



## Identifying the Antecedents of Humble Leadership for Managers with a Meta-synthesis Approach

**Tahereh Mohammadi**

Ph.D. Candidate, Department of Administration Education, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran. E-mail: mohammadi@uma.ac.ir

**Adel Zahedbabelan** \*

\*Corresponding Author, Prof., Department of Administration Education, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran. E-mail: zahed@uma.ac.ir

**Ali Khaleghkhah**

Prof., Department of Administration Education, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran. E-mail: khaleghkhah@uma.ac.ir

**Hossein Taghavi Qarabulagh**

Associate Prof., Department of Administration Education, University of Mohaghegh Ardabili, Ardabil, Iran. E-mail: taqavi@uma.ac.ir

### Abstract

#### Objective

In the contemporary organizational landscape marked by increasing complexity and a demand for adaptability, the emphasis on bottom-up leadership aspects has gained prominence. Leaders who openly acknowledge their limitations in navigating a complex and uncertain world are perceived as more authentic. Additionally, the rising prevalence of unethical behaviors in organizations underscores the necessity for leadership styles that promote integrity and trust. Humble leadership emerges as a crucial approach that can foster ethical behavior, enhance organizational effectiveness, and mitigate unethical practices. This study aims to identify the antecedents of humble leadership among managers to provide insights into fostering this leadership style in organizational contexts.

#### Methods

This research employed a qualitative approach, leveraging the seven-step hybrid method developed by Sandelowski and Barroso (2007). The study focused on Persian and English publications addressing the antecedents of humble leadership for managers, spanning from 2000 to 2023. Relevant keywords were utilized to systematically search databases, yielding 113 articles. Using purposeful sampling, 14 articles that met the inclusion criteria were

**Citation:** Mohammadi, Tahereh; Zahedbabelan, Adel; Khaleghkhah, Ali & Taghavi Qarabulagh, Hossein (2025). Identifying the Antecedents of Humble Leadership for Managers with a Meta-synthesis Approach. *Journal of Public Administration*, 17(1), 187-220. (in Persian)



analyzed. Data were subjected to three-stage coding (open, axial, and selective) with the assistance of Maxqda 2020 software. The reliability of the coding process was validated using the Kappa coefficient of agreement, which achieved a value of 0.92, signifying high reliability. To ensure validity, the findings were reviewed by four qualitative research experts, providing an additional layer of rigor to the study.

## Results

The analysis revealed 90 open codes, categorized into 20 concepts and four overarching categories, reflecting the antecedents of humble leadership. These categories are as follows:

- **Self-Management:** Self-management emerged as a pivotal antecedent of humble leadership. Key predictors in this dimension include emotional intelligence, moral intelligence, positive affect, religious commitment, spiritual behaviors, and the leader's personality traits. These attributes enable leaders to reflect on their actions, maintain ethical standards, and exhibit humility in their leadership approach.
- **Managing People:** Humble leaders influence organizational performance indirectly by fostering an environment conducive to team and individual excellence. Behaviors such as enriching communication channels, fostering psychological safety, promoting group dynamics, and encouraging cognitive empowerment were identified as essential practices. Additionally, the personality traits of followers and the creation of supportive team environments contribute to effective people management under humble leadership.
- **Organizational Management:** As humility is inherently relational, strengthening interpersonal and social interactions within organizations is vital. This involves encouraging participation, implementing structural empowerment, and fostering an organizational culture that values humility. Cultural values and norms that support collaboration and mutual respect further bolster humble leadership practices.
- **Organizational Support:** The study highlighted the role of organizational support as a critical factor for the success of humble leadership. The alignment of top management support with leader expectations toward subordinates enhances the impact of humble leadership on organizational performance. This interplay underscores the necessity of an organizational framework that nurtures humility at all levels.

## Conclusion

The findings indicate that humble leadership integrates elements of servant leadership, transformational leadership, and ethical leadership. Managers who adopt humble leadership practices benefit not only from personal growth and improved follower relationships but also contribute significantly to the overall effectiveness and ethical standards of their organizations. By fostering a culture that values humility, organizations can empower leaders to navigate complexity, inspire teams, and drive sustainable success. The study underscores the importance of embedding humility as a core leadership value, with targeted strategies to nurture its antecedents in organizational settings.

**Keywords:** Humility, Effectiveness, Meta-Synthesis, Management, Leadership.



## شناسایی پیشایندهای رهبری فروتنانه برای مدیران با رویکرد فراترکیب

طاهره محمدی

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران. رایانامه: mohammadi@uma.ac.ir

عادل زاهد بابلان\*

\* نویسنده مسئول، استاد، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران. رایانامه: zahed@uma.ac.ir

علی خالق خواه

استاد، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران. رایانامه: khaleghkhah@uma.ac.ir

حسین تقوی قره بلاغ

دانشیار، گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران. رایانامه: taqavi@uma.ac.ir

### چکیده

**هدف:** در چارچوب سازمانی مدرن که با پیچیدگی زیاد و الزامات سازگاری مشخص می‌شود، تأکید بیشتر بر جنبه‌های پایین به بالای رهبری ضروری است؛ روبرانی معتبرترند که اعتراف می‌کنند در دنیای پیچیده و ناشناخته، همه پاسخ‌ها را ندارند. همچنین با گسترش رفتارها و رویدادهای غیراخلاقی، اتخاذ رهبری فروتنانه از جانب مدیران، می‌تواند در مدیریت اثربخش سازمان‌ها و کاهش رفتارهای غیر اخلاقی نقش مهمی ایفا کند. با توجه به آنچه بیان شد، پژوهش حاضر با هدف شناسایی پیشایندهای رهبری فروتنانه برای مدیران اجرا شده است.

**روش:** این پژوهش از نظر هدف کاربردی است و با رویکرد کیفی و استفاده از روش فراترکیب هفت مرحله‌ای سندلوسکی و بارسو (۲۰۰۷) انجام شده است. جامعه آماری این پژوهش، کلیه مطالعات فارسی و انگلیسی‌ای بوده است که طی سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۳ در حوزه پیشایندهای رهبری فروتنانه برای مدیران منتشر شده است. در این راستا، واژگان کلیدی مرتبط با هدف پژوهش جست‌وجو شد. طی فرایند جست‌وجو ۱۱۳ مقاله به‌دست آمد که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند، در نهایت ۱۴ مقاله که از معیارهای ورود به مطالعه برخوردار بود، برای نمونه انتخاب شد. داده‌های به‌دست‌آمده از این مقاله‌ها با استفاده از روش کدگذاری سه‌مرحله‌ای (باز، محوری، انتخابی) و به کمک نرم‌افزار مکس کیودا ۲۰۰۰ 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.

**استناد:** محمدی، طاهره؛ زاهد بابلان، عادل؛ خالق خواه، علی و تقوی قره بلاغ، حسین (۱۴۰۴). شناسایی پیشایندهای رهبری فروتنانه برای مدیران با رویکرد فراترکیب. مدیریت دولتی، ۱۷(۱)، ۱۸۷-۲۲۰.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۳/۰۹

تاریخ ویرایش: ۱۴۰۳/۰۵/۰۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۷/۰۷

تاریخ انتشار: ۱۴۰۳/۱۲/۰۱

doi: <https://doi.org/10.22059/JIPA.2024.377266.3510>

مدیریت دولتی، ۱۴۰۴، دوره ۱۷، شماره ۱، صص. ۱۸۷-۲۲۰

ناشر: دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

نوع مقاله: علمی پژوهشی

© نویسندگان

**یافته‌ها:** بر اساس نتایج تحلیل داده‌ها، ۷۴ کد باز شناسایی شد که در ۱۷ مفهوم و ۴ مقوله دسته‌بندی شدند. نظر به نتایج مطالعات دست‌اندرکاران حوزه علوم مدیریت، یکی از ابعاد کلیدی رهبری، خودمدیریتی است که از پیش‌بین‌های مهم خودمدیریتی در رهبری فروتنانه، هوش هیجانی، هوش اخلاقی، عاطفه مثبت، تعهد دینی، رفتار معنوی و ویژگی‌های شخصیتی رهبر شناخته شد. بُعد مهم دیگر رهبری، مدیریت افراد است؛ در این زمینه رهبران فروتن به‌طور مستقیم بر عملکرد سازمان تأثیر نمی‌گذارند، بلکه رفتارهایی را اتخاذ می‌کنند و شرایطی را برای پیروان و تیم‌ها ایجاد می‌کنند تا عملکرد خوبی داشته باشند و با تدابیری از جمله غنی‌سازی کانال‌های ارتباطی، ویژگی شخصیتی پیروان، پویایی گروه، امنیت روانی و توانمندسازی شناختی، این بُعد را مدیریت می‌کنند. بُعد کلیدی دیگر در پیش‌بین‌های رهبری فروتنانه، نحوه مدیریت سازمان است. نظر به اینکه فروتنی یک ویژگی بین فردی و رابطه‌محور است، سازمان‌ها باید اقدام‌هایی را برای تقویت تعاملات اجتماعی بین پیروان، از طریق راه‌های رسمی و غیررسمی انجام دهند که با توجه به مطالعات انجام شده، این مهم از طریق تشویق مشارکت، توانمندسازی ساختاری، فرهنگ سازمانی و ارزش‌های فرهنگی، امکان‌پذیر است. در نهایت نتایج مطالعات حاکی از آن بود که اثربخشی فروتنی مدیر، به حمایت سازمانی وابسته است؛ تئوری‌ها و تحقیقات موجود نشان می‌دهد که هم نقش رهبری مدیر سازمان و هم حمایت مدیریت ارشد، به‌طور هم‌زمان برای عملکرد بالای یک پروژه بسیار مهم هستند که با حمایت مدیریت ارشد و انتظارات رهبر از زیردستان، به‌عنوان پیشایندهای رهبری فروتنانه ایفای نقش می‌کند.

**نتیجه‌گیری:** با توجه بررسی‌های صورت پذیرفته و الگوی به‌دست‌آمده، می‌توان نتیجه گرفت که رهبری فروتنانه، سه سبک رهبری خدمتگزارانه، رهبری تحول‌آفرین و رهبری اخلاقی را پوشش می‌دهد. بنابراین اتخاذ رهبری فروتنانه از جانب مدیران، می‌تواند به رشد و اثربخشی شخص مدیر، پیروان و سازمان منجر شود.

**کلیدواژه‌ها:** فروتنی، اثربخشی، فراترکیب، مدیریت، رهبری.

مقدمه<sup>۱</sup>

مدیران در تشکیل، انتظام و آفرینش ساختار مطلوب در فضای سازمان‌ها نقشی حیاتی 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 (ویسی و سواد، ۱۳۸۵: ۳۲). سوگند خداوند باری تعالی به تدبیرکنندگان در آیه ۵ سوره نازعات<sup>۲</sup> و بند ۲۵ دعای جوشن کبیر<sup>۳</sup>، جایگاه مدیریت را به زیبایی تبیین می‌کند. همچنین آیه ۷۱ سوره اسراء مبنی بر فراخوانی هر قومی در قیامت با پیشوایانش<sup>۴</sup>، آیه ۱۴۲ سوره اعراف که سخن از برگزیدن هارون به عنوان جانشین حضرت موسی<sup>۵</sup>، قبل از حرکت به جانب طور<sup>۶</sup>، جانشینی حضرت علی<sup>۷</sup> بعد از رسول خدا<sup>۸</sup>، تبیینی بر نقش تأثیرگذار مدیریت در جامعه است. 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 نمایی، 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 (رابینز و جاج<sup>۹</sup>، ۱۳۹۹: ۲۰) که لازمه ارتقای اثربخشی و کارآمدی سازمان‌ها، تغییر فرهنگ یا تحول رابطه بین رهبران و پیروان سازمانی است. ویژگی‌ها و رفتارهای رهبران پیشانی‌های مهمی برای تعیین اثربخشی آنان هستند (دری‌یو، نهرنگ و ول‌من و هامفری<sup>۱۰</sup>، ۲۰۱۱؛ به نقل از ابراهیمی و زرجو، ۱۴۰۳)؛ از این رو پژوهشگران به طیف وسیعی از ویژگی‌ها و رفتارهای رهبران توجه کرده‌اند و به بررسی آن‌ها پرداخته‌اند.

رهبری فعالیتی است که شامل انگیزه دادن 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؛ این طراحی و بازنگری مجدد بدون به کارگیری رهبری فروتنانه ممکن نخواهد بود. نظر به اینکه اثربخشی سازمان‌ها در گرو عملکرد رهبری مدیران آن است، از نگاه شاین و شاین<sup>۱۱</sup> (۱۳۹۹)، این طراحی و بازنگری مجدد بدون

۱. این مقاله برگرفته از رساله دکتری خانم طاهره محمدی است.

۲. فَأَلْمُدِيرَاتِ أُمْرًا

۳. اللَّهُمَّ إِنِّي أَسْأَلُكَ بِاسْمِكَ يَا مُصَوِّرُ، يَا مُقَدِّرُ، يَا مُدَبِّرُ، يَا مُطَهِّرُ، يَا مُنَوِّرُ، يَا مُبَسِّرُ، يَا مُنْذِرُ، يَا مُقَدِّمُ، يَا مُؤَخِّرُ

۴. يَوْمَ نَدْعُو كُلَّ أُنَاسٍ بِإِمَامِهِمْ 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.»

۵. وَوَعَدْنَا مُوسَىٰ ثَلَاثِينَ لَيْلَةً وَأَتَمَمْنَاهَا بِعَشْرِ فَنَمَّ مِيقَاتِ رَبِّهِ أَرْبَعِينَ لَيْلَةً وَقَالَ مُوسَىٰ لِأَخِيهِ هَارُونَ اخْلُفْنِي 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.»

ع. خطبه غدیر خم

7. Robbins & Judge

8. Derue, Nahrgang, Wellman & Humphrey

9. Schein & Schein

به کارگیری رهبری فروتنانه ممکن نخواهد بود. رهبری فروتنانه یک سبک رهبری پیرومحور است که با چهار ویژگی شناخته می‌شود:

- ویژگی نخست خودآگاهی است، یعنی اینکه بدانند چه کسی هستند، چه قوت‌ها و ضعف‌هایی دارند و محدوده توانایی خود را بدانند؛
- ویژگی دوم نگرش باز است که با پذیرا بودن ادراکات و اشتباه‌های دیگران، خودداری از تحمیل ادراکات و ارزش‌های خود به دیگران، باز نگه داشتن ذهن برای پیشنهادها، نظرها و بازخوردها و گوش دادن فعال تعریف می‌شود؛
- ویژگی سوم اعتراف به اشتباه است که شناخت نقاط ضعف و درس گرفتن از اشتباه‌ها را شامل می‌شود؛
- در نهایت ویژگی چهارم، شناخت و ارتقای شایستگیان است که احترام به هم‌نوعان به عنوان یک انسان، کشف پتانسیل کارمندان و حمایت برای توسعه این پتانسیل‌ها، اجازه دادن به دیگران برای برتری و درخشش در زمینه‌ای که استعداد دارند، تشخیص کمک‌های انجام شده توسط کارکنان و همکاران و قدردانی از نقاط قوت کارکنان تعریف می‌شود.

رهبران فروتن بر رشد شخصی و آزادی روانی کارکنان تمرکز خواهند کرد، عدم اطمینان را مشروع می‌سازند و تغییر نقش رهبر - پیرو را تشویق می‌کنند. این الگوسازی رهبران از فروتنی تأثیرگذار و مسری است که با پرورش فرایندهای مثبت بین فردی، به طور عمیق بر وضعیت روانی مثبت کارکنان تأثیر می‌گذارد. همچنین این رهبران زیردستان خود را با تفویض قدرت و ارزش دادن به ایده‌های آن‌ها توانمند می‌سازند؛ تفویض اختیار و مشارکت در تعیین هدف، عملکرد زیردستان را تقویت می‌کنند که یک نیاز ضروری برای حل مشکل تصمیم‌گیری مبتنی بر اقدام برای دستیابی به اهداف خاص است (ژانگ، ژانگ، لی و ژانگ<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹). رهبری فروتنانه ایجاد کننده و بازتاب‌دهنده روابطی است که می‌تواند به این حرکت شتاب دهد و گروه‌های کاری را قادر سازد تا در این محیط رقابتی و متغیر، ظرفیت سازگاری لازم را برای سازمان ایجاد کنند که در سطح دو ارتباط مطرح می‌شود. فروتنی دو بُعد درون فردی و بین فردی دارد. در بُعد درون فردی، فروتنی شامل داشتن دیدگاهی درست و دقیق از خود و آگاه بودن نسبت به نقاط قوت و ضعف و محدودیت‌های خود و در بُعد بین فردی، شامل توانایی مهار احساسات و رفتارهای خودمحورانه و پرورش احساسات و رفتارهای دگرخواهانه است (دوایاردانی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷: ۴). در ادبیات سازمانی او و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۱۴)، فروتنی به عنوان خصیصه کمابیش پایدار شناخته شده است که در این دیدگاه ریشه دارد که چه چیزی بزرگ‌تر از وجود خود، وجود دارد او و همکاران، ۲۰۱۴: ۳۶). اونز و هکمن<sup>۴</sup> (۲۰۱۲)، یک مدل کیفی از رفتارهای رهبری فروتنانه، نتایج و موارد احتمالی را در پاسخ به این روند توسعه دادند. سپس اونز، جانسون و میشل<sup>۵</sup> (۲۰۱۳) مفهوم و معیار رهبری فروتنانه را توسعه دادند؛ با این حال

1. Zhang, Zhang, Li & Zhang

2. Dwiwardani

3. Ou

4. Owens and Hekman

5. Owens, Johnson & Mitchell

دانش ما از نحوه اجرایی شدن رهبری فروتنانه در سازمان‌ها محدود است. مطالعه فضایل به‌طور عام و به‌طور خاص فروتنی، با ظهور و گسترش روان‌شناسی مثبت و رفتار سازمانی مثبت همراه بوده است (کمرن اسپریتزر<sup>۱</sup>، ۲۰۱۲: ۱۳؛ کمرن و وین<sup>۲</sup>، ۲۰۱۲: ۲۳۴).

نظر به اینکه اثربخشی سازمان‌ها در گرو عملکرد رهبری مدیران آن است، با گسترش رفتارها و رویدادهای غیراخلاقی از جانب مدیران سازمان‌ها، وجود فضیلت فروتنی و اتخاذ رهبری فروتنانه از جانب مدیران می‌تواند نقش مهمی در مدیریت اثربخش سازمان‌ها و کاهش رفتارهای غیراخلاقی ایفا کند. همچنین در چارچوب سازمانی مدرن که با پیچیدگی زیاد و الزامات سازگاری مشخص می‌شود، تأکید بیشتری بر جنبه‌های پایین به بالای رهبری ضروری است؛ از این‌رو این پژوهش بر آن است که پیشایندهای رهبری فروتنانه برای مدیران را شناخته و مدلی در این زمینه ارائه دهد. نتایج این پژوهش برای مدیران، متخصصان و محققان می‌تواند استراتژی‌هایی را تدوین کند که به آن‌ها امکان می‌دهد تا با عمق بیشتری به درک فرایندهای موفقیت‌های سازمانی دست یابند. بنابراین مسئله در این پژوهش، مشخص نبودن پیشایندهای رهبری فروتنانه برای مدیران است و این مقاله تلاشی است برای کشف پیشایندهای مورد نیاز رهبری فروتنانه. بنابراین پژوهش حاضر با مطالعه در مقالات ارائه شده به دنبال پاسخ به این سؤال است که پیشایندهای رهبری فروتنانه برای مدیران کدامند؟.

## پیشینه نظری پژوهش

### فروتنی

مفهوم فروتنی در هر دو فرهنگ شرقی و غربی، ریشه عمیق و سابقه طولانی دارد؛ برای مثال در فرهنگ شرق، کنفوسیوس را نمونه‌ای از فروتنی می‌دانند (میسون<sup>۳</sup>، ۲۰۲۱). در حالی که در فرهنگ غربی، ارسطو فروتنی را یک فضیلت معرفی می‌کند. فروتنی برگرفته از کلمه لاتین هوموس<sup>۴</sup>، معنای خاک و روی خاک را می‌رساند و به دلیل اینکه به واسطه آن دیگر فضایل رشد می‌کنند، خاک بارور نامیده می‌شود (بهارانیتاران، چن، بهمن‌نیا و لوویی<sup>۵</sup>، ۲۰۱۸). بحث فروتنی که به عنوان یک فضیلت انسانی مطرح شده است، در فلسفه و دین ریشه طولانی دارد. فضیلت‌های انسانی آن دسته از ویژگی‌های افراد هستند که به تعالی و شکوفایی انسان منجر شود (پیترسون و سلیگمن<sup>۶</sup>، ۲۰۰۴). بنابراین فروتنی لزوماً با مسائل اخلاقی از جمله اینکه چه چیزی یک شخص را خوب می‌کند یا راه‌های صحیح عمل چیست، در هم آمیخته است.

1. Cameron & Spreitzer
2. Cameron & Winn
3. Mason
4. Humus
5. Bharanitharan, Chen, Bahmannia & Lowe
6. Peterson & Seligman

## رهبری فروتنانه

در بررسی روابط رهبر و پیرو، چهار سطح ارتباط مطرح می‌شود:

۱. سطح منفی یک که حاکی از روابط زورگویانه و اجباری غیرشخصی 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.

رهبری فروتنانه در سطح دو ارتباط مطرح می‌شود. 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. یک رهبر خوب، مؤثر و پیشرو معتقد است، راه جدید و بهتری برای انجام کارها وجود دارد که این طراحی و بازنگری مجدد بدون به‌کارگیری رهبری فروتنانه ممکن نخواهد بود (شاین و شاین، ۱۳۹۹). در چارچوب سازمانی مدرن که با پیچیدگی زیاد و الزامات سازگاری مشخص می‌شود، تأکید بیشتری بر جنبه‌های پایین به بالای رهبری ضروری است. رهبری فروتنانه، یک سبک رهبری از پایین به بالاست که برای یادگیری خود و دیگران باز است، از کمک‌ها و مزایای دیگران قدردانی می‌کند، کاستی‌ها و اشتباه‌های خود را می‌پذیرد و در جهت رفع آن اقدام می‌کند. کالینز<sup>۱</sup> (۲۰۰۱)، می‌گوید عملکرد برتر سازمانی که توسط مدیر فروتن رهبری می‌شود، به‌طور مداوم در دوره‌های طولانی که اغلب دهه‌ها را در برمی‌گیرد، حفظ می‌شود و این عملکرد برتر سازمانی بعد از استعفا یا ترک سازمان رهبر فروتن، ادامه می‌یابد. همچنین شاین و شاین (۱۴۰۰)، اذعان می‌دارند رهبری فروتنانه ایجاد کننده و بازتاب‌دهنده روابطی است که می‌تواند به این حرکت شتاب دهد و گروه‌های کاری را قادر سازد تا در این محیط رقابتی و متغیر، ظرفیت سازگاری لازم را برای سازمان ایجاد کنند (به نقل از بهمنی و بلوچی، ۱۴۰۰). از نگاه چاپلیر<sup>۲</sup> (۲۰۲۰) نیز، رهبری فروتنانه به شکلی از همکاری منجر می‌شود که پیامد آن، شکوفایی انسانی و سطوح بالاتر انگیزه، اخلاق و رفاه عمومی خواهد بود. لو و همکاران<sup>۳</sup> (۲۰۲۲) در مطالعه خود اذعان داشتند که رهبری فروتنانه واریانس فزاینده چشمگیری فراتر از رهبری تحول‌آفرین، رهبری خدمتگزار و رهبری اخلاقی ایجاد می‌کند.

از زمان مطرح شدن اثربخشی مدیریت با سبک رهبری فروتنانه، مطالعاتی در این زمینه در داخل و خارج کشور صورت گرفته است؛ از جمله:

حکاک و مؤمنی (۱۴۰۱)، در مطالعه خود به طراحی مدل رهبری فروتنانه مبتنی بر نامه‌های نهج‌البلاغه با استفاده از روش تحلیل مضمون پرداختند؛ نتایج پژوهش نشان داد که شش مؤلفه سرمایه اخلاقی (اخلاق حرفه‌ای، اخلاق بین فردی، اخلاق ذاتی)، سرمایه قرارداد روان‌شناختی (انتظارات رهبر از زیردستان، انتظارات زیردستان از رهبر)، سرمایه رابطه‌ای (رابطه دوجانبه، رابطه ترغیبی)، سرمایه ساختاری (تصمیم‌گیری مشارکتی، هماهنگی مجموعه‌ای، سلسله‌مراتب

1. Collins  
2. Chapple  
3. Luo et al.

اختیارات، پاداش و تنبیه منصفانه، فرهنگ حمایت‌گرا)، سرمایه معنوی (اعتقاد خداگرایانه، اعتقاد به ارزش‌های رفتار مبتنی بر آموزه‌های اسلامی) و سرمایه خودشناسی (خودکنترلی، خودآگاهی) به‌عنوان پیشایندهای رهبری فروتنانه مطرح می‌شوند.

عقیقی (۱۳۹۸)، در مطالعه خود به بررسی نقش هوش اخلاقی بر مؤلفه‌های رهبری فروتنانه پرداخت؛ جامعه آماری این پژوهش، مدیران و معاونان شعب بانک سپه استان همدان بودند. نتایج این مطالعه نشان داد که هوش اخلاقی، ۸۳ درصد رهبری فروتنانه را پیش‌بینی می‌کند.

محمدیان، زارعی متین، باباشاهی و یزدانی (۱۳۹۶)، در مطالعه خود به تبیین فرایند شکل‌گیری رهبری فروتنانه در کسب‌وکار 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 به‌عنوان الزامات این مفهوم مورد توجه اند. این در حالی است که کارآمدی، سرمایه روان‌شناختی، تعهد، اثربخشی، شهروندی سازمانی و رضایت‌مندی نیز نتایج مهم این مفهوم هستند.

وو و شن<sup>۱</sup> (۲۰۲۴)، در پژوهشی به این نتیجه رسیدند که بین خلاقیت کارکنان و اعمال رهبری فروتنانه از جانب مدیران رابطه مثبت وجود دارد. هنگامی که سرپرستان رفتارهای رهبری فروتنانه را ارائه می‌دهند، اشتیاق کارکنان افزایش می‌یابد و در نتیجه بروز خلاقیت می‌شود.

چندلر، جانسون، جردن و شورت<sup>۲</sup> (۲۰۲۳)، طی مطالعه‌ای سیستماتیک به روش متاآنالیز از ۲۱۲ مطالعه دریافتند که رهبری فروتنانه به‌شدت با رضایت پیروان از رهبر و تصمیم‌گیری مشارکتی رهبران مرتبط است. همچنین رهبری فروتنانه به‌طور چشمگیری با عملکرد پیروان و تیم‌ها مرتبط است.

نتایج مطالعه کیو، ژو و روگر<sup>۳</sup> (۲۰۲۲) 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. نیلسون و مارون<sup>۴</sup> (۲۰۱۸)، در پژوهشی به بررسی ساختار و نقش فروتنی رهبر در سازمان‌ها به‌روش داده‌بنیاد پرداخته است. نتایج این پژوهش حاکی از آن بود که تعهد دینی، دین‌داری، حمایت معنوی، تاب‌آوری دل‌بستگی و وابستگی، بخشش و عذرخواهی رهبر به‌عنوان پشتیبان و پیامد فروتنی در سازمان‌ها، مسئولیت‌پذیری و تعهد پیروان، نوآوری و اثربخشی سازمان و بهزیستی عاطفی و ذهنی مدیر است.

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 پیشایندهای رهبری فروتنانه ارائه دهد، یافت نشد.

1. Wu & shen

2. Chandler, Johnson, Jordan & Short

3. Qu, Zhu & Roger

4. Nielsen and Marrone

## روش‌شناسی پژوهش

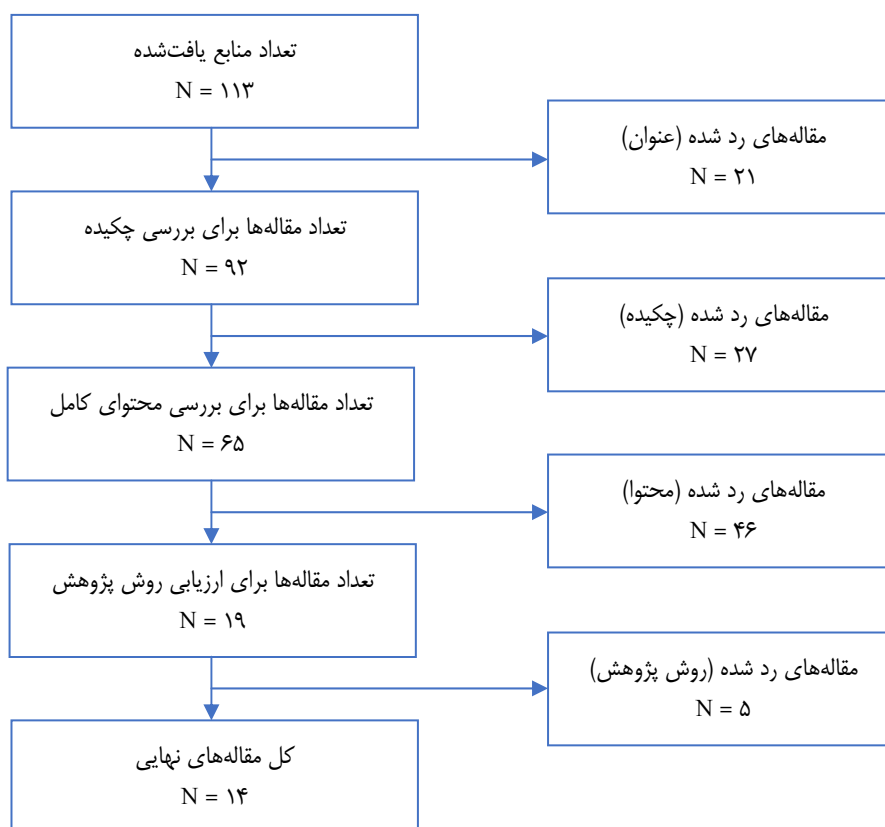
این پژوهش با هدف ارائه پیشایندهای رهبری فروتنانه برای مدیران صورت پذیرفت. بر اساس مدل پیاز پژوهش ساندرز، لوتیس و تورنیهیل<sup>۱</sup> (۲۰۰۹)، فلسفه پژوهش تفسیرگرایانه، رویکرد آن استدلال استقرایی، نوع استراتژی فراترکیب، انتخاب آن به روش کیفی، در بازه زمانی مقطعی (سال ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۴) و روش گردآوری داده‌ها، اسناد است که پژوهش‌های پیشین (مقاله‌ها، طرح‌ها و پایان‌نامه‌ها) در زمینه رهبری فروتنانه برای مدیران سازمان‌ها و با رویکرد هدفمند مرتبط‌ترین مطالعات به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شد که ۱۴ پژوهش را شامل شد. روش فراترکیب مشابه فراتحلیل، برای یکپارچه‌سازی چندین مطالعه برای ایجاد یافته‌های جامع و تفسیری صورت می‌گیرد. در مقایسه با رویکرد فراتحلیل کمی که بر داده‌های کمی ادبیات موضوع و رویکردهای آماری تکیه دارد، فراترکیب متمرکز بر مطالعات کیفی بوده، به ترجمه مطالعات کیفی به یکدیگر و فهم عمیق پژوهشگر برمی‌گردد. به عبارت دیگر فراترکیب، ترکیب تفسیر تفسیرهای داده‌های اصلی مطالعات منتخب است (زیمِر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۶). مهم‌ترین مزیت روش فراترکیب برای محققان، توانایی آن در شناسایی مضامین مشترک و ساختن چارچوب‌های مفهومی از ادبیات مرتبط است (کالسون و پالمر<sup>۳</sup>، ۲۰۱۶). در پژوهش‌های کیفی، از فراترکیب برای شناسایی مضامین مشترک یا مقایسه تفاوت‌ها در موضوع خاصی استفاده می‌شود که از طریق یک مطالعه خاص در دسترس نیستند (اروین، برادرسون و سامرز<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱؛ به نقل از هادی‌زاده مقدم، رضائیان، یزدانی و افروز، ۱۴۰۲). فراترکیب با فراهم کردن نگرش نظام‌مند برای پژوهشگران از راه ترکیب پژوهش‌های کیفی مختلف، به کشف موضوعات و استعاره‌های جدید و اساسی می‌پردازد و با این روش، دانش جاری را ارتقا داده، دید جامع و گسترده‌ای را به مسائل پدید می‌آورد. فراترکیب مستلزم این است که پژوهشگر یک بازنگری دقیق و عمیق انجام داده، یافته‌های پژوهش‌های کیفی مرتبط را ترکیب کند. در این پژوهش از روش هفت مرحله‌ای فراترکیب سندلوسکی و بارسو<sup>۵</sup> (۲۰۰۳) استفاده شده که عبارت است از: تنظیم پرسش پژوهش، بررسی نظام‌مند متون، جست‌وجو و انتخاب مقاله‌های مناسب، استخراج اطلاعات مقاله‌ها، تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌ها، کنترل کیفیت و ارائه یافته‌ها. در این مطالعه، به‌منظور شناسایی پیشایندهای رهبری فروتنانه برای مدیران، در مرحله اول، تنظیم سؤال‌های پژوهش به شرح جدول ۱ انجام شد.

جدول ۱. پارامترها و سؤال‌های پژوهش

| پارامترها            | سؤال‌های پژوهش                                                  |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------|
| چه چیزی (what)       | پیشایندهای رهبری فروتنانه برای مدیران کدام‌اند؟                 |
| چه جامعه‌ای (who)    | جامعه مورد مطالعه برای دسترسی به این عوامل چیست؟                |
| محدودیت زمانی (when) | هر یک از پیشایندهای رهبری فروتنانه برای مدیران، چه اهمیتی دارد؟ |
| چگونگی روش (how)     | چارچوب پیاده‌سازی الگوی رهبری فروتنانه برای مدیران چگونه است؟   |

1. Sanders, Lewis & Thorhill
2. Zimmer
3. Carlson & Palmer
4. Erwin, Brotherson & Summers
5. Sandelowski and Barroso

مرحله دوم بررسی نظام‌مند متون انجام پذیرفت به این صورت که پژوهش‌ها از طریق جست‌وجوی کتابخانه ملی و دیگر کتابخانه‌ها، پژوهشکده‌ها و سایت‌هایی همچون مگیران، پایگاه مجله‌های تخصصی نور، ایرانداک و پایگاه‌های استنادی و اطلاعاتی معتبر خارجی شامل اسپرینگر اریک، اسکپوس و ساینس دایرکت و چند پایگاه علمی دیگر با تمرکز بر مقاله‌های مرتبط با پیشایندهای رهبری فروتنانه برای مدیران، در مقاله‌های بین سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۳ بررسی شده است. واژه‌های کلیدی متنوعی برای جست‌وجوی مقاله‌های پژوهش استفاده شد، از جمله: فروتنی و سازمان، فروتنی و مدیریت، رهبری فروتنانه، پیشایندها، امکان‌سنجی و استقرار رهبری فروتنانه در سازمان‌ها. در نتیجه جست‌وجو و بررسی پایگاه‌های داده، نشریه‌ها و موتورهای جست‌وجوی مختلف و با استفاده از واژه‌های کلیدی مدنظر، ۱۱۳ مقاله یافت شد. مرحله سوم جست‌وجو و انتخاب مقاله‌های مناسب صورت پذیرفت؛ برای انتخاب مقاله‌های مناسب براساس الگوریتم نشان داده شده در شکل ۱، پارامترهای مختلفی مانند عنوان، چکیده محتوا، دسترسی، محتوا و کیفیت روش پژوهش مورد ارزیابی قرار گرفته است.



شکل ۱. نمودار شیوه انتخاب مقاله‌های مناسب جهت تحلیل

در جدول ۲ نام کتاب‌ها و مقاله‌های انتخاب شده برای انجام پژوهش آورده شده است.

جدول ۲. فهرست مطالعات انتخاب شده برای انجام پژوهش

| ردیف | سال انتشار / نویسندگان                                   | نام اثر                                                                                                                             | روش پژوهش                       |
|------|----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
| ۱    | ونگ، لیو، ون و شیائو <sup>۱</sup> (۲۰۲۲)                 | An implicit leadership theory lens on leader humility and employee outcomes: examining individual and organizational contingencies. | تحلیل عاملی تأییدی              |
| ۲    | لابوف، روات، جانسون، تسناگ و ویلرتون <sup>۲</sup> (۲۰۱۲) | Humble persons are more helpful than less humble persons: Evidence from three studies.                                              | رگرسیون                         |
| ۳    | ژانگ، او، تسویی و وانگ <sup>۳</sup> (۲۰۱۷)               | CEO humility, narcissism and firm innovation: a paradox perspective on CEO traits.                                                  | رگرسیون چندگانه<br>سلسله‌مراتبی |
| ۴    | موریس، برادریدج و اوربانسکی <sup>۴</sup> (۲۰۰۵)          | Bringing Humility to Leadership: Antecedents and Consequences of Leader Humility.                                                   | فراترکیب                        |
| ۵    | نیلسون و مارون (۲۰۱۸)                                    | Humility: Our Current Understanding of the Construct and its Role in Organizations.                                                 | فراترکیب                        |
| ۶    | دوواردانی و همکاران <sup>۵</sup> (۲۰۱۴)                  | Virtues develop from a secure base: attachment and resilience as predictors of humility, gratitude, and forgiveness.                | رگرسیون چندگانه<br>سلسله‌مراتبی |
| ۷    | کراوس و هیوارد <sup>۶</sup> (۲۰۱۴)                       | Religious involvement and humility.                                                                                                 | تحلیل مضمون                     |
| ۸    | وانگ، اونز، لی و شی <sup>۷</sup> (۲۰۱۸)                  | Exploring the affective impact, boundary conditions, and antecedents of leader humility.                                            | مدل‌سازی معادلات<br>ساختاری     |
| ۹    | یوان، ژانگ و تو <sup>۸</sup> (۲۰۱۸)                      | When a leader is seen as too humble: a curvilinear mediation model linking leader humility to employee creative process engagement. | تحلیل عاملی تأییدی              |
| ۱۰   | او <sup>۹</sup> (۲۰۱۱)                                   | CEO humility and its relationship with middle manager behaviors and performance: examining the CEO-Middle manager interface.        | تحلیل عاملی تأییدی              |
| ۱۱   | اونز و هکمن (۲۰۱۵)                                       | How does leader humility influence team performance? exploring the mechanisms of contagion and collective promotion focus.          | تحلیل عاملی تأییدی              |
| ۱۲   | حکاک و مؤمنی (۱۴۰۱)                                      | طراحی مدل رهبری فروتنانه مبتنی بر نامه‌های نهج البلاغه با استفاده از روش تحلیل مضمون                                                | تحلیل مضمون                     |
| ۱۳   | عقیقی (۱۳۹۸)                                             | تبیین نقش هوش اخلاقی بر مؤلفه‌های رهبری فروتنانه                                                                                    | مدل‌سازی معادلات<br>ساختاری     |
| ۱۴   | محمدیان و همکاران (۱۳۹۶)                                 | تبیین فرایند شکل‌گیری رهبری متواضعانه در کسب‌وکار با رویکرد فراترکیب                                                                | فراترکیب                        |

1. Wang, Liu, Wen &amp; Xiao

2. Labouff, Rowatt, Johnson, Tsnag &amp; Willerton

3. Zhang, Ou, Tsui &amp; Wang

4. Morris, Brotheridge &amp; Urbanski

5. Dwiwardani et al.

6. Krause &amp; Hayward

7. Wang, Owens, Li &amp; Shi

8. Yuan, Zhang &amp; Tu

9. Ou

در مرحله چهارم استخراج نتایج بدین شرح انجام شد: مقاله‌ها براساس 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 شدند.

مرحله پنجم شامل تجزیه و تحلیل و تلفیق یافته‌های کیفی بود؛ در این پژوهش، ابتدا برای تمام عوامل استخراج شده از مطالعات پیشین، کدی در نظر گرفته شد؛ سپس با در نظر گرفتن مفهوم هر یک از این کدها، در یک مفهوم مشابه دسته‌بندی شدند. به این ترتیب، مفاهیم پژوهش مشخص شدند. براساس تحلیل‌های صورت گرفته به کمک روش تحلیل محتوا روی ۱۴ مقاله نهایی انتخاب شده در مجموع تعداد ۷۴ کد باز، ۱۷ 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 هریک از مطالعات، فقط به جنبه خاصی از مقوله رهبری فروتنانه توجه داشته است و ابعاد چندگانه در قالب یک چارچوب 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 سنجه 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 اسپس‌اس عدد معناداری ۰/۰۰۰ و مقدار شاخص ۰/۹۲۲ محاسبه شد که در جدول ۳ نشان داده شده است. با توجه به کوچک‌تر بودن عدد معناداری از ۰/۰۵ فرض استقلال کدهای استخراجی رد می‌شود، بدین ترتیب می‌توان ادعا کرد که استخراج کدها از پایایی مناسبی برخوردار بوده است. از سوی دیگر، 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 |
|-------------------|------------------|--------------|
| ۰/۹۲۲             | ۰/۰۵۱            | ۰/۰۰۰        |
| ۹۱                |                  |              |
| کاپای مقدار توافق |                  |              |
| تعداد مورد معتبر  |                  |              |

### یافته‌های پژوهش

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

جدول ۴. رتبه‌بندی کدهای پیشایندهای رهبری فروتنانه برای مدیران

| رتبه در کل | رتبه در مفاهیم | فراوانی | پژوهشگر (سال)                                                                                                                                                                                                                                                                                          | کدهای باز                     | مفاهیم     | مقوله‌ها   |
|------------|----------------|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|------------|------------|
| ۲۵         | ۲              | ۹       | موريس و همکاران (۲۰۰۵): دویواردانی و همکاران (۲۰۱۴): نیلسون و مارون (۲۰۱۸): یوآن و همکاران (۲۰۱۸): ژانگ و همکاران (۲۰۱۷): حکاک و مؤمنی (۱۴۰۱): عقیقی (۱۳۹۸): اونز و هکمن (۲۰۱۵): او (۲۰۱۱)                                                                                                             | افزایش توان تغییرپذیری        | هوش هیجانی | مدیریت خود |
| ۳۳         | ۳              | ۷       | موريس و همکاران (۲۰۰۵): وانگ و همکاران (۲۰۲۲): لایوف و همکاران (۲۰۱۲): ژانگ و همکاران (۲۰۱۷): نیلسون و مارون (۲۰۱۸): دویواردانی و همکاران (۲۰۱۴): کاروس و هیوارد (۲۰۱۳): وانگ و همکاران (۲۰۱۸): یوآن و همکاران (۲۰۱۸): اونز و هکمن (۲۰۱۵): حکاک و مؤمنی (۱۴۰۱): عقیقی (۱۳۹۸): محمدیان و همکاران (۱۳۹۶) | مدیریت استرس                  |            |            |
| ۱۵         | ۱              | ۱۱      | دویواردانی و همکاران (۲۰۱۴): موريس و همکاران (۲۰۰۵): حکاک و مؤمنی (۱۴۰۱): او (۲۰۱۱): اونز و هکمن (۲۰۱۵): وانگ و همکاران (۲۰۱۸): اونز و همکاران (۲۰۱۵): یوآن و همکاران (۲۰۱۸): ژانگ و همکاران (۲۰۱۷): نیلسون و مارون (۲۰۱۸): لایوف و همکاران (۲۰۱۲)                                                     | انگیزش الهام بخش              |            |            |
| ۳۸         | ۴              | ۶       | موريس و همکاران (۲۰۰۵): حکاک و مؤمنی (۱۴۰۱): او (۲۰۱۱): اونز و همکاران (۲۰۱۵): وانگ و همکاران (۲۰۱۸): اونز و هکمن (۲۰۱۵)                                                                                                                                                                               | ایجاد اعتماد به نفس در پیروان |            |            |
| ۴۶         | ۵              | ۵       | موريس و همکاران (۲۰۰۵): حکاک و مؤمنی (۱۴۰۱): او (۲۰۱۱): اونز و هکمن (۲۰۱۵): وانگ و همکاران (۲۰۱۸)                                                                                                                                                                                                      | کاهش پرخاشگری                 |            |            |
| ۳۳         | ۳              | ۷       | عقیقی (۱۳۹۸): موريس و همکاران (۲۰۰۵): وانگ و همکاران (۲۰۲۲): لایوف و همکاران (۲۰۱۲): موريس و همکاران (۲۰۰۵): اونز و هکمن (۲۰۱۵): یوآن و همکاران (۲۰۱۸)                                                                                                                                                 | مسئولیت‌پذیری                 | هوش اخلاقی |            |
| ۳۸         | ۴              | ۶       | حکاک و مؤمنی (۱۴۰۱): عقیقی (۱۳۹۸): موريس و همکاران (۲۰۰۵): لایوف و همکاران (۲۰۱۲): نیلسون و مارون (۲۰۱۸): دویواردانی و همکاران (۲۰۱۴)                                                                                                                                                                  | مهرورزی                       |            |            |

| رتبه در کل | رتبه در مفاهیم | فراوانی | پژوهشگر (سال)                                                                                                                                                                                                                                                                             | کدهای باز               | مفاهیم     | مقوله‌ها |
|------------|----------------|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|------------|----------|
| ۸          | ۱              | ۱۲      | موريس و همکاران (۲۰۰۵)؛ وانگ و همکاران (۲۰۲۲)؛ لایوف و همکاران (۲۰۱۲)؛ ژانگ و همکاران (۲۰۱۷)؛ نیلسون و مارون (۲۰۱۸)؛ دویواردانی و همکاران (۲۰۱۴)؛ کاروس و هیوارد (۲۰۱۳)؛ وانگ و همکاران (۲۰۱۸)؛ یوآن و همکاران (۲۰۱۸)؛ او (۲۰۱۱)؛ اونز و هکمن (۲۰۱۵)؛ حکاک و مؤمنی (۱۴۰۱)                 | توجه و احترام به پیروان |            |          |
| ۴۸         | ۶              | ۴       | عقیقی (۱۳۹۸)؛ موريس و همکاران (۲۰۰۵)؛ حکاک و مؤمنی (۱۴۰۱)؛ نیلسون و مارون (۲۰۱۸)                                                                                                                                                                                                          | بردباری                 |            |          |
| ۴۶         | ۵              | ۵       | عقیقی (۱۳۹۸)؛ موريس و همکاران (۲۰۰۵)؛ وانگ و همکاران (۲۰۲۲)؛ حکاک و مؤمنی (۱۴۰۱)؛ نیلسون و مارون (۲۰۱۸)                                                                                                                                                                                   | درستکاری                |            |          |
| ۱۵         | ۲              | ۱۱      | عقیقی (۱۳۹۸)؛ وانگ و همکاران (۲۰۲۲)؛ لایوف و همکاران (۲۰۱۲)؛ ژانگ و همکاران (۲۰۱۷)؛ نیلسون و مارون (۲۰۱۸)؛ دویواردانی و همکاران (۲۰۱۴)؛ کاروس و هیوارد (۲۰۱۳)؛ وانگ و همکاران (۲۰۱۸)؛ یوآن و همکاران (۲۰۱۸)؛ او (۲۰۱۱)؛ حکاک و مؤمنی (۱۴۰۱)                                               | انصاف                   |            |          |
| ۵۳         | ۳              | ۳       | او (۲۰۱۱)؛ حکاک و مؤمنی (۱۴۰۱)؛ وانگ و همکاران (۲۰۲۲)                                                                                                                                                                                                                                     | توجه                    |            |          |
| ۵۳         | ۳              | ۳       | او (۲۰۱۱)؛ وانگ و همکاران (۲۰۲۲)؛ حکاک و مؤمنی (۱۴۰۱)؛                                                                                                                                                                                                                                    | هوشیاری                 |            |          |
| ۱          | ۱              | ۱۳      | وانگ و همکاران (۲۰۲۲)؛ لایوف و همکاران (۲۰۱۲)؛ ژانگ و همکاران (۲۰۱۷)؛ نیلسون و مارون (۲۰۱۸)؛ دویواردانی و همکاران (۲۰۱۴)؛ کاروس و هیوارد (۲۰۱۳)؛ وانگ و همکاران (۲۰۱۸)؛ یوآن و همکاران (۲۰۱۸)؛ او (۲۰۱۱)؛ اونز و هکمن (۲۰۱۵)؛ حکاک و مؤمنی (۱۴۰۱)؛ عقیقی (۱۳۹۸)؛ محمدیان و همکاران (۱۳۹۶) | تشویق                   | عاطفه مثبت |          |

| رتبه در کل | رتبه در مفاهیم | فراوانی | پژوهشگر (سال)                                                                                                                                                                                                                                                                            | کدهای باز     | مفاهیم      | مقوله‌ها |
|------------|----------------|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------|----------|
| ۱          | ۱              | ۱۳      | وانگ و همکاران (۲۰۲۲): لایوف و همکاران (۲۰۱۲): ژانگ و همکاران (۲۰۱۷): نیلسون و مارون (۲۰۱۸): دیواردانی و همکاران (۲۰۱۴): کاروس و هیوارد (۲۰۱۳): وانگ و همکاران (۲۰۱۸): یوان و همکاران (۲۰۱۸): او (۲۰۱۱): اونز و هکمن (۲۰۱۵): حکاک و مؤمنی (۱۴۰۱): عقیقی (۱۳۹۸): محمدیان و همکاران (۱۳۹۶) | قاطعیت        |             |          |
| ۲۹         | ۲              | ۸       | لایوف و همکاران (۲۰۱۲): یوان و همکاران (۲۰۱۸): ژانگ و همکاران (۲۰۱۷): حکاک و مؤمنی (۱۴۰۱): وانگ و همکاران (۲۰۲۲): اونز و هکمن (۲۰۱۵): موریس و همکاران (۲۰۰۵): او (۲۰۱۱)                                                                                                                  | فعال بودن     |             |          |
| ۱۵         | ۱              | ۱۱      | حکاک و مؤمنی (۱۴۰۱): وانگ و همکاران (۲۰۲۲): لایوف و همکاران (۲۰۱۲): وانگ و همکاران (۲۰۱۸): اونز و هکمن (۲۰۱۵): کارواس و هیوارد (۲۰۱۳): نیلسون و مارون (۲۰۱۸): او (۲۰۱۱): موریس و همکاران (۲۰۰۵): یوان و همکاران (۲۰۱۸): دیواردانی و همکاران (۲۰۱۴)                                       | خدمتگزاری     | تجربه دینی  |          |
| ۶۱         | ۴              | ۲       | کارواس و هیوارد (۲۰۱۳): نیلسون و مارون (۲۰۱۸)                                                                                                                                                                                                                                            | خداجویی       |             |          |
| ۴۸         | ۲              | ۴       | حکاک و مؤمنی (۱۴۰۱): کارواس و هیوارد (۲۰۱۳): نیلسون و مارون (۲۰۱۸): محمدیان و همکاران (۱۳۹۶)                                                                                                                                                                                             | خداترسی       |             |          |
| ۵۳         | ۳              | ۳       | حکاک و مؤمنی (۱۴۰۱): کارواس و هیوارد (۲۰۱۳): نیلسون و مارون (۲۰۱۸)                                                                                                                                                                                                                       | توکل بر خدا   |             |          |
| ۵۳         | ۳              | ۳       | حکاک و مؤمنی (۱۴۰۱): کارواس و هیوارد (۲۰۱۳): نیلسون و مارون (۲۰۱۸)                                                                                                                                                                                                                       | ارتباط با خدا |             |          |
| ۸          | ۱              | ۱۲      | موریس و همکاران (۲۰۰۵): وانگ و همکاران (۲۰۲۲): لایوف و همکاران (۲۰۱۲): ژانگ و همکاران (۲۰۱۷): نیلسون و مارون (۲۰۱۸): دیواردانی و همکاران (۲۰۱۴): کاروس و هیوارد (۲۰۱۳): وانگ و همکاران (۲۰۱۸): یوان و همکاران (۲۰۱۸): او (۲۰۱۱): اونز و هکمن (۲۰۱۵): حکاک و مؤمنی (۱۴۰۱)                 | صداقت         | رفتار معنوی |          |

| رتبه در کل | رتبه در مفاهیم | فراوانی | پژوهشگر (سال)                                                                                                                                                                                                                                                                                          | کدهای باز  | مفاهیم            | مقوله‌ها |
|------------|----------------|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------------|----------|
| ۲۱         | ۳              | ۱۰      | حکاک و مؤمنی (۱۴۰۱)؛ موریس و همکاران (۲۰۰۵)؛ دویواردانی و همکاران (۲۰۱۴)؛ وانگ و همکاران (۲۰۲۲)؛ لایوف و همکاران (۲۰۱۲)؛ وانگ و همکاران (۲۰۱۸)؛ اونز و همکن (۲۰۱۵)؛ کارواس و هیوارد (۲۰۱۳)؛ نیلسون و مارون (۲۰۱۸)؛ او (۲۰۱۱)                                                                           | محبت ورزشی |                   |          |
| ۱۵         | ۲              | ۱۱      | حکاک و مؤمنی (۱۴۰۱)؛ وانگ و همکاران (۲۰۲۲)؛ لایوف و همکاران (۲۰۱۲)؛ وانگ و همکاران (۲۰۱۸)؛ اونز و همکن (۲۰۱۵)؛ کارواس و هیوارد (۲۰۱۳)؛ نیلسون و مارون (۲۰۱۸)؛ او (۲۰۱۱)؛ موریس و همکاران (۲۰۰۵)؛ یوان و همکاران (۲۰۱۸)؛ دویواردانی و همکاران (۲۰۱۴)                                                    | بخشش       |                   |          |
| ۱          | ۱              | ۱۴      | موریس و همکاران (۲۰۰۵)؛ وانگ و همکاران (۲۰۲۲)؛ لایوف و همکاران (۲۰۱۲)؛ ژانگ و همکاران (۲۰۱۷)؛ نیلسون و مارون (۲۰۱۸)؛ دویواردانی و همکاران (۲۰۱۴)؛ کاروس و هیوارد (۲۰۱۳)؛ وانگ و همکاران (۲۰۱۸)؛ یوان و همکاران (۲۰۱۸)؛ اونز و همکن (۲۰۱۵)؛ حکاک و مؤمنی (۱۴۰۱)؛ عقیقی (۱۳۹۸)؛ محمدیان و همکاران (۱۳۹۶) | خودآگاه    | ویژگی شخصیتی رهبر |          |
| ۲۱         | ۳              | ۱۰      | محمدیان و همکاران (۱۳۹۶)؛ نیلسون و مارون (۲۰۱۸)؛ دویواردانی و همکاران (۲۰۱۴)؛ لایوف و همکاران (۲۰۱۲)؛ اونز و همکن (۲۰۱۵)؛ حکاک و مؤمنی (۱۴۰۱)؛ او (۲۰۱۱)؛ عقیقی (۱۳۹۸)؛ ژانگ و همکاران (۲۰۱۷)؛ یوان و همکاران (۲۰۱۸)                                                                                   | تاب آور    |                   |          |
| ۲۵         | ۴              | ۹       | ژانگ و همکاران (۲۰۱۷)؛ لایوف و همکاران (۲۰۱۲)؛ یوان و همکاران (۲۰۱۸)؛ حکاک و مؤمنی (۱۴۰۱)؛ وانگ و همکاران (۲۰۲۲)؛ اونز و همکن (۲۰۱۵)؛ او (۲۰۱۱)؛ محمدیان و همکاران (۱۳۹۶)؛ وانگ و همکاران (۲۰۱۸)                                                                                                       | خلاق       |                   |          |
| ۸          | ۲              | ۱۲      | حکاک و مؤمنی (۱۴۰۱)؛ لایوف و همکاران (۲۰۰۵)؛ موریس و همکاران (۲۰۱۲)؛ دویواردانی و همکاران (۲۰۱۴)؛ وانگ و همکاران (۲۰۲۲)؛ وانگ و همکاران (۲۰۱۸)؛ اونز و همکن (۲۰۱۵)؛ کارواس و هیوارد (۲۰۱۳)؛ نیلسون و مارون (۲۰۱۸)؛ او (۲۰۱۱)؛ عقیقی (۱۳۹۸)؛ محمدیان و همکاران (۱۳۹۶)                                   | مهربان     |                   |          |

| مقوله‌ها                                      | مفاهیم       | کدهای باز                  | پژوهشگر (سال)                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | فراوانی                                                                                                                                                                                                                                                                   | رتبه در مفاهیم | رتبه در کل |
|-----------------------------------------------|--------------|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|------------|
|                                               |              | گشودگی به تجربه            | موريس و همکاران (۲۰۰۵)؛ وانگ و همکاران (۲۰۲۲)؛ لایوف و همکاران (۲۰۱۲)؛ ژانگ و همکاران (۲۰۱۷)؛ نیلسون و مارون (۲۰۱۸)؛ دویواردانی و همکاران (۲۰۱۴)؛ کاروس و هیوارد (۲۰۱۳)؛ وانگ و همکاران (۲۰۱۸)؛ یوآن و همکاران (۲۰۱۸)؛ او (۲۰۱۱)؛ اونز و هکمن (۲۰۱۵)؛ حکاک و مؤمنی (۱۴۰۱)؛ عقیقی (۱۳۹۸)؛ محمدیان و همکاران (۱۳۹۶) | ۱۴                                                                                                                                                                                                                                                                        | ۱              | ۱          |
|                                               |              | وظیفه شناس                 | اونز و هکمن (۲۰۱۵)؛ لایوف و همکاران (۲۰۱۲)؛ او (۲۰۱۱)؛ ژانگ و همکاران (۲۰۱۷)؛ یوآن و همکاران (۲۰۱۸)؛ حکاک و مؤمنی (۱۴۰۱)؛ وانگ و همکاران (۲۰۲۲)؛ موريس و همکاران (۲۰۰۵)                                                                                                                                           | ۸                                                                                                                                                                                                                                                                         | ۴              | ۲۹         |
|                                               | مدیریت افراد | غنی سازی کانال‌های ارتباطی | تقویت صمیمیت                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | موريس و همکاران (۲۰۰۵)؛ وانگ و همکاران (۲۰۲۲)؛ لایوف و همکاران (۲۰۱۲)؛ ژانگ و همکاران (۲۰۱۷)؛ نیلسون و مارون (۲۰۱۸)؛ دویواردانی و همکاران (۲۰۱۴)؛ کاروس و هیوارد (۲۰۱۳)؛ وانگ و همکاران (۲۰۱۸)؛ یوآن و همکاران (۲۰۱۸)؛ او (۲۰۱۱)؛ اونز و هکمن (۲۰۱۵)؛ حکاک و مؤمنی (۱۴۰۱) | ۱۲             | ۱          |
| تعامل مستمر بین رهبر و پیروان برای مشورت گیری |              |                            | حکاک و مؤمنی (۱۴۰۱)؛ او (۲۰۱۱)؛ اونز و همکاران (۲۰۱۵)                                                                                                                                                                                                                                                             | ۱۱                                                                                                                                                                                                                                                                        | ۲              | ۱۵         |
| شنیدن صدا                                     |              |                            | حکاک و مؤمنی (۱۴۰۱)؛ او (۲۰۱۱)؛ اونز و همکاران (۲۰۱۵)                                                                                                                                                                                                                                                             | ۹                                                                                                                                                                                                                                                                         | ۳              | ۲۵         |
| ویژگی شخصیتی پیروان                           |              | فعال بودن                  | حکاک و مؤمنی (۱۴۰۱)                                                                                                                                                                                                                                                                                               | ۱                                                                                                                                                                                                                                                                         | ۲              | ۷۲         |
|                                               |              | مثبت اندیشی                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | ۱                                                                                                                                                                                                                                                                         | ۲              | ۷۲         |
|                                               |              | وظیفه شناس                 | حکاک و مؤمنی (۱۴۰۱)؛ لایوف و همکاران (۲۰۱۲)                                                                                                                                                                                                                                                                       | ۲                                                                                                                                                                                                                                                                         | ۱              | ۵۸         |
| پویایی گروه                                   |              |                            | ادراک گروهی                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | وانگ و همکاران (۲۰۱۸)؛ یوآن و همکاران (۲۰۱۸)؛ او (۲۰۱۱)؛ حکاک و مؤمنی (۱۴۰۱)؛ موريس و همکاران (۲۰۰۵)؛ اونز و هکمن (۲۰۱۵)؛ محمدیان و همکاران (۱۳۹۶)؛ دویواردانی و همکاران (۲۰۱۴)                                                                                           | ۸              | ۱          |

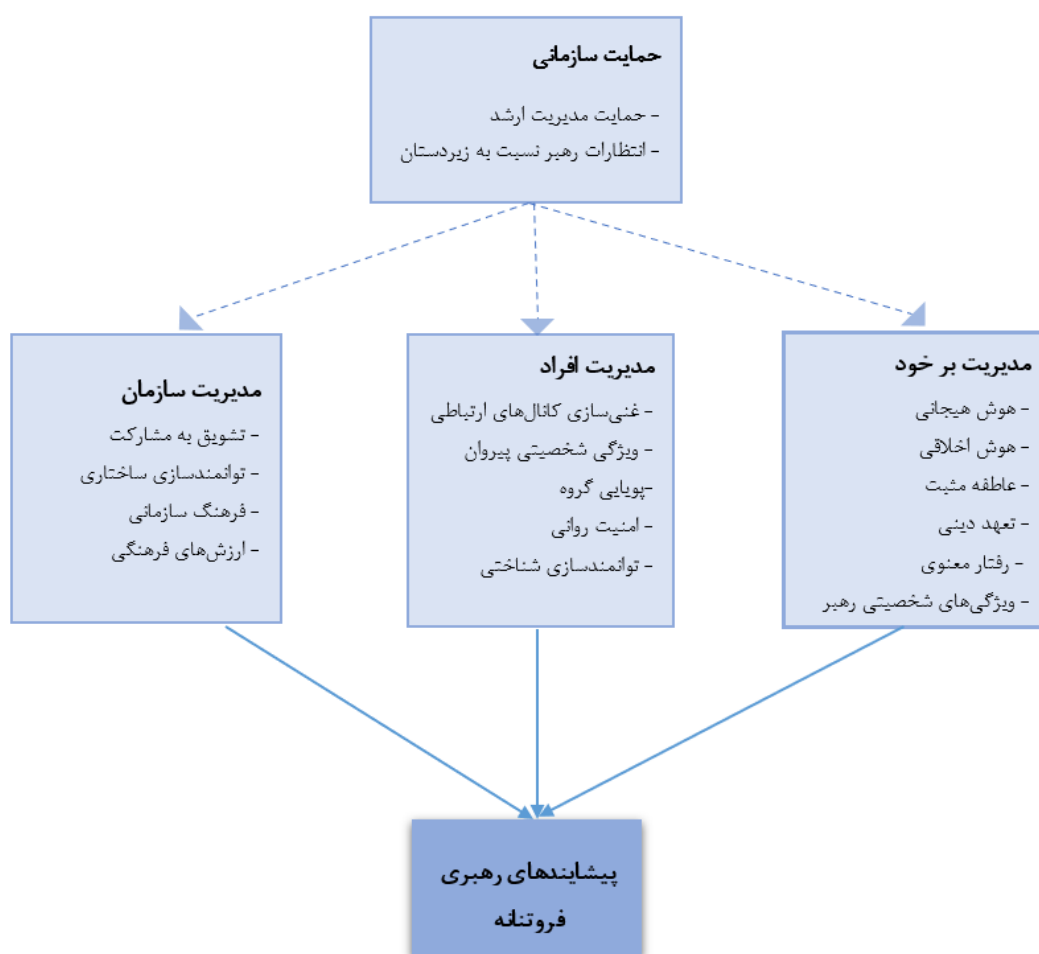
| مقوله‌ها           | مفاهیم | کدهای باز                             | پژوهشگر (سال)                                                                                                                                                                                                                                                                            | فراوانی | رتبه در مفاهیم | رتبه در کل |
|--------------------|--------|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|----------------|------------|
|                    |        | تحول آفرینی                           | ژانگ و همکاران (۲۰۱۷)؛ یوان و همکاران (۲۰۱۸)؛ حکاک و مؤمنی (۱۴۰۱)؛ او (۲۰۱۱)؛ اونز و هکمن (۲۰۱۵)؛ لایوف و همکاران (۲۰۱۲)                                                                                                                                                                 | ۶       | ۳              | ۳۸         |
|                    |        | اهتمام به فرایندهای گروهی             | یوان و همکاران (۲۰۱۸)؛ او (۲۰۱۱)؛ حکاک و مؤمنی (۱۴۰۱)؛ موریس و همکاران (۲۰۰۵)؛ اونز و هکمن (۲۰۱۵)؛ محمدیان و همکاران (۱۳۹۶)؛ وانگ و همکاران (۲۰۱۸)                                                                                                                                       | ۷       | ۲              | ۳۳         |
| امنیت روانی        |        | آرامش محیط کار                        | یوان و همکاران (۲۰۱۸)؛ حکاک و مؤمنی (۱۴۰۱)؛ اونز و همکاران (۲۰۱۵)                                                                                                                                                                                                                        | ۴       | ۳              | ۴۸         |
|                    |        | محیط کار غیر کنترل کننده              | حکاک و مؤمنی (۱۴۰۱)؛ ژانگ و همکاران (۲۰۱۷)؛ یوان و همکاران (۲۰۱۸)؛ لایوف و همکاران (۲۰۱۲)؛ او (۲۰۱۱)؛ اونز و هکمن (۲۰۰۵)؛ موریس و همکاران (۲۰۱۵)؛ محمدیان و همکاران (۱۳۹۶)؛ وانگ و همکاران (۲۰۲۲)؛ نیلسون و مارون (۲۰۱۸)                                                                 | ۱۰      | ۲              | ۲۱         |
|                    |        | اعتماد سازمانی                        | وانگ و همکاران (۲۰۲۲)؛ لایوف و همکاران (۲۰۱۲)؛ ژانگ و همکاران (۲۰۱۷)؛ نیلسون و مارون (۲۰۱۸)؛ دویاردانی و همکاران (۲۰۱۴)؛ کاروس و هیوارد (۲۰۱۳)؛ وانگ و همکاران (۲۰۱۸)؛ یوان و همکاران (۲۰۱۸)؛ او (۲۰۱۱)؛ اونز و هکمن (۲۰۱۵)؛ حکاک و مؤمنی (۱۴۰۱)؛ عقیقی (۱۳۹۸)؛ محمدیان و همکاران (۱۳۹۶) | ۱۳      | ۱              | ۱          |
| توانمندسازی شناختی |        | بهبود آموزش                           | یوان و همکاران (۲۰۱۸)؛ حکاک و مؤمنی (۱۴۰۱)؛ محمدیان و همکاران (۱۳۹۶)؛ او (۲۰۱۱)؛ اونز و هکمن (۲۰۱۵)؛ وانگ و همکاران (۲۰۱۸)                                                                                                                                                               | ۶       | ۲              | ۳۸         |
|                    |        | مؤثر بر رشد شایستگی پیروان            | یوان و همکاران (۲۰۱۸)؛ حکاک و مؤمنی (۱۴۰۱)؛ محمدیان و همکاران (۱۳۹۶)؛ او (۲۰۱۱)؛ اونز و همکاران (۲۰۱۵)؛ وانگ و همکاران (۲۰۱۸)                                                                                                                                                            | ۶       | ۲              | ۳۸         |
|                    |        | ایجاد بستر مناسب برای طرح ایده‌های نو | ژانگ و همکاران (۲۰۱۷)؛ یوان و همکاران (۲۰۱۸)؛ لایوف و همکاران (۲۰۱۲)؛ حکاک و مؤمنی (۱۴۰۱)؛ محمدیان و همکاران (۱۳۹۶)؛ او (۲۰۱۱)؛ اونز و هکمن (۲۰۱۵)؛ وانگ و همکاران (۲۰۱۸)؛ نیلسون و مارون (۲۰۱۸)                                                                                         | ۹       | ۱              | ۲۵         |

| رتبه در کل | رتبه در مفاهیم | فراوانی | پژوهشگر (سال)                                                                                                                                                                                                                                                            | کدهای باز                          | مفاهیم               | مقوله‌ها      |
|------------|----------------|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|----------------------|---------------|
| ۴۸         | ۳              | ۴       | یوان و همکاران (۲۰۱۸)؛ حکاک و مؤمنی (۱۴۰۱)؛ محمدیان و همکاران (۱۳۹۶)؛ اونز و هکمن (۲۰۱۵)                                                                                                                                                                                 | تخصیص وظایف                        |                      |               |
| ۳۳         | ۳              | ۷       | ژانگ و همکاران (۲۰۱۷)؛ موریس و همکاران (۲۰۰۵)؛ حکاک و مؤمنی (۱۴۰۱)؛ او (۲۰۱۱)؛ اونز و همکاران (۲۰۱۵)؛ اونز و هکمن (۲۰۱۵)؛ یوان و همکاران (۲۰۱۸)؛                                                                                                                         | تعیین اهداف انگیزه بخش برای پیروان |                      |               |
| ۸          | ۱              | ۱۲      | موریس و همکاران (۲۰۰۵)؛ وانگ و همکاران (۲۰۲۲)؛ لایوف و همکاران (۲۰۱۲)؛ ژانگ و همکاران (۲۰۱۷)؛ نیلسون و مارون (۲۰۱۸)؛ دویواردنی و همکاران (۲۰۱۴)؛ کاروس و هیوارد (۲۰۱۳)؛ وانگ و همکاران (۲۰۱۸)؛ یوان و همکاران (۲۰۱۸)؛ او (۲۰۱۱)؛ اونز و هکمن (۲۰۱۵)؛ حکاک و مؤمنی (۱۴۰۱) | تسهیل رشد پیروان                   |                      |               |
| ۸          | ۱              | ۱۲      | وانگ و همکاران (۲۰۲۲)؛ لایوف و همکاران (۲۰۱۲)؛ ژانگ و همکاران (۲۰۱۷)؛ نیلسون و مارون (۲۰۱۸)؛ دویواردنی و همکاران (۲۰۱۴)؛ کاروس و هیوارد (۲۰۱۳)؛ وانگ و همکاران (۲۰۱۸)؛ یوان و همکاران (۲۰۱۸)؛ اونز و همکاران (۲۰۱۵)؛ حکاک و مؤمنی (۱۴۰۱)؛ محمدیان و همکاران (۱۳۹۶)       | مشارکت دادن پیروان در تدوین اهداف  | تشویق مشارکت         | مدیریت سازمان |
| ۳۸         | ۴              | ۶       | موریس و همکاران (۲۰۰۵)؛ اونز و هکمن (۲۰۱۵)؛ وانگ و همکاران (۲۰۱۸)؛ لایوف و همکاران (۲۰۱۲)؛ یوان و همکاران (۲۰۲۲)؛ وانگ و همکاران (۲۰۲۲)                                                                                                                                  | کمک به خودرهبری پیروان             |                      |               |
| ۲۹         | ۲              | ۸       | وانگ و همکاران (۲۰۱۸)؛ اونز و هکمن (۲۰۱۵)؛ او (۲۰۱۱)؛ لایوف و همکاران (۲۰۱۲)؛ حکاک و مؤمنی (۱۴۰۱)؛ یوان و همکاران (۲۰۱۸)؛ دویواردنی و همکاران (۲۰۱۴)؛ موریس و همکاران (۲۰۰۵)                                                                                             | تبادل رهبر - عضو                   |                      |               |
| ۳۳         | ۵              | ۷       | حکاک و مؤمنی (۱۴۰۱)؛ محمدیان و همکاران (۱۳۹۶)؛ اونز و هکمن (۲۰۱۵)؛ وانگ و همکاران (۲۰۱۸)؛ لایوف و همکاران (۲۰۱۲)؛ یوان و همکاران (۲۰۲۲)؛ وانگ و همکاران (۲۰۲۲)                                                                                                           | تمرکز زدایی                        | توانمند سازی ساختاری |               |

| رتبه در کل | رتبه در مفاهیم | فراوانی | پژوهشگر (سال)                                                                                                                                                                                                                                                                             | کدهای باز                                             | مفاهیم | مقوله‌ها |
|------------|----------------|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|--------|----------|
| ۱۵         | ۳              | ۱۱      | یوان و همکاران (۲۰۱۸)؛ اونز و هکمن (۲۰۱۵)؛ لایوف و همکاران (۲۰۱۲)؛ ژانگ و همکاران (۲۰۱۷)؛ وانگ و همکاران (۲۰۲۲)؛ نیلسون و مارون (۲۰۱۸)؛ دویواردنی و همکاران (۲۰۱۴)؛ حکاک و مؤمنی (۱۴۰۱)؛ محمدیان و همکاران (۱۳۹۶)؛ ژانگ و همکاران (۲۰۱۸)؛ وانگ و همکاران (۲۰۱۸)؛                          | مشارکت در فرایند تصمیم‌گیری                           |        |          |
| ۸          | ۲              | ۱۲      | وانگ و همکاران (۲۰۲۲)؛ لایوف و همکاران (۲۰۱۲)؛ ژانگ و همکاران (۲۰۱۷)؛ نیلسون و مارون (۲۰۱۸)؛ دویواردنی و همکاران (۲۰۱۴)؛ کاروس و هیوارد (۲۰۱۳)؛ وانگ و همکاران (۲۰۱۸)؛ یوان و همکاران (۲۰۱۸)؛ اونز و هکمن (۲۰۱۵)؛ حکاک و مؤمنی (۱۴۰۱)؛ عقیقی (۱۳۹۸)؛ محمدیان و همکاران (۱۳۹۶)؛            | بازخورد دادن به پیروان بعد از اجرای تصمیم‌های مشارکتی |        |          |
| ۲۱         | ۴              | ۱۰      | ژانگ و همکاران (۲۰۱۸)؛ وانگ و همکاران (۲۰۱۸)؛ یوان و همکاران (۲۰۱۸)؛ اونز و هکمن (۲۰۱۵)؛ لایوف و همکاران (۲۰۱۲)؛ ژانگ و همکاران (۲۰۱۷)؛ وانگ و همکاران (۲۰۲۲)؛ نیلسون و مارون (۲۰۱۸)؛ حکاک و مؤمنی (۱۴۰۱)؛ محمدیان و همکاران (۱۳۹۶)؛                                                      | جو توانمند ساز                                        |        |          |
| ۱          | ۱              | ۱۳      | وانگ و همکاران (۲۰۲۲)؛ لایوف و همکاران (۲۰۱۲)؛ ژانگ و همکاران (۲۰۱۷)؛ نیلسون و مارون (۲۰۱۸)؛ دویواردنی و همکاران (۲۰۱۴)؛ کاروس و هیوارد (۲۰۱۳)؛ وانگ و همکاران (۲۰۱۸)؛ یوان و همکاران (۲۰۱۸)؛ او (۲۰۱۱)؛ اونز و هکمن (۲۰۱۵)؛ حکاک و مؤمنی (۱۴۰۱)؛ عقیقی (۱۳۹۸)؛ محمدیان و همکاران (۱۳۹۶)؛ | شفاف سازی                                             |        |          |
| ۱          | ۱              | ۱۳      | وانگ و همکاران (۲۰۲۲)؛ لایوف و همکاران (۲۰۱۲)؛ ژانگ و همکاران (۲۰۱۷)؛ نیلسون و مارون (۲۰۱۸)؛ دویواردنی و همکاران (۲۰۱۴)؛ کاروس و هیوارد (۲۰۱۳)؛ وانگ و همکاران (۲۰۱۸)؛ یوان و همکاران (۲۰۱۸)؛ او (۲۰۱۱)؛ اونز و هکمن (۲۰۱۵)؛ حکاک و مؤمنی (۱۴۰۱)؛ عقیقی (۱۳۹۸)؛ محمدیان و همکاران (۱۳۹۶)؛ | عدالت سازمانی                                         |        |          |

| مقوله‌ها                            | مفاهیم                     | کدهای باز                      | پژوهشگر (سال)                                                                                                                                                          | فراوانی                                                           | رتبه در مفاهیم | رتبه در کل |
|-------------------------------------|----------------------------|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|----------------|------------|
| فرهنگ سازمانی                       | فرهنگ                      | فرهنگ تمرکز بر ارتقای جمعی     | اونز و همکاران (۲۰۱۵)؛ وانگ و همکاران (۲۰۱۸)؛ حکاک و مؤمنی (۱۴۰۱)؛ محمدیان و همکاران (۱۳۹۶)؛ ژانگ و همکاران (۲۰۱۷)؛ لایوف و همکاران (۲۰۱۲)                             | ۶                                                                 | ۱              | ۳۸         |
|                                     |                            | تواضع جمعی                     | اونز و همکاران (۲۰۱۵)؛ وانگ و همکاران (۲۰۱۸)؛ حکاک و مؤمنی (۱۴۰۱)؛ محمدیان و همکاران (۱۳۹۶)؛ ژانگ و همکاران (۲۰۱۷)؛ دیواردانی و همکاران (۲۰۱۴)؛ لایوف و همکاران (۲۰۱۲) | ۶                                                                 | ۱              | ۳۸         |
|                                     |                            | گفت‌وگوی انتقادی               | اونز و همکاران (۲۰۱۵)؛ وانگ و همکاران (۲۰۱۸)؛ او (۲۰۱۱)                                                                                                                | ۳                                                                 | ۲              | ۵۳         |
| ارزش‌های فرهنگی                     | فرهنگی                     | الگوسازی هویتی                 | وانگ و همکاران (۲۰۱۸)؛ اونس و همکاران (۲۰۱۵)                                                                                                                           | ۲                                                                 | ۱              | ۶۱         |
|                                     |                            | حمایت مدیریت ارشد              | تسهیل در تخصیص منابع مالی                                                                                                                                              | یوان و همکاران (۲۰۱۸)؛ حکاک و مؤمنی (۱۴۰۱)؛ وانگ و همکاران (۲۰۱۸) | ۳              | ۲          |
| تسهیل در تخصیص منابع انسانی کارآمد  | ۳                          |                                | ۲                                                                                                                                                                      |                                                                   | ۵۳             |            |
| ابلاغ قوانین و مقررات پیش برنده     | ۳                          |                                | ۲                                                                                                                                                                      |                                                                   | ۵۳             |            |
| حمایت معنوی (ارتباط با مراکز مذهبی) | کارواس و هیوارد (۲۰۱۳)     |                                | ۱                                                                                                                                                                      | ۲                                                                 | ۷۲             |            |
| حمایت سازمانی                       | فرهنگی                     | یکپارچگی رفتار تیم مدیریت ارشد | یوان و همکاران (۲۰۱۸)؛ او (۲۰۱۱)؛ حکاک و مؤمنی (۱۴۰۱)؛ وانگ و همکاران (۲۰۱۸)                                                                                           | ۴                                                                 | ۱              | ۴۸         |
|                                     |                            | انتظارات رهبر از زیردستان      | اطاعت از رهبر                                                                                                                                                          | حکاک و مؤمنی (۱۴۰۱)؛ اونس و همکاران (۲۰۱۵)                        | ۲              | ۱          |
|                                     | مقدم شمردن رهبر            |                                | ۲                                                                                                                                                                      |                                                                   | ۱              | ۶۱         |
|                                     | حافظ دانستن رهبر           |                                | ۲                                                                                                                                                                      |                                                                   | ۱              | ۶۱         |
|                                     | اهتمام به پیروی از رهبر    |                                | ۲                                                                                                                                                                      |                                                                   | ۱              | ۶۱         |
|                                     | مراقبت از گفتار            |                                | ۲                                                                                                                                                                      |                                                                   | ۱              | ۶۱         |
|                                     | حمایت از رهبر              |                                | ۲                                                                                                                                                                      |                                                                   | ۱              | ۶۱         |
|                                     | پرهیز از فسخ پیمان دشوار   |                                | ۲                                                                                                                                                                      |                                                                   | ۱              | ۶۱         |
|                                     | اهتمام به انجام امور محوله |                                | ۲                                                                                                                                                                      |                                                                   | ۱              | ۶۱         |

براساس فراوانی و رتبه‌های به‌دست‌آمده در جدول ۴، مشخص شد که کدهای خودآگاهی، گشودگی به تجربه، تشویق، قاطعیت، صداقت، بخشش و محبت‌ورزی در زمینه مدیریت بر خود؛ کدهای ارتباط باز، آموزش‌پذیری، تقویت صمیمیت، تعامل مستمر بین رهبران و پیروان و قدردانی در زمینه مدیریت افراد و کدهای اعتماد سازمانی، شفاف‌سازی، عدالت سازمانی، مشارکت در فرایند تصمیم‌گیری، بازخورد دادن به پیروان بعد از تصمیم‌گیری مشارکتی و اذعان رهبر به محدودیت‌ها و اشتباه‌های خود در بحث مدیریت سازمان، بیشترین فراوانی را دارند و بالاترین رتبه‌ها را در کل کسب کرده‌اند؛ بدین مفهوم که برای پیشایندهای رهبری فروتنانه، این موضوعات بیشتر مورد توجه و مطالعه قرار گرفته‌اند و تکرارپذیری بیشتری 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 به‌تازگی در چند مقاله به آن پرداخته شده است. فراوانی کم دیگر کدها نشان از کم‌اهمیتی آن‌ها نیست و برعکس 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 شود. در نهایت با توجه به مفاهیم حاصل شده، پیشایندهای رهبری فروتنانه برای مدیران به شکل ۲ ترسیم شد.



شکل ۲. الگوی پیشایندهای رهبری فروتنانه برای مدیران (منبع: پژوهش حاضر)

## بحث

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

نظر به نتایج مطالعات دست‌اندرکاران حوزه علوم مدیریت، یکی از ابعاد کلیدی رهبری، خود مدیریتی است (لیویدی<sup>۱</sup>، ۲۰۲۲). از پیش‌بین‌های مهم خود مدیریتی در رهبری فروتنانه، هوش هیجانی، هوش اخلاقی، عاطفه مثبت، تعهد دینی، رفتار معنوی و ویژگی‌های شخصیتی رهبر شناخته شد. محیط کار به‌عنوان بخش بسیار مهمی از زندگی کارکنان (امیدی، محمد اسمعیلی و قلیپور، ۱۴۰۰؛ به نقل از رستگار، ویشلقلی و علوی متین، ۱۴۰۲) تحت تأثیر عوامل متعددی از جمله شخصیت مدیران است. شخصیت مدیران از عوامل کلیدی و تأثیرگذار است که می‌تواند رشد یا مشکلات اجتناب‌ناپذیر سازمانی را به همراه داشته باشد؛ از این رو تمرکز بر ابعاد شخصیتی مدیران در سازمان، همواره از سوی پژوهشگران به‌عنوان ضرورتی اساسی در نظر گرفته شده است (رستگار و همکاران، ۱۴۰۲). ویژگی شخصیتی رهبر در این پژوهش با کدهای خودآگاه، تاب‌آور، خلاق، مهربان، گشودگی به تجربه و وظیفه‌شناسی تعریف شد. افراد فروتن سطوح بالاتری از شادی و رضایت از زندگی و سطوح پایین‌تری از افسردگی و اختلال‌های 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 (نیلسن و مارون، ۲۰۱۸). همین‌طور بروز رفتار فروتنانه در رهبر، مستلزم وجود ارزش‌ها و هنجارهای اخلاقی در شخصیت رهبر است. از پیشایندهای مؤثر بر رهبری فروتنانه، هوش اخلاقی شناخته شد؛ گسترش رویدادهای غیراخلاقی در سطح سازمان، یکی از عواملی است که به تنهایی می‌تواند مشکلات روانی بسیاری را برای کارکنان به وجود آورد. مدیرانی که در محیط کار به اصول و ارزش‌های اخلاقی پایبندند و در برخورد با کارکنان، احترام و اعتماد را به آن‌ها نشان می‌دهند و همواره قدردان تلاش‌ها و دستاوردهای آن‌ها هستند، به احتمال بسیار زیاد می‌توانند زمینه‌های احساس اهمیت و ارزشمندی را در کارکنان فراهم آورند (قنبری قلعه‌رودخانی، فرهادی‌نژاد، مقدم، نجفی، ۱۴۰۱). مسئولیت‌پذیری، مهرورزی، توجه و احترام به پیروان، بردباری، درست‌کاری خیرخواهی، همدلی و انصاف تبیین‌کننده‌های این هوش برای فروتنی رهبر معرفی شد. به باور جئونگ و یوون<sup>۲</sup> (۲۰۱۸)، رهبران فروتن با نشان دادن نگرش دوستانه نسبت به پیروان و جست‌وجوی راهنمایی و تشویق پیروان به حذف فاصله قدرت، محترمانه‌ترین رویکرد را در برخورد با پیروان خود ارائه می‌دهند. همچنین وقتی که

1. Luedi

2. Jeung and Yoon

رهبران صداقت و فروتنی دارند، احتمال روابط قوی و مؤثرتر با پیرو بیشتر می‌شود. مطالعات جولیا، رایان، برایان، ادواردز و فلاهرتی<sup>۱</sup> (۲۰۲۱) نشان داد که صداقت و فروتنی رهبر با اعتماد، وفاداری و تعهد بیشتر پیروان همراه خواهد بود. همچنین تحقیقات باسفورد، آفرمن، بهند<sup>۲</sup> (۲۰۱۴)، 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. رهبران فروتن با هوش هیجانی بالا، از خودآگاهی و افزایش توان تغییرپذیری برخوردارند؛ 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 ثمره‌های هوش هیجانی برای رهبران سازمان است. بر اساس نظریه عواطف مثبت فردریکسون<sup>۳</sup> (۲۰۰۱)، هیجان مثبت می‌تواند مزیت رقابتی را برای افراد به ارمغان بیاورد، توانایی عمل و واکنش را در مدت کوتاهی بهبود می‌بخشد و انعطاف‌پذیری تفکر را افزایش می‌دهد. بنابراین شرایط راحت‌تری برای کارمندان برای ایده‌ها و پیشنهادهای جدید وجود دارد. به طور کلی زیردستان تحت تأثیر سبک رهبری فروتنانه، احساس عاطفی مثبت‌تری را تجربه خواهند کرد. این تجربه‌های عاطفی، بر شناخت و ارزیابی کارکنان تأثیر می‌گذارد و احتمال بیشتری دارد که خود را در سازمان متعهد بدانند و برای بیان توصیه‌ها مثبت‌تر باشند.

یک سازمان برای کسب موفقیت، علاوه بر امکانات مادی مثل سرمایه‌های فیزیکی و نیروی کار با مهارت، به فضایی نیازمند است که در آن نیروها و امکانات هم‌افزایی دارد و تا حد امکان از اصطکاک آن‌ها که به دلایل مختلف ممکن است در سازمان ایجاد شود و باعث هدر دادن امکانات و استعدادها می‌شود، جلوگیری شود که تعهد دینی و رفتار معنوی رهبری پیش‌بین این زمینه است. فرایند ایجاد فروتنی با رشد معنویت یک فرد پیوند ناگسستنی دارد. 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 انجام دهیم. این باعث می‌شود که در زندگی و کسب‌وکار خود متفاوت عمل کنند (زیمونیک و دوبرولسکا<sup>۴</sup>، ۲۰۱۵). 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 انجام شده، بین زنان و فروتنی رابطه منفی یافت شده است و فروتنی مردان بیشتر از زنان بود. همین طور 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 مقوله‌های غنی‌سازی کانال‌های ارتباطی،

1. Julia, Ryan, Bryan, Edwards &amp; Flaherty

2. Basford, Offermann &amp; Behrend

3. Fredrickson

4. Zymonik &amp; Dobrowolska

ویژگی شخصیتی پیروان، پویایی گروه، توانمندسازی روان‌شناختی، امنیت روانی، توانمندسازی شناختی و سرمایه روان‌شناختی شناخته شد. رهبران فروتن به‌طور 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 به‌عنوان 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 شود. رهبر فروتن در تیم‌سازی تبحر دارد و با ایجاد ادراک گروهی، اهتمام به فرایندهای 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، همین‌طور تصحیح اشتباه‌های گذشته، تمایل به پیروی از توصیه‌ها، احترام بیشتر به کسانی که تجربه بیشتری دارند، نشان از رفتار رهبر در جهت شنوا بودن نظرهای 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) نشان داد که فروتنی رهبر بر فروتنی جمعی تیم تأثیر می‌گذارد. فرایند سرایت اجتماعی فروتنی رهبر بر ارتقای پیروان و همچنین تقویت فروتنی آنان، فرصت چشمگیر برای حرکت به جلو در سازمان‌ها فراهم خواهد کرد. در مجموع می‌توان اذعان داشت که فروتنی فروتنی به بار می‌آورد و گروه‌ها را قادر می‌سازد تا برای اهداف سازمان به بالاترین حد خود تمرکز کنند. که به‌طور خاص این وضعیت مستلزم امنیت روانی (از طریق توجه به آرامش محیط کار، محیط کار غیرکنترل‌کننده و اعتماد سازمانی) است؛ همچنان که نیلسن و مارون (۲۰۱۸)، اذعان می‌دارند در محیط‌های پرفشار و با ساختار و فرهنگ به‌شدت سلسله‌مراتبی، روابط فوق را تضعیف کردند. 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 هستند، 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، به اثربخشی فعالیت سرمایه انسانی منجر می‌شود؛

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 آن‌هاست. 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 نمی‌کند، بلکه به‌عنوان 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، سازمان‌ها باید اقدام‌هایی را برای تقویت تعاملات اجتماعی بین پیروان از طریق راه‌های رسمی و غیررسمی انجام دهند که با توجه به مطالعات انجام شده، این مهم از طریق تشویق به مشارکت، 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 گفت‌وگوی انتقادی می‌تواند مسیر دستیابی به این مهم را تسهیل بخشد. رهبرانی که به‌طور فروتنانه برای یادگیری خود و دیگران باز هستند، از کمک‌ها و مزایای دیگران قدردانی می‌کنند، کاستی‌ها و اشتباه‌های 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 پذیرا بودن 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 به توسعه و تشویق مشارکت منجر می‌شود، تسهیل کنند که مطالعات این پژوهش نشان داد که از طریق تعیین اهداف انگیزه بخش برای پیروان، تسهیل رشد پیروان، مشارکت دادن پیروان در تدوین اهداف، تبادل رهبر - عضو و کمک به خودرهبری پیروان امکان‌پذیر است. تشویق به مشارکت در پیروان، 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 سهم 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 مسئله، خود مدیریتی و خودسازی است. پژوهش‌های متعددی در مورد تبادل رهبر - پیرو انجام شده که نشان می‌دهند روابط با کیفیت بالا بین رهبران و پیروان، به نگرش‌ها و رفتارهای کاری مثبت از جمله سطوح بالای رضایت شغلی، تعهد و رفتارهای شهروندی منتهی می‌شوند (ابراهیمی و زرگو، ۱۴۰۳). علاوه‌براین، 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 سهم خود عملکرد کلی تیم را بهبود می‌بخشد (چی‌یو، اونز و تسلوک<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶).

از دیگر جنبه‌های مدیریت سازمانی، توانمندسازی ساختاری است که بر فرایند تصمیم‌گیری مشترک و بازخورد دادن به پیروان بعد از اجرای تصمیم‌های مشارکتی، تمرکز زیادی، جوّ توانمندساز، شفاف‌سازی و عدالت سازمانی، متمرکز است. در چارچوب سازمانی مدرن که با پیچیدگی بالا و الزامات سازگاری مشخص می‌شود، تأکید بیشتر بر جنبه‌های پایین به بالای رهبری ضروری است. رهبرانی معتبرترند که اعتراف می‌کنند در دنیای پیچیده و ناشناخته همه پاسخ‌ها را ندارند. باز و گشوده بودن و شفاف‌سازی مدیر، به حس اعتماد در پیروان منجر می‌شود و تشویق به بیان ایده‌های خود می‌شوند؛ ویژگی بارز رهبر فروتن این است که تا آنجا که ممکن است نظرهای پیروان را قبل از ایجاد چشم‌انداز کلی درک کند و در صورتی که نظرهای آن‌ها قابل استفاده بود، بعد از اجرا به پیروان خود، نتیجه آن را اذعان دارد که این امر به تشویق پیروان در ارائه ایده‌های خود منجر 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 به‌طور هم‌زمان برای عملکرد بالای یک پروژه بسیار مهم هستند (کانوال، ظفر و بشیر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷) همچنین مطالعه اونغ و بهار<sup>۳</sup> (۲۰۱۹)، نشان داد که پشتیبانی مدیریت ارشد در مراحل مختلف عملیات سازمانی ضروری است. فروتنی رهبر زمانی اجرایی می‌شود که تیم مدیریت ارشد با تسهیل در تخصیص منابع مالی، منابع انسانی کارآمد، ابلاغ قوانین و مقررات پیش برنده، 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 که با اطاعت و حمایت از رهبر و اهتمام به پیروی و مقدم برشمردن 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 به‌دست‌آمده با حکاک و مؤمنی (۱۴۰۱)، عقیقی (۱۳۹۸)، محمدیان و همکاران (۱۳۹۶)، وو و شن (۲۰۲۴)، چندلر و همکاران (۲۰۲۳)، کیو و همکاران (۲۰۲۲)، نیلسون و مارون (۲۰۱۸) و موریس و همکاران (۲۰۰۵) که در بخش پیشینه پژوهش اشاره شدند، می‌توان گفت الگوی به‌دست‌آمده، افزون بر تأیید کلی الگوهای ارائه شده قبلی به مقوله‌های بیشتری که در فرایند ایجاد رهبری فروتنانه درگیر هستند، دست یافته است.

## نتیجه‌گیری

با توجه به الگوی به‌دست‌آمده از نتایج مطالعه حاضر برای پیشایندهای رهبری فروتنانه برای مدیران، می‌توان دریافت که رهبری فروتنانه، سه سبک رهبری خدمتگزارانه، رهبری تحول‌آفرین و رهبری اخلاقی را پوشش می‌دهد. برای مثال فروتنی سازوکار عملیاتی است که از طریق آن رهبران خدمتگزار عمل می‌کنند؛ بنابراین فروتنی به‌عنوان مبنای انگیزشی بالقوه، برای رهبران خدمتگزار و اخلاقی عمل می‌کند. همچنین سطوح بالایی از فروتنی نیاز است تا رهبران تحول‌آفرین بتوانند رفتار برابری‌طلبانه را برای خدمت به منافع سازمان به‌جای خود انجام دهند و در مسیر توسعه و توانمندسازی دیگران گام بردارند. در نهایت می‌توان گفت که فروتنی به رهبران جهت‌گیری دیگری را به‌جای «خود» ارائه می‌دهد که از استفاده و نمایش رفتارهای خودستوده، استثمارگر و صرفاً سودمند برای خود جلوگیری می‌کند.

بر اساس یافته‌های پژوهش حاضر، به‌منظور اجرایی شدن اثربخش رهبری فروتنانه، می‌توان پیشنهادهایی به شرح

ذیل ارائه داد:

- طراحی خط‌مشی‌های منابع انسانی که بر استانداردهای فروتنی بالا تأکید دارد؛
  - حاکمیت جوّی که افراد احساس آزادی، احترام، انگیزش و اختیار کنند؛
  - حاکمیت ارزش‌های اخلاقی مثل اعتماد و اطمینان؛
  - ادراک کارکنان مبنی بر کوشابودن مدیر در جهت توانمندسازی و توجه به توسعه حرفه‌ای آنان که نتیجه آن‌ها انگیزش درونی بیشتر برای عملکرد خواهد بود؛
  - تصمیم‌گیری مشارکتی که به درک روشن کارکنان از تصمیم‌های مشارکتی و سنخیت اهداف فردی و سازمانی منجر می‌شود؛
  - توجه به فرهنگ حاکم بر سازمان و جامعه در اعمال و اثربخشی فروتنی؛ زیرا فروتنی در فرهنگ‌های فاصله‌ای پُر قدرت مؤثرتر است.
  - هدایت پیروان به سمت پذیرش عدم قطعیت‌های آینده با استقبال مثبت؛
  - توسعه انتظارات مثبت در خصوص نتایج و ارائه اسناد مثبت درباره موفقیت در حال حاضر و آینده.
- همچنین پیشنهاد می‌شود در این زمینه مطالعات تجربی در خصوص عوامل ارائه شده رهبری فروتنانه صورت گیرد و بررسی شود هر یک از این عوامل به چه میزان می‌تواند به‌عنوان پیشایندهای رهبری فروتنانه در سازمان‌ها، مؤثر باشد. برای اجرای این پژوهش منابع و مستندات مختلفی بررسی شد؛ اما با توجه به محدودیت دسترسی به منابع دیگر کشورها، ممکن است پژوهش‌هایی وجود داشته باشد که از نظر دور مانده؛ ولی در تحقق رهبری فروتنانه نقش تأثیرگذار باشد.

## منابع

قرآن کریم، (چاپ ۱۳۶۵). تهران: انتشارات اسوه. وابسته به سازمان اوقاف و امور خیریه.

- ابراهیمی، الهام و زرگو، شبنم (۱۴۰۳). بررسی تأثیر سبک رهبری پیش‌نمون بر اثربخشی رهبر: نقش میانجیگری تمامیت ادراک شده و تعدیلگری تبادل رهبر - رهبر. *مدیریت دولتی*، ۱۶(۱)، ۱۴۹-۱۸۱.
- بهمنی، اکبر؛ بلوچی، حسین (۱۴۰۰). بررسی تأثیر فروتنی رهبران بر رفتارهای اخلاقی پیروان با نقش میانجی معنویت در کار. *فصلنامه مدیریت در دانشگاه اسلامی*، ۱۰(۱)، ۱۰۱-۱۲۲.
- حکاک، محمد؛ مؤمنی، مریم (۱۴۰۱). طراحی مدل رهبری فروتنانه مبتنی بر نامه‌های نهج‌البلاغه با استفاده از روش تحلیل مضمون. *فصلنامه مدیریت در دانشگاه اسلامی*، ۱۱(۱)، ۱۵۹-۱۷۸.
- رایینز، استیفن؛ جاج، تیموتی ای (۱۳۹۹). *رفتار سازمانی (ترجمه مهدی زارع)*. نشر نص.
- رستگار، عباسعلی؛ ویشلقی، مهدیه و علوی متین، فاطمه (۱۴۰۲). واکاوی اثرگذاری و اثربخشی پیامدهای تجلی سه‌گانه روشن شخصیت مدیران در سازمان‌های دولتی. *مدیریت دولتی*، ۱۵(۱)، ۹۴-۱۱۸.
- شاین، ادگار؛ شاین، پیتر (۱۳۹۹). *رهبری فروتنانه قدرت روابط، شفافیت و اعتماد*. (محمد مردانی شهربابک و شهاب عبدالملکی، مترجمان). انتشارات دانشگاه امام حسین.
- عقیقی، علیرضا (۱۳۹۸). تبیین نقش هوش اخلاقی بر مؤلفه‌های رهبری فروتنانه. *فصلنامه اخلاق در علوم رفتاری*، ۱۴(۴)، ۳۱-۳۸.
- قنبری قلعه‌رودخانی، فضا؛ فرهادی‌نژاد، محسن؛ مقدم، علیرضا و نجفی، محمود (۱۴۰۱). فراتحلیل ارتباط رفتارهای رهبری مدیران و فرسودگی شغلی کارکنان سازمان‌های دولتی ایران. *مدیریت دولتی*، ۱۴(۳)، ۳۷۱-۳۸۷.
- محمدیان، بهزاد؛ زارعی متین، حسن؛ باباشاهی، جبار؛ یزدانی، حمیدرضا (۱۳۹۷). تبیین فرایند شکل‌گیری رهبری متواضعانه در کسب‌وکار با رویکرد فراترکیب. *فصلنامه مدیریت تحول*، ۹(۱۸)، ۲۴-۴۶.
- ویسی، غلامرضا؛ سوادی، محمدعلی (۱۳۸۵). *رفتار سازمانی در نگاه مدیریت اسلامی*. انتشارات زمزم هدایت.
- هادی‌زاده مقدم، اکرم؛ رضائیان، علی؛ یزدانی، حمیدرضا و افروز، داود (۱۴۰۲). ارائه مدلی از پیشایندها و پسایندهای توسعه منابع انسانی ملی با رویکرد فرامطالعه. *مدیریت دولتی*، ۱۵(۳)، ۴۳۹-۴۷۱.

## References

- Aghighi, A. (2020). Investigating the Role of Moral Intelligence on Humility Leadership Components. *Ethics in Science and Technology*, 14 (4), 31-38. <http://ethicsjournal.ir/article-1-1611-fa.html>. (in Persian)
- Bahmani, A. & Balouchi H. (2021). 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*, 21(1), 101-122. (in Persian)
- Basford, T.E., Offermann, L.R. & Behrend, T.S. (2014). Please accept my sincerest apologies: Examining follower reactions to leader apology. *Journal of Business Ethics*, 119(1), 99-117. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.03.021>

- Bharanitharan, K., Chen, Z. X., Bahmannia, S. & Lowe, K. B. (2018). Is leader humility a friend or foe, or both? An attachment theory lens on leader humility and its contradictory outcomes. *Journal of Business Ethics*, 160(1), 729–743. doi: 10.1007/s10551-018-3925-z
- Cameron, K. & Spreitzer, G. (Eds.). (2012). *Handbook of positive organizational scholarship*. New York, NY: Oxford University Press.
- Cameron, K. & Winn, B. (2012). Virtuousness in Organizations. In K. S. Cameron & G. Spreitzer (Eds.), *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*. Oxford, England: Oxford University Press.
- Carlson, A. & Palmer, Ch. (2016). A qualitative meta-yntthesis of the benefits of ecolabeling in developing countries. *Ecological Economics*, 127(1), 129-145. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2016.03.020>
- Chandler, J. A., Johnson, N. E., Jordan, S. L. & Short, J. C. (2023). A meta-analysis of humble leadership: Reviewing individual, team, and organizational outcomes of leader humility. *The Leadership Quarterly*, 34(1), 1–42. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2022.101660>.
- Chapplelear, H. (2020). *The miracle of humble leadership: helping good people become great*. Florida: Atlantic Publishing Group.
- Chiu, C.Y., Owens, B.P. & Tesluk, P.E. (2016). Initiating and Utilizing Shared Leadership in Teams: The Role of Leader Humility, Team Proactive Personality, and Team Performance Capability. *Journal of Applied Psychology*, 101(12), 1701-1720. Doi.org/10.1037/apl0000159
- Collins, J. (2001). *Good to great: Why some companies make the leap and others don't*. New York: Harper Business.
- Dwiwardani, C., Hill, P. C., Bollinger, R. A., Marks, L. E., Steele, J. R., Doolin, H. N., ... & Davis, D. E. (2014). Virtues develop from a secure base: Attachment and resilience as predictors of humility, gratitude, and forgiveness. *Journal of Psychology and Theology*, 42(1), 83-90.
- Dwiwardani, C., Ord, A. S., Fennell, M., Eaves, D., Ripley, J. S., Perkins, A., ... & Van Tongeren, D. R. (2018). Spelling HUMBLE with U and ME: The role of perceived humility in intimate partner relationships. *The Journal of Positive Psychology*, 13(5), 449-459.
- Ebrahimi, E. & Zarjou, Sh. (2024). Examining the Effect of Prototypical Leadership Style on Leader Effectiveness: Mediating role of Perceived Integrity and Moderating Role of Leader-leader Exchange. *Journal of Public Administration*, 16(1), 149- 181. (in Persian)
- Fredrickson, B.L. (2001). The Role of Positive Emotions in Positive Psychology. The Broadenand-Build Theory of Positive Emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218-226. Doi:10.1037/0003-066X.56.3.218
- Ghanbari Ghaleroudkhani, F., Farhadi Nejad, M., Moghaddam, A. & Najafi, M. (2022). The Relationship between Leadership behaviors of Managers and Employees Burnout in Iranian Public Organizations: A Meta-Analysis. *Journal of Public Administration*, 14(3), 371-387. (in Persian)

- Hadizadeh Moghdam, A., Rezaeian, A., Yazdani, H. & Afrooz, D. (2023). The Model of Antecedents and Consequences of National Human Resources Development; A Meta-Study Approach. *Journal of Public Administration*, 15(3), 439-471. (in Persian)
- Hakkak, M., Moumeni, M. (2022). Designing a Humble Leadership Model of Nahjul-Balaghah Letters Using a Content Analysis Approach. *Management in the Islamic University*, 11 (1), 159-178. Doi: 10.22034/MIU.2022.1296 (in Persian)
- Jeung, C.W. & Yoon, H.J. (2018). When leadership elicits voice: evidence for a mediated moderation model. *Management and Organization J*, 24(1), 40-61.
- Julia, C., Ryan, K., Bryan, D., Edwards, K., Flaherty, E. (2021). The effect of honest and humble leadership on salesperson customer orientation. *Journal of Business Research*, 130(1), 49-58.
- Kanwal, N., Zafar, M.S. & Bashir, S. (2017). The combined effects of managerial control, resource commitment, and top management support on the successful delivery of information systems projects. *International Journal of Project Management*, 35(8), 1459-1465.
- Krause, N., & Hayward, R. D. (2014). Religious involvement and humility. *The Journal of Positive Psychology*, 9(3), 254-265.
- LaBouff, J. P., Rowatt, W. C., Johnson, M. K., Tsang, J. A., & Willerton, G. M. (2012). Humble persons are more helpful than less humble persons: Evidence from three studies. *The Journal of Positive Psychology*, 7(1), 16-29.
- Luedi, M. (2022). Leadership in 22: A perspective. *Best Practice & Research Clinical Anaesthesiology*, 36(2), 229-235. <https://doi.org/10.1016/j.bpa.2022.04.002>
- Luo, Y., Zhang, Z., Chen, Q., Zhang, K., Wang, Y. & Peng, J. (2022). Humble leadership and its outcomes: A meta-analysis. *Frontiers in Psychology*, 13(1), 1-17. Doi:10.3389/fpsyg.2022.980322.
- Mason, J. (2021). Confucius as an exemplar of intellectual humility. *The Journal of Value Inquiry*, 50(1), 797-819. doi: 10.1007/s10790-021-09806-0
- Mohammadian, B., Zarei Matin, H., Babashahi, J. & Yazdani, H. (2017). Understanding the Formation Process of Humility-Based Leadership in Business Using Meta Synthesis Approach. *Transformation Management Journal*, 9(18), 24-46. Doi: 10.22067/pmt.v9i18.57784. (in Persian)
- Morris, J. A., Brotheridge, C. M., & Urbanski, J. C. (2005). Bringing humility to leadership: Antecedents and consequences of leader humility. *Human relations*, 58(10), 1323-1350.
- Nielsen, R., & Marrone, J. A. (2018). Humility: Our current understanding of the construct and its role in organizations. *International Journal of Management Reviews*, 20(4), 805-824.
- Nielsen, R., Marrone, J. (2018). Humility: Our Current Understanding of the Construct and its Role in Organizations. *Management Reviews*, 20(4), 805-824. DOI: 10.1111/ijmr.12160

- Ong, C.H. & Bahar, T. (2019). Factors influencing project management effectiveness in the Malaysian local councils. *Managing Projects in Business*, 12(4), 1146-1164. Doi.org/10.1108/IJMPB-09-2018-0200
- Ou, A. Y., Tsui, A. S., Kinicki, A. J., Waldman, D. A., Xiao, Z., and Song, L. J. (2014). Humble chief executive officers' connections to top management team integration and middle managers' responses *Administrative Science Quarterly*, 59(1), 34-72. doi: 10.1177/0001839213520131
- Ou, Y. (2011). *CEO humility and its relationship with middle manager behaviors and performance: Examining the CEO-middle manager interface*. Arizona State University.
- Owens, B. P. & Hekman, D. R. (2012). Modeling how to grow: an inductive examination of humble leader behaviors, contingencies, and outcomes. *Academy of Management Journal*, 55(4), 787-818. doi: 10.5465/amj.2010.0441
- Owens, B. P., Johnson, M. D. & Mitchell, T. R. (2013). Expressed humility in organizations: implications for performance, teams, and leadership. *Organization Science*, 24(1), 1517-1538. doi: 10.1287/orsc.1120.0795
- Owens, B.P. & Hekman, D.R. (2016). How does leader humility influence team performance? Exploring the mechanisms of contagion and collective promotion focus. *Academy of Management Journal*, 59(3), 1088-1111.
- Peterson, C. & Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. New York, NY: Oxford University Press.
- Qu, Y., Zhu, J. & Roger D (2022). Modesty brings gains: linking humble leadership to knowledge sharing via psychological safety and psychological empowerment in professional learning communities. *Educational Studies*, 1-22., DOI: 10.1080/03055698.2022.210364
- Rastgar, A., Vishlaghi, M. & Alavi Matin, F. (2023). Exploring the Cause and Effect of Consequences of the Light Triad Personality Manifestation in Public Organizations Managers. *Journal of Public Administration*, 15(1), 94-118. (in Persian)
- Robbins, S. & Judge, T. (2020). *Behavior Organizational*. (Mahdi Zare, Ttranslation). Tehran: Nas Publication. (in Persian)
- Sandelowski, M., Barroso, J. (2003). Toward a Meta synthesis of qualitative findings on motherhood in HIV-positive women. *Research in Nursing & Health*, 26(2), 153-170. Doi: 10.1002/nur.10072
- Saunders, M., Lewis, P.H., Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. (Fifth edition). Harlow: Pearson Education.
- Schein, E. H. & Schein, P. A. (2020). Humble leadership: The power of relationships, openness, and trust. (Mardani Shahrabak, M, Abdolmaleki Sh., Trans.). Tehran: Emam Hossein University Publication. (in Persian)
- The Holy Quran. (Published 1986). Tehran: Osvah Publications. Affiliated with the Endowments and Charitable Affairs Organization. (in Persian)

- Veysi, Gh. & Savadi, M. (2007). *Organizational behavior in the view of Islamic management*. Qom: Zamzame Hedayat Publication. (in Persian)
- Wang, L., Owens, B. P., Li, J. J., & Shi, L. (2018). Exploring the affective impact, boundary conditions, and antecedents of leader humility. *Journal of applied psychology*, 103(9), 1019.
- Wang, X., Liu, Z., Wen, X., & Xiao, Q. (2022). An implicit leadership theory lens on leader humility and employee outcomes: Examining individual and organizational contingencies. *Tourism Management*, 89, 104448.
- Wu, Sh. & Shen, R. (2024). The negative effect of supervisor bottom-line mentality on employee creativity: The mediation of harmonious passion and moderating effect of humble leadership. *Current Psychology*, 43(21), 1-15. DOI: 10.1007/s12144-024-05752-9.
- Yuan, L., Zhang, L. & Tu, Y. (2018). When a leader is seen as too humble: a curvilinear mediation model linking leader humility to employee creative process engagement. *Leadership & Organization Development*, 39(2), 468–481. doi: 10.1108/LODJ-03-2017-0056
- Zhang, H., Ou, A. Y., Tsui, A. S., & Wang, H. (2017). CEO humility, narcissism and firm innovation: A paradox perspective on CEO traits. *The Leadership Quarterly*, 28(5), 585-604.
- Zhang, J., Zhang, L., Li, P., Zhang, D.Z. (2019). Can leader humility enhance employee wellbeing? The mediating role of employee humility. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(1), 19–36. <https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2019-0124>
- Zimmer, L. (2006). Qualitative meta-synthesis: a question of dialoguing with texts. *Advanced Nursing*, 53(3), 311-318. DOI: 10.1111/j.1365-2648.2006.03721.x
- Zymonik, Z. & Dobrowolska, A. (2015). Spiritual capital as the fourth capital in a TQM organization. *Management and Finance*, 27(2), 147-155.