

Designing a humble leadership pattern using grounded theory method

Ammar Abed 

Ph.D. Candidate, Department of Management, Faculty of Administrative Sciences and Economy, University of Isfahan, Isfahan, Iran.

Ali Nasr Isfahani  *

Professor, Department of Management, Faculty of Administrative Sciences and Economy, University of Isfahan, Isfahan, Iran.

Hadi Teimouri 

Associate Professor., Department of Management, Faculty of Administrative Sciences and Economy, University of Isfahan, Isfahan, Iran.

Abstract

1. Introduction

In the past years, the concept of humble leadership has been introduced as one of the new styles of leadership that emphasizes the humility of the leader as the main factor in creating motivation and enthusiasm in the followers. Humble leadership has become one of the most important research topics in recent years, and many studies have been conducted around the world related to this leadership style. However, studies show that many dimensions and aspects of humble leadership are still unknown, and this issue requires more empirical studies. Therefore, the current research was carried out with the aim of designing a humble leadership model.

* Corresponding Author: alin@ase.ui.ac.ir

How to Cite:

2. Literature Review

Humble leadership is a leadership style that is based on humility and welcomes the perspectives of others, in which traditional hierarchies are broken down, self-awareness and self-knowledge are emphasized, the capabilities and contributions of others are recognized and appreciated, and mutual learning (leader and follower) is considered one of the main pillars of growth and development. Research has also shown that humble leadership is a positive leadership style that creates the basis for sustainable development and organizational effectiveness by improving the psychological state of followers and their organizational behaviors. Humble leadership is defined as a style and pattern of interaction between superiors and subordinates in which the leader's behavior with followers is described based on three main components: the willingness to evaluate and recognize personal abilities objectively and fairly, recognizing and acknowledging the abilities and capabilities of others, and welcoming the ideas and beliefs of followers. Humble leadership, which is recognized as a communication trait, is a perceptual issue that is recognized and accepted by followers in their social interactions with the leader (manager).

3. Methodology

In terms of the purpose, this study is in the category of developmental-applied studies, and in terms of the nature of the data, it is a qualitative research and was conducted with the grounded theory method. The field of research consists of managers and experts of the High Institute of Security and Administrative Development of Iraq, among which 30 people were selected to participate in the research by using the purposeful sampling method and according to the predetermined criteria. The required data was collected individually through semi-structured interviews, and the rule of theoretical data saturation was taken into account to determine the number of interviews.

4. Results

were carefully examined and the words extracted from each interview were analyzed and coded. At the end of this stage, which is known as first-level open coding, 217 primary codes were identified. In the next stage (second-level or focused coding), all the primary codes were

checked and 80 final codes were identified while removing duplicate codes and merging similar codes. After that, sub-categories were identified through the classification of the final codes with common meaning and concept. Then, in the axial coding stage, the identified sub-categories (along with the codes related to each category) were categorized in the form of the main dimensions (6 categories) of grounded theory. The results show that two categories of factors (individual factors and organizational factors) play a role as the causal conditions of humble leadership style in the organization. The results also indicate that the humble leadership style appears in the form of four main components, i.e. intellectual (cognitive), motivational, emotional and behavioral in the organization. And contextual conditions (tendency to create a special atmosphere and level of maturity of employees) and intervening conditions (managers' self-esteem, low uncertainty and positive organizational culture) also lead to the emergence of this leadership style in the organization. The strategies (infrastructural and management) and consequences (individual and organizational) of this leadership style have also been identified.

5. Discussion

Although the humble leadership style is a subject that has been studied by many researchers and in different statistical communities; However, this phenomenon has not been investigated comprehensively and in the form of an exploratory study in past studies. Therefore, examining this issue from different dimensions and aspects and analyzing the mechanisms influencing the formation of this phenomenon, along with identifying its strategies and consequences, can be considered as the distinguishing point of this research from other studies.

6. Conclusion

In addition to increasing the empirical richness of literature, the findings can positively affect the insight of managers regarding the humble leadership style and the mechanisms that influence the emergence of this leadership style.

Keywords: Leadership, Humble Leadership, Humility of Managers, Grounded Theory Method.

طراحی الگوی رهبری متواضعانه با استفاده از روش نظریه پردازی داده بنیاد

دانشجوی دکتری، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

عمار عبد ID

استاد، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

علی نصر اصفهانی ID *

دانشیار، گروه مدیریت، دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

هادی تیموری ID

چکیده

پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی رهبری متواضعانه اجر شده است. این مطالعه از لحاظ هدف توسعه‌ای-کاربردی و به لحاظ ماهیت داده‌ها، پژوهشی کیفی است و با روش نظریه پردازی داده بنیاد انجام شد. میدان پژوهش متشکل از مدیران و کارشناسان موسسه عالی امنیت و توسعه اداری کشور عراق است که در این میان ۳۰ نفر با استفاده از روش نمونه گیری هدفمند جهت مشارکت در پژوهش انتخاب شدند. داده‌های مورد نیاز از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته گردآوری شد و برای تعیین تعداد مصاحبه‌ها نیز قاعده اشباع نظری داده‌ها مورد توجه قرار گرفت. نتایج گویای این است که دو دسته عوامل (عوامل فردی و عوامل سازمانی)، به عنوان شرایط علی سبک رهبری متواضعانه در سازمان نقش آفرینی می‌کنند. نتایج همچنین حاکی است، سبک رهبری متواضعانه در قالب چهار مولفه اصلی یعنی فکری (شناختی)، انگیزشی، عاطفی و رفتاری در سازمان نمایان می‌شود و شرایط زمینه‌ای (گرایش به ایجاد جو خاص، میزان بلوغ کارکنان و عدم بها دادن به افراد چاپلوس) و شرایط مداخله‌گر (عزت نفس مدیران، عدم اطمینان کم و فرهنگ سازمانی مثبت) نیز پیدایش این سبک رهبری در سازمان را تحت تاثیر قرار می‌دهند. راهبردها (زیرساختی و مدیریتی) و پیامدهای (فردی و سازمانی) این سبک رهبری نیز شناسایی شده‌اند.

کلیدواژه‌ها: رهبری، رهبری متواضعانه، تواضع مدیران، نظریه داده بنیاد.

مقدمه

همزمان با افزایش پیچیدگی و پویایی محیط سازمان‌ها، پارادایم مدیریت و رهبری سنتی که بر سلسله مراتب و مدیریت بالا به پایین قرار داشت؛ به شدت مورد انتقاد قرار گرفته و برخی پژوهشگران با این انتقاد که مفروضات پارادایم رهبری سنتی به عنوان بستری برای شکل‌گیری غرور و خودشیفتگی مدیران و رهبران عمل می‌کند (Kelemen et al., 2023)، رهبری را حوزه‌ای توصیف کرده‌اند که نیازمند پارادایم‌هایی انسان‌گراتر و جمع‌گراتر است. در این میان، رهبری متواضعانه¹ به عنوان سبکی جدید از رهبری مطرح شده است که بر تواضع رهبر به عنوان عامل اصلی ایجاد انگیزه و اشتیاق در پیروان تاکید می‌کند (Cho et al., 2024). رهبری متواضعانه، منعکس‌کننده تغییر پارادایم به سمت شیوه‌هایی در رهبری و هدایت دیگران است که بر ارزیابی عینی خود، به رسمیت شناختن نقاط قوت دیگران، پذیرش ایده‌های جدید و استقبال از بازخورد استوار است (Zhang et al., 2024). رهبری متواضعانه، سبکی از رهبری است که بر محور تواضع شکل می‌گیرد و یک سبک رهبری است که از دیدگاه دیگران استقبال می‌کند و در آن، سلسله‌مراتب سنتی در هم شکسته می‌شود، خودآگاهی و خودشناسی مورد تاکید قرار می‌گیرد، قابلیت‌ها و نقش‌آفرینی‌های دیگران شناسایی و تقدیر می‌شود و یادگیری متقابل (رهبر و پیرو) به عنوان یکی از ارکان اصلی رشد و توسعه مطرح می‌باشد (Chandler et al., 2023). تحقیقات نیز نشان داده که رهبری متواضعانه یک سبک رهبری مثبت است که از طریق بهبود وضعیت روان‌شناختی پیروان و رفتارهای سازمانی آنان، زمینه توسعه پایدار و اثربخشی سازمان را ایجاد می‌کند (El-Gazar et al., 2022).

رهبران متواضع، از خودآگاهی مناسبی برخوردار هستند، اشتباهات خود را می‌پذیرند، توانایی‌ها، قابلیت‌ها و نقش‌آفرینی دیگران در امور سازمان را مورد تحسین قرار می‌دهند و بستری مناسب برای توسعه سرمایه‌های انسانی و اجتماعی در سازمان ایجاد می‌کنند (Owens & Hekman, 2021). رهبران متواضع همچنین بهزیستی روان‌شناختی پیروان،

¹ Humble leadership

اشتیاق شغلی و عملکرد آنان را بهبود می‌بخشند (Mao et al., 2019) و از طریق بهبود امنیت روان‌شناختی^۱ اعضای تیم خود (Hu et al., 2018) و دمیدن روح خلاقیت و نوآوری در تیم، عملکرد تیم را افزایش می‌دهند (Chiu et al., 2018). رهبری متواضع همچنین، نرخ ترک خدمت در سازمان را کاهش می‌دهد (Ou et al., 2017).

رهبری متواضعانه در سال‌های اخیر به یکی از موضوعات مهم پژوهشی تبدیل شده است و مطالعات زیادی در سراسر جهان در ارتباط با این سبک رهبری انجام شده است. با این حال، بررسی‌ها نشان می‌دهد بسیاری از ابعاد و جنبه‌های رهبری متواضعانه همچنان ناشناخته است و این موضوع نیازمند مطالعات تجربی بیشتر می‌باشد (Chan et al., 2024). بررسی پیشینه تجربی موضوع همچنین نشان می‌دهد، هرچند رهبری متواضعانه در مطالعات داخلی (حاجیان و همکاران، ۱۴۰۱؛ سپهوند و همکاران، ۱۴۰۲) و مطالعات خارجی زیادی (Kelemen et al., 2023; Chandler et al., 2023; El-Gazar et al., 2022; Zhang et al., 2024) مورد مطالعه و بررسی قرار گرفته است؛ با این حال، در هیچ‌کدام از این مطالعات، سازوکارهای اثرگذار بر پیدایش این پدیده در سازمان‌ها مورد بررسی قرار نگرفته‌اند و پرسش‌های مربوط به سازوکارهای موثر بر شکل‌گیری رهبری متواضعانه همچنان سوالاتی بی‌پاسخ هستند (Mian et al., 2024) که لازم است از طریق مطالعات اکتشافی پاسخ داده شوند. این که رهبری متواضعانه بر چه مبنایی قرار دارد و علل آن چیست؟ چه عواملی زمینه رهبری متواضعانه را فراهم می‌کنند؟ رهبری متواضعانه تحت تاثیر چه عوامل قرار دارد؟ و سوالاتی از این دست. از طرفی، موسسه عالی امنیت و توسعه اداری کشور عراق، سازمانی است که تواضع و فرواتنی به عنوان یکی از ارزش‌های محوری آن مورد پذیرش قرار گرفته و همواره مورد تاکید مدیران و سیاست‌گذاران و مورد توجه کارکنان این سازمان قرار داشته است. با این وجود، در حالی که ایجاد و توسعه این سبک رهبری و نهادینه کردن آن در این سازمان، نیازمند در دست بودن یک الگوی مناسب برای توسعه رهبری متواضعانه است؛ شناسایی یک الگوی جامع برای فعالیتهای رهبری متواضعانه، موضوعی است که تاکنون در این سازمان مورد توجه قرار نگرفته است. به علاوه،

¹ psychological safety

ویژگی‌های منحصر بفرد این سازمان اداری یعنی گستردگی، ساختار سلسله‌مراتبی و مانند آن، موجبات تمایز این سازمان با سازمان‌های مشابه را ایجاد کرده است و تعمیم یافته‌های مطالعات پیشین به این سازمان را در محدودیت قرار می‌دهد. از این رو، پژوهش حاضر با هدف طراحی الگوی رهبری متواضعانه با استفاده از نظریه داده‌بنیاد در موسسه عالی امنیت و توسعه اداری کشور عراق طراحی شده است. نظریه داده‌بنیاد، روشی اکتشافی است از طریق بررسی و تحلیل پدیده مورد مطالعه از ابعاد و جنبه‌های مختلف (Connor et al., 2024) می‌تواند درک و بینشی عمیق و مناسب در ارتباط با این سبک رهبری در سازمان‌ها کرده و شکاف نظری موجود در ادبیات را به شکل قابل ملاحظه‌ای کاهش دهد.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

تعریف تواضع

عبارت تواضع در زبان فارسی از نظر لغوی ریشه در عبارت وضع دارد که عبارتی عربی و به معنی فرو نهادن، خود را کوچک نشان دادن، تواضع کردن، نرمی، افتادگی، خضوع و تخاشع است (محمدیان و همکاران، ۱۳۹۶). در زبان انگلیسی نیز، برخی پژوهشگران، تواضع را یکی از ارکان پرهیزگاری تعریف کرده‌اند که ریشه در فضائل سنتی کشور چین^۱ دارد و بر این خرد مدیریتی تاکید می‌کند که «غرور باعث شکست و تواضع عامل پیروزی است» (Chen et al., 2024: 509). برخی، این عبارت را مشتق شده از عبارت هوموس^۲ می‌دانند که عبارتی یونانی و به معنی خاک است. در این دیدگاه، همانگونه که خاک باعث رشد و باروری می‌شود، تواضع نیز باعث رشد سایر فضائل در وجود انسان می‌گردد (Bharanitharan et al., 2019). تواضع همواره به عنوان یکی از فضائل اخلاقی شمرده شده است. این عبارت به این معنی است که انسان از این ویژگی برخوردار باشد که خود را برتر از دیگران نبیند (پرهیز از خودبرتربینی مبتنی بر غرور)، با کردار و گفتار خود به دیگران احترام بگذارد و با کرامت با آنان برخورد و تعامل کند. به عبارت دیگر، تواضع فضیلتی

¹ traditional Chinese virtues

² humus

است که در مقابل غرور و تکبر قرار می‌گیرد و از طریق مقایسه با آن، به خوبی درک می‌شود (مطیع و آقادوستی، ۱۴۰۰).

تعریف رهبری متواضعانه

رهبری متواضعانه را به عنوان سبک و الگویی از تعامل میان فرادست و فرودست تعریف می‌کنند که در آن، رفتار رهبر با پیروان بر مبنای سه مولفه اصلی یعنی تمایل به ارزیابی و شناخت توانایی‌های شخصی به صورت عینی و منصفانه، شناسایی و اذعان توانایی‌ها و قابلیت‌های دیگران و استقبال از ایده‌ها و باورهای پیروان، توصیف می‌شود (Owens & Hekman, 2012). رهبری متواضعانه که به عنوان یک ویژگی ارتباطی^۱ شناخته می‌شود، یک موضوع ادراکی است که توسط پیروان و در تعاملات اجتماعی آنان با رهبر (مدیر) شناخته شده و پذیرفته می‌شود (Ali et al., 2021). رهبری متواضعانه همچنین به عنوان قابلیت شناخته می‌شود که به رهبر اجازه می‌دهد قابلیت‌های خود را به صورت عینی و واقعی (و به دور از خوش‌بینی غیرواقعی) مورد ارزیابی قرار دهد و این پیام را به مخاطبان مخابره کند که وی دیدگاهی واقعی، قابل اطمینان و امیدبخش نسبت به خود دارد (Chughtai & Arifeen., 2023). این سبک رهبری همچنین به عنوان روشی در هدایت دیگران تعریف شده است که از طریق شناسایی و تکریم علایق، توانایی‌ها و نقش آفرینی پیروان، بستری مناسب برای انگیزه و تلاش بیشتر آنان ایجاد می‌کند (Lin et al., 2019). رهبری متواضعانه همچنین به عنوان یک مهارت ارتباطی بین‌شخصی تعریف شده است که در موقعیت‌های اجتماعی ظاهر می‌شود و نشان دهنده تمایل رهبر (مدیر) به شناخت دقیق خود و دیگران و تقدیر از توانایی‌های خود و دیگران است (Huang et al., 2024).

پیشینه تجربی پژوهش

بررسی پیشینه موضوع و مطالعات داخلی و خارجی انجام شده در ارتباط با رهبری متواضعانه، گویای این است که علی‌رغم انجام مطالعات بسیار در این ارتباط، پژوهشگران پیشین تنها پیشایندها و پیامدهای این پدیده را در مطالعات خود بررسی کرده‌اند و شناسایی مکانیزهای

¹ relational attribute

اثرگذار در شکل‌گیری این سبک رهبری در سازمان‌ها تا کنون در قالب چارچوبی جامع و چند بعدی مورد بررسی قرار نگرفته است. برای مثال، حاجیان و همکاران (۱۴۰۱) در مطالعه خود پیامدهای رهبری متواضعانه را بررسی کرده‌اند. نتایج مطالعه آنان نشان می‌دهد که رهبری متواضعانه به طور مستقیم بر توانمندسازی روانشناختی، امنیت روانی، رفتار کاری نوآورانه و خلاقیت کارکنان و عملکرد سازمان تأثیر مثبت و معناداری دارد. مطالعه انجام شده توسط محمدیان و همکاران (۱۳۹۶) به منظور شناسایی پیشایندهای این سبک رهبری نیز حاکی از این است که ویژگی‌های فردی یعنی معنویت (خداترسی، خلوص، بی‌طرفی و اجتناب از حرص و طمع) و آزادگی (رها کردن منیت، رها کردن همه‌چیز دانی و رها کردن تظاهر) و عوامل سازمانی (ساختار، فرهنگ، سیستم)، به عنوان پیش‌نیازهای سبک رهبری متواضعانه عمل می‌کنند. مطالعه عارف‌نژاد و همکاران (۱۴۰۱) با هدف شناسایی پیشایندهای رهبری متواضعانه میزان مدارس نشان می‌دهد که رها کردن منیت، پذیرش اشتباهات، قدردانی و تشکر از دیگران، خلوص و انتقاد پذیر بودن مهمترین پیشایندهای رهبری متواضعانه هستند. مطالعه انجام شده در صنعت هتلداری با هدف تأثیر سبک رهبری متواضعانه بر تمایل کارکنان به ارائه خدمات به مشتریان نشان می‌دهد سبک رهبری متواضعانه از طریق بهبود امنیت روان‌شناختی کارکنان، موجبات افزایش مایل آنان به ارائه خدمات به مشتریان را ایجاد می‌کند (Elhadidy & Gao, 2025). مطالعه انجام شده از سوی (Abdelallem et al., 2025) با هدف بررسی نقش رهبری متواضعانه در تمایل به ترک خدمت در میان پرستاران نیز بیانگر این است که رهبری متواضعانه رابطه منفی و معنی‌داری با تمایل به ترک خدمت در میان پرستاران دارد و می‌تواند تمایل به ترک خدمت در بین پرستاران را به شکل قابل توجهی کاهش دهد. مطالعه (Waseem et al., 2025) نیز نشان می‌دهد سبک رهبری متواضعانه از طریق افزایش اشتیاق شغلی اعضای تیم، می‌تواند موفقیت پروژه‌های کاری را به شکل قابل توجهی تحت تأثیر قرار دهد. برخی پژوهشگران در مطالعه خود نسبت به بررسی پیامدهای رهبری فروتنانه اقدام کرده‌اند. نتایج مطالعه آنان بیانگر این است که بین رهبری فروتنانه و خلاقیت کارکنان رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد و اشتیاق شغلی کارکنان نیز

در این رابطه نقش میانجی ایفا می کند (Wu & shen, 2024). مطالعه انجام شده از سوی (Al Hawamdeh, 2023) به منظور شناسایی پیامدهای رهبری متواضعانه نیز نشان می دهد این سبک رهبری خود کارآمدی کارکنان و اعتماد آنان به مدیر را به صورت مثبت تحت تاثیر قرار می دهد و رفتارهای مربوط به پنهان کردن دانش را در میان آنان کاهش می دهد. مطالعه (Owens & Hekman, 2016) نیز بیانگر این است که نشان دادن تواضع از سوی رهبر، عملکرد تیم را به صورت مثبت تحت تاثیر قرار می دهد و اشتیاق شغلی، وفاداری و تعهد کارکنان را افزایش می دهد و به توسعه روحیه یادگیری و انسجام در سازمان می انجامد. در تحقیقی دیگر نشان داده شده است که رهبری متواضعانه همکاری مدیران ارشد سازمان را افزایش می دهد، اشتراک دانش و اطلاعات بین آنان را افزایش می دهد و از طریق ایجاد روحیه همکاری و تصمیم گیری گروهی در بین آنان، به ایجاد یک چشم انداز مشترک در سازمان کمک می کند (Ou et al., 2017).

روش

پژوهش حاضر مطالعه ای کیفی است که با استفاده از نظریه داده بنیاد از نوع رهیافت نظام مند (Strauss & Corbin, 2011) انجام شده است که به شیوه استقرایی و با بکارگیری فرایندی نظام مند در صدد طراحی الگویی کل نگر در ارتباط با ابعاد اصلی موضوع مورد بررسی است. میدان پژوهش متشکل از مدیران و کارشناسان موسسه عالی امنیت و توسعه اداری کشور عراق است که در این میان ۳۰ نفر با استفاده از روش نمونه گیری هدفمند^۱ جهت مشارکت در پژوهش انتخاب شدند. این روش، زمانی استفاده می شود که هدف پژوهشگر، انتخاب اعضای نمونه به شکلی است که آنان از اطلاعات مناسب در ارتباط با موضوع برخوردار باشند و یک نمونه کوچک بتواند بیشترین اطلاعات را پیرامون جنبه های مختلف موضوع در اختیار وی قرار دهد (Thomas, 2022). به عنوان معیارهای انتخاب اعضای نمونه نیز آشنایی نظری با موضوع، تجربه رهبری متواضعانه در محیط کار (تجربه زیسته به صورت

¹ Purposeful sampling

مستقیم یا غیر مستقیم)، تمایل به مشارکت در پژوهش و توانایی انتقال تجربیات خود از موضوع مورد توجه قرار گرفته است.

جهت گردآوری داده‌ها نیز مصاحبه نیمه‌ساختاریافته به صورت انفرادی استفاده شده و هر کدام از مصاحبه‌ها به صورت میانگین ۷۰ دقیقه به طول انجامیده است. سوالات مورد استفاده در فرایند مصاحبه‌ها نیز با توجه به روش داده‌بنیاد در ۶ بعد اصلی مطرح گردیده و به منظور حفظ تمامی داده‌ها، پس از کسب رضایت و موافقت مصاحبه‌شوندگان در ارتباط با محرمانه بودن گفتگو، نسبت به ضبط مصاحبه‌ها اقدام شده است. جهت تعیین حجم نمونه نیز قاعده اشباع نظری داده‌ها مورد توجه قرار گرفته است. به این صورت که بعد از انجام هر مصاحبه نسبت به تحلیل داده‌های حاصل از آن اقدام شده و مصاحبه با سایر افراد تا زمانی ادامه پیدا کرده است که انجام مصاحبه‌های بیشتر، داده‌ای جدید به مجموعه داده‌های گردآوری شده اضافه نکند. در این فرایند، پس از انجام ۲۶ مصاحبه، اشباع نظری حاصل شد؛ با این وجود به منظور اطمینان بیشتر، فرایند انجام مصاحبه ادامه یافت و جمعاً ۳۰ نفر مورد مصاحبه قرار گرفته‌اند. مشخصات مصاحبه‌شوندگان در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱: مشخصات مصاحبه‌شوندگان

ردیف	تعداد مصاحبه شونده‌ها	سمت سازمانی
۱	۳	عضو هیئت مدیره
۲	۳	اساتید دانشگاه (همکار سازمان)
۳	۱	مدیر عامل
۴	۱	مدیر روابط عمومی
۵	۵	مدیران میانی
۶	۵	کارشناس
۷	۵	مدیر و کارشناس منابع انسانی
۸	۲	کارشناسان امنیت
۹	۳	مدیر واحد
۱۰	۲	مشاور سازمان

یافته‌ها

پس از پایان هر مصاحبه، در فرایند گدگذاری باز، مباحث به دقت بررسی و نسبت به تحلیل و کدگذاری عبارت‌های مستخرج از هر مصاحبه اقدام شد. در پایان این مرحله که به عنوان کدگذاری باز سطح اول شناخته می‌شود ۲۱۷ کد اولیه شناسایی گردید. در مرحله بعد (کدگذاری باز سطح دوم یا متمرکز) تمامی کدهای اولیه بررسی شدند و ضمن حذف کدهای تکراری و ادغام کدهای مشابه، ۸۰ کد نهایی شناسایی گردید. پس از آن، از طریق دسته‌بندی کدهای نهایی دارای اشتراک معنایی و مفهومی، مقوله‌های فرعی شناسایی شدند (برای پرهیز از طولانی شدن گزارش مقاله و رعایت حدنصاب نشریه، از ارائه جزئیات مربوط به این مراحل پرهیز شده است). سپس در مرحله کدگذاری محوری، مقوله‌های فرعی شناسایی شده (به همراه کدهای مربوط به هر مقوله) در قالب ابعاد اصلی (مقوله‌های ۶ گانه) نظریه‌پردازی داده‌بنیاد یعنی عوامل علی، پدیده محوری، عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها به شرح زیر دسته‌بندی شدند.

شرایط علی

شرایط علی، عوامل و عناصری را شامل می‌شود که به عنوان دلیل و چرایی سبک رهبری متواضعانه شناخته می‌شوند و این سبک رهبری را به صورت مستقیم تحت تاثیر قرار می‌دهند. همانگونه که در جدول ۲ قابل مشاهده است، کدهای مربوط به شرایط علی رهبری متواضعانه در قالب دو مولفه فردی و سازمانی، دسته‌بندی شده‌اند.

جدول ۲: شرایط علی رهبری متواضعانه

بعد اصلی	مولفه‌ها	کدهای نهایی
شرایط علی	فردی	عدم خوشیفتگی مدیران
		اعتماد به نفس
		ارزشمند دانستن دیگران
	سازمانی	جو دوستانه سازمان
		سبک رهبری خدمتگذار
		رفتارهای سازمانی مثبت‌نگر

پدیده محوری

پدیده محوری، اشکال و ابعاد و به عبارت دیگر، مصادیق پدیده مورد بررسی را توضیح می‌دهد. در این ارتباط، از مصاحبه‌شوندگان درخواست شده است به این سوال پاسخ دهند که «به نظر شما رهبری متواضعانه به چه معناست و چه ابعادی می‌تواند داشته باشد؟». همانگونه که در جدول ۳ قابل مشاهده است، کدهای مربوط به پدیده محوری سبک رهبری متواضعانه در قالب ۴ مولفه دسته‌بندی شده‌اند.

جدول ۳. کدهای مربوط به پدیده محوری سبک رهبری متواضعانه

بعداصلی	مولفه‌ها	کدهای نهایی
نفوذ متواضعانه	فکری (شناختی)	شناخت واقع بینانه نقاط قوت
		شناخت واقع بینانه نقاط ضعف
		شناخت واقعیات درونی
		شناخت تهدیدات
		شناخت فرصت‌ها
	انگیزشی	توسعه توانمندی‌ها خود و دیگران
		توسعه مهارت‌های خود و دیگران
		تمایل به یادگیری
		مشارکت در سازمان
		اصلاح اشتباهات
		الگو بودن برای دیگران
	عاطفی	بها دادن به دیگران
		دوست داشتن دیگران
		خود کنترلی
		خود فرمانی
	رفتاری	بها دادن به صدای کارکنان
		شفافیت سازمانی
		مشارکت دادن کارکنان
		رعایت عدالت
		پاسخگویی

شرایط زمینه‌ای

شرایط زمینه‌ای، عناصر و عواملی را شامل می‌شود که به عنوان یک بستر، زمینه شکل‌گیری سبک رهبری متواضعانه را فراهم می‌کنند. همانگونه که در جدول ۴ قابل مشاهده است، کدهایی نهایی مربوط به شرایط زمینه‌ای سبک رهبری متواضعانه در قالب ۳ مولفه دسته‌بندی شده‌اند.

جدول ۴: شرایط زمینه‌ای سبک رهبری متواضعانه

کدهای نهایی	مولفه‌ها	بعد اصلی
یادگیری سازمانی	گرایش به ایجاد جوّ خاص	شرایط زمینه‌ای رهبری متواضعانه
رفع چالش‌های کاری از طریق آموزش‌های پیشین		
پرورش خلاقانه اذهان کارکنان		
ایجاد سازمان کارآفرین		
روآآمدسازی پیوسته		
آموزش‌های توسعه محور		
یادگیری بر مدار توسعه		
پرهیز از بها دادن به متعلقین		
پرورش خلاقانه اذهان کارکنان	میزان بلوغ کارکنان	
بالغ شدن کارکنان از حیث فنی		
بالغ شدن کارکنان از حیث رفتار سازمانی		
توانایی حل مسئله		
سلامت نفس کارکنان		

شرایط مداخله‌گر

شرایط مداخله‌گر، عوامل و عناصری هستند که در فرایند شکل‌گیری سبک رهبری متواضعانه مداخله می‌کنند و آن را تحت تاثیر قرار می‌دهند. همانگونه که در جدول ۵ قابل مشاهده است، کدهای نهایی مربوط به شرایط مداخله‌گر سبک رهبری متواضعانه در قالب ۳ مولفه دسته‌بندی شده‌اند.

جدول ۵: کدهای نهایی شرایط مداخله‌گر سبک رهبری متواضعانه

کدهای نهایی	مولفه‌ها	بعد اصلی
عزت نفس در برابر کارکنان	عزت نفس مدیران	شرایط مداخله‌گر
عزت نفس در چارچوب سازمان		
دارا بودن وجدان اخلاقی		
دارا بودن وجدان کاری و حرفه ای		
نفس مطمئن	عدم اطمینان کم	
تصمیم راسخ		
قاطعیت در انتخاب و تصمیم		
صلابت کاری		
اعتماد به خود و کار انجام شده		
پرهیز از تزلزل رأی		
تقویت توانمندی‌های کارکنان	فرهنگ سازمانی مثبت	
توجه به تشویق پیش از تنبیه		
تاکید بر سرزندگی		
رشد افراد(کارکنان)		

راهبردها

راهبردها، مجموعه اقدامات رهبران متواضع در ارتباط با پیاده‌سازی این سبک رهبری را توضیح می‌دهد. همانگونه که در جدول ۶ ارائه شده است، کدهایی نهایی مرتبط با راهبردهای سبک رهبری متواضعانه در قالب ۲ مولفه دسته‌بندی شده‌اند.

جدول ۶. کدهای نهایی مربوط به راهبردهای سبک رهبری متواضعانه

کدهای نهایی	مولفه‌ها	بعد اصلی
تلاش جهت یادگیری از دیگران	راهبردهای زیرساختی	راهبردهای رهبری متواضعانه
احترام به دیگران		
ساده زیستی		
خودگشودگی		
اذعان به اشتباهات خود		

راهنمایی	درخواست مشاوره از دیگران
مدیریتی	تسهیم افتخارات با دیگران
	مشارکت دادن دیگران در امورات سازمان
	ارزیابی صحیح مواقع بینانه از خود
	ارزیابی صحیح مواقع بینانه از سایر کارکنان

پیامدها

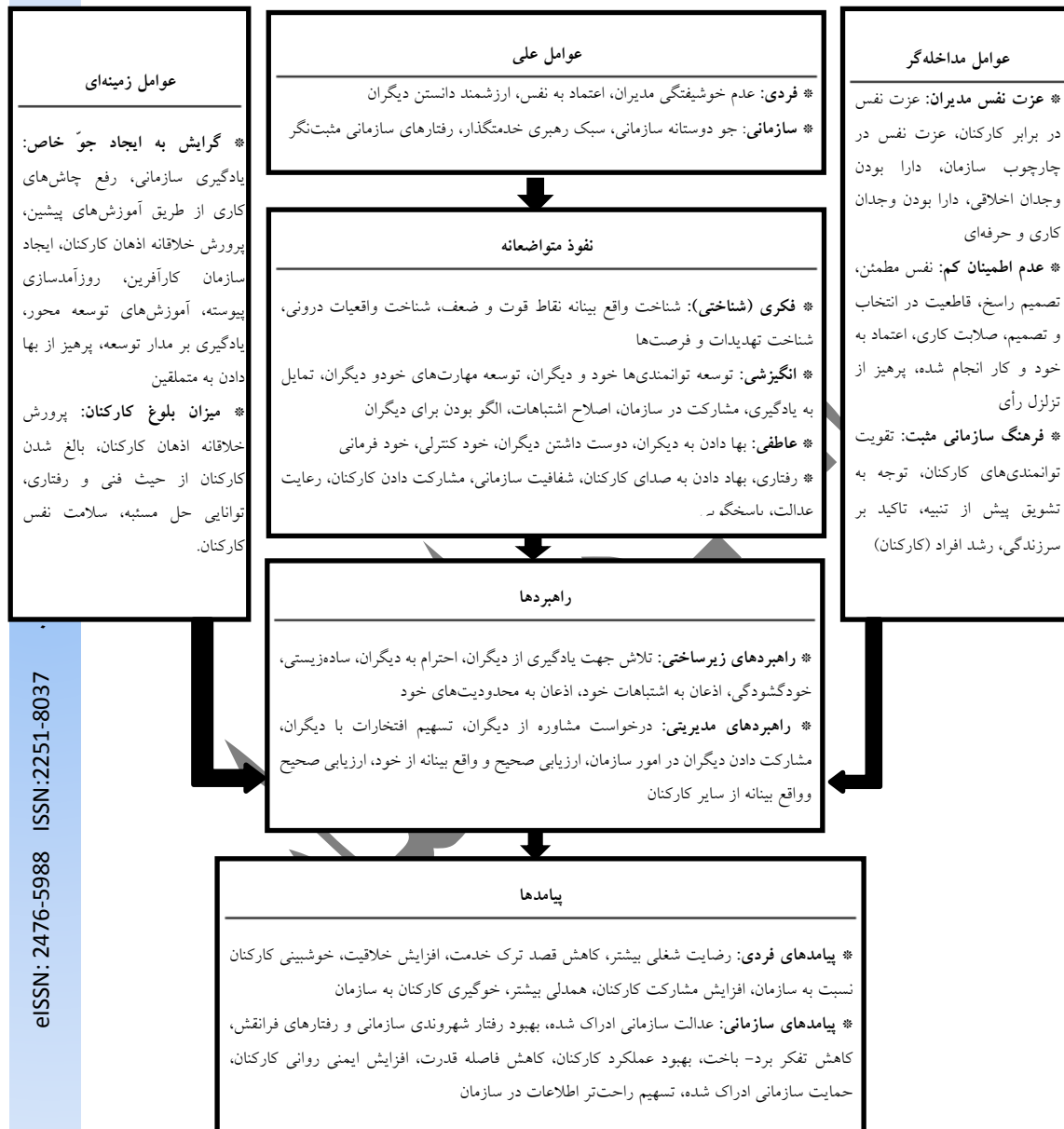
به منظور شناسایی پیامدهای سبک رهبری متواضعانه، از مصاحبه‌شوندگان درخواست گردید به این سوال پاسخ دهند که «سبک رهبری متواضعانه چه پیامدهایی به دنبال دارد؟». مطابق با یافته‌های پژوهش (جدول ۷)، پیامدهای سبک رهبری متواضعانه در سازمان‌ها در قالب ۲ مولفه دسته‌بندی شده‌اند.

جدول ۷. کدهای نهایی مرتبط با پیامدهای سبک رهبری متواضعانه

کدهای نهایی	مولفه‌ها	بعد اصلی
رضایت شغلی بیشتر	پیامدهای فردی	پیامدهای رهبری متواضعانه
کاهش قصد ترک خدمت		
افزایش خلاقیت		
خوش‌بینی کارکنان نسبت به سازمان		
افزایش مشارکت کارکنان		
همدلی بیشتر		
خوگیری کارکنان به سازمان		
عدالت سازمانی ادراک شده	پیامدهای سازمانی	
بهبود رفتار شهروندی سازمانی و رفتارهای فراقش		
کاهش تفکر برد- باخت		
بهبود عملکرد کارکنان		
کاهش فاصله قدرت		
افزایش ایمنی روانی کارکنان		
حمایت سازمانی ادراک شده		
تسهیم راحت تر اطلاعات در سازمان		

پس از پایان کدگذاری محوری، در مرحله سوم داده‌بنیاد یعنی کدگذاری انتخابی، از طریق ایجاد ارتباط بین ابعاد ۶ گانه نظریه‌پردازی داده‌بنیاد، نسبت به ترسیم الگوی پارادایمی پژوهش در قالب شکل ۱ اقدام شد.

آماده انتشار



شکل ۱: الگوی پارادایمی سبک رهبری متواضعانه (الگوی پارادایمی پژوهش)

بحث و بررسی

مطالعه حاضر به منظور طراحی الگوی سبک رهبری متواضعانه با استفاده از نظریه داده‌بنیاد اجرا شد. عوامل موثر بر پیدایش سبک رهبری متواضعانه در این مطالعه در قالب سه گروه عوامل علی، عوامل زمینه‌ای و عوامل مداخله‌گر دسته‌بندی شده‌اند. عوامل علی تأثیری مستقیم بر شکل‌گیری این پدیده داشته و سبک رهبری متواضعانه می‌تواند به عنوان معلول این عوامل در نظر گرفته شود. عوامل علی سبک رهبری متواضعانه در این مطالعه در قالب دو مولفه عوامل فردی (متشکل از سه شاخص عدم خوشیفتگی مدیران، اعتماد به نفس و ارزشمند دانستن دیگران) و عوامل سازمانی (مشمول بر سه شاخص جو دوستانه سازمان، سبک رهبری خدمتگذار و رفتارهای سازمانی مثبت نگر) شناسایی شده‌اند. برخی از این عوامل در مطالعات پیشین نیز مورد تأکید قرار گرفته‌اند و پژوهش حاضر از این نظر با مطالعات پیشین همراستا می‌باشد. برای مثال، کریمی خویگانی (۱۴۰۰)، اعتماد به نفس و تقدیر از دیگران را به عنوان مهمترین پیش‌نیازهای رهبری متواضعانه معرفی کرده است. محمدیان و همکاران (۱۳۹۶) نیز بر عوامل سازمانی به عنوان ضروریات سبک رهبری متواضعانه تأکید کرده‌اند.

عوامل زمینه‌ای نیز شرایط و عناصری هستند که بستر و زمینه پیدایش سبک رهبری متواضعانه در سازمان را فراهم می‌کنند و فرصت این رفتار سازمانی مثبت را برای مدیران و رهبران ایجاد می‌کنند. نتایج بیانگر این است که ۲ دسته عوامل یعنی گرایش به ایجاد جو خاص و میزان بلوغ کارکنان می‌توانند زمینه شکل‌گیری این سبک رهبری را در یک سازمان ایجاد کنند. منظور از عوامل مداخله‌گر نیز عواملی هستند که می‌تواند بروز و پیدایش سبک رهبری متواضعانه در سازمان را تحت تأثیر قرار دهند. عوامل مداخله‌گر سبک رهبری متواضعانه در این مطالعه در قالب ۳ مولفه عزت نفس مدیران، عدم اطمینان کم و فرهنگ سازمانی مثبت، دسته‌بندی شده‌اند. با توجه به این موضوع که بررسی سازوکارهای اثرگذار بر سبک رهبری متواضعانه تاکنون در مطالعات پیشین مورد توجه قرار نگرفته است، عوامل

زمینه‌ای و مداخله‌گر موثر در این فرایند نیز در مطالعات پیشین شناسایی نشده‌اند و این موضوع یکی از جنبه‌های نوآوری این مطالعه نسبت به مطالعات پیشین است.

پدیده محوری نیز ماهیت پدیده مورد مطالعه و ابعاد، اشکال و مصادیق آن در سازمان را توضیح می‌دهد. پدیده محوری در این مطالعه تحت عنوان نفوذ متواضعانه نام‌گذاری شده است و نتایج بیانگر این است که نفوذ متواضعانه در سازمان، از ۴ مولفه اصلی (شکل یا مصداق) برخوردار است که عبارت‌اند از: فکری (شناختی) (شناخت واقع بینانه نقاط قوت، شناخت واقع بینانه نقاط ضعف، شناخت واقعیات درونی، شناخت تهدیدات و شناخت فرصت‌ها)، انگیزشی (توسعه توانمندی‌ها خود و دیگران، توسعه مهارت‌های خود و دیگران، تمایل به یادگیری، مشارکت در سازمان، اصلاح اشتباهات و الگو بودن برای دیگران)، عاطفی (بها دادن به دیگران، دوست داشتن دیگران، خود کنترلی و خود فرمانی) و رفتاری (بها دادن به صدای کارکنان، شفافیت سازمانی، مشارکت دادن کارکنان، رعایت عدالت و پاسخگویی). بررسی پیشینه پژوهش بیانگر این است که برخی از این شاخص‌های رفتاری در مطالعات پیشین نیز شناسایی شده‌اند و یافته‌ها از این لحاظ با مطالعات پیشین در یک جهت قرار دارند. برای مثال دوست داشتن دیگران (حکاکی و عظیمی، ۱۴۰۲)، مشارکت دادن کارکنان (حاجیان و همکاران، ۱۴۰۱)، شناخت واقع بینانه نقاط قوت و ضعف خود (کریمی خویگانی، ۱۴۰۰)، احترام و بها دادن به دیگران، دوست داشتن دیگران (حاجیان و همکاران، ۱۳۹۰)، عواملی هستند که از سوی سایر پژوهشگران نیز شناسایی و معرفی شده‌اند. با این حال، بسیاری از این عوامل برای نخستین بار در این مطالعه شناسایی شده‌اند.

منظور از راهبردهای سبک رهبری متواضعانه، چگونگی پیاده سازی این سبک از سوی رهبران در سازمان است. مراجعه به یافته‌ها بیانگر این است که رهبردهای سبک رهبری متواضعانه می‌توانند در قالب دو مولفه راهبردهای زیرساختی و راهبردهای راهبردهای مدیریتی دسته‌بندی شوند. هرچند برخی از این راهبردها در سایر مطالعات نیز مورد تاکید قرار گرفته‌اند (کریمی خویگانی، ۱۴۰۰؛ حاجیان و همکاران، ۱۴۰۱)؛ راهبردهایی مانند

درخواست مشاوره از دیگران، ساده زیستی، تلاش برای یادگیری از دیگران و خودگشودگی، برای اولین بار در این مطالعه شناسایی شده‌اند.

پیامدهای سبک رهبری متواضعانه نیز در قالب دو مولفه پیامدهای فردی و پیامدهای سازمانی دسته‌بندی شده‌اند. با توجه به این موضوع که بیشتر پژوهشگرانی که در ارتباط با این سبک رهبری مطالعه کرده‌اند، بررسی رابطه سبک رهبری متواضعانه با سایر متغیرهای رفتار سازمانی را در دستور کار خود قرار داده‌اند، بسیاری از پیامدهای شناسایی شده در این مطالعه در سایر مطالعات نیز تکرار شده‌اند. برای مثال، بهبود عملکرد کارکنان و سازمان (Ren et al., 2020)، افزایش خلاقیت و نوآوری کارکنان (Xiaodan Zeng et al., 2020)، افزایش ایمنی روانی کارکنان (Obeidi, 2019)، تسهیل اشتراک اطلاعات در سازمان (Zhen Liu et al., 2019)، در سایر مطالعات نیز به عنوان پیامدهای سبک رهبری متواضعانه شناسایی شده‌اند.

هرچند سبک رهبری متواضعانه موضوعی است که از سوی بسیاری از پژوهشگران و در جوامع آماری مختلف مورد بررسی و مطالعه قرار گرفته است؛ با این حال، این پدیده در مطالعات گذشته به شکلی جامع و در قالب مطالعه‌ای اکتشافی مورد بررسی قرار نگرفته است و تاکنون نسبت به شناسایی الگوی جامع در ارتباط با سازوکارهای اثرگذار بر پیدایش سبک رهبری متواضعانه، اقدامی انجام نشده است. از این رو، بررسی این موضوع از ابعاد و جنبه‌های مختلف و تحلیل سازوکارهای اثرگذار بر شکل‌گیری این پدیده در کنار شناسایی راهبردها و پیامدهای آن می‌تواند به عنوان نقطه تمایز پژوهش حاضر از سایر مطالعات مورد توجه قرار گیرد.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

رهبری متواضعانه، یکی از سبک‌های جدید رهبری است که بر باورهای انسان‌گرایانه استوار است و در سال‌های گذشته به یکی از پارادایم‌های غالب در مطالعات مربوط به رهبری تبدیل شده است (Zhang et al., 2024). تحقیقات انجام شده نیز نشان می‌دهد، سبک رهبری متواضعانه اثربخشی زیادی در مقایسه با سایر سبک‌های رهبری داشته و می‌تواند به

عنوان یکی از ارکان موفقیت در بسیاری از سازمان‌ها مورد توجه قرار گیرد (El-Gazar et al., 2022; Kirkland et al., 2021). از این رو، این سبک رهبری در سال‌های گذشته، توجه بسیاری از پژوهشگران را به خود جلب کرده است. با این حال، مطالعات گذشته، تنها جنبه‌هایی خاص و محدود از این موضوع را بررسی کرده‌اند و تبیین سازوکارهای اثرگذار در پیدایش این سبک رهبری در سازمان‌ها، نیازمند مطالعات بیشتر است.

یافته‌های پژوهش علاوه بر افزایش غنای تجربی پیشینه مرتبط با موضوع، می‌تواند بینش و آگاهی مدیران نسبت به سبک رهبری متواضعانه در سازمان‌ها و سازوکارهای اثرگذار بر پیدایش این سبک رهبری را به صورت مثبت تحت تاثیر قرار دهد. از این رو، مدیران و سیاست‌گذاران سازمان‌ها می‌توانند یافته‌های حاصل از این مطالعه را در راستای ارتقاء سبک مدیریت و رهبری سازمان‌های خود و از این طریق بهبود کیفیت زندگی کاری و تجربه کارکنان مورد استفاده قرار دهند. در این ارتباط، برخی از پیشنهادات کاربردی مبانی بر یافته‌های تحقیق عبارت‌اند از:

- ✓ ایجاد جو دوستانه در سازمان و افزایش صمیمت سازمانی از طریق ایجاد امکان (و افزایش) دیدارهای دوستانه و غیر رسمی بین کارکنان و مدیران در ساعات غیرکاری. برای مثال از طریق صرف وعده‌های غذایی در جلسات دوستانه، مشارکت در فعالیت‌های ورزشی و مانند آن به منظور ایجاد زمینه بهتر برای پیدایش سبک رهبری متواضعانه؛
- ✓ ایجاد و توسعه فرهنگ سازمانی مثبت‌اندیش در سازمان از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی مناسب؛
- ✓ افزایش اعتماد به نفس مدیران و رهبران سازمان از طریق شناسایی و تقدیر از عملکردها و شایستگی‌های رفتاری، دانشی و نگرشی آنان؛
- ✓ ایجاد زمینه دریافت بازخوردهای واقعیانه (بازخوردهای مثبت و منفی) برای مدیران سازمان به منظور افزایش آگاهی و شناخت آنان نسبت به نقاط قوت و ضعف خود؛

✓ تدوین و اجرای برنامه‌هایی در راستای تکریم کارکنان از سوی مدیران سازمان در راستای افزایش جو و فرهنگ انشان‌گرایی در سازمان؛

✓ ارتقاء مهارت‌های ارتباطی و هوش عاطفی مدیران و رهبران سازمان به منظور افزایش توانایی شناخت و مدیریت احساسات خود و کارکنان در آنان.

نتایج همچنین می‌تواند رهنمودهایی برای پژوهش‌های آتی به دنبال داشته باشد. برای مثال، پژوهش‌های آتی می‌توانند پیرامون ارائه مقیاسی جهت سنجش سبک رهبری متواضعانه طراحی و اجرا گردند. بررسی تجربه زیسته کارکنان نسبت به سبک رهبری متواضعانه نیز می‌تواند زوایای جدید از این موضوع را آشکار سازد. در این راستا به نظر می‌رسد استفاده از پژوهش‌های پدیدارشناسانه یا قوم‌نگارانه می‌تواند از اثربخشی مناسبی برخوردار باشد. به علاوه، بررسی پیشینه تجربی موضوع نشان می‌دهد که بیشتر مطالعات انجام شده پیرامون سنجش و ارزیابی اثرات سبک رهبری متواضعانه بر پیروان، کارکنان و یا سازمان‌ها متمرکز بوده‌اند؛ به سایر پژوهشگران پیشنهاد می‌شود تاثیر این سبک رهبری بر موقعیت و وضعیت رهبران در سازمان را مورد بررسی و مطالعه قرار دهند. برای مثال نحوه تاثیرگذاری این سبک رهبری بر عواملی مانند پیشرفت شغلی و حرفه‌ای رهبران، ارتقاء آنان در سلسله مراتب و مانند آن.

تعارض منافع

نویسندگان هیچگونه تعارض منافع ندارند.

منابع

۱. حاجیان، طالب؛ کریمی، مهدی و قهرمانی فرد، علی. (۱۳۹۰). تواضع و فروتنی مدیران از دیدگاه اسلام. فصلنامه مطالعات اسلامی در تعلیم و تربیت، ۴، ۳۶-۵۷.
۲. حاجیان، مرتضی؛ شیرازی تهرانی، سمیرا و صالح‌زاده، رضا. (۱۴۰۱). بررسی تأثیر رهبری متواضعانه بر عملکرد سازمان در شرکت بیمه ایران. رهبری در مدیریت و توسعه بهره‌وری، ۱ (۱)، ۳۱-۴۵.

۳. حکاک، محمد و عظیمی، حسین. (۱۴۰۲). تأثیر رهبری فروتنانه بر رفتارهای غیراخلاقی مصلحتی در سازمان به واسطه دلسوزی در کار. مطالعات مدیریت راهبردی، ۱۴ (۵۳)، ۱۸۴-۱۶۷.
۴. کریمی خویگانی، روح‌الله. (۱۴۰۰). رهبری معنوی و متواضعانه در مکتب تربیتی شهید سلیمانی. مقالات دومین همایش بین‌المللی گام دوم انقلاب: مکتب شهید سلیمانی، تهران: دانشگاه امام حسین (ع).
۵. محمدیان، بهزاد؛ زارعی متین، حسن؛ باباشاهی، جبار و یزدانی، حمیدرضا. (۱۳۹۶). تبیین فرایند شکل‌گیری رهبری متواضعانه در کسب و کار با رویکرد فراترکیب. پژوهش‌نامه مدیریت تحول، ۹ (۱۸)، ۴۶-۲۴.
۶. مطیع، مهدی و آقادوستی، الهام. (۱۴۰۰). تتبع سیر تدریجی آموزه تواضع در قرآن با تکیه بر ترتیب نزول. دوفصلنامه تفسیر پژوهی، ۹ (۱۵)، ۲۴۵-۲۱۷.
7. Abdelaliam, S. M. F., Asal, M. G. R., Abou Zeid, M. A. G., Hendy, A., & El-Sayed, A. A. I. (2025). Humble leadership and nurses' turnover intention: The moderating effect of leader expertise. *International Nursing Review*, 72(2), e13025.
8. Aldiabat, K. M., & Le Navenec, C. L. (2018). Data saturation: The mysterious step in grounded theory methodology. *The qualitative report*, 23(1), 245-261.
9. Al Hawamdeh, N. (2023). Does humble leadership mitigate employees' knowledge-hiding behaviour? The mediating role of employees' self-efficacy and trust in their leader. *Journal of Knowledge Management*, 27(6), 1702-1719.
10. Bharanitharan, K., Chen, Z. X., Bahmannia, S., & Lowe, K. B. (2019). 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, 729-743.
11. 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), 101660.
12. Chan, E. T., Hekman, D. R., & Foo, M. D. (2024). An examination of whether and how leader humility enhances leader personal career success. *Human Resource Management*, 63(3), 427-442.
13. Charmaz, K., & Thornberg, R. (2021). The pursuit of quality in grounded theory. *Qualitative research in psychology*, 18(3), 305-327.

14. Chen, H., Jiang, J., Wang, L., Zhang, Z., & Bao, J. (2024). Why is a modest gentleman cruel and ruthless? A study on the dark side effect of humble leadership—from the perspective of low-status compensation theory. *International Journal of Conflict Management*, 35(3), 508-525.
15. Chiu, C. Y., Balkundi, P., Owens, B. P., & Tesluk, P. E. (2022). Shaping positive and negative ties to improve team effectiveness: The roles of leader humility and team helping norms. *Human relations*, 75(3), 502-531.
16. Cho, J., Schilpzand, P., Huang, L., & Paterson, T. (2021). How and when humble leadership facilitates employee job performance: the roles of feeling trusted and job autonomy. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 28(2), 169-184.
17. Chughtai, A. A., & Arifeen, S. R. (2023). Humble leadership and career success: a moderated mediation analysis. *Management Decision*, 61(6), 1485-1500.
18. Connor, J., Flenady, T., Massey, D., & Dwyer, T. (2024). Classic grounded theory: identifying the main concern. *Research in Nursing & Health*, 47(3), 277-288.
19. El-Gazar, H. E., Zoromba, M. A., Zakaria, A. M., Abualruz, H., & Abousoliman, A. D. (2022). Effect of humble leadership on proactive work behaviour: The mediating role of psychological empowerment among nurses. *Journal of Nursing Management*, 30(7), 2689-2698.
20. Elhadidy, I. A., & Gao, Y. (2025). How does humble leadership stimulate employees' service improvisation in hospitality? A social information processing perspective. *Kybernetes*, 54(8), 4483-4514.
21. Hu, J., Erdogan, B., Jiang, K., Bauer, T. N., & Liu, S. (2018). Leader humility and team creativity: The role of team information sharing, psychological safety, and power distance. *Journal of Applied Psychology*, 103(3), 313.
22. Huang, Y., Zhang, Y., Cui, M., & Peng, X. (2024). Humble leadership and work-family enrichment: promotion focused and thriving. *Management Decision*, 62(5), 1473-1493.
23. Kelemen, T. K., Matthews, S. H., Matthews, M. J., & Henry, S. E. (2023). Humble leadership: A review and synthesis of leader expressed humility. *Journal of Organizational Behavior*, 44(2), 202-224.
24. Kirkland, J. C. R., Edwards, B. D., & Flaherty, K. E. (2021). The effect of honest and humble leadership on salesperson customer orientation. *Journal of Business Research*, 130, 49-58.
25. Lin, X., Chen, Z. X., Tse, H. H., Wei, W., & Ma, C. (2019). Why and when employees like to speak up more under humble leaders? The roles of personal sense of power and power distance. *Journal of Business Ethics*, 158, 937-950.

26. Mao, J., Chiu, C. Y., Owens, B. P., Brown, J. A., & Liao, J. (2019). Growing followers: Exploring the effects of leader humility on follower self-expansion, self-efficacy, and performance. *Journal of Management Studies*, 56(2), 343-371.
27. Mian, N., Malik, M. I., & Hussain, S. (2024). Humble leadership and project success: underpinning service-oriented organizational citizenship behavior and task complexity. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, ahead-of-print.
28. Ou, A. Y., Seo, J., Choi, D., & Hom, P. W. (2017). When can humble top executives retain middle managers? The moderating role of top management team faultlines. *Academy of Management Journal*, 60(5), 1915-1931.
29. Ou, A. Y., Waldman, D. A., & Peterson, S. J. (2018). Do humble CEOs matter? An examination of CEO humility and firm outcomes. *Journal of management*, 44(3), 1147-1173.
30. 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.
31. 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.
32. Palinkas, L. A., Horwitz, S. M., Green, C. A., Wisdom, J. P., Duan, N., & Hoagwood, K. (2015). Purposeful sampling for qualitative data collection and analysis in mixed method implementation research. *Administration and policy in mental health and mental health services research*, 42, 533-544.
33. Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*, (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
34. Rego, A., Vitória, A., e Cunha, M. P., Owens, B. P., Ventura, A., Leal, S., ... & Lourenço-Gil, R. (2022). Employees' improvisational behavior: Exploring the role of leader grit and humility. *Human Performance*, 35(2), 113-138.
35. Strauss, A., & Corbin, J. M. (1997). *Grounded theory in practice*. Sage.
36. Thomas, B. (2022). The Role of Purposive Sampling Technique as a Tool for Informal Choices in a Social Sciences in Research Methods. *Just Argiculture*, 2 (5), 1-8.
37. Waseem, Muhammad, Shahid Iqbal, and Khalid Khan. "Effect of humble leadership on project success: the mediating role of team engagement and the moderating role of organizational culture." *Journal of Facilities Management* 23, no. 1 (2025): 98-121.

38. Wu, Z., & 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), 19198-19212.
39. Zhang, J., Javaid, M., Liao, S., Choi, M., & Kim, H. E. (2024). How and when humble leadership influences employee adaptive performance? The roles of self-determination and employee attributions. *Leadership & Organization Development Journal*, 45(3), 377-396.
40. Zhou, F., & Wu, Y. J. (2018). How humble leadership fosters employee innovation behavior: A two-way perspective on the leader-employee interaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(3), 375-387.

References (in Persian)

1. Hajian, M., Shirazi Tehrani, S., & Salehzadeh, R. (2022). Investigating the effect of humble leadership on the Organizational Performance in Iran Insurance Company. *Leadership in productivity management and development*, 1 (1), 31-45.
2. Hajian, T., Karimi, M., & Ghahramanifard, A. (2001). Modesty and humility of managers from the perspective of Islam. *Quarterly Journal of Islamic Studies in Education*, 4, 36-57.
3. Hakkak, M., & Azimi, H. (2023). The effect of humble leadership on expedient immoral behaviors in the organization with role of compassion at work. *Journal of Strategic Management Studies*, 14(53), 167-184.
4. Karimi Khoyagani, R. (2022). Spiritual and Humble Leadership in the Educational School of Martyr Soleimani. *Papers of the Second International Conference on the Second Step of the Revolution: The School of Martyr Soleimani*, Tehran: Imam Hussein University.
5. 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.
6. Motia, M., & Aaghadoosti, E. (2021). A Review on the Gradual Course of the Doctrine of Humility in Qur'an Based on the Order of Revelation. *Biannual Journal of research in the interpretation of Quran*, 8(15), 245-217.

آماده انتشار