداف و آرمان‌های فرد تأثیر می‌پذیرد. سه مؤلفه باقی‌مانده در مدل، یعنی خودپنداره مثبت، تاب‌آوری و ابرازگری اجتماعی، نسبت به سایر مؤلفه‌ها، کمترین نفوذ و بیشترین وابستگی را دارند که گویای اثرپذیری بیشتر آن‌ها از سایر مؤلفه‌های مدل است. مؤلفه ابرازگری اجتماعی، وابسته‌ترین مؤلفه در مدل مذکور است؛ به این معنا که تمایل فرد برای ابرازگری اجتماعی، به‌استثنای تاب‌آوری، به همه مؤلفه‌های دیگر مدل وابسته است؛ چراکه تاب‌آوری فرد، بر ابرازگری اجتماعی وی تأثیری ندارد. در ادامه، به بررسی هر یک از مؤلفه‌های مدل پژوهش می‌پردازیم.

### ابرازگری اجتماعی

برخی افراد با نیت به‌دست‌آوردن نتایج اجتماعی مثبت، مانند احساس نزدیکی به دیگران یا خوش‌گذرانی، با سایرین

تعامل برقرار می‌کنند. این افراد، به تعلق زیادی نیاز دارند (محرابیان<sup>۱</sup>، ۱۹۷۶). برخی دیگر نیز باهدف اجتناب از نتایج منفی مانند انزوا و تعارض، وارد تعاملات اجتماعی با دیگران می‌شوند. این افراد از مطرود شدن واهمه دارند؛ همان طور که پژوهشی در این زمینه نیز نشان داد که تفاوت‌های فردی، در نیاز به تعلق و ترس از مطرود شدن، تبیین‌کننده انگیزش افراد برای ایثارگری است (ایمپت، گبل و پیلاو<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵). در نهایت، رفتارهای فرااجتماعی باعث می‌شود که شایستگی فرد تهدید کمتری برای دیگران باشد؛ در نتیجه، هنگامی که کارکنان مستعد، برای دیگران ابراز نگرانی می‌کنند، به‌جای اینکه به‌مثابه رقبا نگریسته شوند، دوستانی ارزشمند به‌حساب خواهند آمد. این رویکردها در مجموع نشان می‌دهد که رفتارهای فرااجتماعی موجب تقویت روابط و اعتبار کارکنان می‌شوند.

### خودپنداره مثبت

احساس رضایت درونی و حس خوب پاداش روان‌شناختی رفتار ایثارگرانه است. از رویکرد انگیزشی، هنگامی که کارکنان کنشی انجام می‌دهند که برای دیگران سودمند است، احساس مهم بودن خواهند کرد و حس هدفمند بودن و معناداری را تجربه می‌کنند که به آن‌ها انرژی بیشتری برای انجام کار می‌دهد (گرت<sup>۳</sup>، ۲۰۰۷). مشارکت در فرایندهای اجتماعی برای افراد هیجان‌انگیز و جالب است و موجب تقویت احساس خودمهم‌پنداری<sup>۴</sup> در آنان می‌شود. بر اساس نظریه خودتأییدی<sup>۵</sup>، انسان‌ها به‌طور کلی به تأیید و اثبات ادراک خودشان نیاز دارند. از آنجایی که «خود»، عنصری محوری در نظام دانشی انسان تلقی می‌شود، کنش‌های خودتأییدی به تقویت درک انسان‌ها از گیتی می‌انجامد. بر اساس این رویکرد، می‌توان استدلال کرد، افرادی که نیازهای ارتباطی زیادی دارند، ایثار به‌عنوان ابزار و روشی برای خودتأییدی به‌کار می‌رود. بنابراین، ایثارگر باید از کنش خود احساس اصالت داشته باشد تا خودتأییدی مدنظر از کنش واقع‌شده حاصل شود. اصالت ذهنی<sup>۶</sup> یا مطابقت باورهای درونی و رفتار بیرونی، در کنش‌های ایثار گرایانه موضوع مهمی است که به بررسی جدی نیاز دارد. برای مثال، پژوهشی نشان می‌دهد افرادی که نیاز ارتباطی بالایی دارند، احساس اصالت بیشتری در کنش‌های ایثارگرانه خود دارند که در نتیجه، به افزایش احساسات مثبت، احساس قدردانی شدن و بهبود کیفیت در روابط متقابل، منجر خواهد شد (کوگان و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۱۰).

یافته‌های فوق در حالی است که به‌طور طبیعی، انتظار می‌رود مقدم داشتن امیال، خواسته‌ها و منافع دیگران بر خود موجب کاهش شادی و بهزیستی انسان‌ها شود (فریتز و هلگسون<sup>۸</sup>، ۱۹۹۸). صمیمیت و همدلی کاسته نشده<sup>۹</sup>، زمانی اتفاق می‌افتد که افراد به دیگران توجه زیادی دارند و نیازهای آن‌ها را بر نیازهای خود مقدم می‌دارند. افرادی که این‌گونه با

1. Mehrabian
2. Impett, Gable & Peplau
3. Grant
4. Self importance
5. To self-verification theory
6. Subjective authenticity
7. Kogan et al.
8. Fritz & Helgeson
9. Unmitigated communion

دیگران ارتباط دارند با جملاتی مثل «همیشه نیازهای دیگران را نسبت به نیازهای خودم در اولویت قرار می‌دهم» و «زمانی که کسی از من درخواست کمک کند، نمی‌توانم نه بگویم» موافقت دارند. پژوهش‌ها نشان می‌دهد، کسانی که درجه بالایی از این نوع ارتباطات در زندگی اجتماعی خود دارند، علائم و نشانه‌های اضطراب، افسردگی، کاهش عزت‌نفس در آن‌ها بروز می‌کند و همچنین، سلامت جسمانی کمتری نسبت به دیگران تجربه می‌کنند (ایمپیت و گوردون، ۲۰۰۸). البته این مطالب به این معنا نیست که هر فردی که دیگران را بر خودش مقدم بدارد، افسرده است؛ گاهی شادی حقیقی در گرو اولویت‌بخشی به نیازهای دیگران است.

### شرایط بحرانی

ایثارگری به‌خصوص از سوی رهبران سازمان، در شرایط بحران اهمیت دو چندانی پیدا می‌کند. در واقع، ایثار رهبران، پیامی مستقیم برای پیروان است که چه نوع رفتارهایی برای غلبه بر بحران مورد نیاز است و تا چه حد رهبر به سازمان خود متعهد است. رهبران با ایثار خود این پیام مهم را به پیروان خود می‌دهند که «ما می‌توانیم» و درخواستی خاضعانه از آن‌ها برای مشارکت در حل بحران است. این فرایندهای روان‌شناختی، به پیروان کمک می‌کند، به‌طور مؤثر بر اضطراب، ترس و فرصت‌طلبی خود غلبه کنند و تمایل جدی برای تسهیم رنج‌ها و مشکلات و ایثار در جهت اهداف از خود بروز دهند (چوی و مای دالتو، ۱۹۹۸).

### انگیزه خدمت

نظریه تبادل اجتماعی حاکی از این است که چگونگی تبادل کارمند با فرد دیگر، به دلیل احساس تکلیف<sup>۱</sup> با نیاز به جبران متقابل مرتبط است که در نتیجه، ممکن است به‌صورت رفتارهای ایثارگرانه بروز کند. در واقع کیفیت تبادل بین کارمند و سازمان (حمایت سازمانی ادراک‌شده) و بین کارمند و سرپرست (تبادل رهبر - پیرو) به‌عنوان پیشایندهای احساس تکلیف کارمند در قبال فرد مقابل بررسی شده‌اند. احساس تکلیف موجب انگیزش فرد برای انجام رفتارهای کمک‌دهنده می‌شود. نه‌تنها روابط تبدالی بر دادوستد متقابل منابع و جبران متقابل تأکید دارند، بلکه بیانگر روابط احساسی - اجتماعی بین دو طرف می‌شود (لمون و واین<sup>۲</sup>، ۲۰۱۵).

نظریه هنجار جبران متقابل، نظریه دیگری است که به ما در فهم این مطلب کمک می‌کند. هنجار جبران متقابل به این مطلب اشاره دارد که انسان‌ها رفتارهای ایثارگرانه در قبال دیگران را با توقع جبران متقابل در آینده انجام می‌دهند. شرایطی که به تکامل جبران متقابل کمک می‌کند، عبارت‌اند از: انتظارات بلندمدت در زندگی، نرخ پراکندگی کم و وابستگی متقابل زیاد. به عبارت دیگر، هرچه احتمال وقوع تعاملات بیشتر باشد، احتمال تکامل جبران متقابل نیز بیشتر خواهد بود (ایمپیت و گوردون، ۲۰۰۸).

1. Obligation  
2. Lemmon & Wayne



## یادگیری اجتماعی

در روان‌شناسی به موضوع تأثیر همکاران و اطرافیان بر رفتار انسان‌ها، به‌ویژه رفتارهای فرااجتماعی نظیر همکاری و جبران متقابل و رفتارهای ضداجتماعی نظیر عدم صداقت و دزدی و همچنین، سازوکارهای این تأثیرگذاری پرداخته شده است. به‌طور کلی پژوهش‌ها نشان می‌دهند که همکاران بر میزان تلاش‌های علمی (دافلوی، دوپاس و کرمر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱)، تصمیم‌های سرمایه‌گذاری (برزتین، ادرر، فرمن و یاکتمن<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴) و بهره‌وری کاری (ایچینو و ماگی<sup>۳</sup>، ۲۰۰۰) و کمک به خیریه (میر<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱) یکدیگر تأثیرگذارند. رهبران ایثارگر به‌منزله‌الگوی نقش در سازمان‌های خود مطرح می‌شوند؛ زیرا با رفتار و نگرششان به اطرافیان خود نشان می‌دهند که فرمان‌پذیری و تبعیت از آن‌ها امن است، بنابراین، انگیزه ذاتی پیروان برای صرف‌نظر کردن از منافع شخصی را تقویت می‌کنند. رهبران ایثارگر به‌دلیل طبیعت وظیفه‌شناسی خود و تلاشی که برای تمرکز به نیازهای پیروان دارند، کارکنان به‌طورکلی به آن‌ها اعتماد می‌کنند و اطمینان دارند که رهبرشان در جهت منافع آن‌ها حرکت می‌کند و مورد سوءاستفاده قرار نمی‌گیرند (دی کرمر و ون نیپنبرگ، ۲۰۰۵). در تأیید این مطلب، پژوهشی نشان می‌دهد که رهبران ایثارگر به‌عنوان الگوی نقش، رفتارهای فرااجتماعی را برمی‌انگیزاند؛ زیرا رفتار ایثارگرانه با ارزش‌های وظیفه‌شناسی و انجام تکالیف و حراست از منافع جمعی مرتبط است (دی کرمر و همکاران، ۲۰۰۹).

## ارزش‌های جوهری

ارزش‌ها یکی از عوامل تعیین‌کننده رفتار انسان‌ها در سازمان‌ها در نظر گرفته می‌شوند. افراد ایثارگر ارزش‌های عقلانیت محوری و سودجویی و منفعت‌طلبی شخصی ندارند و برای کسب منفعت بیشتر با دیگران رقابت نمی‌کنند. ملاحظات ارزشی شخصی و ریسک‌ها باید از قوانین کلی منطبق تبعیت کند؛ بنابراین نباید تحت تأثیر عوامل نامربوطی مثل احساسات، مزاج، زمینه و یا حالت ارائه قرار گیرد (مگلینو و کرسگارد<sup>۵</sup>، ۲۰۰۴). عده‌ای برآنند که متعالی‌ترین هدف اخلاقی انسان در زندگی، کسب بیشترین خوشنودی در دنیاست و اگر مردم عقلایی باشند و به حقوق فردی احترام بگذارند، می‌توانند زندگی شاد و مسالمت‌آمیزی را بدون نیاز به هرگونه ایثارگری، در جامعه و سازمان‌ها سپری کنند. مخالفان این دیدگاه در پاسخ ابراز می‌دارند که انسان‌ها نه‌تنها پراگماتیک و هدف‌محور نیستند، بلکه ابرازگر احساسات، ارزش‌های زیباشناختی و خود ادراکی نیز هستند. این‌گونه ابرازگری‌های مرتبط با ایثارگری را نمی‌توان با نظریه‌های ابزاری، عقلایی، لذت‌گرایانه و هدفمند توجیه کرد که فرض بنیادین آن‌ها این است که تنها انگیزه انسان‌ها خویش‌کامگی است. از آنجایی که ارزش‌ها و هویت انسان‌ها مبنایی اجتماعی دارد، کنترل رفتار آن‌ها نیازمند بازنگری و جایگزینی اخلاقیات به‌جای نگاه ابزاری و خدمت به جمع در عوض بهره‌فردی است (آوولیو و لاک<sup>۶</sup>، ۲۰۰۲).

1. Duflo, Dupas & Kremer
2. Bursztyn, Ederer, Ferman & Yuchtman
3. Ichino & Maggi
4. Meer
5. Meglino & Korsgaard
6. Avolio & Locke

## آگاهی و شناخت

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که فرد ایثارگر به ارزش‌ها و فضیلت‌های شخصی خود، پیامدها و آثار ایثار و اهمیت شغل، وظیفه و مأموریت سازمان آگاه است و با آگاهی از این موارد، داوطلبانه ایثار می‌کند. نظریهٔ تصمیم‌گیری اخلاقی و رفتار خیرخواهانه<sup>۱</sup> می‌تواند به فهم یافته‌های پژوهش به ما کمک کند. مفهوم اصلی این نظریه هنجار شخصی<sup>۲</sup> است؛ حس تکلیفی که فرد احتمالاً هنگام مواجهه با افراد نیازمند پیدا می‌کند. در این حالت، فرد احساس می‌کند که بدون توجه به آنچه دیگران می‌اندیشند، چه کاری را باید انجام دهد. بر اساس این نظریه می‌توان گفت انسان‌ها، معمولاً هنگام تصمیم‌گیری دربارهٔ اقداماتشان هنجارها و ارزش‌های شخصی برای خودشان تعریف می‌کنند. آن‌ها این کار را از طریق ارزیابی پیامدهای احتمالی انجام اقدامات گوناگون بر ارزش‌های نسبتاً پایدار خود انجام می‌دهند. احساس وظیفه و تکلیفی که افراد برای انجام اقدامی دارند، به این امر بستگی دارد که آیا کاری که انجام می‌دهند در راستای ارزش‌هایشان است یا خیر. ارزش‌ها نیز فقط هنگامی بر رفتار تأثیر دارند که فعال شوند؛ یعنی در محدودهٔ آگاهی فرد قرار گیرند و فرد احساس کند آن ارزش به موقعیتی که در آن قرار گرفته مرتبط است. البته فعال شدن ارزش به معنای حضور آن در ضمیر خودگاه فرد نیست. بر این اساس، هرچه یک ارزش بیشتر در دسترس باشد (به ذهن فرد خطور کند) احتمال فعال شدنش بیشتر است. از آنجا که ارزش‌های مهم‌تر بیشتر در دسترس‌اند، ارتباط بیشتری با رفتار نیز دارند (شوارتز<sup>۳</sup>، ۲۰۱۰). نتایج پژوهشی گرت و همکاران (۲۰۰۷) نیز نشان می‌دهد که ادراک کارکنان بخش خدمات مبنی بر خیر رساندن به دیگران آن‌ها را در برابر کاهش رضایت شغلی و افزایش فرسودگی محافظت می‌کند.

نظریه‌های طراحی شغل و پردازش اطلاعات اجتماعی<sup>۴</sup>، در درک اهمیت وظیفه کمک می‌کنند. هنگامی که کارکنان شغلشان را مهم و معنادار تصور کنند، زمان، انرژی و توان بیشتری را صرف انجام وظایف خود می‌کنند و حتی گاهی هزینه‌های شخصی را برای انجام آن متحمل می‌شوند (گرت، ۲۰۰۷).

اثر اجتماعی ادراک شده<sup>۵</sup> نیز ناظر بر احساس کارکنان مبنی بر تأثیرگذار بودن اقداماتشان بر ارتقای رفاه دیگران است. اهمیت شغل باعث می‌شود که فرد احساس کند اقداماتش موجب افزایش رفاه دیگران می‌شود؛ در نتیجه برای انجام بهتر وظایفش انگیزه بیشتری پیدا خواهد کرد (گرت، ۲۰۰۸).

## همدلی و هم‌دردی

فرد ایثارگر نیازهای دیگران را درک و نسبت به آن‌ها توجه می‌کند و با دیگران هم‌دردی و همدلی بالایی دارد. نتایج پژوهش بتسون، کلاین، هایبرگر و شاو<sup>۶</sup> (۱۹۹۵) نشان می‌دهد که توجه خیرخواهانه زمانی افزایش می‌یابد که بهزیستی فرد دیگر حائز اهمیت شمرده شود. عقیدهٔ آن‌ها بر این است که توجه خیرخواهانه، ابزاری برای بهره بردن و تأمین منافع

1. Moral decision making and altruistic behavior
2. Personal norm
3. Schwartz
4. Social information processing
5. Perceived social impact
6. Batson, Klein, Highberger & Shaw

شخصی نیست. برخی پژوهش‌ها نشانگر این است که ادغام خود - دیگری<sup>۱</sup>، عاملی کلیدی برای تحریک احساسات دیگرخواهانه است. لرنر و میندل<sup>۲</sup> (۱۹۸۱) معتقدند زمانی که افراد با فرد نیازمند هویت مشابه دارند و زمانی که از نظر روان‌شناختی بسیار به دیگری نزدیک باشند، آنچه دیگری تجربه کرده است، درک خواهند کرد (لرنر و میندل، ۱۹۸۱). پژوهش بتسون و همکارانش (۱۹۹۵) نشان می‌دهد که مشابهت میان نظاره‌گر و فرد هدف، موجب افزایش شایان توجهی در میزان ارزشمندی کمک‌کردن به دیگری، از منظر مشارکت‌کنندگان دارد. در همین راستا، نتایج پژوهش سیالدینی، براون، لویس، لوک و نئوبرگ<sup>۳</sup> (۱۹۹۷) نشان می‌دهد هر چه قرابت رابطه‌ای فرد با کسی که نیازمند است بیشتر باشد، میزان توجه دیگرخواهانه نیز بیشتر خواهد بود.

### وحدت اجتماعی و هویت مشترک

هویت سازمانی بیانگر تعلق فرد به یک گروه ویژه است که او را از بقیه مجزا می‌کند. هرچه فرد خود را بیشتر عضو یک گروه بداند و خود را نسبت به غیر خودی‌ها مجزا بداند، نشان‌دهنده این است که فرد خود را به گروه یا جمعی که به آن تعلق دارد، هویت‌یابی می‌کند. هویت‌یابی سازمانی و احساس تعلق و اتصال به سازمان باعث می‌شود که فرد کمتر احساس مورد سوء استفاده قرار گرفتن داشته باشد و اعتماد و دل‌سوزی و همدلی او با جمع افزایش یابد؛ در نتیجه احتمال بروز ایثارگری در چنین شرایطی افزایش خواهد یافت.

مائل و اشفورث<sup>۴</sup> (۱۹۹۲) در پژوهشی نشان دادند فارغ‌التحصیلان یک دانشگاه که هویت‌یابی بالایی با دانشگاه محل تحصیلشان دارند، برای دانشگاهشان رفتارهای فرااجتماعی مکرری انجام می‌دهند. آن‌ها از دانشگاه خود حمایت‌های مالی می‌کردند و وقتشان را برای ارتقای نام و برند دانشگاه صرف می‌کردند. پژوهش دیگری نشان می‌دهد افرادی که هویت سازمانی بیشتری دارند، بیش از سایرین به همکارانشان کمک می‌کنند و در امور داوطلبانه برای ارتقای نام و اعتبار سازمان مشارکت می‌کنند (ارایی و چمن<sup>۵</sup>، ۱۹۸۶). کرامر<sup>۶</sup> (۱۹۹۳) اذعان می‌دارد، انسان‌ها هنگامی که خود را با سازمان هویت‌یابی کنند، تمایل بیشتری برای همکاری با دیگران دارند.

نظریه آمیختگی هویت<sup>۷</sup> را نیز می‌توان برای درک بهتر یافته‌های این پژوهش مطرح کرد. آمیختگی هویت هنگامی رخ می‌دهد که فرد احساس یگانگی با گروهش داشته باشد. این حس یگانگی باعث ایجاد اتحاد میان هویت شخصی (ویژگی‌های منحصر به فرد شخصی) و هویت اجتماعی (هم‌راستایی فرد با گروه) می‌شود. اتحاد میان هویت شخصی و هویت اجتماعی به معنای کم‌اهمیتی هیچ یک از این دو نیست، بلکه هر دو جنبه هویت نام‌برده در افراد مهم و فعال‌اند. احساس یگانگی و پیوندهای ایجاد شده در گروه‌ها باعث می‌شود که اعضای این گروه‌ها، اقدام‌های ایثارگرانه برای گروه

1. Self-other integration
2. Lerner & Meindl
3. Cialdini, Brown, Lewis, Luce & Neuberg
4. Mael & Ashforth
5. O'Reilly & Chatman
6. Kramer
7. Identity fusion

انجام دهند. پژوهش‌های متعدد نشان می‌دهد که آمیختگی هویت باعث می‌شود افراد برای گروهشان از خودگذشتگی و ایثار کنند (سوان، گومز، سیل، مورالز، هویسی<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴).

### هدمندی و آرمان‌گرایی

افراد به‌وسیله سازمان‌هایی جذب و انتخاب می‌شوند که با اهدافشان مشابهت داشته باشند و یا سازمان به آن‌ها در حصول به اهداف فردی‌شان کمک کند. در همین راستا، پژوهشگران دریافته‌اند در سطح فردی، افرادی که نظام‌های ارزشی متجانسی دارند، رفتارهای مشابهی دارند و ارتباطات و هماهنگی میان آن‌ها آسان‌تر خواهد بود (مگلینو و راولین<sup>۲</sup>، ۱۹۹۸). بنابراین زمانی که افراد به ارزش‌ها و اهداف سازمان پایبند باشند، می‌توانند از زاویه دید سازمان به مسائل نگاه کنند و در نتیجه دیگرخواهی آن‌ها نسبت به سازمان و بهزیستی آن بیشتر خواهد بود. به‌طور مشخص کارکنان که ادراک بیشتری مبنی بر تناسب در ارزش‌ها و اهداف با سازمان داشته باشند، از نظر روان‌شناختی قرابت بیشتری با سازمان احساس خواهند کرد. این افراد معتقدند کنش‌های‌شان باید در راستای ارزش‌ها و اهداف سازمان باشد. این موارد بیانگر این است که کارکنان فهمی عمیق و جامع از ارزش‌ها و اهداف سازمان دارند؛ زیرا یکپارچگی زیادی میان آن‌ها و ارزش‌ها و اهداف فردی وجود دارد (آرون، آرون و نلسون<sup>۳</sup>، ۱۹۹۱). در نتیجه کارکنان تمایل بیشتری برای دیگرخواهی در جهت سازمان خواهند داشت.

### تاب‌آوری

تاب‌آوری پاسخ افراد ایثارگر به بروز بحران و عواملی است که تحقق اهداف جمعی مشترک یا آرمان‌های فردی را به چالش می‌کشند. افراد ایثارگر به‌دلیل انگیزه خدمت و درک نیازهای دیگران برای نیل به اهداف جمعی و آرمان‌های فردی و کمک به دیگران تاب‌آوری بالایی دارند و در شرایط سخت و دشوار ایستادگی کرده و از صرف‌نظر کردن از منافع شخصی‌شان هراسی ندارند. در واقع ایثار رهبران پیامی مستقیم برای پیروان است که چه نوع رفتارهایی برای غلبه بر بحران موردنیاز است و تا چه حد رهبر به سازمان خود متعهد است. رهبران با ایثار خود این پیام مهم را به پیروان خود می‌دهند که «ما می‌توانیم» و درخواستی خاضعانه از آن‌ها برای مشارکت در حل بحران است. این فرایندهای روان‌شناختی، به رهبران و پیروان کمک می‌کند که به‌طور مؤثر بر اضطراب، ترس و فرصت‌طلبی خود غلبه کنند و تمایل جدی برای تسهیم رنج‌ها و مشکلات و ایثار در جهت اهداف از خود بروز دهند (چوی و مای دالتون، ۱۹۹۸).

### منابع

آذر، عادل؛ تیزرو، علی؛ مقبل باعرض، عباس و انواری رستمی، علی اصغر (۱۳۸۹). طراحی مدل چابکی زنجیره تأمین، رویکرد مدل‌سازی تفسیری - ساختاری. پژوهش‌های مدیریت در ایران، ۱۴(۴)، ۱-۲۵.

1. Swann, Gómez, Seyle, Morales & Huici
2. Meglino & Ravlin
3. Aron, Aron & Nelson

- ایمانی، حسین؛ عبدالله‌زاده، امیرحسین؛ پورعزت، علی اصغر (۱۳۹۷). تحلیل محتوای پژوهش‌های فصلنامه مدیریت دولتی دانشگاه تهران. *مدیریت دولتی*، ۱۰(۳)، ۳۸۷-۴۱۴.
- ایمانی، حسین؛ قلی‌پور، آرین؛ آذر، عادل و پورعزت، علی اصغر (۱۳۹۸). شناسایی مؤلفه‌های سیستم تأمین منابع انسانی در راستای ارتقای سلامت نظام اداری. *مدیریت دولتی*، ۱۱(۲)، ۲۸۴-۲۵۱.
- ایمانی، حسین؛ آذر، عادل؛ قلی‌پور، آرین؛ پورعزت، علی اصغر (۱۳۹۹). ارائه مدل تفسیری - ساختاری نظام جبران خدمات کارکنان بخش دولتی در راستای ارتقای سلامت اداری. *مدیریت دولتی*، ۱۲(۳)، ۴۲۷-۴۶۰.

## References

- Arnold, K. A. & Loughlin, C. (2010). Individually considerate transformational leadership behaviour and self sacrifice. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(8), 670-686.
- Aron, A., Aron, E. N., Tudor, M. & Nelson, G. (1991). Close relationships as including other in the self. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60, 241-253.
- Avolio, B. J. & Locke, E. E. (2002). Contrasting different philosophies of leader motivation: Altruism versus egoism. *The Leadership Quarterly*, 13(2), 169-191.
- Azar, A., Tizro, A., Moghbel Baarz, A., Anvari Rostami, A.A. (2007). Modeling the Agility of Supply Chain Using Interpretive Structural Modeling Approach. *Journal of Management Research in Iran*, 14 (4), 1-25. (in Persian)
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European journal of work and organizational psychology*, 8(1), 9-32.
- Bass, B. M. & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The leadership quarterly*, 10(2), 181-217.
- Batson, C. D., Klein, T. R., Highberger, L. & Shaw, L. L. (1995). Immorality from empathy-induced altruism: When compassion and justice conflict. *Journal of personality and social psychology*, 68(6), 1042.
- Bursztyn, L., Ederer, F., Ferman, B. & Yuchtman, N. (2014). Understanding mechanisms underlying peer effects: Evidence from a field experiment on financial decisions. *Econometrica*, 82(4), 1273-1301.
- Choi, Y. & Mai-Dalton, R. R. (1999). The model of followers' responses to self-sacrificial leadership: An empirical test. *The Leadership Quarterly*, 10(3), 397-421.
- Cialdini, R. B., Brown, S. L., Lewis, B. P., Luce, C. & Neuberg, S. L. (1997). Reinterpreting the empathy-altruism relationship: When one into one equals oneness. *Journal of personality and social psychology*, 73(3), 481.

- De Cremer, D. & Van Knippenberg, D. (2005). Cooperation as a function of leader self-sacrifice, trust, and identification. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(5), 355-369.
- Duflo, E., Dupas, P. & Kremer, M. (2011). Peer effects, teacher incentives, and the impact of tracking: Evidence from a randomized evaluation in Kenya. *American economic review*, 101(5), 1739-1774.
- Fritz, H. L. & Helgeson, V. S. (1998). Distinctions of unmitigated communion from communion: self-neglect and overinvolvement with others. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(1), 121.
- Grant, A. M. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of management review*, 32(2), 393-417.
- Grant, A. M. (2008). Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity. *Journal of applied psychology*, 93(1), 48.
- Haynes, K. T., Hitt, M. A. & Campbell, J. T. (2015). The dark side of leadership: Towards a mid-range theory of hubris and greed in entrepreneurial contexts. *Journal of management studies*, 52(4), 479-505.
- Hoogervorst, N., De Cremer, D., van Dijke, M. & Mayer, D. M. (2012). When do leaders sacrifice? The effects of sense of power and belongingness on leader self-sacrifice. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 883-896.
- Ichino, A. & Maggi, G. (2000). Work environment and individual background: Explaining regional shirking differentials in a large Italian firm. *The Quarterly Journal of Economics*, 115(3), 1057-1090.
- Imani, H., Abdollahzadeh, A. & Pourezat, A. A. (2018). Content Analysis of the Articles Published in the Journal of Public Administration in University of Tehran. *Journal of Public Administration*, 10(3), 387-414. (in Persian)
- Imani, H., Azar, A., Gholipour, A. & Pourezat, A. A. (2020). Presenting an Interpretive Structural Model of Employees' Compensation System toward Administrative Integrity in the Public Sector. *Journal of Public Administration*, 12(3), 427-460. (in Persian)
- Imani, H., Gholipour, A., Azar, A. & Pourezat, A. A. (2019). Identifying Components of Staffing System to Develop Administrative Integrity. *Journal of Public Administration*, 11(2), 251-284. (in Persian)
- Impett, E. A., Gable, S. L. & Peplau, L. A. (2005). Giving up and giving in: the costs and benefits of daily sacrifice in intimate relationships. *Journal of personality and social psychology*, 89(3), 327.
- Kogan, A., Impett, E. A., Oveis, C., Hui, B., Gordon, A. M. & Keltner, D. (2010). When giving feels good: The intrinsic benefits of sacrifice in romantic relationships for the communally motivated. *Psychological Science*, 21(12), 1918-1924.

- Kramer, R. M. (1993). *Organizational identification and cooperation. Social psychology in organizations: advances in theory and practice*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Lemmon, G. & Wayne, S. J. (2015). Underlying motives of organizational citizenship behavior: Comparing egoistic and altruistic motivations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(2), 129-148.
- Lerner, M. J. & Meindl, J. R. (1981). Justice and altruism. *Altruism and helping behavior: Social, personality, and developmental perspectives*, 213-232.
- Mael, F. & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123.
- Maner, J. K. & Mead, N. L. (2010). The essential tension between leadership and power: when leaders sacrifice group goals for the sake of self-interest. *Journal of Personality and Social Psychology*, 99(3), 482.
- Meer, J. (2014). Effects of the price of charitable giving: Evidence from an online crowdfunding platform. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 103, 113-124.
- Meglino, B. M. & Korsgaard, A. (2004). Considering rational self-interest as a disposition: organizational implications of other orientation. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 946.
- Meglino, B. M. & Ravlin, E. C. (1998). Individual values in organizations: Concepts, controversies, and research. *Journal of Management*, 24(3), 351-389.
- Mehrabian, A. (1976). Questionnaire measures of affiliative tendency and sensitivity to rejection. *Psychological Reports*, 38(1), 199-209.
- Mumford, M. D., Antes, A. L., Caughron, J. J. & Friedrich, T. L. (2008). Charismatic, ideological, and pragmatic leadership: Multi-level influences on emergence and performance. *The Leadership Quarterly*, 19(2), 144-160.
- O'Connor, J., Mumford, M. D., Clifton, T. C., Gessner, T. L. & Connelly, M. S. (1995). Charismatic leaders and destructiveness: An historiometric study. *The Leadership Quarterly*, 6(4), 529-555.
- O'Reilly, C. A. & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492.
- Pearce, C. L., Manz, C. C. & Sims Jr, H. P. (2008). The roles of vertical and shared leadership in the enactment of executive corruption: Implications for research and practice. *The Leadership Quarterly*, 19(3), 353-359.
- Ruggieri, S. & Abbate, C. S. (2013). Leadership style, self-sacrifice, and team identification. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 41(7), 1171-1178.

- Schwartz, S. H. (2010). Basic values: How they motivate and inhibit prosocial behavior. In M. Mikulincer & P. R. Shaver (Eds.), *Prosocial motives, emotions, and behavior: The better angels of our nature* (pp. 221–241). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12061-012>
- Swann Jr, W. B., Gómez, A., Seyle, D. C., Morales, J. & Huici, C. (2009). Identity fusion: the interplay of personal and social identities in extreme group behavior. *Journal of personality and social psychology*, 96(5), 995.
- Van Knippenberg, B. & Van Knippenberg, D. (2005). Leader self-sacrifice and leadership effectiveness: the moderating role of leader prototypicality. *Journal of applied psychology*, 90(1), 25.
- Williams, M. J. (2014). Serving the self from the seat of power: Goals and threats predict leaders' self-interested behavior. *Journal of Management*, 40(5), 1365-1395.
- Zheltoikhova, K. (2016). *Developing and validating a scale of altruistic leadership*. Lancaster University (United Kingdom).

