

Akhlāq-i zīstī

i.e., Bioethics Journal

2024; 14(39): e19

The Bioethics and Health
Law InstituteMedical Ethics and Law
Research CenterInternational Association
of Islamic Bioethics

Designing Humble Leadership Model for Managers with a Meta-Synthesis Approach

Tahereh Mohammadi¹, Adel Zahedbabelan^{1*}, Ali Khaleghkhah¹, Hossein Taghavi Qarabulagh¹

1. Department of Administration Education, Faculty of Educational Sciences and Psychology, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran.

ABSTRACT

Background and Aim: With the spread of unethical behaviors and events, the adoption of humble leadership by managers can play an important role in the effective management of organizations and reducing unethical behaviors. Therefore, the current research was conducted with the aim of providing a model of humble leadership for managers.

Methods: This research was conducted in terms of practical purpose, with a qualitative approach and using the seven-step hybrid method of Sandelovski and Baros (2007). The statistical population studied included all Persian and English studies published in the field of humble leadership for managers between 2000 and 2023. In this regard, key words related to the purpose of the research were searched and the articles and documents obtained using the purposeful sampling method, finally 50 articles that met the inclusion criteria, using the three-stage coding method (open, central, selective) were analyzed through Maxqda 2020 software. The reliability of the codings was confirmed using the Kappa coefficient of agreement with a value of 0.92 and to check the validity of the research, the findings were provided to 4 qualitative research experts.

Ethical Considerations: Throughout all stages of the present research, ethical aspects including the originality of the texts, honesty and trustworthiness have been observed.

Results: Based on the results of data analysis, 90 open codes were identified, which were categorized into 20 concepts and 4 categories.

Conclusion: According to the studies, it can be concluded that the existence of humble leadership by managers can lead to the growth and effectiveness of the manager, his followers and the organization.

Keywords: Humility; Effectiveness; Metasynthesis; Management; Leadership

Corresponding Author: Adel Zahedbabelan; **Email:** Zahed@uma.ac.ir

Received: December 27, 2023; **Accepted:** March 14, 2024; **Published Online:** January 05, 2025

Please cite this article as:

Mohammadi T, Zahedbabelan A, Khaleghkhah A, Taghavi Qarabulagh H. Designing Humble Leadership Model for Managers with a Meta-Synthesis Approach. *Akhlāq-i zīstī, i.e., Bioethics Journal*. 2024; 14(39): e19.



طراحی الگوی رهبری فروتنانه برای مدیران با رویکرد فراترکیب

طاهره محمدی^۱، عادل زاهدبابلان^{۱*}، علی خالق‌خواه^۱، حسین تقوی قره‌بلاغ^۱

۱. گروه مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.

چکیده

زمینه و هدف: با گسترش رفتارها و رویدادهای غیر اخلاقی، اتخاذ رهبری فروتنانه از جانب مدیران می‌تواند نقش مهمی در مدیریت اثربخش سازمان‌ها و کاهش رفتارهای غیر اخلاقی ایفا نماید. بنابراین پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی رهبری فروتنانه برای مدیران انجام شد. **روش:** این پژوهش از نظر هدف کاربردی، با رویکرد کیفی و با استفاده از روش فراترکیب هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروس (۲۰۰۷ م.) انجام شد. جامعه آماری مورد مطالعه شامل کلیه مطالعات فارسی و انگلیسی چاپ‌شده در حوزه رهبری فروتنانه برای مدیران در بین سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۳ بود. در این راستا، واژگان کلیدی مرتبط با هدف پژوهش مورد جستجو قرار گرفت و مقالات و اسناد به دست‌آمده با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند که در نهایت ۵۰ مقاله که از معیارهای ورود به مطالعه برخوردار بودند، با استفاده از روش کدگذاری سه‌مرحله‌ای (باز، محوری، انتخابی) از طریق نرم‌افزار Maxqda 2020 تجزیه و تحلیل شدند. پایایی کدگذاری‌ها با استفاده از ضریب توافق کاپا با مقدار ۰/۹۲ تأیید شد و برای بررسی روایی پژوهش، یافته‌ها در اختیار ۴ نفر از خبرگان تحقیق کیفی قرار گرفت.

ملاحظات اخلاقی: در تمام مراحل پژوهش حاضر، جنبه‌های اخلاقی شامل اصالت متون، صداقت و امانتداری رعایت شده است.

یافته‌ها: بر اساس نتایج تحلیل داده‌ها، ۹۰ کد باز شناسایی شد که در ۲۰ مفهوم و ۴ مقوله دسته‌بندی شد. یافته‌ها نشان داد ۴ مؤلفه مدیریت بر خود (هوش هیجانی، هوش اخلاقی، عاطفه مثبت، تعهد دینی، رفتار معنوی، ویژگی‌های شخصیتی رهبر و ویژگی وضعیت)، مدیریت افراد (غنی‌سازی کانال‌های ارتباطی، ویژگی شخصیتی پیروان، پویایی گروه، توانمندسازی روان‌شناختی، امنیت روانی، توانمندسازی شناختی و سرمایه روان‌شناختی)، مدیریت سازمان (رهبری مشارکتی، توانمندسازی ساختاری، فرهنگ سازمانی و ارزش‌های فرهنگی) و حمایت سازمانی (حمایت مدیریت ارشد و انتظارات رهبر نسبت به زیردستان) بر اتخاذ سبک رهبری فروتنانه در مدیران تأثیر دارند.

نتیجه‌گیری: با توجه به بررسی‌های صورت‌پذیرفته، می‌توان نتیجه گرفت که وجود اتخاذ رهبری فروتنانه از جانب مدیران می‌تواند منجر به رشد و اثربخشی شخص مدیر، پیروان و سازمان گردد.

واژگان کلیدی: فروتنی؛ اثربخشی؛ فراترکیب؛ مدیریت؛ رهبری

نویسنده مسئول: عادل زاهدبابلان؛ پست الکترونیک: Zahed@uma.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۱۰/۰۶؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۲/۲۴؛ تاریخ انتشار: ۱۴۰۳/۱۰/۱۶

خواهشمند است این مقاله به روش زیر مورد استناد قرار گیرد:

Mohammadi T, Zahedbabelan A, Khaleghkhah A, Taghavi Qarabulagh H. Designing Humble Leadership Model for Managers with a Meta-Synthesis Approach. Akhlaq-i zisti, i.e., Bioethics Journal. 2024; 14(39): e19.

مقدمه

مدیران نقشی حیاتی در تشکیل، انتظام و آفرینش ساختار مطلوب در فضای سازمان‌ها دارند و نیز آثار و پیامد نگرش‌ها، راهبردها و مرجحات آن‌ها بر عناصر فرهنگ و رفتار سازمانی و در نهایت، خروجی و توسعه سازمان و عملکرد نهایی سازمان‌ها مؤثر است (۱). سوگند خداوند باری تعالی به تدبیرکنندگان در آیه ۵ سوره نازعات «فَالْمُدْبِرَاتِ أَمْرًا» و بند ۲۵ دعای جوشن کبیر «اللَّهُمَّ إِنِّي أَسْأَلُكَ بِاسْمِكَ يَا مُصَوِّرُ، يَا مُقَدِّرُ، يَا مُدَبِّرُ، يَا مُطَهِّرُ، يَا مُنَوِّرُ، يَا مُبَسِّرُ، يَا مُبَشِّرُ، يَا مُنذِرُ، يَا مُقَدِّمُ، يَا مُؤَخِّرُ». جایگاه مدیریت را به زیبایی تبیین می‌کند. همچنین آیه ۷۱ سوره اسراء مبنی بر فراخوانی هر قومی در قیامت با پیشوایانش «يَوْمَ نَدْعُو كُلَّ أُنَاسٍ بِإِمامِهِمْ فَمَنْ أُوْتِيَ كِتَابَهُ بِيَمِينِهِ فَأُولَئِكَ يَقْرَءُونَ كِتَابَهُمْ وَلَا يَظْلَمُونَ فَتِيلًا؛ (به یاد آر) روزی که ما هر گروهی از مردم را با پیشوایشان (به پیشگاه حقیقت) می‌خوانیم، پس هر کس نامه عملش را به دست راست دهند، آن‌ها نامه خود را قرائت کنند و کمترین ستمی به آن‌ها نخواهد شد.» آیه ۱۴۲ سوره اعراف که سخن از برگزیدن هارون به عنوان جانشین حضرت موسی (ع)، قبل از حرکت به جانب طور (وَ وَاَعَدْنَا مُوسَى ثَلَاثِينَ لَيْلَةً وَأْتَمَمْنَاهَا بِعَشْرِ فَنَمَّ مِيقَاتِ رَبِّهِ أَرْبَعِينَ لَيْلَةً وَ قَالَ مُوسَى لِأَخِيهِ هَارُونَ أَخْلِفْنِي فِي قَوْمِي وَأَصْلِحْ وَلَا تَتَّبِعْ سَبِيلَ الْمُفْسِدِينَ؛ و ما با موسی سی شب وعده قرار دادیم و ده شب دیگر بر آن افزودیم تا آنکه زمان وعده پروردگارش به چهل شب تکمیل شد و موسی به برادر خود هارون گفت: تو اکنون جانشین من در قوم من باش و راه صلاح پیش گیر و پیرو راه اهل فساد مباش)، جانشینی حضرت علی (ع) بعد از رسول خدا (ص) (خطبه غدیر خم)، تبیینی بر نقش تأثیرگذار مدیریت در جامعه می‌باشد. مدیران در شغل خود، ۱۰ نقش یا مجموعه رفتارهای متفاوت و بسیار وابسته به هم انجام می‌دهند، این نقش‌ها را می‌توان به گروه‌های میان فردی، اطلاعاتی و تصمیم‌گیرنده طبقه‌بندی کرد؛ نقش‌های میان فردی شامل نمایشی، رهبری و رابطه‌ای است؛ در نقش‌های اطلاعاتی، مباحث نظارت، انتشار و سخنگویی مطرح می‌شود و در نهایت کارآفرینی، رسیدگی کردن

به اختلال، تخصیص منابع و مذاکره، از نقش‌های تصمیم‌گیری مدیران است (۲) که لازمه ارتقای اثربخشی و کارآمدی سازمان‌ها، تغییر فرهنگ یا تحول رابطه بین رهبران و پیروان سازمانی است. تمام تئوری‌های رهبری تصدیق می‌کنند که رهبری با روابط عجین است، مفهوم رابطه، همان مفهوم اجتماعی آن است که بیانگر نحوه ارتباط مردم با یکدیگر است. رهبری فعالیتی است که شامل انگیزه‌دادن به کارمندان، هدایت کردن دیگران، انتخاب اثرگذارترین کانال‌های ارتباطی و حل تضادها می‌باشد.

یک رهبر خوب، مؤثر و پیشرو معتقد است راه جدید و بهتری برای انجام کارها وجود دارد؛ از نگاه شاین و شاین (Schein & Schein) (۲۰۲۰ م)، بهبود روابط بین رهبر و پیرو، می‌تواند تأثیر مستقیمی بر روی بهتر انجام‌شدن امور داشته باشد. در بررسی روابط رهبر و پیرو، ۴ سطح ارتباط مطرح می‌شود: ۱- سطح منفی یک که حاکی از روابط زورگویانه و اجباری غیر شخصی بین طرفین ارتباط است؛ ۲- سطح یک ارتباط، بیانگر رابطه دیوان‌سالاری هرمی بین مدیران و کارکنان است؛ ۳- سطح دو ارتباط، حاکی از همکاری شخصی، روابط قابل اعتماد در دوستی‌ها و گروه‌های مؤثر است؛ ۴- سطح سه ارتباط، دربرگیرنده دل‌بستگی عاطفی و صمیمی، دوستی و عشق است (۳). همچنین شاین و شاین (۲۰۲۰ م)، اذعان می‌دارند این طراحی و بازنگری مجدد بدون به کارگیری رهبری فروتنانه ممکن نخواهد بود. رهبری فروتنانه به عنوان یک ویژگی بین فردی که در زمینه‌های اجتماعی ظهور پیدا می‌کند، تعریف شده است و شامل قضاوت عینی از خود، تقدیر از نقاط قوت دیگران و توانایی آموختن است (۴). رهبری فروتنانه ایجادکننده و بازتاب‌دهنده روابطی است که می‌تواند به این حرکت شتاب داده و گروه‌های کاری را قادر سازد تا در این محیط رقابتی و متغیر، ظرفیت سازگاری لازم را برای سازمان ایجاد نمایند که در سطح دو ارتباط مطرح می‌شود. فروتنی دارای دویعد درون فردی و بین فردی است. در بعد درون فردی، فروتنی شامل داشتن دیدگاهی درست و دقیق از خود و آگاه بودن نسبت به نقاط قوت وضعف و محدودیت‌های خود و در بعد بین فردی، شامل توانایی مهار احساسات و

رفتارهای خودمحورانه و پرورش احساسات و رفتارهای دگرخواهانه است (۵). در ادبیات سازمانی او (Ou) و همکاران (۲۰۱۴ م)، فروتنی به عنوان یک خصیصه نسبتاً پایدار شناخته شده که ریشه در این دیدگاه دارد که چه چیزی بزرگ‌تر از وجود خود، وجود دارد (۶). اونز و هکمن (Owens & Hekman) (۲۰۱۲ م)، یک مدل کیفی از رفتارهای رهبری فروتنانه، نتایج و موارد احتمالی را در پاسخ به این روند توسعه دادند (۷). متعاقباً اونز و همکاران (۲۰۱۳ م) مفهوم و معیار رهبری فروتنانه را توسعه دادند (۸). در فرایند بررسی مطالعات مربوط به فروتنی مشخص شد که فروتنی رهبر با طیف وسیعی از نتایج مثبت بر پیروان و عملکرد سازمان مرتبط است که از آن جمله است: عملکرد وظیفه (۹-۱۰)، رفتار شهروند سازمانی (۱۱-۱۳)، صدای پیروان (۱۴-۱۵)، خلاقیت (۱۶-۱۷)، تعهد کاری (۱۸-۱۹). همچنین داشتن فروتنی ممکن است مدیر عامل را از نیاز به دریافت تحسین عمومی محافظت کند و باعث شود که او از چنین توجهی دوری کند (۲۰). از نگاه چاپلیر (Chappelle) (۲۰۲۰ م)، رهبری فروتنانه منجر به شکلی از همکاری می‌شود که پیامد آن، شکوفایی انسانی و سطوح بالاتر انگیزه، اخلاق و رفاه عمومی خواهد بود (۲۱). با این حال دانش ما از نحوه اجرایی شدن رهبری فروتنانه در سازمان‌ها محدود است. مطالعه فضایل به طور عام و به طور خاص فروتنی، با ظهور و گسترش روان‌شناسی مثبت و رفتار سازمانی مثبت همراه بوده است (۲۲-۲۵). از زمان مطرح شدن اثربخشی مدیریت با سبک رهبری فروتنانه، مطالعاتی در این زمینه در داخل و خارج کشور صورت گرفته است، از جمله: بهمنی و بلوچی (۲۰۲۱ م)، در مطالعه خود به بررسی تأثیر فروتنی رهبران بر رفتارهای اخلاقی پیروان با نقش میانجی معنویت در کار پرداختند؛ نتایج پژوهش نشان داد فروتنی رهبران تأثیر مثبت و معناداری بر معنویت در محیط کار و اخلاق کاری پیروان دارد. همچنین معنویت در محیط کار، اثر مثبت بر اخلاق کاری کارکنان دارد؛ در نهایت اعلام داشتند که سازمان‌ها می‌توانند با ارتقای مؤلفه‌های معنویت سازمانی، باعث افزایش رفتارهای اخلاقی کارکنان شوند (۴).

نظری، کاشف و بهرام (۲۰۲۱ م)، در مطالعه خود به مدل‌یابی نقش سبک رهبری فروتن در رفتار صدای کارکنان وزارت ورزش و جوانان پرداختند؛ نتایج نشان داد که رهبری فروتن هم به صورت مستقیم و هم غیر مستقیم از طریق توانمندسازی روان‌شناختی و امنیت روانی بر رفتار صدای کارکنان تأثیر گذار بوده است (۲۶).

عقیقی (۲۰۲۰ م)، در مطالعه خود به بررسی نقش هوش اخلاقی بر مؤلفه‌های رهبری فروتنانه پرداخت؛ جامعه آماری این پژوهش، مدیران و معاونین شعب بانک سپه استان همدان بودند. نتایج این مطالعه نشان داد که هوش اخلاقی، ۸۳ درصد رهبری فروتنانه را پیش‌بینی می‌کند (۲۷).

محمدیان، زارعی متین، باباشاهی و یزدانی (۲۰۱۷ م)، در مطالعه خود به تبیین فرایند شکل‌گیری رهبری فروتنانه در کسب و کار با رویکرد فراترکیب پرداختند. نتایج حاصل شده از بررسی ۲۴ پژوهش نشان داد که رهبری متواضعانه دارای چهار مؤلفه خودآگاهی، مربی‌گری، مرشدیت و آموزش‌پذیری است. معنویت، آزادگی و عوامل سازمانی نیز به عنوان الزامات این مفهوم مورد توجه‌اند. این در حالی است که کارآمدی، سرمایه روان‌شناختی، تعهد، اثربخشی، شهروندی سازمانی و رضایتمندی نیز نتایج مهم این مفهوم می‌باشند (۲۸).

لو (Luo) و همکاران (۲۰۲۲ م) در مطالعه خود اذعان داشتند که رهبری فروتنانه واریانس فزاینده قابل توجهی فراتر از رهبری تحول‌آفرین، رهبری خدمتگزار و رهبری اخلاقی ایجاد می‌کند و نتایج این مدل رهبری به طور مثبت با تعهد فعال، اعتماد فعال، خلاقیت، تعامل، تبادل رهبر - عضو، رضایت شغلی، هویت سازمانی، توانمندسازی روان‌شناختی، خودسازی، عملکرد وظیفه و صدا مرتبط است (۲۹).

نتایج مطالعه کیو، ژو و روگر (Qu, Zhu & Roger) (۲۰۲۲ م) حاکی از آن بود که بین ادراک معلمان از رهبری فروتنانه در جوامع یادگیری حرفه‌ای به اشتراک‌گذاری دانش معلمان با امنیت روانی و توانمندسازی روان‌شناختی معلمان، ارتباط مثبت وجود دارد (۳۰).

نیلسون و مارون (Nielsen and Marrone) (۲۰۱۸ م.)، در پژوهشی به بررسی ساختار و نقش فروتنی رهبر در سازمان‌ها به روش داده بنیاد پرداخته است. نتایج این پژوهش حاکی از آن بود که تعهد دینی، دینداری، حمایت معنوی، تاب‌آوری دلبستگی و وابستگی، بخشش و عذرخواهی رهبر به عنوان پشتیبان و پیامد فروتنی در سازمان‌ها، مسئولیت‌پذیری و تعهد پیروان، نوآوری و اثربخشی سازمان و بهزیستی عاطفی و ذهنی مدیر است (۳۱).

ژوو، ژنگ و شن (Zhu, Zhang & Shen) (۲۰۱۹ م.)، در مطالعه خود، به بررسی تأثیر رهبری فروتنانه بر انعطاف‌پذیری کارکنان پرداختند؛ یافته‌های این پژوهش نشان داد رهبری فروتنانه، تاب‌آوری کارکنان را تسهیل می‌کند و فرضیه‌هایی مبنی بر اینکه رهبری فروتنانه از طریق همزمانی تمرکز ارتقای مرتبط با کار و هویت درونی درک‌شده تاب‌آوری کارکنان را افزایش می‌دهد، تأیید شد (۳۲).

یوان، ژانگ و تو (Yuan, Zhang & Tu) (۲۰۱۸ م.)، در مطالعه خود به این نتیجه رسید که فروتنی رهبر از طریق افزایش حمایت سازمانی ادراک‌شده موجب مشارکت کاری بیشتر و افزایش خلاقیت پیروان خواهد شد (۳۳).

استروفینگ (Strüfing) (۲۰۱۴ م.) در پژوهشی به بررسی ارتباط رهبری فروتنانه با خلاقیت و نوآوری کارکنان با در نظرگرفتن فشار زمان پرداخته است. تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که رهبری فروتنانه منجر به خلاقیت، انگیزه کارکنان و تسهیل یک کارمند مستقل و متعهد خواهد شد. همچنین نتایج این پژوهش حاکی از آن بود که رهبران تحت تأثیر فشار زمان تمایل به نشان‌دادن رفتار و اخلاق ساختارمند و مداخله‌گرانه‌تر دارند. در نهایت محققین ادعان داشتند که رهبری فروتنانه همیشه نتیجه مثبت نمی‌دهد، زیرا تحت تأثیر شخصیت کارکنان است (۳۴).

همانطور که مشاهده می‌شود، از ابتدای توجه به بحث رهبری فروتنانه، مدل‌ها و در پژوهش‌های متفاوت، ابعاد و مؤلفه‌های مختلفی از سبک رهبری فروتنانه، مطرح شده است، اما مطالعه‌ای که الگوی کاملی از مؤلفه‌های رهبری فروتنانه ارائه دهد، یافت نشد. بدیهی است که اثربخشی سازمان‌ها در گرو

عملکرد رهبری مدیران آن است. با گسترش رفتارها و رویدادهای غیر اخلاقی از جانب مدیران سازمان‌ها، وجود فضیلت فروتنی و اتخاذ رهبری فروتنانه از جانب مدیران می‌تواند نقش مهمی در مدیریت اثربخش سازمان‌ها و کاهش رفتارهای غیر اخلاقی ایفا نماید. همچنین در چهارچوب سازمانی مدرن که با پیچیدگی بالا و الزامات سازگاری مشخص می‌شود، تأکید بیشتری بر جنبه‌های پایین به بالای رهبری ضروری است؛ رهبری فروتنانه، یک سبک رهبری از پایین به بالا است که برای یادگیری خود و دیگران باز هستند، از کمک‌ها و مزایای دیگران قدردانی می‌کنند، کاستی‌ها و اشتباهات خود را می‌پذیرند و در جهت رفع آن اقدام می‌کنند. از این رو این پژوهش بر آن است که عامل‌های تبیین‌کننده رهبری فروتنانه برای مدیران را شناخته و مدلی در این زمینه ارائه دهد. نتایج این پژوهش برای مدیران، متخصصین و محققان می‌تواند استراتژی‌هایی را تدوین کند که به آن‌ها امکان می‌دهد تا با عمق بیشتری به درک فرآیندهای موفقیت‌های سازمانی دست یابند. بنابراین مسأله در این پژوهش، مشخص‌نبودن مدل رهبری فروتنانه برای مدیران است و این مقاله تلاشی است برای کشف مؤلفه‌های مورد نیاز رهبری فروتنانه. بنابراین پژوهش حاضر با مطالعه در الگوهای ارائه‌شده به دنبال پاسخ به این سؤال است که الگوی اثربخش رهبری فروتنانه برای مدیران چگونه است؟

روش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و بر حسب نحوه گردآوری داده‌های پژوهش از نوع اسنادی است. در تحقیق حاضر جامعه آماری شامل پژوهش‌های پیشین (مقالات، طرح‌ها و پایان‌نامه‌ها) در زمینه رهبری فروتنانه برای مدیران سازمان‌ها است که با رویکرد هدفمند مرتبط‌ترین مطالعات به عنوان نمونه آماری انتخاب شد که ۵۰ پژوهش را شامل شد. روش پژوهش نیز فراترکیب است. در این پژوهش از روش هفت مرحله‌ای فراترکیب سندلوسکی و باروسو (Sandelowski & Barroso) (۲۰۰۳ م.) استفاده شده که عبارت است از: تنظیم

پرسش پژوهش، بررسی نظام‌مند متون، جستجو و انتخاب مقاله‌های مناسب، استخراج اطلاعات مقاله‌ها، تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌ها، کنترل کیفیت، ارائه یافته‌ها (۳۵).

در مرحله اول، تنظیم سؤال‌های پژوهش به شرح جدول ۱ انجام شد.

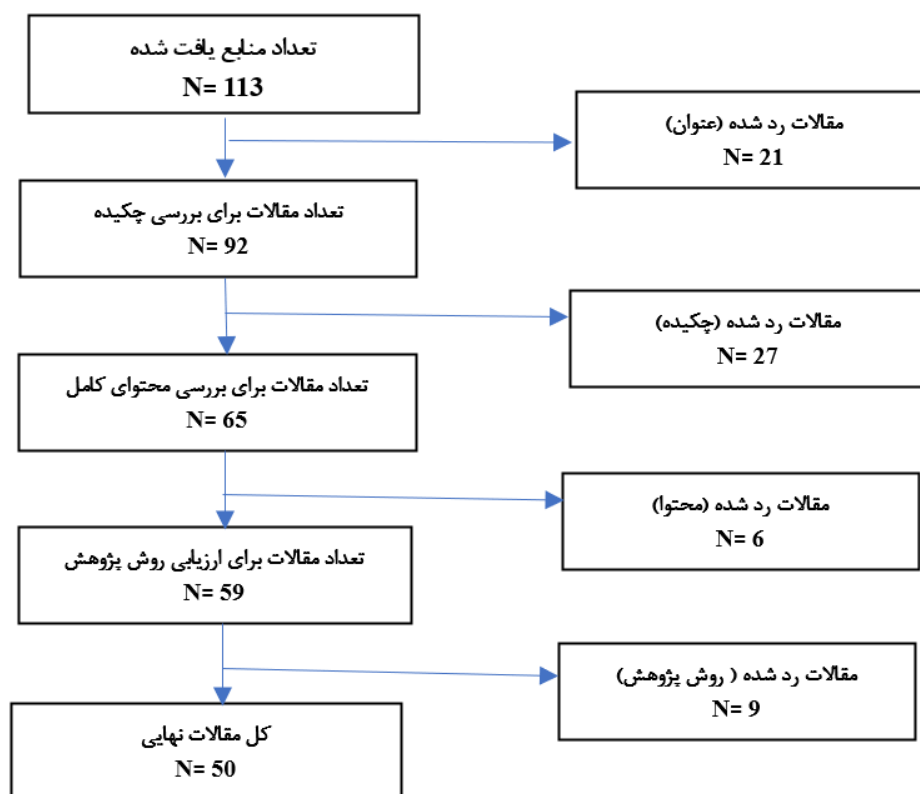
جدول ۱: پارامترها و سؤال‌های پژوهش

پارامترها	سؤال‌های پژوهش
چه چیزی (What)	ابعاد رهبری فروتنانه برای مدیران کدامند؟
چه جامعه‌ای (Who)	جامعه مورد مطالعه برای دسترسی به این عوامل چیست؟
محدودیت زمانی (When)	هر یک از ابعاد و مؤلفه‌های رهبری فروتنانه برای مدیران، چه اهمیتی دارند؟
چگونگی روش (How)	چهارچوب پیاده‌سازی الگوی رهبری فروتنانه برای مدیران چگونه است؟

قرار گرفت. در نتیجه جستجو و بررسی پایگاه‌های داده، نشریه‌ها و موتورهای جستجوی مختلف و با استفاده از واژگان کلیدی مورد نظر (فروتنی و سازمان، فروتنی و مدیریت، رهبری فروتنانه، امکان‌سنجی و استقرار رهبری فروتنانه در سازمان‌ها)، ۱۱۳ مقاله یافت شد.

مرحله سوم جستجو و انتخاب مقاله‌های مناسب صورت پذیرفت؛ برای انتخاب مقاله‌های مناسب بر اساس الگوریتم نشان‌داده‌شده در شکل ۱، پارامترهای مختلفی مانند عنوان، چکیده محتوا، دسترسی، محتوا و کیفیت روش پژوهش مورد ارزیابی قرار گرفته است.

مرحله دوم بررسی نظام‌مند متون انجام پذیرفت به این صورت که پژوهش‌ها از طریق جستجوی کتابخانه ملی و دیگر کتابخانه‌ها، پژوهشکده‌ها و سایت‌هایی همچون مگیران، پایگاه مجلات تخصصی نور، ایرانداک و پایگاه‌های استنادی و اطلاعاتی معتبر خارجی شامل Science Direct، Scopus، Eric، Springer و چند پایگاه علمی دیگر با تمرکز بر مقالات مرتبط با رهبری فروتنانه برای مدیران، در مقالات بین سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۳ بررسی شده است. واژه‌های کلیدی متنوعی، از جمله: فروتنی و سازمان، فروتنی و مدیریت، رهبری فروتنانه، امکان‌سنجی و استقرار رهبری فروتنانه در سازمان‌ها، برای جستجوی مقاله‌های پژوهش مورد استفاده



شکل ۱: نمودار شیوه انتخاب مقاله‌های مناسب جهت تحلیل

در جدول ۲ نام کتب و مقالات انتخاب شده برای انجام پژوهش آورده شده است.

جدول ۲: لیست مطالعات انتخاب شده برای انجام پژوهش

روش پژوهش	نام اثر	سال انتشار	نویسندگان
مدل سازی معادلات ساختاری	Unravelling the nexus between creative self-efficacy, humble leadership, innovative work behaviour and job performance amongst physicians in public hospitals.	۲۰۲۲	Al Wali J, Muthuveloo R, Teoh AP
مدل سازی معادلات ساختاری	Modesty brings gains: Linking humble leadership to knowledge sharing via psychological safety and psychological empowerment in professional learning communities.	۲۰۲۲	Qu Y, Zhu J, Goddard RD
مدل سازی معادلات ساختاری	Is leader humility a friend or foe, or both? An attachment theory lens on leader humility and its contradictory outcomes.	۲۰۱۸	Bharanitharan K, Chen ZX, Bahmannia S, Lowe KB
رگرسیون خطی سلسله مراتبی	Humble leadership: Implications for psychological safety and follower engagement.	۲۰۱۶	Walters KN, Diab D
تحلیل چندسطحی	Humble chief executive officers' connections to top management team integration and middle managers' responses.	۲۰۱۴	Ou AY, Tsui AS, Kinicki AJ, Waldman DA, Xiao Z, Song LJ

روش پژوهش	نام اثر	سال انتشار	نویسندگان
فراترکیب	Humble leadership: A review and synthesis of leader expressed humility.	۲۰۲۲	Kelemen TK, Matthews SH, Matthews MJ, Henry SE
مدل‌سازی معادلات ساختاری	How and when humble leadership facilitates employee job performance: The roles of feeling trusted and job autonomy.	۲۰۲۰	Cho J, Schilpzand P, Huang L, Paterson T
تحلیل عاملی تأییدی	Leader humility and constructive voice behavior in China: A dual process model. Int.	۲۰۱۸	Li J, Liang Q, Zhang Z, Wang X
تحلیل عاملی تأییدی	The effect of humble leader behavior, leader expertise and organizational identification on employee turnover intention.	۲۰۱۶	Li J, Liang QZ, Zhang ZZ
مدل‌سازی معادلات ساختاری	Linking leader humility to employee creative performance: Work engagement as a mediator. Soc.	۲۰۲۱	Li X, Xue J, Liu J
تحلیل عاملی تأییدی	Linking humble leadership and project success: The moderating role of top management support with mediation of team-building.	۲۰۲۰	Mudassar A, Zhang L, Salim K
تحلیل مضمون	Leader Humility: The Boundary Conditions, Cross-Cultural Comparisons and Practical Implications. Academy of Management Annual Meeting Proceedings.	۲۰۱۴	Chiu C, Owens B, Emrich J
مدل‌سازی معادلات ساختاری	Growing followers: Exploring the effects of leader humility on follower self-expansion, self-efficacy and performance.	۲۰۱۸	Mao J, Chiu CY, Owens BP, Brown JA, Liao J
تحلیل عاملی تأییدی	Leader humility and team creativity: The role of team information sharing, psychological safety and power distance.	۲۰۱۸	Hu J, Jiang K, Erdogan B, Bauer TN, Liu S
رگرسیون چندگانه سلسله مراتبی	Virtues develop from a secure base: Attachment and resilience as predictors of humility, gratitude and forgiveness.	۲۰۱۴	Dwiwardani C, Hill PC, Bollinger RA, Marks LE, Steele JR, Doolin HN, Wood SL, Hook JN, Davis DE
تحلیل مضمون	Religious involvement and humility.	۲۰۱۳	Krause & Hayward
مدل‌سازی معادلات ساختاری	Exploring the affective impact, boundary conditions and antecedents of leader humility.	۲۰۱۸	Wang L, Owens BP, Li J, Shi L
رگرسیون و تحلیل عاملی تأییدی	Leader's expresses humility and followers' feedback seeking: The mediating effects of perceived image cost and moderating effects of power distance orientation.	۲۰۱۸	Qian J, Li X, Song B, Wang B, Wang M, Chang S, et al
تحلیل عاملی تأییدی	When a leader is seen as too humble: A curvilinear mediation model linking leader humility to employee creative process engagement	۲۰۱۸	Yuan L, Zhang L, Tu Y
مدل‌سازی معادلات ساختاری	Humble leadership and innovative behaviour among Chinese nurses: The mediating role of work engagement.	۲۰۱۹	Yang K, Zhou L, Wang Z, Lin C, Luo Z
رگرسیون	Humble persons are more helpful than less humble persons: Evidence from three studies.	۲۰۱۲	LaBouff JP, Ropwatt WC, Johnson MK, Tsang JA, Willerton GM
تحلیل چندسطحی	Humble leadership, psychological safety, knowledge sharing and follower creativity: A cross-level investigation. Front.	۲۰۱۸	Wang Y, Liu J, Zhu Y
تحلیل عاملی تأییدی	An implicit leadership theory lens on leader humility and employee outcomes: Examining individual and organizational contingencies	۲۰۲۲	Wang X, Liu Z, Wen X, Xiao Q

روش پژوهش	نام اثر	سال انتشار	نویسندگان
تحلیل چندسطحی	Leader sex and employee power distance orientation as boundary conditions of the relationship between leader humility and leader-member exchange.	۲۰۲۱	Wang P, Dust S, Wang Z
تحلیل عاملی اکتشافی	Multi-Level Effects of Humble Leadership on Employees' Work Well-Being: The Roles of Psychological Safety and Error Management Climate.	۲۰۲۰	Zhang Z, Song P
تحلیل عاملی تأییدی	Humble Leadership and Employee Resilience: Exploring the Mediating Mechanism of Work-Related Promotion Focus and Perceived Insider Identity.	۲۰۱۹	Zhu Y, Zhang S, Shen Y
تحلیل مضمون	Leader humility in Singapore.	۲۰۱۵	Oc B, Bashshur MR, Daniels MA, Greguras GJ, Diefendorff JM
تحلیل عاملی تأییدی	Can leader humility enhance employee wellbeing? The mediating role of employee humility.	۲۰۱۹	Zhong J, Zhang L, Li P, Zhang DZ
مدل سازی معادلات ساختاری	Nurses' voice behaviour: The influence of humble leadership, affective commitment and job embeddedness in China.	۲۰۲۱	Zhou X, Wu Z, Liang D, Jia R, Wang M, Chen C, et al
مدل سازی خطی سلسله مراتبی	When can humble top executives retain middle managers? The moderating role of top management team faultlines.	۲۰۱۶	Ou AY, Seo JJ, Choi D, Hom PW
رگرسیون چندگانه سلسله مراتبی	CEO humility, narcissism and firm innovation: A paradox perspective on CEO traits. Leadership Quarterly.	۲۰۱۷	Zhang H, Ou AY, Tsui AS, Wang H
رگرسیون خطی سلسله مراتبی	The Mechanism and Effect of Leader Humility: An Interpersonal Relationship Perspective.	۲۰۱۷	Mao JJ, Liao YH, Liu W
تحلیل عاملی	How leader humility helps teams to be humbler, psychologically stronger and more effective: A moderated mediation model. Leadership Quarterly.	۲۰۱۷	Rego A, Owens B, Leal S, Melo AI, Cunha MP, Gonc AL, Ribeiro P
تحلیل عاملی تأییدی	Leader humility and team performance: Exploring the mediating mechanisms of team PsyCap and task allocation effectiveness.	۲۰۱۷	Rego A, Owens B, Yam KC, Bluhm D, Cunha MP, Silard A, Gonc AL, Martins M, Simpson AV, Liu W
رگرسیون سلسله مراتبی و تحلیل عاملی تأییدی	Initiating and utilizing shared leadership in teams: The role of leader humility, team proactive personality and team performance capability.	۲۰۱۶	Chiu CC, Owens BP, Tesluk PE
مدل سازی معادلات ساختاری	Do humble CEOs matter? An examination of CEO humility and firm outcomes.	۲۰۱۵	Ou AY, Waldman DA, Peterson SJ
تحلیل عاملی تأییدی	Impact of Humble Leadership on Project Success: The Mediating Role of Psychological Empowerment and Innovative Work Behavior.	۲۰۲۰	Mudassar A, Zhang LSJ, Shah SK, Shah AM
فراترکیب	Bringing Humility to Leadership: Antecedents and Consequences of Leader Humility.	۲۰۰۵	Morris JA, Brotheridge CM, Urbanski JC
رگرسیون	Leader Humility and Psychological Empowerment: Investigating Contingencies.	۲۰۱۶	Jeung CW, Yoon HJ
تحلیل عاملی تأییدی	Does Humble Leadership Behavior Promote Employees' Voice Behavior? a Dual Mediating Model.	۲۰۱۶	Liu C
فراترکیب	Humility: Our Current Understanding of the Construct and its Role in Organizations.	۲۰۱۸	Nielsen R, Marrone J

نویسندگان	سال انتشار	نام اثر	روش پژوهش
Owens & Hekman	۲۰۱۵	How does leader humility influence team performance? Exploring the mechanisms of contagion and collective promotion focus.	تحلیل عاملی تأییدی
Greer	۲۰۱۳	Humility isn't just personal anymore: Testing group-level humility in the organization.	تحلیل عاملی (اکتشافی)
Ou	۲۰۱۱	CEO humility and its relationship with middle manager behaviors and performance: Examining the CEO-Middle manager interface.	تحلیل عاملی تأییدی
حکاک و مومنی	۱۴۰۱	طراحی مدل رهبری فروتنانه مبتنی بر نامه‌های نهج البلاغه با استفاده از روش تحلیل مضمون	تحلیل مضمون
بهمنی و بلوچی	۱۴۰۰	بررسی تأثیر فروتنی رهبران بر رفتارهای اخلاقی پیروان با نقش میانجی معنویت در کار	مدل‌سازی معادلات ساختاری
نظری، کاشف و بهنام	۱۳۹۹	مدل‌یابی نقش سبک رهبری فروتن در رفتار صدای کارکنان وزارت ورزش و جوانان: نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی و امنیت روانی	مدل‌سازی معادلات ساختاری
عقیقی	۱۳۹۸	تبیین نقش هوش اخلاقی بر مؤلفه‌های رهبری فروتنانه	مدل‌سازی معادلات ساختاری
محمدیان، زارعی متین، باباشاهی و یزدانی	۱۳۹۷	تواضع درون سازمانی: شایستگی محوری در رهبری سازمان‌های عصر جدید	آمیخته اکتشافی
محمدیان، زارعی متین، باباشاهی و یزدانی	۱۳۹۶	تبیین فرایند شکل‌گیری رهبری متواضعانه در کسب و کار با رویکرد فراترکیب	فراترکیب

در مرحله چهارم استخراج نتایج به شرح ذیل انجام شد: مقاله‌ها بر اساس مرجع مربوط به هر مقاله شامل نام و نام خانوادگی نویسنده، به همراه سال انتشار مقاله و اجزای هماهنگی که در هر مقاله به آن‌ها اشاره شده است، طبقه‌بندی شد.

مرحله پنجم شامل تجزیه و تحلیل و تلفیق یافته‌های کیفی بود؛ در این پژوهش، ابتدا برای تمام عوامل استخراج‌شده از مطالعات پیشین، کدی را در نظر گرفته، سپس با در نظر گرفتن مفهوم هر یک از این کدها، در یک مفهوم مشابه دسته‌بندی شدند. به این ترتیب، مفاهیم پژوهش مشخص شدند. به عنوان نمونه، تشویق، تکریم، و ایجاد تقویت اعتماد به نفس پیروان که به کرات در مطالعات پیشین مورد بحث قرار گرفته است، به عنوان سه کد انتخاب شدند و با توجه به اینکه در سطح وظایف مدیران سازمان مطرح می‌شوند، جزء

مفاهیم توانمندساز در نظر گرفته شدند و یک مفهوم رهبری فروتنانه را تشکیل دادند که زیرمجموعه مدیریت بر پیروان قرار گرفت. بر اساس تحلیل‌های صورت‌گرفته به کمک روش تحلیل محتوا روی ۵۰ مقاله نهایی انتخاب‌شده در مجموع تعداد ۹۰ کد باز، ۲۰ مفهوم و ۴ مقوله برای مؤلفه‌های رهبری فروتنانه برای مدیران در این پژوهش کشف و برچسب‌گذاری شدند. یافته‌های حاصل از این مرحله بیانگر آن بود که در مطالعات قبلی تاکنون چنین مطالعه نظام‌مندی انجام نشده و هر یک از مطالعات، فقط به جنبه خاصی از مقوله رهبری فروتنانه توجه داشته‌اند و ابعاد چندگانه در قالب یک چهارچوب منسجم و به صورت نظام‌مند در نظر گرفته نشده است.

در نهایت در مرحله هفتم کدهای استخراجی کنترل شد؛ موقعی که در رتبه‌دهنده، پاسخگویان رتبه‌بندی می‌شوند و هدف سنجش میزان توافق بین این دو رتبه‌دهنده است، از

شاخص کاپا استفاده می‌شود. برای کنترل مفاهیم استخراجی، از مقایسه نظر پژوهشگر با یک خبره استفاده شده است. شاخص کاپا بین صفر تا یک نوسان دارد، هرچه مقدار این سنج به عدد یک نزدیک‌تر باشد، نشان می‌دهد که توافق بیشتری بین رتبه‌دهندگان وجود دارد، اما زمانی که مقدار کاپا به عدد صفر نزدیک‌تر باشد، در آن صورت توافق کمتر بین دو رتبه‌دهنده وجود دارد. با استفاده از نرم‌افزار SPSS عدد

معناداری $0/000$ و مقدار شاخص $0/922$ محاسبه شد که در جدول ۳ نشان داده شده است. با توجه به کوچک‌تر بودن عدد معناداری از $0/05$ فرض استقلال کدهای استخراجی رد می‌شود، پس می‌توان ادعا کرد که استخراج کدها از پایایی مناسبی برخوردار بوده است و برای بررسی روایی پژوهش، یافته‌ها در اختیار ۴ نفر از خبرگان تحقیق کیفی قرار گرفت.

جدول ۳: مقادیر اندازه توافق

مقدار	انحراف استاندارد	عدد معناداری
کاپای مقدار توافق	$0/051$	$0/000$
تعداد مورد معتبر		۹۱

یافته‌ها

نتایج حاصل از کدهای حاصل‌شده از مطالعه مقالات ذکرشده، در جدول ۴ گزارش شده است.

جدول ۴: رتبه‌بندی کدهای الگوی رهبری فروتنانه برای مدیران

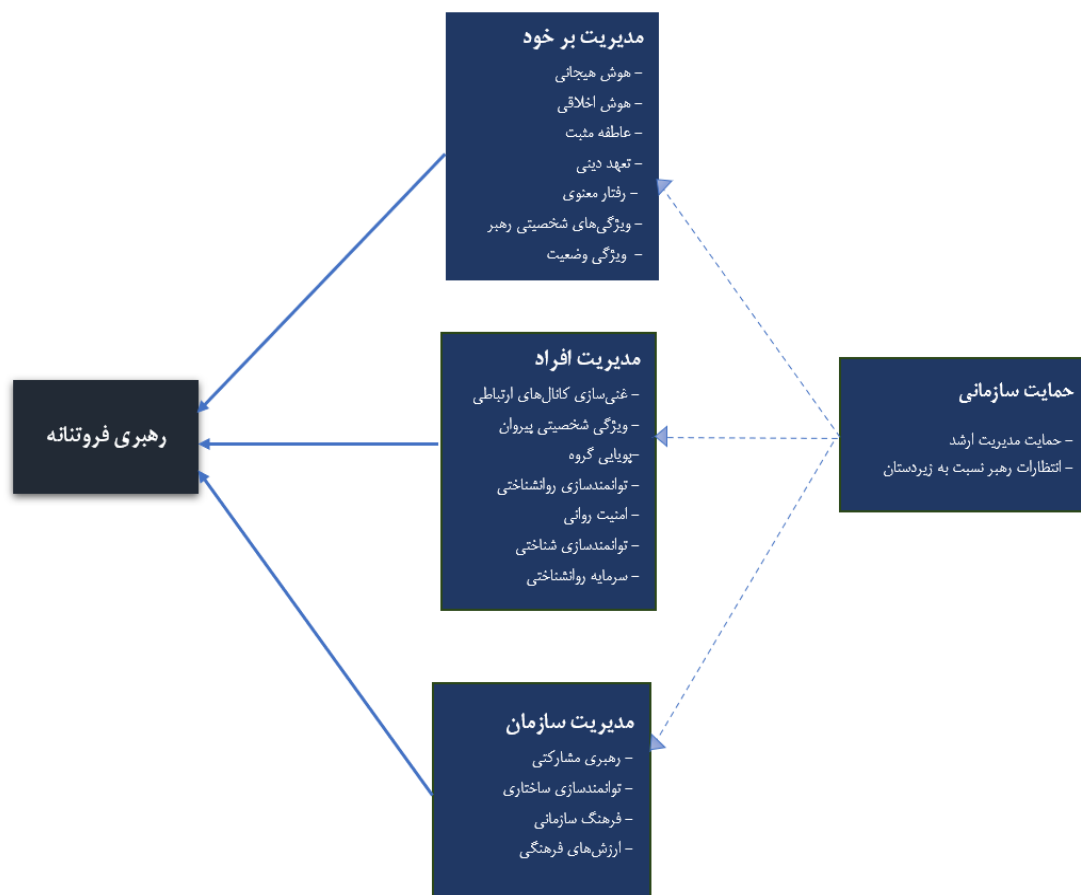
رتبه در کل	رتبه در مفاهیم	فراوانی	کدهای باز	مفاهیم	مقولات
۳۷	۲	۱۶	افزایش توان تغییرپذیری		
۴۱	۳	۱۴	مدیریت استرس		
۲۴	۱	۲۳	انگیزش الهام‌بخش	هوش هیجانی	
۴۴	۴	۱۱	ایجاد اعتماد به نفس در پیروان		
۴۷	۵	۱۰	کاهش پرخاشگری		
۳۴	۳	۱۸	مسئولیت‌پذیری		
۳۹	۴	۱۵	مهرورزی		
۱۷	۱	۲۶	توجه و احترام به پیروان	هوش اخلاقی	مدیریت بر خود
۵۶	۶	۷	بردباری		
۵۱	۵	۸	درستکاری		
۲۴	۲	۲۳	انصاف		
۶۱	۳	۵	توجه		
۶۱	۳	۵	هوشیاری		
۱	۱	۳۰	تشویق	عاطفه مثبت	
۱	۱	۳۰	قاطعیت		
۴۲	۲	۱۲	فعال بودن		

مقولات	مفاهیم	کدهای باز	فراوانی	رتبه در مفاهیم	رتبه در کل
		خدمتگزاری	۲۴	۱	۱۹
		خداجویی	۴	۲	۷۰
	تعهد دینی	خداترسی	۴	۲	۷۰
		توکل بر خدا	۴	۲	۷۰
		ارتباط با خدا	۴	۲	۷۰
		صداقت	۲۹	۱	۹
	رفتار معنوی	محبت‌ورزی	۲۶	۳	۲۱
		بخشش	۲۸	۲	۱۲
		خودآگاه	۳۰	۱	۱
		تاب‌آور	۲۱	۳	۳۰
		خلاق	۸	۴	۵۱
	ویژگی شخصیتی رهبر	مهربان	۲۸	۲	۱۲
		گشودگی به تجربه	۳۰	۱	۱
		وظیفه‌شناس	۸	۴	۵۱
		جنسیت	۵	۱	۶۱
	ویژگی وضعیت	تحصیلات	۴	۲	۷۰
		سن	۴	۲	۷۰
		تقویت صمیمیت	۲۶	۱	۱۷
	غنی‌سازی کانال‌های ارتباطی	تعامل مستمر بین رهبر و پیروان برای مشورت‌گیری	۲۴	۲	۱۹
		شنیدن صدا	۱۵	۳	۳۹
		فعال بودن	۴	۲	۷۰
	ویژگی شخصیتی پیروان	مثبت‌اندیشی	۴	۲	۷۰
		وظیفه‌شناس	۵	۱	۶۱
		ادراک گروهی	۲۳	۱	۲۴
	پویایی گروه	تحول آفرینی	۲۱	۳	۳۰
		اهتمام به فرایندهای گروهی	۲۲	۲	۲۹
مدیریت افراد		توجه به نیازهای روانی	۲۰	۳	۳۱
		قدردانی	۲۸	۲	۱۲
	توانمندسازی روان‌شناختی	معنادار بودن کار	۷	۵	۵۶
		ارتباط باز	۲۹	۱	۹
		استقلال در تعیین نحوه انجام کار	۱۲	۴	۴۲
		آرامش محیط کار	۸	۳	۵۱
	امنیت روانی	محیط کار غیر کنترل‌کننده	۱۸	۲	۳۴
		اعتماد سازمانی	۳۰	۱	۱
		بهبود آموزش	۹	۲	۴۹
	توانمندسازی شناختی	مؤثر بر رشد شایستگی پیروان	۹	۲	۴۹
		ایجاد بستر مناسب برای طرح ایده‌های نو	۱۹	۱	۳۳

مقولات	مفاهیم	کدهای باز	فراوانی	رتبه در مفاهیم	رتبه در کل
		تخصیص وظایف	۵	۳	۶۱
		تشویق و تکریم ایده‌پردازی	۲۴	۳	۱۹
		تکریم پیروان	۳۰	۱	۱
		تقدیر از پیروان	۱۶	۵	۳۷
		توسعه انتظارات مثبت	۷	۷	۵۶
	سرمایه روان‌شناختی	تقویت تاب‌آوری	۱۰	۶	۴۷
		ایجاد و تقویت اعتماد به نفس	۲۳	۴	۲۴
		آموزش‌پذیری	۲۸	۲	۱۳
		اذعان رهبر به محدودیت‌ها و اشتباهات خود	۲۸	۲	۱۳
		تعیین اهداف انگیزه‌بخش برای پیروان	۲۳	۳	۲۴
		تسهیل رشد پیروان	۲۶	۱	۱۸
	رهبری مشارکتی	مشارکت‌دادن پیروان در تدوین اهداف	۲۶	۱	۱۸
		کمک به خودرهبری پیروان	۷	۴	۵۶
		تبادل رهبر - عضو	۲۴	۲	۱۹
		تمرکززدایی	۸	۵	۵۱
		مشارکت در فرایند تصمیم‌گیری	۲۴	۳	۱۹
مدیریت سازمان	توانمندسازی ساختاری	بازخورد دادن به پیروان بعد از اجرای تصمیم‌های مشارکتی	۲۹	۲	۹
		جو توانمندساز	۱۷	۴	۳۶
		شفاف‌سازی	۳۰	۱	۱
		عدالت سازمانی	۳۰	۱	۱
		فرهنگ تمرکز بر ارتقای جمعی	۱۱	۱	۴۴
	فرهنگ سازمانی	تواضع جمعی	۱۱	۱	۴۴
		گفتگوی انتقادی	۴	۲	۷۰
	ارزش‌های فرهنگی	الگوسازی هویتی	۴	۱	۷۰
		تسهیل در تخصیص منابع مالی	۵	۲	۶۱
		تسهیل در تخصیص منابع انسانی کارآمد	۵	۲	۶۱
	حمایت مدیریت ارشد	ابلاغ قوانین و مقررات پیش‌برنده	۵	۲	۶۱
		حمایت معنوی (ارتباط با مراکز مذهبی)	۵	۲	۶۱
		یکپارچگی رفتار تیم مدیریت ارشد	۷	۱	۵۶
	حمایت سازمانی	اطاعت از رهبر	۴	۱	۷۰
		مقدم‌شمردن رهبر	۴	۱	۷۰
		حافظ دانستن رهبر	۴	۱	۷۰
	انتظارات رهبر از	اهتمام به پیروی از رهبر	۴	۱	۷۰
	زیردستان	مراقبت از گفتار	۴	۱	۷۰
		حمایت از رهبر	۴	۱	۷۰
		پرهیز از فسخ پیمان دشوار	۴	۱	۷۰
		اهتمام به انجام امور محوله	۴	۱	۷۰

نسبت به سایر کدها داشته‌اند. از همین رو می‌توان گفت که توجه به این ابعاد در فروتنی مدیران اثربخش حائز اهمیت است. همچنین یکپارچگی رفتار تیم مدیریت ارشد و ویژگی‌های شخصیتی پیروان و انتظاراتی که از آن‌ها می‌رود نیز زمینه‌ساز فروتنی رهبر هستند که به تازگی در چند مقاله به آن پرداخته شده است. فراوانی کم دیگر کدها نشان از کم‌اهمیتی آن‌ها نیست و بالعکس از نکات مهم و کلیدی نیز هستند، اما از مفاهیمی هستند که اخیراً توجه محققان را به خود جلب کرده‌اند و امید است در مطالعات دیگر تکرار و تأثیر آن‌ها نیز بیشتر بررسی گردد. در نهایت با توجه به مفاهیم حاصل‌شده، الگوی رهبری فروتنانه برای مدیران به شرح شکل ۲ ترسیم گردید.

بر اساس فراوانی و رتبه‌های به دست‌آمده در جدول ۴ مشخص شد که کدهای خودآگاهی، گشودگی به تجربه، تشویق، قاطعیت، صداقت، بخشش و محبت‌ورزی در زمینه مدیریت بر خود و کدهای ارتباط باز، آموزش‌پذیری، تقویت صمیمیت، تعامل مستمر بین رهبران و پیروان و قدردانی در زمینه مدیریت افراد و کدهای اعتماد سازمانی، شفاف‌سازی، مشارکت در فرآیند تصمیم‌گیری، بازخورد دادن به پیروان بعد از تصمیم‌گیری مشارکتی و اذعان رهبر به محدودیت‌ها و اشتباهات خود در بحث مدیریت سازمان دارای بیشترین فراوانی می‌باشند و بالاترین رتبه‌ها را در کل کسب کرده‌اند؛ بدین مفهوم که برای رهبری فروتنانه این موضوعات بیشتر مورد توجه و مطالعه قرار گرفته‌اند و تکرارپذیری بیشتری



شکل ۲: الگوی نهایی جامع رهبری فروتنانه برای مدیران

بحث

این پژوهش با هدف ارائه الگویی برای رهبری فروتنانه برای مدیران با رویکرد فراترکیب انجام شد. نتایج حاصل شده نشان داد که برای استقرار رهبری فروتنانه، ۴ مؤلفه مدیریت بر خود (هوش هیجانی، هوش اخلاقی، عاطفه مثبت، تعهد دینی، رفتار معنوی، ویژگی‌های شخصیتی رهبر و ویژگی وضعیت)، مدیریت افراد (غنی‌سازی کانال‌های ارتباطی، ویژگی شخصیتی پیروان، پویایی گروه، توانمندسازی روان‌شناختی، امنیت روانی، توانمندسازی شناختی و سرمایه روان‌شناختی)، مدیریت سازمان (رهبری مشارکتی، توانمندسازی ساختاری، فرهنگ سازمانی و ارزش‌های فرهنگی) و حمایت سازمانی (حمایت مدیریت ارشد و انتظارات رهبر نسبت به زیردستان) بر این امر دخیل هستند. در نهایت از یافته‌های حاصل شده در این پژوهش الگویی به شرح ذیل طراحی و تنظیم گردید:

نظر به نتایج مطالعات دست‌اندرکاران حوزه علوم مدیریت، یکی از ابعاد کلیدی رهبری، خودمدیریتی است (۳۶). از پیش‌بین‌های مهم خودمدیریتی در رهبری فروتنانه، هوش هیجانی، هوش اخلاقی، عاطفه مثبت، تعهد دینی، رفتار معنوی، ویژگی‌های شخصیتی رهبر و ویژگی وضعیت شناخته شد. ویژگی شخصیتی رهبر که با کدهای خودآگاه، تاب‌آور، خلاق، مهربان، گشودگی به تجربه و وظیفه‌شناسی تعریف می‌گردد. افراد فروتن سطوح بالاتری از شادی و رضایت از زندگی و سطوح پایین‌تری از افسردگی و اختلالات اضطرابی را هنگام مواجهه با رویدادهای استرس‌زا گزارش کردند؛ این امر نشان‌دهنده این است که مدیران و پیروانی که به این خصلت مزین باشند، در زمان رکود یا عدم اطمینان اقتصادی سازمان، انعطاف‌پذیری و تاب‌آوری بیشتری دارند (۳۷). همینطور بروز رفتار فروتنانه در رهبر مستلزم وجود ارزش‌ها و هنجارهای اخلاقی در شخصیت رهبر است. از پیش‌بینندهای مؤثر بر رهبری فروتنانه، هوش اخلاقی شناخته شد؛ مسئولیت‌پذیری، مهرورزی، توجه و احترام به پیروان، بردباری، درستکاری و انصاف تبیین‌کننده‌های این هوش برای فروتنی رهبر معرفی گردید. به باور جئونگ و یوون (Jeung & Yoon, 2018)،

م)، رهبران فروتن با نشان‌دادن نگرش دوستانه نسبت به پیروان و جستجوی راهنمایی و تشویق پیروان به حذف فاصله قدرت، محترمانه‌ترین رویکرد را در برخورد با پیروان خود ارائه می‌دهند. همچنین وقتی که رهبران صداقت و فروتنی دارند، احتمال روابط قوی و مؤثرتر با پیرو بیشتر می‌گردد (۳۸). مطالعات جولیا (Julia) و همکاران (۲۰۲۱ م.) نشان داد که صداقت و فروتنی رهبر با اعتماد، وفاداری و تعهد بیشتر پیروان همراه خواهد بود (۳۹). همچنین تحقیقات باسفورد، آفرمن، بهند (Basford, Offermann & Behrend, 2014) (۲۰۱۴ م.) از این ایده حمایت می‌کند که وقتی پیروان رفتار رهبر خود را منصفانه می‌دانند، احتمال بیشتری دارد که به آن‌ها اعتماد کنند و وفاداری و تعهد را توسعه دهند (۴۰). همچنانکه جورج (George) (۲۰۰۰ م.) (۴۱). اشکاناسی و داسبورو (Ashkanasy & Dasborough) (۲۰۰۳ م.) (۴۲)، ژو و جورج (Zhou & George) (۲۰۰۳ م.) (۴۳) استدلال کردند که هوش هیجانی می‌تواند یک عنصر اساسی برای رهبری باشد، نتیجه بررسی مطالعات مرتبط در این پژوهش نیز نشان داد که هوش هیجانی بالا از مؤلفه‌های مهم برای رهبران فروتن است. رهبران فروتن با هوش هیجانی بالا دارای خودآگاهی و افزایش توان تغییرپذیری هستند. همچنین با مدیریت استرس، انگیزش الهام‌بخش و ایجاد اعتماد به نفس در پیروان، عملکرد آن‌ها و به طبع سازمان را ارتقا می‌دهند. کاهش پرخاشگری در محیط کار نیز از دیگر ثمرات هوش هیجانی برای رهبران سازمان است. در تأیید این موضوع، گلن (Goleman) و همکارانش (۲۰۰۲ م.) در تحقیقات خود دریافتند که رهبران با هوش هیجانی بالا بهتر می‌توانند اشتیاق، اعتماد به نفس و خوش‌بینی را در کارکنان ایجاد و حفظ کنند (۴۴).

معنویت در بشریت، باعث می‌شود که بپرسیم چرا این کار را می‌کنیم، چه کاری می‌کنیم و درصدد این باشیم که راه بهتری را برای انجام کارها در نظر بگیریم. این باعث می‌شود که افراد در زندگی و کسب و کار خود متفاوت عمل کنند (۴۵). فرد دیندار در مقابل یک قدرت بالاتر و مطلق اعلام فروتنی کرده است و یکسری باید و نبایدها را پذیرفته است و در ذهن

خود به این شناخت رسیده است که ضمن ارزشمند دانستن خود، قدرتی بزرگ‌تر از خودش وجود دارد؛ بنابراین این فضیلت به فراخور تعهد دینی ریشه دوانده است و به این باور رسیده است که همه انسان‌ها ارزش مثبتی دارند که باید مورد احترام قرار گیرند. بنابراین خدمتگزاری، خداجویی، خداترسی، توکل بر خدا و ارتباط با خدا در رهبر فروتن، مقدمه رفتارهای معنوی شامل صداقت، محبت‌ورزی و بخشش خواهد بود. همچنین بررسی مطالعات نشان داد که فروتنی تحت تأثیر ویژگی وضعیت مدیران است؛ نتایج حاکی از آن بود که جنسیت، تحصیلات و سن مدیر می‌تواند پیش‌بینی‌کننده فروتنی رهبر باشد، به طوری که طی مطالعات انجام‌شده، بین زنان و فروتنی رابطه منفی یافت شده است و فروتنی مردان بیشتر از زنان بود. همچنین هر قدر تجربه و تحصیلات و سن مدیر بیشتر باشد، فروتنی نمود بیشتر دارد.

بعد کلیدی دیگر رهبری، مدیریت افراد است که این بعد در رهبری فروتنانه با مقولات غنی‌سازی کانال‌های ارتباطی، ویژگی شخصیتی پیروان، پویایی گروه، توانمندسازی روان‌شناختی، امنیت روانی، توانمندسازی شناختی و سرمایه روان‌شناختی شناخته شد. رهبران فروتن به طور مستقیم بر عملکرد سازمان تأثیر نمی‌گذارند، بلکه رفتارهایی اتخاذ می‌کنند و شرایطی برای پیروان و تیم‌ها ایجاد می‌کنند تا عملکرد خوبی داشته باشند. فروتنی رهبر با جهت‌گیری رابطه‌ای آن مشخص می‌شود و به عنوان یک عامل سازنده رابطه، می‌تواند با تدابیری، از جمله غنی‌سازی کانال‌های ارتباطی، رضایت حاصل از تعاملات بین فردی را در پیروان فراهم سازد. افراد سازمان‌ها ضمن در نظر گرفتن اهمیت هدف مشترک سازمان برای موفقیت و اثربخشی خود، باید با یکدیگر همکاری داشته باشند و عملکرد تیمی تقویت گردد. رهبر فروتن در تیم‌سازی تبحر دارد و با ایجاد ادراک گروهی، اهتمام به فرآیندهای گروهی و تحول‌آفرینی، زمینه پویایی گروه و در نتیجه تسریع در انجام امور را فراهم خواهد ساخت. رهبران فروتن قادر به الگوسازی هویتی هستند که دارای ارزش جمعی است. منظور از الگوسازی هویتی تسلیم پیروان به امری فراتر

از خود و انگیزه‌های شخصی آن‌ها و در راستای منافع جمعی است. رهبران فروتن به موجب الگوسازی و ذهن باز و پذیرای خود، موجب ارتقای رفتار صدای کارکنان می‌شوند و تمایل به مشارکت را در آنان افزایش می‌دهند؛ مزایای رهبری فروتنانه در رفتار صوتی ممکن است شامل گشودگی بیشتر به پارادایم‌های جدید و تمرکز بر کاوش، ظرفیت یادگیری از دیگران، تمایل به تشخیص ناکامی‌ها یا محدودیت‌های شخصی به احتمال بالا پیش‌بین شروع تلاش برای یادگیری بیشتر است. همچنین تصحیح اشتباهات گذشته، تمایل به پیروی از توصیه‌ها، احترام بیشتر به کسانی که تجربه بیشتری دارند، نشان از رفتار رهبر در جهت شنو بودن نظرات دیگران است. از عامل‌هایی که بر رفتار صدای کارکنان اثر مثبت دارد، کیفیت تصمیم‌گیری و فرایندهای سازمانی است؛ تعامل مستمر بین رهبر و تصمیم‌گیری شراکتی و در ادامه ارائه بازخورد از تصمیم‌های شراکتی اجرا شده، انگیزه پیروان را در بیان ایده‌ها تقویت می‌کند. همچنین ادراک پیروان از صداقت رهبر، بر تقویت رفتار صدای آن‌ها تأثیرگذار است. بررسی عملکرد تیم در مطالعه اونز و هکمن (۲۰۱۶ م.)، نشان داد که فروتنی رهبر بر فروتنی جمعی تیم تأثیر می‌گذارد (۴۶). فرآیند سرایت اجتماعی فروتنی رهبر بر ارتقای پیروان و همچنین تقویت فروتنی آنان، فرصت قابل توجهی برای حرکت به جلو در سازمان‌ها فراهم خواهد کرد. در مجموع می‌توان ادعان داشت که فروتنی فروتنی به بار می‌آورد و گروه‌ها را قادر می‌سازد تا برای اهداف سازمان به بالاترین حد خود تمرکز کنند که به طور خاص این وضعیت مستلزم امنیت روانی و توانمندسازی روان‌شناختی پیروان (از طریق توجه به نیازهای روانی، آرامش محیط کار، قدردانی فعالیت‌های پیروان، دخیل کردن پیروان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی، استقلال در تعیین نحوه انجام کار و اعتماد سازمانی) است همچنان که نیلسن و مارون (Nielsen & Marrone) (۲۰۱۸ م.) ادعان می‌دارند در محیط‌های پرفشار و با ساختار و فرهنگ به شدت سلسله‌مراتبی، روابط فوق را تضعیف کردند (۴۷). نقش حمایتی یک رهبر، پیروان را قادر می‌سازد تا خرد و فعالیت‌های خود را که

برای دستیابی به اهداف پروژه مهم هستند، مدیریت کنند. توانمندسازی روان‌شناختی نقش اساسی در تعریف نگرش و صداقت پیروان، تحریک مشارکت آنان در تصمیم‌گیری و وفاداری و انگیزه مثبت اعضای سازمان ایفا می‌کند. زمانی که اعضای سازمان احساس کنند که از نظر روانی توانمند هستند، منجر به کارایی تیم می‌شود (۴۸). همچنین رهبران فروتن در زمینه توانمندسازی شناختی پیروان خود اهتمام دارند؛ رهبران فروتن سعی در تقویت پیروان خود دارند و درگیر سبکی از رهبری هستند که پیروان را هدایت می‌کنند تا خودشان را رهبری کنند و پیروان را تا جایی توسعه می‌دهند که به راهنمایی بسیار کمی از رهبر خود نیاز داشته باشند تا جایی که حتی پس از خروج رهبر از سازمان، به پیشرفت خود ادامه می‌دهند. بنابراین رهبرانی که دارای سطوح بالایی از فروتنی می‌باشند، بیشتر از همتایان خود، پیروان را توانمند می‌سازند. همچنین این رهبران با ایجاد بستر مناسب برای طرح ایده‌های نو و تخصیص وظایف، زمینه را برای رشد آن‌ها فراهم می‌کنند. تخصیص وظایف منجر به اثربخشی فعالیت سرمایه انسانی می‌گردد، زیرا وظایف متناسب با نیازها و توانایی‌های تیم در نظر گرفته شده است که نیاز به برنامه‌ریزی دقیق رهبر و توجه به همسویی وظایف اعضای سازمان با توجه به توانایی‌ها و مهارت‌های آن‌ها است.

با افزایش غیر قابل پیش‌بینی بودن و ناشناخته بودن در سازمان‌های مدرن، رهبران باید به سلاح فروتنی مجهز باشند و از طریق تقویت سرمایه روان‌شناختی و تخصیص وظایف با این افزایش عدم قطعیت در محل کار مقابله کنند. رهبر فروتن با اعتباربخشیدن به نقاط قوت پیروان، منجر به اعتماد به نفس و خودکارآمدی در پیروان می‌شود؛ اعتراف رهبر به محدودیت‌ها و اشتباهات خود، باعث رهاشدن از نیاز به حفظ یک شخصیت کامل و در نتیجه تسهیل رشد از طریق مشارکت دادن پیروان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی و غلبه بر محدودیت‌ها و چالش‌ها می‌گردد که امید است خوش‌بینی و تاب‌آوری را تقویت کند؛ روحیه آموزش‌پذیری رهبر فروتن و توانایی پذیرش این باور که ارزیابی و به‌روزرسانی مداوم رهبر، موجب پیشرفت خود و اثربخشی پیروان و در نتیجه سازمان می‌گردد،

بازخورد مداوم را تقویت می‌کند که این امر منعکس‌کننده امیدواری است. ادبیات پژوهش نشان می‌دهد سرمایه روان‌شناختی طیف گسترده‌ای از نگرش‌ها و رفتارهای مهم مانند تعهد، رفاه قصد جابجایی، خلاقیت و عملکرد را پیش‌بینی می‌کند (۵۰-۴۹).

همچنین یافته‌های حاصل از مطالعات نشان داد که ویژگی شخصیتی پیروان بر تحقق و اثربخشی رهبری فروتنانه تأثیرگذار است. برخی پیروان رفتار رهبر فروتن را مثبت ارزیابی کرده و تواضع رهبر و آموزش‌پذیر بودن وی را دلیلی بر ضعف آن قلمداد نمی‌کنند، بلکه به عنوان فضایی باز می‌بینند که پیامد آن آزادی روانی خلاقیت و شنیده شدن صدای آن‌هاست، در حالی که برخی دیگر از پیروان نمی‌توانند با این سبک رهبری کنار بیایند که میزان فعال بودن، مثبت‌اندیشی و وظیفه‌شناسی آن‌ها پیش‌بین این مهم است. اگر سه عامل فوق را روی یک پیوستار در نظر بگیریم، هرچه پیرو وظیفه‌شناس‌تر، فعال‌تر و مثبت‌اندیش‌تر باشد، این سبک رهبری را بهتر درک خواهد کرد و همکاری وی با رهبر بیشتر خواهد بود.

بعد کلیدی دیگر رهبر در نحوه مدیریت سازمان است. نظر به اینکه فروتنی یک ویژگی بین فردی و رابطه‌محور است، بنابراین سازمان‌ها باید اقداماتی را برای تقویت تعاملات اجتماعی بین کارکنان از طریق راه‌های رسمی و غیر رسمی انجام دهند که با توجه به مطالعات انجام‌شده، این مهم از طریق رهبری مشارکتی، فرهنگ سازمانی و ارزش‌های فرهنگی امکان‌پذیر است. یکی از عمده‌ترین دغدغه‌های مدیران کارآمد در سطوح مختلف سازمانی، چگونگی ایجاد بسترهای مناسب برای عوامل انسانی است تا با حس مسئولیت و تعهد کامل، اصول اخلاقی حاکم بر شغل و حرفه خود را رعایت کنند که فرهنگ سازمانی در این راستا رهگشاست. مدیر سازمان با ایجاد فرهنگ تمرکز بر فروتنی جمعی و گفتگوی انتقادی می‌تواند مسیر دستیابی به این مهم را تسهیل بخشد. رهبرانی که به طور فروتنانه برای یادگیری خود و دیگران باز هستند، از کمک‌ها و مزایای دیگران قدردانی می‌کنند، کاستی‌ها و اشتباهات خود را می‌پذیرند و در جهت رفع آن اقدام می‌کنند، این رفتار در کارکنان نیز نمود می‌یابد

و باعث سرایت فروتنی به پیروان و همچنین پذیرابودن انتقاد می‌شود، زیرا در ابتدا خود مدیر عامل به آن است و در واقع الگوسازی شده است. همینطور رهبران سازمان‌ها می‌توانند رفتارهای ادعایی و اعطایی را در میان اعضای تیم که منجر به توسعه رهبری مشارکتی می‌شود، تسهیل کنند که مطالعات این پژوهش نشان داد از طریق تعیین اهداف انگیزه‌بخش برای پیروان، تسهیل رشد پیروان، مشارکت‌دادن پیروان در تدوین اهداف، تبادل رهبر - عضو و کمک به خودرهبری پیروان امکان‌پذیر است. بهره‌گیری از رهبری مشارکتی امکان استفاده بهتر از منابع داخلی، دانش و تخصص اعضای مختلف سازمان را فراهم ساخته و در نتیجه به بهبود سرمایه اجتماعی سازمان منجر می‌شود که به نوبه خود عملکرد وظایف اعضا را ارتقا می‌دهد. سبک رهبری مشارکتی باعث می‌شود فرصت‌ها شناسایی شوند و بر اساس آن عمل کنند، ابتکار عمل نشان دهند و تا زمانی که تغییر معنادار ایجاد کنند، پشتکار داشته باشند که پیامد آن تمایل جمعی برای فعالیت‌های حل مسأله، خود مدیریتی و خودسازي است. علاوه بر این، از طریق تعاملات رهبری و پیگیری مداوم بین اعضای تیم که از طریق رهبری مشترک در تیم اتفاق می‌افتد، اعضای تیم فرصت بیشتری برای مشاهده رفتارها، شایستگی‌ها و مشارکت همکاران خود دارند. از طریق این مبادلات مکرر رهبر و پیرو با یکدیگر، اعضای تیم به توانایی‌های همتایان خود اطمینان بیشتری پیدا می‌کنند که در نتیجه اعضای دیگر سازمان به احتمال زیاد تلاش بیشتری انجام می‌دهند و ابتکار عمل را از خود نشان می‌دهند، زیرا معتقدند تلاش‌های آن‌ها با شایستگی دیگر اعضای سازمان مطابقت خواهد داشت و به نوبه خود عملکرد کلی تیم را بهبود می‌بخشد (۵۱).

از دیگر جنبه‌های مدیریت سازمانی، توانمندسازی ساختاری است که بر فرایند تصمیم‌گیری مشترک و بازخوردادن به پیروان بعد از اجرای تصمیم‌های مشارکتی، تمرکززدایی، جو توانمندساز، شفاف‌سازی و عدالت سازمانی، متمرکز است. در چهارچوب سازمانی مدرن که با پیچیدگی بالا و الزامات سازگاری مشخص می‌شود، تأکید بیشتری بر جنبه‌های پایین

به بالای رهبری ضروری است. رهبرانی که اعتراف می‌کنند در دنیای پیچیده و ناشناخته همه پاسخ‌ها را ندارند، معتبرتر هستند. باز و گشوده‌بودن، و شفاف‌سازی مدیر منجر به حس اعتماد در پیروان می‌گردد و تشویق به بیان ایده‌های خود می‌گردند؛ ویژگی بارز رهبر فروتن این است که تا آنجا که ممکن است نظرات پیروان را قبل از ایجاد چشم‌انداز کلی درک کند و در صورتی که نظرات آن‌ها قابل استفاده بود، بعد از اجرا به پیروان خود، نتیجه آن را اذعان دارد که این امر منجر به تشویق پیروان در ارائه ایده‌های خود می‌شود.

در نهایت نتایج مطالعات حاکی از آن بود که اثربخشی فروتنی مدیر منوط به حمایت سازمانی است. تئوری‌ها و تحقیقات موجود نشان می‌دهد که هم نقش رهبری مدیر سازمان و هم حمایت مدیریت ارشد به طور همزمان برای عملکرد بالای یک پروژه بسیار مهم هستند (۵۲). همچنین مطالعه اوانگ و بهار (Ong & Bahar) (۲۰۱۹ م.) نشان داد که پشتیبانی مدیریت ارشد در مراحل مختلف عملیات سازمانی ضروری است (۵۳). فروتنی رهبر زمانی اجرایی می‌شود که تیم مدیریت ارشد با تسهیل در تخصیص منابع مالی، منابع انسانی کارآمد، ابلاغ قوانین و مقررات پیش‌برنده، حمایت معنوی و یکپارچگی رفتار تیم مدیریت ارشد، تسهیلگر این امر باشد و با فراهم کردن موارد فوق، زمینه استفاده رهبر فروتن از مهارت‌هایش را فراهم سازد. همچنین از زیردستان انتظار می‌رود با اطاعت و حمایت از رهبر و اهتمام به پیروی و مقدم‌برشمردن رهبر، حافظ دانستن، اهتمام به انجام امور محوله، مراقبت از گفتار و پرهیز از فسخ پیمان دشوار، حامی مدیر سازمان باشند که امور بهتر انجام شود.

در مقایسه نتایج به دست‌آمده با بهمنی و بلوچی (۴)، نظری و همکاران (۲۶)، عقیقی (۲۷)، محمدیان و همکاران (۲۸)، لو (Luo) و همکاران (۲۹)، ژو و همکاران (۳۲)، یوان و همکاران (۳۳)، کیو و همکاران (۳۰)، نیلسون و مارون (۳۷) و استروفینگ (۳۴) که در بخش پیشینه پژوهش اشاره شدند، می‌توان گفت الگوی به دست‌آمده، افزون بر تأیید کلی

الگوهای ارائه شده قبلی به مقولات بیشتری که در فرآیند ایجاد رهبری فروتنانه درگیر هستند، دست یافته است.

نتیجه گیری

با توجه به الگوی به دست آمده از نتایج مطالعه حاضر در زمینه الگوی رهبری فروتنانه برای مدیران، می توان دریافت که رهبری فروتنانه، سه سبک رهبری خدمتگزارانه، رهبری تحول آفرین و رهبری اخلاقی را پوشش می دهد. به عنوان مثال فروتنی مکانیزم عملیاتی است که از طریق آن رهبران خدمتگزار عمل می کنند. بنابراین فروتنی به عنوان یک مبنای انگیزشی بالقوه برای رهبران خدمتگزار و اخلاقی عمل می کند. همچنین سطوح بالایی از فروتنی نیاز است تا رهبران تحول آفرین بتوانند رفتار برابری طلبانه را برای خدمت به منافع سازمان به جای خود انجام دهند و در مسیر توسعه و توانمندسازی دیگران قدم بردارند. همچنین فروتنی به رهبران جهت گیری دیگری را به جای «خود» ارائه می دهد که از استفاده و نمایش رفتارهای خود ستوده، استثمارگر و صرفاً سودمند برای خود جلوگیری می کند.

بر اساس یافته های پژوهش حاضر، به منظور اجرایی شدن اثربخش رهبری فروتنانه می توان پیشنهادهایی به شرح ذیل ارائه داد:

- تعیین اهداف چالش برانگیز و تلاش های لازم در جهت موفقیت و دستیابی به اهداف.
- هدایت پیروان به سمت پذیرش عدم قطعیت های آینده با استقبال مثبت.
- توسعه انتظارات مثبت در مورد نتایج و ارائه اسناد مثبت در مورد موفقیت در حال حاضر و آینده.
- توجه به فرهنگ حاکم بر سازمان و جامعه در اعمال و اثربخشی فروتنی، زیرا فروتنی در فرهنگ های فاصله ای با قدرت بالا مؤثرتر است.
- طراحی خط مشی های منابع انسانی که بر استانداردهای فروتنی بالا تأکید دارد.

همچنین پیشنهاد می گردد در این زمینه مطالعات تجربی در خصوص عوامل ارائه شده رهبری فروتنانه صورت گیرد و بررسی گردد، هر یک از این عوامل به چه میزان می تواند در تحقق و اجرای رهبری فروتنانه در سازمان ها، مؤثر باشد.

اگرچه برای انجام این پژوهش منابع و مستندات مختلفی مورد بررسی قرار گرفت، اما با توجه به محدودیت در دسترسی منابع دیگر کشورها، ممکن است هنوز مواردی قابل شناسایی باشند که در تحقق رهبری فروتنانه ایفای نقش می کنند و از نظر دور مانده باشند.

مشارکت نویسندگان

طاهره محمدی: نگارش مقاله، تجزیه و تحلیل یافته ها، گردآوری منابع.

عادل زاهد بابلان، علی خالق خواه و حسین تقوی قره بلاغ: نظارت بر فرایند تحلیل یافته ها و روایی گیری کدهای حاصل شده. نویسندگان نسخه نهایی را مطالعه و تأیید نموده و مسئولیت پاسخگویی در قبال پژوهش را پذیرفته اند.

تضاد منافع

نویسندگان هیچ گونه تضاد منافع احتمالی را در رابطه با تحقیق، تألیف و انتشار این مقاله اعلام نکرده اند.

تشکر و قدردانی

نویسندگان مراتب سپاسگزاری خود را از جناب آقای دکتر غلامرضا ویسی دکتری مدیریت آموزشی و عضو هیأت علمی پژوهشگاه امام صادق (ع) به واسطه همکاری در بررسی روایی کدها در چندین مرحله اعلام می دارند.

تأمین مالی

نویسندگان اظهار می نمایند که هیچ گونه حمایت مالی برای تحقیق، تألیف و انتشار این مقاله دریافت نکرده اند.

ملاحظات اخلاقی

تحقیق حاضر از سوی کمیته اخلاق دانشگاه محقق اردبیلی به تأیید رسیده است (کد کمیته اخلاق: IR.uma.5829498). در پژوهش حاضر جنبه‌های اخلاقی مطالعه کتابخانه‌ای شامل اصالت متون، صداقت و امانتداری رعایت شده است.

References

1. Veysi GGH, Savadi M. Organizational behavior in the view of Islamic management. Qom: Zamzame Hedayat Publication; 2007. p.32. [Persian]
2. Robbins S, Judge T. Behavior Organizational. Translated by Zare M. Tehran: Nas Publication; 2020. p.20. [Persian]
3. Schein E, Schein P. Humble Leadership the power of relationships, openness and trust. Translated by Mardani Shahrabak M, Abdolmaleki SH. Tehran: Emam Hossein university Publication; 2020. p.20. [Persian]
4. Bahmani A, Balouchi H. Investigating the Effect of Leaders' Humility on The Moral Behaviors of Followers with the Mediating Role of Spirituality in Work. Management in The Islamic University J. 2021; 21(1): 101-122. [Persian]
5. Dwiwardani C. Spelling Humble with U and ME: The role of perceived humility in intimate partner relationships. Positive Psychology J. 2017; 13(1): 1-11.
6. Ou AY, Tsui AS, Kinicki AJ, Waldman DA, Xiao Z, Song LJ. Humble chief executive officers' connections to top management team integration and middle managers' responses. Administrative Science Quarterly J. 2014; 59(1): 34-72.
7. Owens BP, Hekman DR. Modeling how to grow: An inductive examination of humble leader behaviors, contingencies, and outcomes. Academy of Management J. 2012; 55(4): 787-818.
8. Owens BP, Johnson MD, Mitchell TR. Expressed humility in organizations: Implications for performance, teams, and leadership. Organ Sci J. 2013; 24(1): 1517-1538.
9. Mao J, Chiu CY, Owens BP, Brown JA, Liao J. Growing followers: Exploring the effects of leader humility on follower self-expansion, self-efficacy and performance. Manage Stud J. 2018; 56(1): 343-371.
10. Al Wali J, Muthueloo R, Teoh AP. Unravelling the nexus between creative self-efficacy, humble leadership, innovative work behaviour and job performance amongst physicians in public hospitals. Asia-Pacific Business Administration J. 2022; 14(4): 706-726.
11. Cho J, Schilpzand P, Huang L, Paterson T. How and when humble leadership facilitates employee job performance: The roles of feeling trusted and job autonomy. Leadership and Organizational Studies J. 2020; 28(2): 169-184.
12. Nguyen DTN, Teo STT, Halvorsen B, Staples W. Leader humility and knowledge sharing intention: A serial mediation model. Front Psychol J. 2020; 11(1): 560704.
13. Ding H, Yu E, Chu X, Li Y, Amin K. Humble leadership affects organizational citizenship behavior: The sequential mediating effect of strengths use and job crafting. Frontiers in Psychology J. 2020; 11(1): 1-11.
14. Bharanitharan K, Chen ZX, Bahmannia S, Lowe KB. Is leader humility a friend or foe, or both? An attachment theory lens on leader humility and its contradictory outcomes. Bus Ethics J. 2018; 160(1): 729-743.
15. Li J, Liang Q, Zhang Z, Wang X. Leader humility and constructive voice behavior in China: A dual process model. Int Manpow J. 2018; 39(1): 840-854.
16. Yang K, Zhou L, Wang Z, Lin C, Luo Z. Humble leadership and innovative behaviour among Chinese nurses: The mediating role of work engagement. Nurs Manag J. 2019; 27(1): 1801-1808.
17. Ye BH, Tung VWS, Li JJ, Zhu H. Leader humility, team humility and employee creative performance: The moderating roles of task dependence and competitive climate. Tourism Management J. 2020; 81(1): 104170.
18. Ma C, Wu CH, Chen ZX, Jiang X, Wei W. Why and when leader humility promotes constructive voice: A crossover of energy perspective. Pers Rev J. 2019; 49(1): 1157-1175.
19. Li X, Xue J, Liu J. Linking leader humility to employee creative performance: Work engagement as a mediator. Soc Behav Pers Int J. 2021; 49(1): 1-7.
20. Morris JA, Brotheridge CM, Urbanski JC. Bringing humility to leadership: Antecedents and consequences of leader humility. Human Relations J. 2005; 58(10): 1323-1350.
21. Chappellear H. The miracle of humble leadership: Helping good people become great. Florida: Atlantic Publishing Group; 2020. p.5.
22. Cameron K, Spreitzer G. Handbook of positive organizational scholarship. New York, NY: Oxford University Press; 2012. p.13.
23. Cameron K, Winn B. Virtuousness in Organizations. Edited by Cameron KS, Spreitzer G. The Oxford handbook of positive organizational scholarship. Oxford: Oxford University Press; 2012. p.231-243.

24. Peterson C, Seligman MEP. Character strengths and virtues: A handbook and classification. New York, NY: Oxford University Press; 2004. p.18.
25. Van Dierendonck D. Servant leadership: A review and synthesis. *Management J.* 2011; 37: 1228-1261.
26. Nazari F, Kashef SM, Behnam M. Modeling of the Role of Humble Leadership Style on the Voice Behavior of the Employees of the Ministry of Sports and Youth: Intermediate Role of Psychological Empowerment and Psychological Safety. *Organizational Behavior Management in Sport Studies J.* 2020; 7(1): 65-78. [Persian]
27. Aghighi A. Investigating the Role of Moral Intelligence on Humility Leadership Components. *Ethics in Science and Technology J.* 2020; 14(4): 31-38. [Persian]
28. Mohammadian B, Zarei matin H, Babashahi J, Yazdani H. Understanding the Formation Process of Humility-Based Leadership in Business Using Meta Synthesis Approach. *Transformation Management J.* 2017; 9(18): 24-46. [Persian]
29. Luo Y, Zhang Z, Chen Q, Zhang K, Wang Y, Peng J. Humble leadership and its outcomes: A meta-analysis. *Frontiers in Psychology J.* 2022; 13(1): 1-17.
30. Qu Y, Zhu J, Roger D. Modesty brings gains: Linking humble leadership to knowledge sharing via psychological safety and psychological empowerment in professional learning communities. *Educational Studies J.* 2022; 1-22.
31. Nielsen R, Marrone JA, Slay HS. A new look at humility: Exploring the humility concept and its role in socialized charismatic leadership. *Leadership & Organizational Studies J.* 2010; 17(1): 33-43.
32. Zhu Y, Zhang S, Shen Y. Humble Leadership and Employee Resilience: Exploring the Mediating Mechanism of Work-Related Promotion Focus and Perceived Insider Identity. *Frontiers in Psychology J.* 2019; 10(673): 1-9.
33. Yuan L, Zhang L, Tu Y. When a leader is seen as too humble: A curvilinear mediation model linking leader humility to employee creative process engagement. *Leadership & Organization Development J.* 2018.
34. Strüfing SO. Humble Leadership: Relevance to Employees' Creativity and Innovation Under the Consideration of Time Pressure. for MSc in Business Administration. Master Thesis. Twenrw: University of Twente; 2014.
35. Sandelowski M, Barroso J. Toward a Meta synthesis of qualitative findings on motherhood in HIV-positive women. *Research in Nursing & Health J.* 2003; 26(2): 153-170.
36. Luedi M. Leadership in 22: A perspective. *Best Practice & Research Clinical Anaesthesiology J.* 2022; 36(2): 229-235.
37. Nielsen R, Marrone J. Humility: Our Current Understanding of the Construct and its Role in Organizations. *Management Reviews J.* 2018; 20(4): 805-824.
38. Jeung CW, Yoon HJ. When leadership elicits voice: evidence for a mediated moderation model. *Management and Organization J.* 2018; 24(1): 40-61.
39. Julia C, Ryan K, Bryan D, Edwards K, Flaherty E. The effect of honest and humble leadership on salesperson customer orientation. *Business Research J.* 2021; 130(1): 49-58.
40. Basford TE, Offermann LR, Behrend TS. Please accept my sincerest apologies: Examining follower reactions to leader apology. *Business Ethics J.* 2014; 119(1): 99-117.
41. George J. Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations J.* 2000; 53(8): 1027-1055.
42. Ashkanasy N, Dasborough M. Emotional awareness and emotional intelligence in leadership teaching. *Education for Business J.* 2003; 79(1): 18-22.
43. Zhou J, George J. Awakening employee creativity: The role of the leader. *Leadership Quarterly J.* 2003; 14(1): 545-560.
44. Goleman D, Boyatzis R, McKee A. Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence. Boston: Harvard Business School Publication; 2002. p.39.
45. Fredrickson BL. The Role of Positive Emotions in Positive Psychology. The Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions. *American Psychologist J.* 2001; 56(3): 218-226.
46. Zymonik Z, Dobrowolska A. Spiritual capital as the fourth capital in a TQM organization. *Management and Finance J.* 2015; 27(2): 147-155.
47. Owens BP, Hekman DR. How does leader humility influence team performance? Exploring the mechanisms of contagion and collective promotion focus. *Academy of Management J.* 2016; 59(3): 1088-1111.

48. Wang Y, Liu J, Zhu Y. How does humble leadership promote follower creativity? The roles of psychological capital and growth need strength. *The Leadership and Organization Development J.* 2018; 39(4): 507-521.
49. Dawkins S, Martin A, Scott J, Sanderson K. Advancing the conceptualization and measurement of Psychological Capital as a collective construct. *Human Relations J.* 2015; 68(6): 925-949.
50. Youssef C, Luthans F. Psychological capital: Meaning, findings and future directions. Oxford: Oxford University Publication; 2012. p.16-27.
51. Chiu CY, Owens BP, Tesluk PE. Initiating and Utilizing Shared Leadership in Teams: The Role of Leader Humility, Team Proactive Personality and Team Performance Capability. *Applied Psychology J.* 2016; 101(12): 1701-1720.
52. Kanwal N, Zafar MS, Bashir S. The combined effects of managerial control, resource commitment and top management support on the successful delivery of information systems projects. *Project Management J.* 2017; 35(8): 1459-1465.
53. Ong CH, Bahar T. Factors influencing project management effectiveness in the Malaysian local councils. *Managing Projects in Business J.* 2019; 12(4): 1146-1164.