Hazrat-e Masoumeh University

PSYCHOLOGICAL RESEARCH IN MANAGEMENT

Vol. 12, No. 3,
Autumn 2026
Homepage: jom.hmu.ac.ir

Boundary Conditions of Leader Self-Sacrifice Effectiveness: The Role of Psychological Mechanisms and Perceived Leader Hypocrisy in Employee Work Outcomes

Asghar Hooshyar[1], Nahid Amrolahi Biouki[2], Mohammad Shaker Ardakani[3]

[1] MS.Sc. in Public Administration, Department of Economics, Management and Accounting, Faculty of Humanities and Social Sciences, Ardakan University, Ardakan, Iran. Email: a.hooshyar@stu.ardakan.ac.ir

[2] Assistant Professor, Department of Economics, Management and Accounting, Faculty of Humanities and Social Sciences, Ardakan University, Ardakan, Iran. Corresponding Author, Email: amrolahi.n@ardakan.ac.ir

[3] Assistant Professor, Department of Economics, Management and Accounting, Faculty of Humanities and Social Sciences, Ardakan University, Ardakan, Iran. Email: m.shaker@ardakan.ac.ir

0009-0000-9928-7395

Abstract

Purpose: Leader self-sacrifice is generally regarded as a constructive leadership behavior because leaders who voluntarily relinquish personal benefits, privileges, or comfort for collective interests can signal commitment to the group and encourage favorable employee responses. Nevertheless, recent studies suggest that the consequences of leader self-sacrifice are not uniformly positive and may depend on the psychological mechanisms through which employees interpret and respond to such behavior. Accordingly, the present study aimed to explain the effectiveness of leader self-sacrifice by simultaneously examining three complementary psychological mechanisms—trust in the leader, follower self-esteem, and collective identity—and the potential boundary role of perceived leader hypocrisy in predicting two distinct employee work outcomes: job performance and organizational citizenship behavior. More specifically, the study sought to determine whether leader self-sacrifice directly improves work outcomes, the psychological mechanisms through which it operates, and whether perceived leader hypocrisy weakens the relationship between leader self-sacrifice and employee outcomes. By integrating these mediating and moderating mechanisms within a single structural model, the study also attempted to address inconsistencies in previous findings and provide a more differentiated explanation of how leader self-sacrifice translates into in-role and extra-role employee behaviors.

Design/Methodology/Approach: The study was applied in terms of purpose and employed a descriptive-survey design. The statistical population consisted of employees of Fars Province Gas Company, and the minimum sample size was estimated using G*Power, resulting in 400 distributed questionnaires. Of the 342 returned questionnaires, three were excluded due to unrealistic response patterns, leaving 339 usable questionnaires. Data were collected using standardized five-point Likert-type measures, and structural equation modeling was conducted in AMOS version 20. The analytical procedure consisted of four stages: confirmatory factor analysis, examination of direct structural relationships, testing two moderation hypotheses, and bootstrapping six indirect effects. The measurement model demonstrated acceptable fit (χ^2/df=1.935, CFI=.932, TLI=.924, IFI=.932, RMSEA=.053, PClose=.189).

Findings: The findings demonstrated that leader self-sacrifice did not produce a uniform effect across employee work outcomes. Its direct effect on job performance was positive and significant (β=.178, p=.030), whereas its direct effect on organizational citizenship behavior was not significant (β=.082, p=.301). The interaction between leader self-sacrifice and perceived leader hypocrisy was not significant for either outcome, and therefore the two moderation hypotheses were not supported. However, perceived leader hypocrisy had a significant negative main effect on job performance (β=-.131, p=.007). Bootstrapping results revealed differentiated mediation patterns: trust in leader mediated both outcomes, follower self-esteem mediated only organizational citizenship behavior (β=.186, p=.001), and collective identity mediated only job performance (β=.187, p=.001).

Discussion and Conclusion: The findings challenge the assumption that self-sacrificial leadership automatically generates uniformly positive employee responses. Leader self-sacrifice appears more directly relevant to formal task performance, whereas its influence on organizational citizenship behavior depends more on employees' psychological interpretation of the leader's behavior. Trust in the leader emerged as the most robust explanatory mechanism, supporting the logic of social exchange, while follower self-esteem was specifically associated with organizational citizenship behavior and collective identity with job performance. The nonsignificant moderating effects of perceived leader hypocrisy suggest that hypocrisy did not operate as the hypothesized boundary condition, although its negative direct association with job performance remains important. Overall, the study demonstrates that the effectiveness of leader self-sacrifice is mechanism-specific rather than uniformly direct. From a managerial perspective, symbolic sacrifice alone is insufficient; leaders should simultaneously cultivate trust, reinforce employees' sense of personal worth, and strengthen collective identity. The study contributes theoretically by integrating social exchange, self-concept, social identity, and attribution perspectives in a single model and by demonstrating that job performance and organizational citizenship behavior represent psychologically distinct outcomes of self-sacrificial leadership.

Keywords: Leader self-sacrifice, Work outcomes, Trust in leader, Follower self-esteem, Collective identity, Perceived leader hypocrisy.

Citation: Hooshyar, A., Amrolahi Biouki, N., & Shaker Ardakani, M. (2026). Boundary Conditions of Leader Self-Sacrifice Effectiveness: The Role of Psychological Mechanisms and Perceived Leader Hypocrisy in Employee Work Outcomes. *Psychological Research in Management*, 12(3), 9-30. *(In Persian)*

Received: January 08, 2025
Revised: August 13, 2026
Accepted: September 04, 2026
Published Online: October 20, 2026

P- ISSN: 2476-4833
E- ISSN: 2588-7084
Article Type: Research Paper
https://doi.org/10.22034/jom.2026.2083486.1453

Authors retain the copyright and full publishing rights.
Published by Hazrat-e Masoumeh University. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

«پژوهش‌های روانشناختی در مدیریت»
س۱۲، ش۳،
پاییز ۱۴۰۵
صفحات ۹ تا ۳۳

مرزهای اثربخشی ازخودگذشتگی رهبر: نقش سازوکارهای روان‌شناختی و ریاکاری ادراک‌شده در پیامدهای کاری کارکنان*

اصغر هوشیار[۱]، ناهید امراللهی بیوکی[۲]، محمد شاکر اردکانی[۳]

[۱] کارشناس ارشد مدیریت دولتی، گروه اقتصاد، مدیریت و حسابداری، دانشکدهٔ علوم انسانی و اجتماعی، دانشگاه اردکان، اردکان، ایران. رایانامه: a.hooshyar@stu.ardakan.ac.ir

[۲] استادیار گروه اقتصاد، مدیریت و حسابداری، دانشکدهٔ علوم انسانی و اجتماعی، دانشگاه اردکان، اردکان، ایران. رایانامهٔ نویسندهٔ مسئول: amrolahi.n@ardakan.ac.ir

[۳] استادیار گروه اقتصاد، مدیریت و حسابداری، دانشکدهٔ علوم انسانی و اجتماعی، دانشگاه اردکان، اردکان، ایران. رایانامه: m.shaker@ardakan.ac.ir

چکیده

پژوهش حاضر با هدف تبیین اثربخشی ازخودگذشتگی رهبر و نقش سازوکارهای روان‌شناختی و ریاکاری ادراک‌شدهٔ رهبر بر پیامدهای کاری کارکنان انجام شد. پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی-پیمایشی بود. پس از غربال داده‌ها، ۳۳۹ پرسشنامهٔ کارکنان شرکت گاز استان فارس با مدل‌یابی معادلات ساختاری در نرم‌افزار AMOS تحلیل شد. با توجه به مقادیر به‌دست‌آمده از آزمون برازش مدل مفهومی، مدل اندازه‌گیری هفت‌عاملی از برازشی قابل قبول برخوردار بود. ازخودگذشتگی رهبر به طور مستقیم عملکرد شغلی را پیش‌بینی کرد، اما اثر مستقیم آن بر رفتار شهروندی سازمانی معنادار نبود. اثر تعاملی ازخودگذشتگی رهبر و ادراک از ریاکاری رهبر نه بر عملکرد شغلی و نه بر رفتار شهروندی سازمانی معنادار نشد. نتایج بوت‌استرپ نشان داد اعتماد به رهبر رابطهٔ ازخودگذشتگی رهبر را با هر دو پیامد، یعنی رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد شغلی، میانجی‌گری می‌کند؛ عزت نفس پیرو فقط در مسیر رفتار شهروندی سازمانی و هویت جمعی فقط در مسیر عملکرد شغلی نقش میانجی داشتند؛ بنابراین، اثر ازخودگذشتگی رهبر یک اثر یکنواخت و مستقیم نیست، بلکه از سازوکارهای روان‌شناختی متفاوت عبور می‌کند و اعتماد و هویت جمعی می‌توانند اهرم‌هایی مهم برای بهبود پیامدهای کاری باشند.

کلیدواژگان: ازخودگذشتگی رهبر، پیامدهای کاری، اعتماد به رهبر، عزت‌نفس پیرو، هویت جمعی، ادراک از ریاکاری رهبر.

استناد: هوشیار، اصغر، امراللهی بیوکی، ناهید، و شاکر اردکانی، محمد (۱۴۰۵). مرزهای اثربخشی ازخودگذشتگی رهبر: نقش سازوکارهای روان‌شناختی و ریاکاری ادراک‌شده در پیامدهای کاری کارکنان. *پژوهش‌های روانشناختی در مدیریت*، ۱۲(۳)، ۹-۳۳.

* تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۱۰/۱۸
تاریخ بازنگری: ۱۴۰۵/۰۵/۲۲
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۶/۱۳
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۷/۲۸

شابک چاپی: ۴۸۳۳-۲۴۷۶
شابک الکترونیکی: ۷۰۸۴-۲۵۸۸
ناشر: دانشگاه حضرت معصومه(س)
نوع مقاله: پژوهشی
doi: 10.22034/jom.2026.2083486.1453

مقدمه

رهبری فقط زمانی به پیامدهای مطلوب کارکنان منجر می‌شود که رفتار رهبر برای پیروان معنادار و معتبر باشد. ازخودگذشتگی رهبر یعنی چشم‌پوشی داوطلبانه از بخشی از منافع، امتیازات یا آسایش شخصی در راستای منافع جمعی که ممکن است نشانه‌ای از تعهد رهبر به گروه تلقی شود؛ با این حال، پژوهش‌های جدید نشان می‌دهند پیامدهای این رفتار همیشه یکدست و مثبت نیست و ممکن است در کنار پیامدهای مطلوب، واکنش‌هایی متفاوت در کارکنان ایجاد کند (Yang et al., 2023; Liu et al., 2024)؛ از این رو، مسئلهٔ اصلی صرفاً اثربخشی ازخودگذشتگی رهبر نیست، بلکه چگونگی انتقال اثر این رفتار از طریق سازوکارهای روان‌شناختی و نقش ادراک کارکنان از اصالت یا ریاکارانه‌بودن رفتار رهبر در شکل‌گیری عملکرد درون‌نقشی و رفتارهای فرانقشی آنان است.

از جنبهٔ نظری، ادبیات این حوزه با سه ابهام به‌هم‌پیوسته روبه‌رو است. نخست، شواهد دربارهٔ اثر مستقیم ازخودگذشتگی رهبر بر پیامدهای کاری یکسان نیستند و برخی از مطالعات ماهیت دوگانهٔ آن را گزارش داده‌اند (Jiao & Wang, 2023; Liu et al., 2024). دوم، سازوکارهای توضیح‌دهندهٔ این رابطه پراکنده هستند؛ نظریهٔ مبادلهٔ اجتماعی بر اعتماد و عمل متقابل، دیدگاه خودپنداره بر عزت‌نفس پیرو، و رویکرد هویت اجتماعی بر هویت جمعی تأکید می کنند، اما مقایسهٔ هم‌زمان قدرت این سه مسیر در یک مدل واحد کمتر مورد توجه قرار گرفته است. سوم، طبق نظریهٔ اسناد، کارکنان ممکن است فداکاری رهبر را اصیل یا نمایشی تعبیر کنند؛ بنابراین، ادراک از ریاکاری رهبر می‌تواند یک شرط مرزی بالقوه باشد، اما شواهد دربارهٔ نقش آن در کنار سازوکارهای میانجی هنوز منسجم نیستند (Bharanitharan et al., 2021; Han et al., 2024).

از جنبهٔ تجربی و زمینه‌ای نیز مسئلهٔ پژوهش به سازمان‌های خدمات عمومی مربوط است؛ در این سازمان‌ها، کیفیت خدمت به انجام درست وظایف رسمی و همچنین، همکاری‌های داوطلبانهٔ کارکنان وابسته است. مسئلهٔ عملی پژوهش حاضر آن است که مشاهدهٔ رفتار فداکارانهٔ مدیر به‌تنهایی تضمین نمی‌کند کارکنان به او اعتماد کنند، خود را ارزشمند و عضو یک جمع واحد بدانند یا رفتارهای فراتر از نقش بروز دهند. در شرکت گاز استان فارس نیز، با توجه به ماهیت خدمت‌رسانی مستمر، ساختار رسمی و ضرورت هماهنگی بین واحدها، شناخت این سازوکارها برای تبدیل رفتار رهبر به پیامد کاری قابل اتکا اهمیت مدیریتی دارد.

بر این اساس، نوآوری پژوهش در کنار هم قراردادن دو نوع پیامد کاری متفاوت (عملکرد شغلی و رفتار شهروندی سازمانی)، سه سازوکار روان‌شناختی مکمل (اعتماد به رهبر، عزت‌نفس پیرو و هویت جمعی) و یک ادراک انتسابی منفی (ریاکاری رهبر) در یک مدل ساختاری واحد است. این طراحی امکان می‌دهد مشخص شود کدام مسیرها واقعاً اثر ازخودگذشتگی رهبر را منتقل می‌کنند و آیا ادراک از ریاکاری شدت این اثر را تغییر می‌دهد؛ بنابراین، پرسش اصلی

پژوهش چنین است: ازخودگذشتگی رهبر از طریق اعتماد به رهبر، عزت‌نفس پیرو و هویت جمعی چه اثری بر عملکرد شغلی و رفتار شهروندی سازمانی کارکنان دارد و آیا ادراک از ریاکاری رهبر این روابط را تعدیل می‌کند؟

برخلاف رویکردی که شکاف پژوهش را صرفاً به کمبود تعداد مطالعات تقلیل می‌دهد، پژوهش حاضر شکاف را در ناهمسانی نتایج، تفکیک‌شدگی سازوکارهای توضیحی و ابهام در شرط مرزی ادراک از ریاکاری تعریف می‌کند.

مبانی نظری

پیامدهای کاری کارکنان

پیامدهای کاری کارکنان به مجموعه‌ای از نتایج و اثراتی گفته می‌شود که از تعامل بین فرد و محیط کاری ناشی می‌شوند و می‌توانند جنبه‌های رفتاری، روان‌شناختی و عملکردی داشته باشند (Robbins & Judge, 2019). در میان پیامدهای کار کارکنان، فعالیت‌های داوطلبانه و فرانقش که در ادبیات نوین مدیریت، رفتار شهروندی سازمانی نامیده می‌شوند، به سبب تأثیر در ارتقای عملکرد و افزایش اثربخشی سازمانی، بیش از پیش در سازمان‌های امروزی مورد توجه قرار گرفته‌اند (میرزایی و نادی مقدم، ۱۴۰۱). از سوی دیگر، عملکرد شغلی شالوده‌ای است که موفقیت کلی شرکت بر آن بنا می‌شود و شامل نتایج پولی و غیرپولی برای کارکنان می‌شود (Lanre-Babalola et al., 2023).

ازخودگذشتگی رهبری

چوی و مای–دالتون[1] (۱۹۹۸) برای اولین بار شروع به بررسی رفتار ازخودگذشتگی مدیران در حوزهٔ رفتار سازمانی کردند و تأکید کردند ازخودگذشتگی رهبری سبکی از رهبری است که عمدتاً شامل سه جنبه است: توزیع پاداش، اعمال صحیح و تقسیم کار (Zhang et al., 2025). ازخودگذشتگی رهبری به سبکی از مدیریت اشاره دارد که در آن «رهبران داوطلبانه، موقت یا دائم، از منافع، امتیازات و رفاه شخصی خود برای رفاه سازمان‌ها و اعضای تیم خود صرف‌نظر می‌کنند» (Huang & Zhou, 2024). چوی و مای–دالتون (۱۹۹۹) در نظریه‌پردازی اولیهٔ خود استدلال کردند رهبرانی که رفتارهای ازخودگذشتگی انجام می‌دهند، نیازمند یک احساس قوی از وظیفه و اخلاق برای خدمت به منافع جمعی هستند. آنها برای اطمینان از دست‌یابی به اهداف جمعی، معمولاً با هزینهٔ شخصی، تمام تلاش خود را می‌کنند. به عبارت عملی‌تر، رهبران معمولاً بار اضافی را به دوش می‌کشند تا به زیردستان خود کمک کنند تا خواسته‌های کاری را تأمین یا از مزایای خود به نفع دیگران چشم‌پوشی کنند (Yang et al., 2023). عبدالله زاده، مقیمی و مزاری (۱۴۰۳) رهبری ایثارگرانه را در سازمان‌های عمومی به‌صورت الگویی چندبعدی تبیین کردند و عبدالله‌زاده، مقیمی و ایمانی (۱۴۰۳) وحدت و هویت جمعی، هدفمندی و آرمان‌گرایی، ارزش‌های جوهری و

[1] Choi & Mai-Dalton

انگیزۀ خدمت را از مؤلفه‌های مؤثر در بروز رفتارهای ایثارگرانۀ رهبران معرفی کردند. مرور نظام‌مند یانگ[۱] و همکاران (۲۰۲۳) و یافته‌های جدید لیو[۲] و همکاران (۲۰۲٤) نیز بر ضـــرورت توجه هم‌زمان به منافع و هزینه‌های احتمالی این سبک رهبری تأکید دارند.

ریاکاری رهبر

به‌تازگی، ریاکاری مفهومی پیچیده و چندلایه است که توجه زیادی را به خود جلب کرده و به‌وفور توسط روان‌شناسان و فیلسوفان اجتماعی مورد بحث و بررسی قرار گرفته است. ریاکاری عمدتاً به عنوان عدم هم‌سویی بین گفتار و کردار افراد تعریف می‌شود (Ilsev & Aydin, 2021). ریاکاری گاه به منزلۀ انحراف گفتار و عمل و گاه به عنوان ادعای نادرست تلقی می‌شود. برخی از پژوهشگران استدلال می‌کنند در حالی که ریاکاری مستلزم ناهماهنگی گفتار و عمل است، این نیت درک‌شده است که آن را به عنوان ریاکاری تعیین می‌کند و ریاکاری زمانی درک می‌شود که قصد فریب یا کسب منافع وجود داشته باشد (Wagner et al., 2020). مطالعات جدیدتر نشان می‌دهند پیامد اصلی ریاکاری فقط قضاوت اخلاقی دربارۀ رهبر نیست؛ یان[۳] و همکاران (۲۰۲٤) نشان دادند ادراک ریاکاری رهبر اعتماد شناختی و عاطفی کارکنان را تضعیف می‌کند و از این مسیر بر رفتارهای ابراز نظر اثر می‌گذارد. همچنین، ایلسو[٤] و همکاران (۲۰۲٤) نیز آن را با کناره‌گیری کارکنان مرتبط دانستند.

اعتماد به رهبر

از دیدگاه نظریۀ صفت رهبری، اعتماد کارکنان به رهبری را می‌توان به عنوان ایمان و وفاداری به رهبری در نظر گرفت (Jiao & Wang, 2023). اعتماد به رهبر را می‌توان به اعتماد مبتنی بر احساس و مبتنی بر شناخت تقسیم کرد. تعاریف مبتنی بر احساسات اعتماد شامل انتظارات مثبت متقابل از خیرخواهی، مطابق تعامل باز است. تعاریف مبتنی بر شناخت اعتماد مربوط به باور به شایستگی متولی است (Karikumpu et al., 2024). در یک مرور مفهومی جدید، کاریکومپا[۵] و همکاران (۲۰۲٤) اعتماد به رهبر را سازه‌ای رابطه‌ای و وابسته به ارزیابی پیرو از قابلیت اتکا و رفتار رهبر دانسته‌اند؛ از این رو، اعتماد در پژوهش حاضر صرفاً یک نگرش مثبت نیست، بلکه سازوکاری است که از طریق آن، رفتار ازخودگذشتگی می‌تواند به پاسخ رفتاری کارکنان تبدیل شود.

---

۱ Yang
۲ Liu
۳ Yan
٤ Ilsev
۵ Karikumpu

عزت‌نفس پیرو

عزت‌نفس بیانگر احساسات عمومی فرد دربارهٔ ارزش خود است. افراد با عزت‌نفس پایین دیدگاه‌های منفی دربارهٔ خود دارند و در یک گروه احساس ارزشمندی نمی‌کنند. علاوه بر این، افراد با عزت‌نفس کم تمایل دارند نسبت به خود احساس عدم اطمینان، افسردگی و اضطراب داشته باشند. همچنین، در مقایسه با افراد با عزت‌نفس زیاد، افراد با سطوح پایین این صفت در تعاملات خود با دیگران مطیع‌تر هستند، بیشتر از سبک‌های ارتباطی سازگارتر استفاده می‌کنند و کمتر تمایل دارند وضعیت موجود را به چالش بکشند (Mawritz et al., 2023).

هویت جمعی

هویت جمعی توسط یک حس مشترک و تعاملی از «ما بودن» و «عملکرد جمعی» تشکیل شده است (De Cremer & Van Knippenberg, 2004). هویت جمعی به عنوان مجموعه‌ای از ویژگی‌هایی تعریف می شود که ذاتی و سازندهٔ گروهی از بازیگران هستند که هدفی خاص و خروجی‌هایی مشابه دارند. هویت‌های جمعی با تعریف ویژگی‌های ضروری مفهوم‌سازی می‌شوند که عضویت در یک گروه را مشخص می‌کنند (Kavanagh et al., 2021). عبدالله‌زاده، مقیمی و ایمانی (۱۴۰۳) وحدت و هویت جمعی را در سطح بنیادی مدل رفتارهای ایثارگرانهٔ رهبران قرار دادند. همچنین، ژانگ[1] و همکاران (۲۰۲۵) نشان دادند ازخودگذشتگی رهبر می‌تواند از مسیر هویت سازمانی به حفظ کارکنان در شرایط بحرانی کمک کند؛ این شواهد نقش هویت را به عنوان یک سازوکار انتقالی تقویت می‌کنند.

پیشینهٔ پژوهش

در مطالعات داخلی، عبدالله‌زاده، مقیمی و مزاری (۱۴۰۳) با رویکرد نظریهٔ داده‌بنیاد، رهبری ایثارگرانه را در سازمان‌های عمومی مفهوم‌پردازی و بر نقش ارزش‌های جوهری، هویت جمعی، هدفمندی و انگیزهٔ خدمت تأکید کردند .در پژوهشی دیگر، عبدالله‌زاده، مقیمی و ایمانی (۱۴۰۳) با مدل‌سازی ساختاری تفسیری نشان دادند آگاهی و شناخت و وحدت جمعی از مؤلفه‌های بنیادی مدل رفتارهای ایثارگرانهٔ رهبران هستند. همچنین، ادیب‌زاده و همکاران (۱۴۰۲) با رویکرد پدیدارشناختی، رهبری ایثارگرانه را از نظر مشارکتی بررسی کردند. این مطالعات نشان می‌دهند ادبیات داخلی از توصیف کلی ایثار به سمت تبیین ساختار و سازوکارهای آن حرکت کرده است، اما برای مقایسهٔ هم‌زمان سازوکارهای روان‌شناختی و پیامدهای رفتاری، آزمون یکپارچه همچنان ضرورت دارد.

[1] Zhang

در مطالعات خارجی، لیو و همکاران (۲۰۲٤) اثرات دوگانهٔ ازخودگذشتگی رهبر بر رفتارهای اجتماعی مثبت و رفتارهای تغییرمحور را گزارش کردند و هوانگ و ژو[1] (۲۰۲۵) نشان دادند پیامدهای این سبک رهبری به‌سازوکارها و شرایط فردی وابسته است. یان و همکاران (۲۰۲٤) نیز نشان دادند ازخودگذشتگی رهبر می‌تواند بدبینی سازمانی را از مسیر ادراک عدالت توزیعی و مسئولیت‌پذیری اخلاقی کاهش دهد. در سوی دیگر، آنها نشان دادند ریاکاری رهبر اعتماد شناختی و عاطفی کارکنان را کاهش می‌دهد و این دو نوع اعتماد، ارتباط ریاکاری با رفتار ابرازنظر را میانجی‌گری می‌کنند. در مجموع، شواهد جدید در این نکته هم‌گرا هستند که اثر رفتار رهبر از طریق تفسیر و سازوکارهای روان‌شناختی کارکنان منتقل می‌شود و همین منطق مبنای مدل یکپارچهٔ پژوهش حاضر است. جدول ۱ خلاصه‌ای از پیشینهٔ پژوهش‌های داخلی و خارجی را نشان می‌دهد.

جدول ۱. خلاصهٔ پیشینهٔ داخلی و خارجی

پژوهش‌گر (سال)	عنوان	یافته‌ها
عبدالله‌زاده، مقیمی و مزاری (۱۴۰۳)	مفهوم‌پردازی رهبری ایثارگرانه در سازمان‌های عمومی: رویکردی مبتنی بر نظریهٔ داده‌بنیاد	به بروز پیامدهایی مانند ابرازگری و کنش‌گری اجتماعی، تاب‌آوری و تحمل سختی‌ها و تمایل به خدمت و انجام وظیفه منجر خواهد شد.
تابلی و همکاران (۱۴۰۱)	بررسی تأثیر رهبری متعهد بر اعتماد به رهبر، رفتار شهروندی سازمانی و کیفیت خدمات در پلیس فتا	اعتماد به رهبر در رابطهٔ بین رهبری متعهد و رفتار شهروندی سازمانی نقش میانجی دارد و رفتار شهروندی سازمانی در رابطهٔ بین رهبری متعهد و کیفیت خدمات نقش میانجی را ایفا می‌کند.
حیدری و کاظمی (۱۴۰۰)	بررسی رابطهٔ بین رهبری اخلاقی، مشروعیت سازمانی، ریاکاری سازمانی و نتایج مربوط به کار معلمان	بین مشروعیت سازمانی و رهبری اخلاقی با ریاکاری سازمانی رابطهٔ منفی و معنادار وجود دارد. همچنین، بین ریاکاری سازمانی با ابعاد نتایج مربوط به کار معلمان (رضایت شغلی، تعهد سازمانی، انگیزه در کار و رفتار شهروندی سازمانی) رابطهٔ منفی و معنادار وجود دارد.
ژانگ و همکاران (۲۰۲۵)	تأثیر ازخودگذشتگی رهبری بر هویت سازمانی و حفظ کارکنان در طول بحران: یک بررسی ترکیبی	تأثیر مثبت ازخودگذشتگی رهبری بر قصد حفظ کارکنان از طریق نقش واسطه‌ای هویت سازمانی را تأیید می‌کند. علاوه بر این، مشخص شده است سرمایهٔ سیاسی رابطهٔ بین ازخودگذشتگی رهبری و هویت سازمانی کارکنان را تقویت می‌کند.
عثمانی[2] و همکاران (۲۰۲۵)	تأثیر ازخودگذشتگی رهبری بر سرمایهٔ اجتماعی و عملکرد شغلی در صنعت پوشاک خرده‌فروشی پاکستان	نتایج نشان داد ازخودگذشتگی رهبری تأثیری معنادار بر عملکرد شغلی دارد.
لیو و همکاران (۲۰۲۴)	سربازان خوب به جای عوامل تغییر خوب: بررسی اثرات دوگانهٔ ازخودگذشتگی رهبری بر رفتار اجتماعی و رفتار تغییرگرا در تیم‌ها	با استفاده از نظریهٔ یادگیری اجتماعی، به طور هم‌زمان اثرات مفید ازخودگذشتگی رهبری بر کمک به تیم و اثرات مضر آن بر رفتار تغییرگرای تیمی را از طریق مکانیسم‌های منحصربه‌فرد بررسی می‌کند.

[1] Huang & Zhou

[2] Usmani

جیائو و وانگ[1] (۲۰۲۳)	اثر شمشیر دولبهٔ ازخودگذشتگی رهبر بر نتایج کاری کارکنان با متغیرهای میانجی اعتماد به رهبر و ادراک از ریاکاری رهبر	زمانی که ازخودگذشتگی رهبری با اسناد اصالت کارکنان کم مواجه شد، کارکنان تمایل داشتند رهبری را ریاکارانه درک کنند؛ بنابراین، رفتار شهروندی سازمانی آنها کاهش می‌یافت.
یانگ و همکاران (۲۰۲۳)	مفهوم ازخودگذشتگی رهبر: مروری نظام‌مند از دو دهه پژوهش و دستورکار برای پژوهش‌های آینده	این پژوهش یک چارچوب نظری یکپارچه ایجاد کرد که کار تجربی انجام‌شده در پژوهش‌های گذشته، نتایج، شرایط جغرافیایی و مکانیسم‌های زیربنایی را در راستای موضوع با هم ترکیب کرد.
شین و شین[2] (۲۰۲۲)	بررسی رابطهٔ بین رهبری ایثارگر و سرمایهٔ اجتماعی با عملکرد شغلی در صنعت هتلداری	رهبری ایثارگر تأثیری مثبت و معنادار بر سرمایهٔ اجتماعی و عملکرد شغلی داشت. علاوه بر این، سرمایهٔ اجتماعی به طرزی قابل ملاحظه عملکرد شغلی را بهبود بخشید.

چارچوب نظری پژوهش

رابطهٔ بین ازخودگذشتگی رهبر و رفتار شهروندی سازمانی

مطالعات محدودی نقش ازخودگذشتگی رهبر را بر رفتار شهروندی سازمانی بررسی و تأیید کرده‌اند (De Cremer & Van Knippenberg, 2004; Zhang & Ye, 2016). ازخودگذشتگی رهبر کارکنان را قادر می‌کند تا فراتر از منافع شخصی، ارزش‌ها و اهداف سازمان را دنبال کنند. مطالعات نشان می‌دهند ازخودگذشتگی رهبری، به عنوان یک الگو، تأثیر زیادی بر زیرد ستان خواهد دا شت. چنین رفتارهای رهبری بر زیرد ستان تأثیر می‌گذارد تا رفتارهای فراسازمانی را ایجاد کنند (Zhang & Ye, 2016)؛ بر این اساس، فرضیهٔ اول مطرح شد:

فرضیهٔ اول: ازخودگذشتگی رهبر بر رفتار شهروندی سازمانی کارکنان تأثیری مثبت و معنادار دارد.

رابطهٔ ازخودگذشتگی رهبر و عملکرد شغلی

بر ا ساس مطالعات پی شین، ازخودگذ شتگی رهبری با پیامدهایی همچون حفظ کارکنان (Zhang et al., 2025)، مشارکت شغلی (Yang et al., 2025)، خودشکوفایی (Huang & Zhou, 2024) و عملکرد (Usmani et al., 2025) همراه اســت. مطالعات نشــان می‌دهند ازخودگذشــتگی رهبر در راســتای ســازمان‌دهی منافع جمعی باعث افزایش وفاداری و بهبود عملکرد شغلی در کارکنان خواهد شد (Zhang & Ye, 2016). در این زمینه، شین و شین (۲۰۲۲) دریافتند رهبری ازخودگذشته تأثیری مثبت و معنادار بر عملکرد شغلی داشت؛ بر این اساس فرضیهٔ دوم مطرح شد:

فرضیهٔ دوم: ازخودگذشتگی رهبر بر عملکرد شغلی کارکنان تأثیری مثبت و معنادار دارد.

[1] Jiao & Wang

[2] Shin & Shin

نقش تعدیل‌گر ادراک از ریاکاری رهبر

طبق نظریهٔ اسناد، اینکه آیا جذابیت شخصی نشان‌داده‌شده توسط رهبران و ارزش‌هایی که آنها منتقل می‌کنند توسط کارکنان درک و پذیرفته می‌شود یا خیر، به درک کارکنان و اسناد رفتار رهبری بستگی دارد. فقط زمانی که رهبر نمونهٔ واقعی باشد، ارزش‌هایش توسط پیروانش شناسایی و در رفتار آنها منعکس می‌شود (Saeed et al., 2022). چوی و مای-دالتون (۱۹۹۸) گزارش دادند رهبران ممکن است ازخودگذشتگی را به عنوان بخشی از راهبردهای مدیریت تأثیرگذاری خود نشان دهند؛ بنابراین، ازخودگذشتگی رهبری ممکن است با انگیزه‌های منفعت شخصی همراه باشد که باعث می‌شود کارکنان نسبت به انگیزهٔ چنین رفتاری سوءظن ایجاد کنند (Greenbaum et al., 2015)؛ بر این اساس، فرضیه‌های زیر مطرح می‌شوند:

فرضیهٔ سوم: ادراک از ریاکاری رهبر تأثیر ازخودگذشتگی رهبر بر رفتار شهروندی سازمانی را به طور منفی تعدیل می‌کند.

فرضیهٔ چهارم: ادراک از ریاکاری رهبر تأثیر ازخودگذشتگی رهبر بر عملکرد شغلی کارکنان را به طور منفی تعدیل می‌کند.

رابطهٔ ازخودگذشتگی رهبر و اعتماد به رهبر

اعتماد زیردستان به رهبر یکی از مهم‌ترین متغیرهای واسطه‌ای است که فرایند رهبری را با عملکرد سازمانی مرتبط می‌کند (Zada et al., 2022). ازخودگذشتگی رهبران فقط توسط زیردستانی که به آنها اعتماد دارند پذیرفته و به رسمیت شناخته می‌شود. رهبرانی که در محل کار رفتار ازخودگذشتگی از خود نشان می‌دهند، معمولاً نسبت به کارمندان، کارها و وظایفی چالش‌برانگیزتر را انجام می‌دهند و به خاطر توسعهٔ سازمانی یا جمعی، از علایق شخصی چشم‌پوشی می‌کنند (De Cremer & Van Knippenberg, 2004)؛ بر اساس این شواهد، فرضیه‌های زیر پیشنهاد می‌شوند:

فرضیهٔ پنجم: ازخودگذشتگی رهبر از طریق افزایش اعتماد به رهبر بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیری مثبت و معنادار دارد.

فرضیهٔ ششم: ازخودگذشتگی رهبر از طریق افزایش اعتماد به رهبر بر عملکرد شغلی کارکنان تأثیری مثبت و معنادار دارد.

رابطهٔ ازخودگذشتگی رهبر و عزت‌نفس پیرو

یکی از نیازهای تعیین‌کنندهٔ رفتار انسانی داشتن عزت‌نفس است که ضمن انتقال کنترل به خود فرد، بر جنبه‌های زیادی از زندگی افراد شامل شادکامی فردی، پیروزی، روابط با دیگران، موفقیت، خلاقیت و عملکرد سازمانی تأثیر

می‌گذارد (بابایی و همکاران، ۱۳۸۹). نتایج پژوهش‌ها نشانگر ارتباط معنادار سبک رهبری و عزت‌نفس پیرو است. در سازمان‌هایی که از سبک رهبری مشارکتی استفاده کرده‌اند، میزان عزت‌نفس پیروان بیش از سازمان‌هایی است که از سبک دیپلماتیک بهره می‌گیرند (De Cremer & Van Knippenberg, 2004)؛ بر این اساس، فرضیه‌های زیر مطرح می‌شوند:

فرضیهٔ هفتم: ازخودگذشتگی رهبر از طریق افزایش عزت‌نفس پیرو بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیری مثبت و معنادار دارد.

فرضیهٔ هشتم: ازخودگذشتگی رهبر از طریق افزایش عزت‌نفس پیرو بر عملکرد شغلی کارکنان تأثیری مثبت و معنادار دارد.

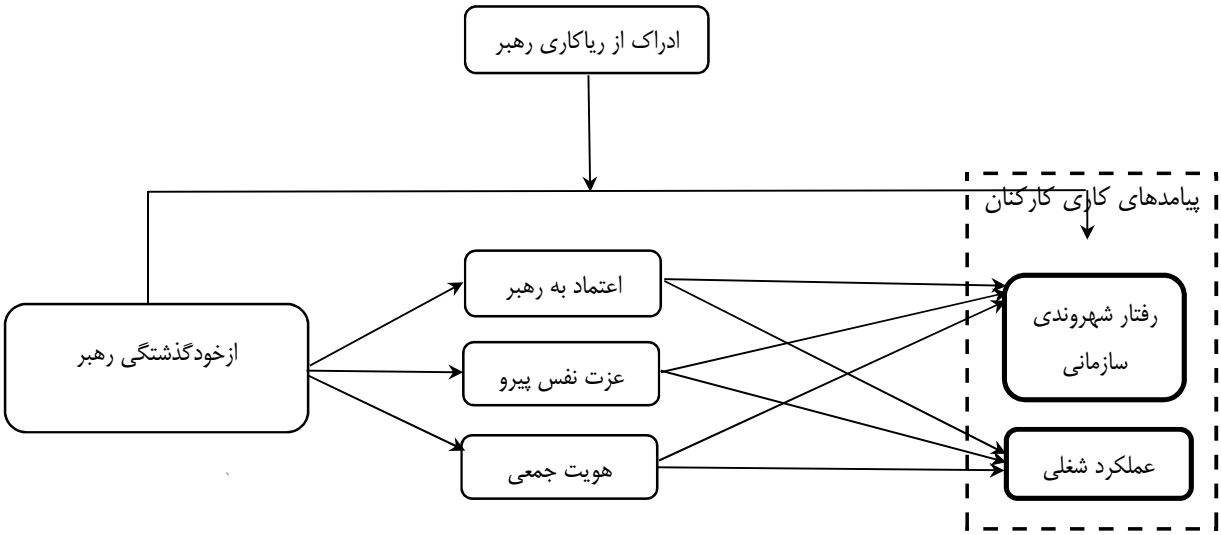
رابطهٔ ازخودگذشتگی رهبر و هویت جمعی کارکنان

هویت جمعی نوعی خاص از هویت اجتماعی و دسته‌جمعی فرض می‌شود که از طریق آن، فرد هم به طور شناختی و هم به صورت احساسی خود را متعلق به سازمان می‌داند (Piccoli et al., 2017). وقتی کارکنان باور دارند هدف از رفتار رهبر دست‌یابی به توسعهٔ تیم و جمع است، تصور می‌کنند که می‌توانند این رفتار را نیز به عنوان بخشی از تیم توسعه دهند و از آن بهره‌مند شوند. این مزیت قابل ملاحظه کارکنان را تشویق می‌کند تا به رهبری خود وفادار بمانند و این وفاداری را با اقدامات مثبت در سازمان نشان دهند (De Cremer & Van Knippenberg, 2004)؛ بر این اساس، فرضیه‌های زیر مطرح می‌شوند:

فرضیهٔ نهم: ازخودگذشتگی رهبر از طریق افزایش هویت جمعی کارکنان بر رفتار شهروندی سازمانی تأثیری مثبت و معنادار دارد.

فرضیهٔ دهم: ازخودگذشتگی رهبر از طریق افزایش هویت جمعی کارکنان بر عملکرد شغلی کارکنان تأثیری مثبت و معنادار دارد.

بر اساس چارچوب نظری پژوهش، مدل مفهومی نشان می‌دهد ازخودگذشتگی رهبر، از طریق اثرگذاری بر متغیرهای میانجی اعتماد به رهبر، عزت‌نفس پیرو و هویت جمعی، و تعدیل‌گر ادراک از ریاکاری رهبر، می‌تواند به طور غیرمستقیم بر رفتار شهروندی سازمانی و عملکرد شغلی کارکنان تأثیر بگذارد. مدل مفهومی در شکل ۱ زیر نشان داده شده است.



شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش توصیفی-پیمایشی است. جامعهٔ آماری شامل کارکنان شرکت گاز استان فارس بود. با استفاده از نرم‌افزار G*Power و با اندازهٔ اثر ۰/۶۰، سطح خطای ۰/۰۵، توان آزمون ۰/۹۵ و پنج متغیر پیش‌بین، حداقل حجم نمونه ۳۳۶ نفر برآورد شد و با در نظر گرفتن ریزش، ۴۰۰ پرسشنامه توزیع شد. در غربال اولیه، از ۳۴۲ پرسشنامهٔ بازگشتی، سه پرسشنامهٔ شمارهٔ ۸، ۳۰۴ و ۳۱۰ به دلیل الگوی پاسخ‌دهی غیرواقعی و انحراف معیار صفر حذف و ۳۳۹ پرسشنامه وارد تحلیل نهایی شدند. در سطح گویه‌ها، ۲۴ دادهٔ گمشده وجود داشتند که با روش میانگین‌گذاری جایگزین شدند. همچنین، هفت مشاهدهٔ پرت چندمتغیره با فاصلهٔ ماهالانوبیس شناسایی شدند؛ مدل یک بار با این مشاهدات و یک بار بدون آنها اجرا شد و از آنجا که حذف آنها تغییری محسوس در شاخص‌های برازش و روابط ساختاری ایجاد نکرد، این موارد در تحلیل نهایی حفظ شدند؛ بنابراین، عدد ۳۳۹ ناشی از حذف سه پاسخ غیرواقعی است، نه حذف داده‌های پرت.

ابزار گردآوری اطلاعات پرسشنامهٔ استاندارد بر اساس طیف پنج‌درجه‌ای لیکرت (کاملاً مخالف=۱ تا کاملاً موافق=۵) بود. برای سنجش ازخودگذشتگی رهبر، از مقیاس ۵آیتمی دِ کرمر و فان کنیپنبرگ[۱] (۲۰۰۴)، عملکرد شغلی از مقیاس ۴آیتمی چِن[۲] و همکاران (۲۰۰۲)، اعتماد به رهبر از مقیاس ۶آیتمی پادساکف[۳] و همکاران (۱۹۹۰)،

[۱] De Cremer & Van Knippenberg
[۲] Chen
[۳] Podsakoff

رفتار شـــهروندی ســـازمانی از مقیاس ۵آیتمی فاره[۱] و همکاران (۲۰۰٤)، ادراک از ریاکاری رهبر از مقیاس ٤آیتمی گرینبام[۲] و همکاران (۲۰۱۵)، هویت جمعی از مقیاس ٦آیتمی مائل و اَشفورث[۳] (۱۹۹۲) و عزت‌نفس پیرو از مقیاس ٤آیتمی پیرس[٤] و همکاران (۱۹۸۹) استفاده شد.

روایی صوری، روایی سازه، روایی هم‌گرا و روایی تشخیصی بررسی و پایایی با آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی ارزیابی شدند. ضریب آلفای کرونباخ همهٔ سازه‌ها برای پاسخ مستقیم به ملاحظهٔ داور در جدول ۲ گزارش شده است. داده‌ها با مدل‌یابی معادلات ساختاری در AMOS نسخهٔ ۲۰ تحلیل شدند.

جدول ۲. ضرایب آلفای کرونباخ متغیرهای پژوهش

متغیر	آلفای کرونباخ (α)
ازخودگذشتگی رهبر	۰/۷۱۱
اعتماد به رهبر	۰/۹۲۷
عزت‌نفس پیرو	۰/۸۱۸
هویت جمعی	۰/۸۸۳
ادراک از ریاکاری رهبر	۰/۹۳۹
رفتار شهروندی سازمانی	۰/۸۱۵
عملکرد شغلی	۰/۸۹۷

یافته‌ها

یافته‌های توصیفی

بر اساس یافته‌های آمار توصیفی، مشخص شد ۷۵ درصد (۲۵۷ نفر) از کارکنان مرد و ۲٤ درصد از آنها زن (۸۲ نفر) بوده‌اند. از نظر وضـــعیت تأهل، ۷۵ درصـــد (۲۵۸ نفر) از کارکنان متأهل و ۲٤ درصـــد از آنها مجرد (۸۱ نفر) بوده‌اند. بیشترین افراد شرکت‌کننده دارای سن ٤۱ تا ۵۰ سال بوده‌اند (۳۹ درصد) و بعد از آن، سن ۳۱ تا ٤۰ سال (۳۳ درصد) بیشترین فراوانی را داشته است. ۱۹ درصد دارای سن ۲۰ تا ۳۰ سال بوده‌اند و ۸ درصد سن بیشتر از ۵۰ سال داشته‌اند. از نظر تحصیلات، ٤٦ درصد از کارکنان لیسانس (۱۵۸ نفر)، ۲٦ درصد فوق‌لیسانس و بالاتر (۹۰ نفر) و ۱۹ درصد فوق‌دیپلم (٦۵ نفر) و ۸ درصد تحصیلات دیپلم (۲٦ نفر) داشتند. از نظر سابقهٔ کاری، ۳۳ درصد کمتر از ۱۰ سال، ۳٦ درصد بین ۱۱ تا ۲۰ سال، ۲٤ درصد بین ۲۱ تا ۳۰ سال و ٦ درصد بیشتر از ۳۰ سال سابقهٔ کاری داشتند.

---

[۱] Farh

[۲] Greenbaum

[۳] Mael & Ashforth

[٤] Pierce

پیش‌فرض‌های مدل

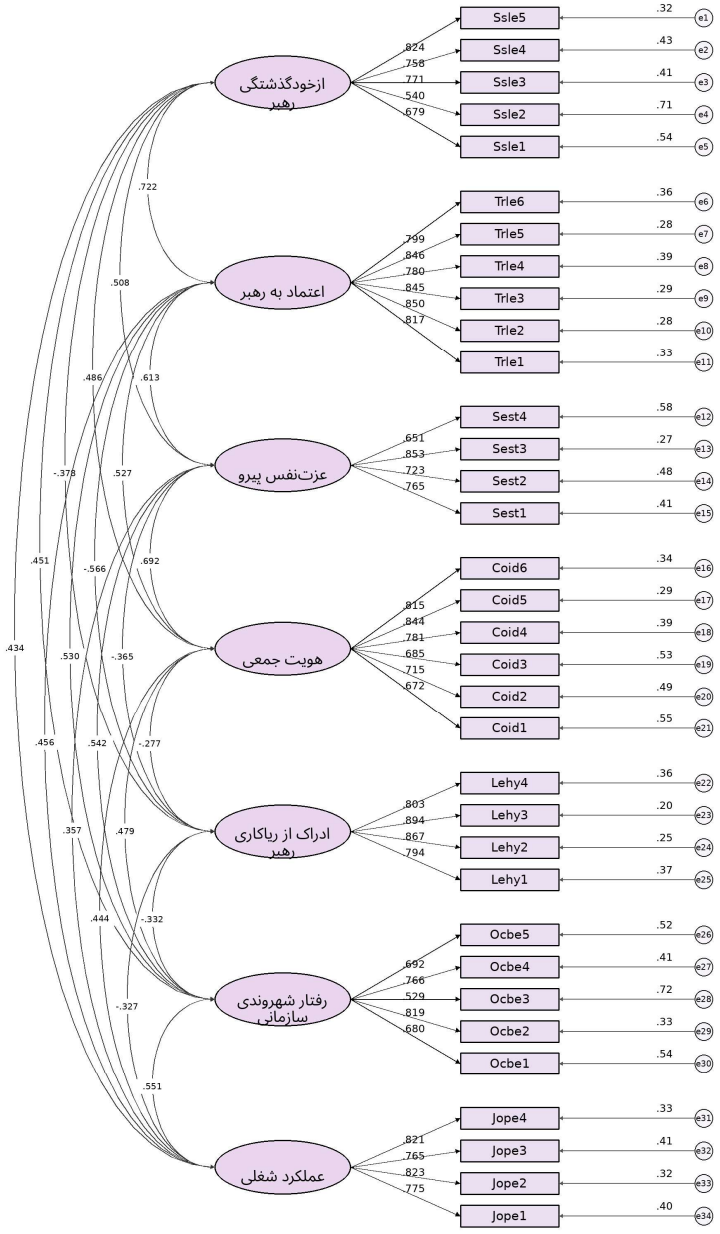
در مدل‌یابی معادلات ساختاری، بررسی نرمال‌بودن داده‌ها یکی از پیش‌فرض‌های کلیدی است. بررسی یافته‌ها نشان می‌دهد داده‌های جمع‌آوری‌شده از متغیرهای پژوهش از چولگی و کشیدگی قابل قبولی برخوردار هستند. علاوه بر این، وجود هم‌خطی چندگانه ممکن است باعث تخمین نادرست ضرایب مدل و کاهش دقت پیش‌بینی‌ها شود؛ یافته‌ها نشان می‌دهد بین متغیرهای تأثیرگذار بر رفتار شهروند سازمانی و عملکرد شغلی هم‌خطی وجود ندارد.

مدل‌سازی معادلات ساختاری

تحلیل مدل‌یابی معادلات ساختاری دقیقاً مطابق مدل مفهومی و در چهار گام انجام شد: (۱) آزمون مدل اندازه‌گیری هفت‌عاملی با تحلیل عاملی تأییدی، (۲) آزمون روابط مستقیم میان سازه‌های مکنون، (۳) آزمون دو فرضیهٔ تعدیل‌گری با ساخت متغیر تعاملی ازخودگذشتگی رهبر×ادراک از ریاکاری رهبر و (٤) آزمون شش اثر غیرمستقیم با بوت استرپ. به این ترتیب، هر مسیر مفهومی با آزمون آماری متناظر بررسی شد. شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری در جدول ۳ و مدل CFA در شکل ۲ ارائه شده است.

جدول ۳. شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری هفت‌عاملی

شاخص تناسب	χ^2/df	IFI	TLI	CFI	RMSEA	PClose
دامنهٔ قابل قبول	<۳	۰/۹<	۰/۹<	۰/۹<	<۰/۰۸	۰/۰۵>
برازش مدل	۱/۹۳۵	۰/۹۳۲	۰/۹۲۴	۰/۹۳۲	۰/۰۵۳	۰/۱۸۹



شکل ۲. تحلیل عاملی تأییدی مدل اندازه‌گیری هفت‌عاملی با نمایش عددی خطاهای گویه‌ها بر اساس برآوردهای استاندارد AMOS

مدل اندازه‌گیری هفت‌عاملی تأیید شد؛ نسبت χ^2/df برابر ۱/۹۳۵، شاخص‌های IFI و CFI برابر ۰/۹۳۲، TLI برابر ۰/۹۲٤، RMSEA برابر ۰/۰۵۳ و PClose برابر ۰/۱۸۹ بود. همهٔ بارهای عاملی استاندارد معنادار و بزرگ‌تر از ۰/۵۰ بودند. علاوه بر برازش کلی، پایایی ترکیبی، روایی هم‌گرا و روایی تشخیصی با شاخص HTMT بررسی شد که نتایج آنها در جدول ٤ آمده است.

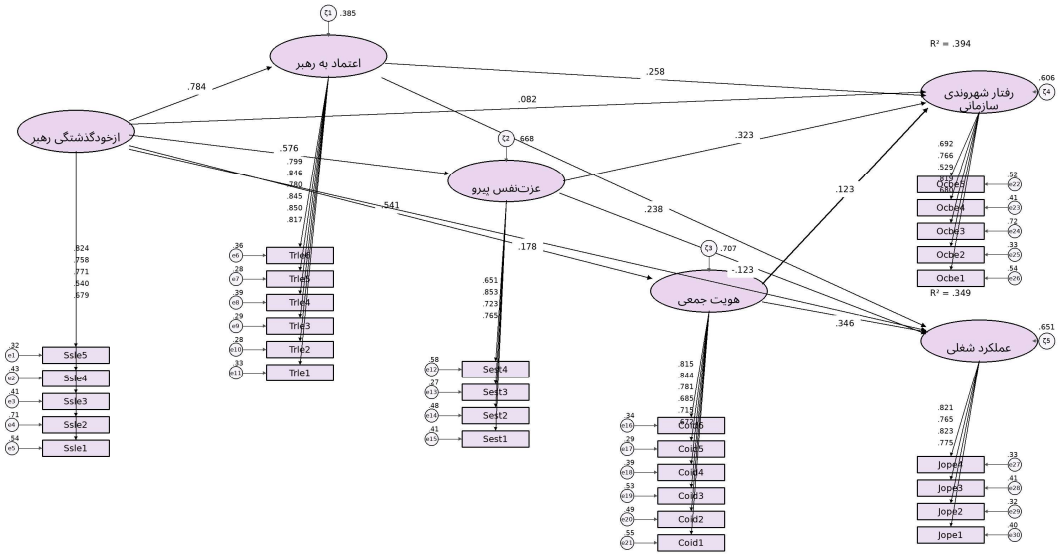
جدول ٤. روایی هم‌گرا، پایایی ترکیبی و شاخص HTMT متغیرهای پژوهش

	متغیرها	AVE	CR	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷
۱	ازخودگذشتگی رهبر	۰/۵۲	۰/۸۴۲	۱						
۲	اعتماد به رهبر	۰/۶۷۸	۰/۹۲۶	۰/۷۰۴	۱					
۳	عزت‌نفس پیرو	۰/۵۶۵	۰/۸۳۷	۰/۴۹	۰/۶۱۹	۱				
٤	هویت جمعی	۰/۵۷	۰/۸۸۷	۰/۴۶۸	۰/۵۲۶	۰/۷۱۱	۱			
۵	ادراک از ریاکاری رهبر	۰/۷۰۶	۰/۹۰۶	۰/۳۶	۰/۵۶۱	۰/۳۴۵	۰/۲۸۹	۱		
۶	رفتار شهروندی سازمانی	۰/۴۹۶	۰/۸۲۸	۰/۴۶۵	۰/۵۴۷	۰/۵۷۹	۰/۵۳۳	۰/۳۲۴	۱	
۷	عملکرد شغلی	۰/۶۳۴	۰/۸۷۴	۰/۴۲۲	۰/۴۵۳	۰/۳۷	۰/۴۶۵	۰/۳۲۶	۰/۵۵۱	۱

همهٔ مقادیر پایایی ترکیبی بیش از ۰/۷۰ بودند. مقدار AVE برای همهٔ سازه‌ها در حد قابل قبول بود؛ فقط AVE رفتار شهروندی سازمانی ۰/٤۹٦ و بسیار نزدیک به آستانهٔ ۰/۵۰ بود که با توجه به C.R.=0/828 و بارهای عاملی معنادار، به صورت مرزی قابل قبول تلقی شد. همهٔ مقادیر HTMT نیز کمتر از ۰/۸۵ بودند؛ بنابراین، تمایز تجربی سازه‌ها تأیید شد.

پس از تأیید مدل اندازه‌گیری، مدل ساختاری برای آزمون روابط میان سازه‌های مکنون اجرا شد. برای نمایش کامل مدل معادلات ساختاری، در شکل ۳، علاوه بر سازه‌های مکنون و مسیرهای ساختاری، تمام گویه‌های سنجش، بارهای عاملی استاندارد، خطاهای اندازه‌گیری گویه‌ها و خطاهای ساختاری سازه‌های درونزا نیز ارائه شده‌اند؛ بنابراین، شکل ۳ صرفاً یک تحلیل مسیر بر نمره‌های مشاهده‌شده نیست، بلکه ساختار اندازه‌گیری و ساختاری مدل را به صورت هم‌زمان نشان می‌دهد. مقادیر β روی مسیرهای بین سازه‌ها ضرایب رگرسیونی استاندارد[1] هستند و معناداری آنها با C.R. بزرگ‌تر از ۱/۹٦± و p<0/05 ارزیابی شد.

[1] Standardized Regression Weights



شکل ۳. مدل ساختاری کامل بر اساس برآوردهای استاندارد AMOS، همراه با گویه‌ها، خطاهای اندازه‌گیری، خطاهای ساختاری و ضرایب رگرسیونی استاندارد

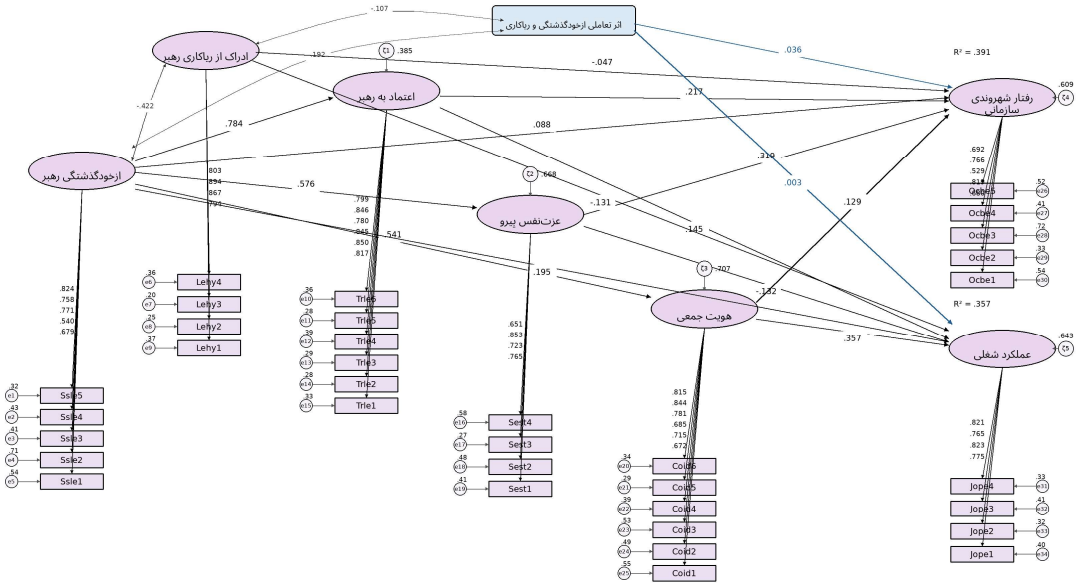
جدول ۵. معناداری ضرایب رگرسیونی استاندارد روابط مستقیم مدل ساختاری

متغیر مستقل	<-	متغیر وابسته	ضریب رگرسیونی استاندارد (β)	عدد معناداری	سطح معناداری	R^2
ازخودگذشتگی رهبر	<-	عملکرد شغلی	۰/۱۷۸	۲/۱۷۰	۰/۰۳۰	۰/۳۴۹
عزت‌نفس پیرو	<-	عملکرد شغلی	-۰/۱۲۳	-۲/۲۹۱	۰/۰۲۲	
هویت جمعی	<-	عملکرد شغلی	۰/۳۴۶	۶/۶۳۴	۰/۰۰۰	
اعتماد به رهبر	<-	عملکرد شغلی	۰/۲۳۸	۳/۳۶۲	۰/۰۰۰	
ازخودگذشتگی رهبر	<-	رفتار شهروند سازمانی	۰/۰۸۲	۱/۰۳۵	۰/۳۰۱	۰/۳۹۴
اعتماد به رهبر	<-	رفتار شهروند سازمانی	۰/۲۵۸	۳/۷۷۷	۰/۰۰۰	
عزت‌نفس پیرو	<-	رفتار شهروند سازمانی	۰/۳۲۳	۶/۲۲۶	۰/۰۰۰	
هویت جمعی	<-	رفتار شهروند سازمانی	۰/۱۲۳	۲/۴۴۹	۰/۰۱۴	

نتایج جدول ۵ نشان داد اثر مستقیم ازخودگذشتگی رهبر بر رفتار شهروندی سازمانی معنادار نیست (β=0/082، p=0/301)، اما اثر مستقیم آن بر عملکرد شغلی مثبت و معنادار است (β=0/178، p=0/030). ازخودگذشتگی رهبر قوی‌ترین رابطه را با اعتماد به رهبر (β=0/784) و سپس با عزت‌نفس پیرو (β=0/576) و هویت جمعی (β=0/541) داشت. بر اساس مدل مفهومی، در گام بعد، نقش تعدیل‌گر ادراک از ریاکاری رهبر با متغیر تعاملی آزمون شد.

آزمون نقش تعدیل‌گر ادراک از ریاکاری رهبر

برای آزمون تعدیل‌گری، از روش ساخت متغیر تعاملی استفاده شد. در این روش، متغیر جدید ازخودگذشتگی رهبر×ادراک از ریاکاری رهبر به عنوان حاصل‌ضرب متغیر مستقل (X) و متغیر تعدیل‌کننده (Z) ساخته و همراه با اثرهای اصلی X و Z در مدل ساختاری وارد شد. ملاک اصلی تأیید تعدیل‌گری معناداربودن مسیر متغیر تعاملی (X×Z) به متغیر وابسته است؛ به طوری که در سطح ۹۵ درصد، $p<0/05$ و $|C.R.|>1/96$ باشد. تغییر ضریب تعیین (R^2) پس از ورود متغیر تعاملی نیز به عنوان شاهد تکمیلی بررسی شد. در صورت معنادارشدن اثر تعامل، علامت و اندازهٔ β جهت و شدت تعدیل را نشان می‌دهد و تفسیر تکمیلی می‌تواند با شیب‌های ساده انجام شود، اما در این پژوهش، به دلیل نامعناداربودن هر دو اثر تعاملی، تحلیل شیب ساده موضوعیت نداشت.



شکل ٤. مدل ساختاری کامل با متغیر تعاملی بر اساس برآوردهای استاندارد AMOS، همراه با گویه‌ها، خطاهای اندازه‌گیری، خطاهای ساختاری و ضرایب رگرسیونی استاندارد

در شکل ٤، همهٔ سازه‌های مکنون با گویه‌ها و خطاهای اندازه‌گیری مربوط به خود نمایش داده شده‌اند. متغیر تعاملی یک متغیر ساخته‌شده از حاصل‌ضرب X و Z است و به همین دلیل، گویهٔ مستقل و خطای اندازه‌گیری جداگانه ندارد.

جدول ٦. معناداری ضرایب رگرسیونی استاندارد مدل ساختاری با متغیر تعاملی

متغیر مستقل	<	متغیر وابسته	ضریب رگرسیونی استاندارد (β)	عدد معناداری	سطح معناداری	R
ازخودگذشتگی*رفتار ریاکاری	<-	عملکرد شغلی	۰/۰۰۳	۰/۰۶۸	۰/۹۴۶	۰/۳۵۷
ازخودگذشتگی رهبر	<-	عملکرد شغلی	۰/۱۹۵	۲/۳۱۲	۰/۰۲۱	
رفتار ریاکاری رهبر	<-	عملکرد شغلی	-۰/۱۳۱	-۲/۷۱۸	۰/۰۰۷	
ازخودگذشتگی*رفتار ریاکاری	<-	رفتار شهروندی سازمانی	۰/۰۳۶	۰/۸۳۷	۰/۴۰۳	۰/۳۹۱
ازخودگذشتگی رهبر	<-	رفتار شهروندی سازمانی	۰/۰۸۸	۱/۰۷۴	۰/۲۸۳	
ادراک از ریاکاری رهبر	<-	رفتار شهروندی سازمانی	-۰/۰۳۰	-۱/۰۱۳	۰/۳۱۱	

نتایج جدول ٦ نشان داد پس از ورود متغیر تعاملی، R^2 عملکرد شغلی از ۰/۳٤۹ به ۰/۳۵۷ تغییر کرد و R^2 رفتار شهروندی سازمانی از ۰/۳۹٤ به ۰/۳۹۱ رسید؛ بنابراین، تغییر قدرت تبیین مدل ناچیز بود. مهم‌تر از تغییر R^2، ضریب مسیر تعامل ازخودگذشتگی رهبر×ادراک از ریاکاری رهبر به عملکرد شغلی نامعنادار بود (β=0/003، C.R.=0/068، p=0/946) و مسیر همین متغیر تعاملی به رفتار شهروندی سازمانی نیز معنادار نشد (β=0/036، C.R.=0/837، p=0/403). بر اساس ملاک از پیش تعیین‌شدهٔ p<0/05 و |C.R.|>1/96، هیچ یک از دو شرط لازم برای تأیید اثر تعدیلی حاصل نشد؛ در نتیجه، فرضیهٔ سوم و فرضیهٔ چهارم پژوهش تأیید نشدند. با این حال، اثر اصلی ادراک از ریاکاری رهبر بر عملکرد شغلی در مدل تعاملی منفی و معنادار بود (β=-0/131، p=0/007)، در حالی که اثر اصلی آن بر رفتار شهروندی سازمانی معنادار نبود (β=-0/030، p=0/311). نتایج اثرات غیرمستقیم در جدول ۷ گزارش شده است.

جدول ۷. معناداری اثرات غیرمستقیم بوت‌استرپ در مدل ساختاری

رابطه	بدون حضور تعدیل‌گر		با حضور تعدیل‌گر	
	اثر غیرمستقیم استاندارد (β)	سطح معناداری	اثر غیرمستقیم استاندارد (β)	سطح معناداری
ازخودگذشتگی> اعتماد به رهبر> رفتارشهروندی سازمانی	۰/۲۰۲	۰/۰۰۲	۰/۱۷۰	۰/۰۴۴

ازخودگذشتگی> عزت نفس‌پیرو> رفتارشهروندی سازمانی	۰/۱۸۶	۰/۰۰۱	۰/۱۸۴	۰/۰۰۱
ازخودگذشتگی> هویت جمعی> رفتارشهروندی سازمانی	۰/۰۶۷	۰/۲۰۴	۰/۰۷۰	۰/۱۴۹
ازخودگذشتگی> اعتماد به رهبر> عملکردشغلی	۰/۱۸۷	۰/۰۱۳	۰/۱۱۴	۰/۱۸۲
ازخودگذشتگی> عزت نفس‌پیرو> عملکردشغلی	-۰/۰۷۱	۰/۱۵۱	-۰/۰۷۶	۰/۱۰۲
ازخودگذشتگی> هویت جمعی> عملکردشغلی	۰/۱۸۷	۰/۰۰۱	۰/۱۹۳	۰/۰۰۱

مطابق جدول ۷، بدون حضور متغیر تعاملی، اعتماد به رهبر اثر ازخودگذشتگی رهبر بر رفتار شهروندی سازمانی (p=0/002،β=0/202) و عملکرد شغلی (p=0/013،β=0/187) را میانجی‌گری کرد؛ عزت‌نفس پیرو فقط مسیر رفتار شهروندی سازمانی را میانجی‌گری کرد (p=0/001،β=0/186) و هویت جمعی فقط مسیر عملکرد شغلی را میانجی‌گری کرد (p=0/001،β=0/187). اثر غیرمستقیم از مسیر هویت جمعی بر رفتار شهروندی و از مسیر عزت‌نفس بر عملکرد شغلی معنادار نبود.

بحث و نتیجه‌گیری

یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد ازخودگذشتگی رهبر یک محرک یکنواخت برای همهٔ پیامدهای کاری نیست. اثر مستقیم آن بر عملکرد شغلی تأیید شد، اما بر رفتار شهروندی سازمانی تأیید نشد. در مقابل، بخشی از اثر ازخودگذشتگی از مسیر سازوکارهای روان‌شناختی منتقل شد: اعتماد به رهبر تنها میانجی بود که هر دو پیامد را توضیح داد؛ عزت‌نفس پیرو فقط رفتار شهروندی سازمانی و هویت جمعی فقط عملکرد شغلی را میانجی‌گری کردند. این الگو نشان می‌دهد تمایز بین انجام بهتر وظیفهٔ رسمی و انجام داوطلبانهٔ رفتار فراتر از نقش برای فهم پیامدهای ازخودگذشتگی رهبر ضروری است.

اثر مستقیم مثبت ازخودگذشتگی رهبر بر عملکرد شغلی با یافته‌های شین و شین (۲۰۲۲) و عثمانی و همکاران (۲۰۲۵) هم‌سو است و می‌تواند با منطق مبادلهٔ اجتماعی توضیح داده شود: کارکنان فداکاری رهبر را علامتی از تعهد به جمع تلقی می‌کنند و در پاسخ، تلاش وظیفه‌ای خود را افزایش می‌دهند. در مقابل، غیرمعناداربودن اثر مستقیم بر رفتار شهروندی با بخشی از ادبیات کلاسیک ناهم‌سو است و با شواهد جدید دربارهٔ ماهیت دوگانهٔ این سبک رهبری سازگاری بیشتری دارد (Jiao & Wang, 2023; Liu et al., 2024). رفتار شهروندی داوطلبانه‌تر و پرهزینه‌تر از انجام وظایف رسمی است؛ بنابراین، ممکن است برای فعال‌شدن به یک سازوکار اضافی مانند اعتماد یا احساس ارزشمندی نیاز داشته باشد.

رد نقش تعدیل‌گر ادراک از ریاکاری به این معنا نیست که ریاکاری فاقد اهمیت است. اثر تعامل ریاکاری با ازخودگذشتگی بر هیچ یک از دو پیامد معنادار نشد، اما در مدل تعاملی، اثر اصلی ادراک از ریاکاری بر عملکرد شغلی منفی و معنادار بود (p=0/007،β=-0/131). از سوی دیگر، میانگین ادراک از ریاکاری در نمونه پایین بود (M=2/308)؛ بنابراین، دامنهٔ محدود این متغیر می‌تواند توان آشکارسازی یک اثر تعدیلی را کاهش داده باشد. یافته های هان[1] و همکاران (۲۰۲٤) و ایلسو و همکاران (۲۰۲٤) نیز نشان می‌دهد ریاکاری می‌تواند از مسیر تضعیف اعتماد یا افزایش کناره‌گیری عمل کند؛ بر این ا ساس، نتیجهٔ دقیق پژوهش این ا ست که نقش مرزی ریاکاری در این نمونه تأیید نشد، نه اینکه ریاکاری رهبر بی‌اثر باشد.

نقش میانجی اعتماد به رهبر در هر دو پیامد مهم‌ترین سازوکار مشترک مدل است. این یافته با مطالعهٔ جیائو و وانگ (۲۰۲۳) و شواهد مربوط به نقش اعتماد در انتقال اثر رفتار رهبر هم سو ا ست. ازخودگذ شتگی زمانی به رفتار شهروندی تبدیل شد که کارکنان از رفتار رهبر به قابلیت اتکا و خیرخواهی او ا ستنباط مثبت کردند. به همین دلیل، در مدیریت عملی، نباید صرفاً بر نمایش فداکاری تأکید شود؛ اعتبار و ثبات رفتار رهبر باید به اندازهٔ خود فداکاری مورد توجه قرار گیرد.

عزت‌نفس پیرو مسیر ازخودگذ شتگی به رفتار شهروندی را میانجی‌گری کرد، اما مسیر غیرمستقیم آن به عملکرد شغلی معنادار نبود. همچنین، در مدل چندمتغیره، ضریب مستقیم عزت‌نفس به عملکرد شغلی منفی بود؛ در حالی که همب ستگی دو متغیر در تحلیل دومتغیره مثبت بود (r=0/316). این تغییر علامت احتمال هم‌پو شانی و اثر سرکوب آماری در حضور اعتماد و هویت جمعی را مطرح می‌کند؛ بنابراین، برخلاف تفسیر ساده‌انگارانه‌ای که عزت‌نفس زیاد را علت کاهش عملکرد بداند، این یافته باید با احتیاط و به عنوان الگویی وابسته به ساختار چندمتغیرهٔ مدل تفسیر و در نمونه‌های مستقل تکرار شود.

هویت جمعی اثر ازخودگذشتگی رهبر بر عملکرد شغلی را میانجی‌گری کرد، اما اثر غیرمستقیم آن بر رفتار شهروندی معنادار نبود. این یافته نشان می‌دهد احساس ما بودن می‌تواند هماهنگی و تلاش برای اهداف رسمی مشترک را افزایش دهد، اما به‌تنهایی برای ایجاد رفتارهای داوطلبانه کافی نیست. یافته‌های عبدالله‌زاده، مقیمی و ایمانی (۱٤۰۳) که وحدت و هویت جمعی را از مؤلفه‌های بنیادی رفتارهای ایثارگرانه معرفی کردند و نتایج مطالعهٔ ژانگ و همکاران (۲۰۲۵) دربارهٔ نقش هویت سازمانی، این تفسیر را تقویت می‌کند.

از جنبهٔ نظری، سهم اصلی پژوهش در تفکیک مسیرهای اثرگذاری است: اعتماد یک سازوکار مشترک، عزت‌نفس یک سازوکار مرتبط‌تر با رفتار فرانقشی و هویت جمعی یک سازوکار مرتبط‌تر با عملکرد وظیفه‌ای ظاهر شد. همچنین، عدم تأیید تعدیل‌گری ریاکاری در کنار اثر ا صلی منفی آن بر عملکرد نشان می‌دهد بهتر ا ست ریاکاری در

[1] Han

پژوهش‌های آینده فقط به عنوان تضعیف‌کنندهٔ یک رابطه مفهوم‌پردازی نشود و مسیرهای مستقیم و میانجی آن نیز بررسی شوند.

دلالت‌های کاربردی و راهکارهای نوین

۱. پایش داده‌محور اعتماد و هم‌سویی گفتار–عمل: سازمان می‌تواند یک پالس کوتاه رهبری دوره‌ای و ناشناس طراحی کند که با چند گویهٔ ثابت، اعتماد به رهبر، هم‌سویی وعده و عمل، عدالت در توزیع منابع و ادراک از رفتارهای ازخودگذشته را بسنجد. استفاده از روند تغییرات به جای امتیاز یک‌مرحله‌ای امکان شناسایی زودهنگام افت اعتماد را فراهم می‌کند و داده‌ها باید برای توسعه و مربی‌گری مدیران، نه تنبیه، به کار رود.

۲. بازخورد ۳۶۰ درجه مبتنی بر شواهد رفتاری: ارزیابی مدیران از کلی‌گویی دربارهٔ فداکاری فاصله بگیرد و بر رفتارهای قابل مشاهده مانند پذیرش سهم منصفانه از فشار کاری، چشم‌پوشی از امتیاز شخصی در موقعیت‌های مشخص، حمایت از کارکنان و عمل به وعده‌ها متمرکز شود. بازخورد هم‌زمان کارکنان، همتایان و مدیر بالادست می‌تواند فاصلهٔ میان تصویر رهبر و تجربهٔ واقعی کارکنان را آشکار کند.

۳. پروتکل شفافیت تصمیم‌های فداکارانه: هنگام تصمیم‌گیری‌هایی که برای رهبر یا کارکنان هزینه دارند، منطق تصمیم، منفعت جمعی، گروه‌های منتفع و نحوهٔ توزیع هزینه‌ها به صورت روشن توضیح داده شود. این اقدام می تواند احتمال اسناد نمایشی یا خودخدمت‌گرانه به رفتار رهبر را کاهش دهد و از شکل‌گیری ریاکاری ادراک‌شده پیشگیری کند.

٤. تبدیل هویت جمعی به همکاری واقعی: تشکیل تیم‌های مأموریت بین‌واحدی برای مسائل عملیاتی، تعریف اهداف مشترک قابل اندازه‌گیری و قدردانی از دستاورد تیم به جای قهرمان سازی فردی می‌تواند هویت جمعی را از یک احساس نمادین به هماهنگی و عملکرد مشترک تبدیل کند .برای رفتار شهروندی نیز باید علاوه بر هویت، زمینهٔ امن برای کمک داوطلبانه و اعتماد متقابل ایجاد شود.

۵. بازطراحی شاخص‌های ارزیابی مدیران: در کنار شاخص‌های سنتی عملکرد، معیارهایی مانند اعتماد کارکنان، ثبات گفتار و عمل، کیفیت همکاری بین‌واحدی و نحوهٔ توزیع منصفانهٔ هزینه‌ها و مزایا در ارزیابی توسعه‌ای مدیران لحاظ شوند. چنین رویکردی احتمال جایگزینی فداکاری نمایشی با رفتارهای پایدار و قابل‌اعتماد را کاهش می‌دهد.

محدودیت‌ها و مسیر پژوهش آینده

این پژوهش در یک سازمان بخش عمومی و با طرح مقطعی و داده‌های عمدتاً خودگزارشی انجام شده است؛ بنابراین، تعمیم و استنباط علّی باید با احتیاط صورت گیرد. پژوهش‌های آینده می‌توانند از طرح‌های چندموجی و چندمنبعی، ارزیابی عملکرد توسط سرپرست، آزمایش‌های سناریویی برای دست‌کاری سطح ریاکاری و مطالعات

چندسطحی استفاده کنند. همچنین، آزمون اثرات غیرخطی ریاکاری، بررسی ریاکاری به عنوان میانجی و مصاحبه‌های کیفی دربارهٔ اینکه کارکنان چگونه فداکاری رهبر را اصیل یا نمایشی تفسیر می‌کنند، می‌تواند مرزهای نظری مدل را روشن‌تر کند. در جمع‌بندی، پیام مدیریتی پژوهش این است که فداکاری رهبر زمانی ارزشمندتر می‌شود که به اعتماد معتبر و هویت جمعی قابل تجربه تبدیل شود؛ صرف نمایش هزینه‌دادن رهبر، بدون سازوکارهای رابطه‌ای و ادراکی، تضمینی برای رفتارهای کاری مطلوب نیست.

سپاسگزاری

از مشارکت‌کنندگانی که در اجرای این پژوهش همکاری کرده‌اند، سپاسگزاری می‌شود.

تعارض منافع

هیچ‌گونه تعارض منافعی در انتشار این مقاله وجود ندارد.

منابع فارسی

۱. ادیب‌زاده، مرضیه، رحیم‌نیا، فریبرز، مهارتی، یعقوب، و شیرازی، علی (۱۴۰۲). رهبری فداکارانه، یک نگاه مشارکتی: رویکرد پدیدارشناسی. *پژوهش‌های مدیریت عمومی*، ۱۶(۶۱)، ۹۵–۱۲۸ . https://doi.org/10.22111/jmr.2023.41928.5755

۲. بابایی، عباس، تابلی، حمید، و شمس الدینی، سهیلا (۱۳۸۹). *بررسی رابطهٔ بین سبک‌های رهبری و عزت‌نفس کارکنان در سازمان‌های دولتی شهر کرمان*. اولین کنفرانس سالانهٔ مدیریت، نوآوری و کارآفرینی، شیراز. https://civilica.com/doc/108834

۳. تابلی، حمید، عسکری باقرآبادی، محبوبه، و کمال دار، مهرداد (۱۴۰۱). بررسی تأثیر رهبری متعهد بر اعتماد به رهبر، رفتار شهروندی سازمانی و کیفیت خدمات در پلیس فسا. *توسعهٔ سازمانی پلیس*، ۱۹(۸۰)، ۱۲۰–۱۳۷. https://doi.org/10.22034/pod.2022.1265577.1234

٤. حیدری، مرضیه، و کاظمی، نرگس (۱۴۰۰). رابطهٔ بین رهبری اخلاقی، مشروعیت سازمانی، ریاکاری سازمانی و نتایج مربوط به کار معلمان. *فصلنامهٔ رهبری و مدیریت آموزشی دانشگاه آزاد اسلامی واحد گرمسار*، ۱٤(۲)، ۹۷–۱۱۹. https://sanad.iau.ir/Journal/edu/Article/856757/FullText

۵. عبدالله‌زاده، امیرحسین، مقیمی، سید محمد، و ایمانی، حسین (۱۴۰۳). ارائهٔ مدل رفتارهای ایثارگرانه رهبران در سازمان؛ رویکرد ساختاری تفسیری. *فصلنامهٔ مدیریت دولتی*، ۱٦(۳)، ۵۱۱–۵۳٤. https://doi.org/10.22059/jipa.2024.368676.3430

٦. عبدالله‌زاده، امیرحسین، مقیمی، سید محمد، و مزاری، ابراهیم (۱۴۰۳). مفهوم‌پردازی رهبری ایثارگرانه در سازمان‌های عمومی: رویکردی مبتنی بر نظریه داده‌بنیاد. *مطالعات وقف و امور خیریه*، ۲(۱)، ۲۰۳–۲۲٦. https://doi.org/10.22108/ecs.2024.140244.1084

۷. میرزایی، وحید، و نادی مقدم، صحرا (۱۴۰۱). بررسی نقش میانجی تعهد شغلی در رابطهٔ بین رشد شغلی سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی. *پژوهش های روانشناختی در مدیریت*، ۸(۱)، ۱۳۳–۱۷۱. https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.24764833.1401.8.1.7.5

References

1. Abdollahzadeh, A., Moghimi, S.M., & Imani, H. (2024). Presenting a model of leaders' self-sacrificial behaviors in organizations: An interpretive structural approach. *Public Administration*, 16(3), 511–534. https://doi.org/10.22059/jipa.2024.368676.3430 (In Persian)
2. Abdollahzadeh, A., Moghimi, S.M., & Mazari, E. (2024). Conceptualizing self-sacrificial leadership in public organizations: A grounded theory approach. *Journal of Endowment & Charity Studies,* 2(1), 203–226. https://doi.org/10.22108/ecs.2024.140244.1084 (In Persian)
3. Adibzadeh, M., Rahimnia, F., Maharati, Y., & Shirazi, A. (2023). Self-sacrificial leadership, a participative perspective: Phenomenological approach. *Public Management Researches,* 16(61), 95–128. https://doi.org/10.22111/jmr.2023.41928.5755 (In Persian)
4. Babaei, A., Tabli, H., & Shams-al-Dini, S. (2010). *Investigating the relationship between leadership styles and employees' self-esteem in government organizations in Kerman city*. First Annual Conference on Management, Innovation and Entrepreneurship, Shiraz. https://civilica.com/doc/108834/ (In Persian)
5. Bharanitharan, D.K., Lowe, K.B., Bahmannia, S., Chen, Z.X., & Cui, L. (2021). Seeing is not

believing: Leader humility, hypocrisy, and their impact on followers' behaviors. *The Leadership Quarterly,* 32(2), 101440. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101440

6. Chen, Z.X., Tsui, A.S., & Farh, J.L. (2002). Loyalty to supervisor vs. organizational commitment: Relationships to employee performance in China. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(3), 339–356. https://doi.org/10.1348/096317902320369749
7. Choi, Y., & Mai-Dalton, R.R. (1998). On the leadership function of self-sacrifice. *The Leadership Quarterly,* 9(4), 475–501. https://doi.org/10.1016/S1048-9843(98)90012-1
8. 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. https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00025-9
9. De Cremer, D., & Van Knippenberg, D. (2004). Leader self-sacrifice and leadership effectiveness: The moderating role of leader self-confidence. *Organizational Behavior and Human Decision Processes,* 95(2), 140–155. https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2004.04.002
10. Farh, J.L., Zhong, C.B., & Organ, D.W. (2004). Organizational citizenship behavior in the People's Republic of China. *Organization Science*, 15(2), 241–253. https://doi.org/10.1287/orsc.1030.0051
11. Greenbaum, R.L., Mawritz, M.B., & Piccolo, R.F. (2015). When leaders fail to "walk the talk": Supervisor undermining and perceptions of leader hypocrisy. *Journal of Management,* 41(3), 929–956. https://doi.org/10.1177/0149206312442386
12. Han, C., Wang, X., Zhang, W., Liu, M., & Xia, Y. (2024). I treated the way you treated me: The effect of leader hypocrisy on employees' voice behavior. *Psychology Research and Behavior Management,* 17, 1339–1353. https://doi.org/10.2147/PRBM.S450359
13. Heidari, M., & Kazemi, N. (2021). The relationship between ethical leadership, organizational legitimacy, organizational hypocrisy and teachers' work outcomes. *Quarterly Journal of Educational Leadership and Management, Islamic Azad University, Garmsar Branch,* 14(2), 97–119. https://sanad.iau.ir/Journal/edu/Article/856757/FullText (In Persian)
14. Huang, D., & Zhou, H. (2024). Self-sacrificial leadership, thriving at work, workplace well-being, and work–family conflict during the COVID-19 crisis: The moderating role of self-leadership. *BRQ Business Research Quarterly,* 27(1), 10–25. https://doi.org/10.1177/23409444231203744
15. Ilsev, A., & Aydin, E.M. (2021). Leader hypocrisy and its emotional, attitudinal, and behavioral consequences. In S. M. Camgöz & Ö. T. Ekmekci (Eds.), *Destructive leadership and management hypocrisy: Advances in theory and practice* (pp. 129–141). Emerald Publishing Limited.
16. Ilsev, A., Bayhan Karapinar, P., & Metin Camgoz, S. (2024). Actions matter more than words: From leader hypocrisy to employee withdrawal. *Nonprofit Management & Leadership,* 34(4), 879–899. https://doi.org/10.1002/nml.21595
17. Jiao, Y.C., & Wang, Y.C. (2023). Under the mask: The double-edged sword effect of leader self-sacrifice on employee work outcomes. *Frontiers in Psychology,* 14, 1052623. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1052623
18. Karikumpu, V., Häggman-Laitila, A., Romppanen, J., Kangasniemi, M., & Terkamo-Moisio, A. (2024). Trust in the leader and trust in the organization in healthcare: A concept analysis based on

a systematic review. *Journal of Nursing Management,* 2024(1), 8776286. https://doi.org/10.1155/2024/8776286

19. Kavanagh, B., Perkmann, M., & Phillips, N. (2021). Collective identity and the limits of innovation: A review and research agenda. *Innovation,* 23(1), 1–16. https://doi.org/10.1080/14479338.2020.1742127
20. Lanre-Babalola, F.O., Oginni, B.O., Ajibola, K.S., Olowu, A.E., Balogun, R.A., Tewogbade, S. O., ... & Gbotosho, A.S. (2023). Human capital development and employee performance: Evidence from Osun State Ministry of Human Resource and Capacity Building, Nigeria. *Journal of Behavioural Studies,* 4(2). https://www.jbs.com.ng/index.php/jbs/information/readers
21. Liu, S., Li, N., & Xu, M. (2024). Good soldiers instead of good change agents: Examining the dual effects of self-sacrificial leadership on pro-social behavior and change-oriented behavior in teams. *Journal of Management,* 50(2), 490–522. https://doi.org/10.1177/01492063221117529
22. 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. https://doi.org/10.1002/job.4030130202
23. Mawritz, M.B., Ambrose, M.L., & Priesemuth, M. (2023). Toxic triads: Supervisor characteristics, subordinate self-esteem, and supervisor stressors in relation to perceptions of abusive supervision. *Human Performance,* 36(4), 180–199. https://doi.org/10.1080/08959285.2023.2222273
24. Mirzaei, V., & Nadi Moghadam, S. (2022). Examining the mediating effect of career commitment on the relationship between organizational career growth and organizational citizenship behavior. *Psychological Researches in Management,* 8(1), 133–171. https://dor.isc.ac/dor/20.1001.1.24764833.1401.8.1.7.5 (In Persian)
25. Piccoli, B., Callea, A., Urbini, F., Chirumbolo, A., Ingusci, E., & De Witte, H. (2017). Job insecurity and performance: The mediating role of organizational identification. *Personnel Review,* 46(8), 1508–1522. https://doi.org/10.1108/PR-05-2016-0120
26. Pierce, J.L., Gardner, D.G., Cummings, L.L., & Dunham, R.B. (1989). Organization-based self-esteem: Construct definition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 32(3), 622–648. https://doi.org/10.2307/256437
27. Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. The *Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142. https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7
28. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
29. Saeed, I., Khan, J., Zada, M., Zada, S., Vega-Muñoz, A., & Contreras-Barraza, N. (2022). Linking ethical leadership to followers' knowledge sharing: Mediating role of psychological ownership and moderating role of professional commitment. *Frontiers in Psychology,* 13, 841590. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.841590
30. Shin, J., & Shin, H. (2022). The effect of self-sacrifice leadership on social capital and job performance in hotels. *Sustainability,* 14(9), 5509. https://doi.org/10.3390/su14095509

31. Tabli, H., Askari Bagherabadi, M., & Kamaldar, M. (2022). Investigating the effect of committed leadership on trust in the leader, organizational citizenship behavior and service quality in the Fasa police. *Police Organizational Development,* 19(80), 120–137. https://doi.org/10.22034/pod.2022.1265577.1234 (In Persian)
32. Usmani, M., Alam, F., & Zafar, H. (2025). Effect of self-sacrifice leadership on social capital and job performance in retail apparel industry of Pakistan. *Pmanagement Studies,* 5(1), 1–15. https://pmanagementstudies.com/poms/index.php/poms/article/view/44
33. Wagner, T., Korschun, D., & Troebs, C. (2020). Deconstructing corporate hypocrisy: A delineation of its behavioral, moral, and attributional facets. *Journal of Business Research,* 114, 385–394. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.041
34. Yan, D., Li, L., & Jeon, H. (2024). Does self-sacrificial leadership reduce the subordinate's organizational cynicism? The mediating role of distributive justice and ethical corporate social responsibility. *Leadership & Organization Development Journal,* 45(8), 1401–1416. https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2024-0040
35. Yang, F., Senewiratne, S., Newman, A., Sendjaya, S., & Chen, Z. (2023). Leader self-sacrifice: A systematic review of two decades of research and an agenda for future research. *Applied Psychology,* 72(2), 797–831. https://doi.org/10.1111/apps.12407
36. Yang, F., Wang, B., Yang, M., & Chen, W. (2025). Martyred but proud: Understanding the consequences of leader self-sacrifice from the emotional motivating perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology,* 98(3), e70054. https://doi.org/10.1111/joop.70054
37. Zada, S., Khan, J., Saeed, I., Jun, Z.Y., Vega-Muñoz, A., & Contreras-Barraza, N. (2022). Servant leadership behavior at workplace and knowledge hoarding: A modermixed-methodsation mediation examination. *Frontiers in Psychology,* 13, 888761. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.888761
38. Zhang, H., & Ye, M. (2016). A literature review of self-sacrificial leadership. *Psychology, 7*(9), 1205–1210. https://doi.org/10.4236/psych.2016.79121
39. Zhang, H., Tan, Y., Long, S., Guo, J., Li, R., & Zhou, Q. (2025). Effect of self-sacrificial leadership on organizational identity and employee retention during crisis: A mixed method investigation. *SAGE Open, 15*(3), 21582440251363306. https://doi.org/10.1177/21582440251363306