

Identifying the antecedents and consequences of humble leadership using the meta-synthesis method

somayyeh zarei  *

Assistant Professor, Department of
Educational Sciences and Counseling,
Payame Noor University, Tehran, Iran

Abstract

1. Introduction

As a result of the criticism of the traditional management and leadership paradigm, which is based on hierarchy and top-down management and serves as a platform for the formation of leaders' arrogance and self-conceit (Kelemen et al., 2023), Humble leadership has been proposed as a new style of leadership that emphasizes the leader's humility as the main factor in motivating and inspiring followers (Cho et al., 2024). On the other hand, a review and analysis of studies conducted in relation to this leadership style shows that the humble leadership style and its antecedents and consequences are topics that have been investigated and studied by different researchers with different approaches, and the findings of previous studies in this regard are highly dispersed. In this regard, the present study aimed to identify the pattern of antecedents and consequences of this leadership style using a qualitative meta-synthesis method.

Research Question(s)

What are the antecedents and consequences of humble leadership?

2. Literature Review

The concept of humble leadership was first defined by Owens and Hackman (2012) as a style and model of interaction between superiors and subordinates, in which the leader's behavior with followers is

* Corresponding Author: zarei.somayyeh@pnu.ac.ir

How to Cite:

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 has also been defined as a communicative characteristic and a perceptual issue that is formed and accepted by followers in their social interactions with the leader (manager) (Ali et al., 2021). Humble leadership is also defined as an interpersonal communication skill that appears in social situations and reflects the leader's (manager's) willingness to accurately recognize herself/ himself and others and appreciate her/ his and others' abilities (Huang et al., 2024).

3. Methodology

The research is applied in terms of purpose and, given the nature of data collection and analysis, it is a qualitative study conducted using the meta-synthesis method. The study population consists of previous research, and based on access to the full text and evaluation of the title, abstract, and content of the available resources, 98 resources were selected for use in the research.

4. Results

. After collecting and analyzing the data, the antecedents of the humble leadership style were categorized into two dimensions: the leader's personal characteristics (religious values and beliefs, attitudinal characteristics, enjoyment of moral virtues, communication skills, and managerial behaviors) and organizational factors and elements (organizational culture, organizational governance indicators). The consequences of the humble leadership style are also categorized into two dimensions: individual consequences (improving employee attitudes and improving employee behavioral-performance indicators) and organizational consequences (improving organizational culture and improving organizational performance indicators).

5. Discussion

Although the findings of this study have been identified and confirmed in other studies, a review of the research background indicates that the antecedents and consequences of the humble

leadership style have not been considered by researchers in the form of a comprehensive and coherent model and framework. For example, a review of previous studies shows that some researchers have only studied the antecedents of this leadership style and have not considered its consequences (Cable, 2018; Maldonado et al., 2021; Ali et al., 2021; Morris et al., 2005). Some have only analyzed the consequences of the humble leadership style in their research and have not examined its antecedents (Chandler et al., 2023; Luo et al., 2022; Cho et al., 2021).

6. Conclusion

The research findings and the framework identified in this study illustrate the fact that humble leadership is a multidimensional and complex construct that requires multidimensional approaches to study that can examine and analyze this concept from different dimensions and aspects.

Keywords: leadership, Humility, humble leadership, metasynthesis.

شناسایی پیشایندها و پیامدهای رهبری فروتنانه با استفاده از روش فراترکیب

سمیه زارعی*  استادیار گروه علوم تربیتی و مشاوره، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

چکیده

با توجه به پراگندگی یافته‌ها پیرامون پیشایندها و پیامدهای سبک رهبری فروتنانه در ادبیات این حوزه و عدم وجود چارچوبی جامع و منسجم در این ارتباط، این مطالعه با هدف شناسایی پیشایندها و پیامدهای سبک رهبری فروتنانه در سازمان‌ها اجرا شد. پژوهش از نظر هدف کاربردی و با توجه به ماهیت گردآوری و تحلیل داده‌ها، یک مطالعه کیفی است که با روش فراترکیب انجام شده است. جامعه مورد مطالعه را پژوهش‌های پیشین تشکیل می‌دهند که در این میان با توجه به دسترسی به منابع و ارزیابی عنوان، چکیده و محتوای منابع موجود، ۹۸ منبع جهت استفاده در پژوهش انتخاب شدند. پس از گردآوری و تحلیل داده‌ها، پیشایندهای سبک رهبری فروتنانه در قالب ۲ بعد ویژگی‌های فردی رهبر (ارزش‌ها و باورهای دینی، ویژگی‌های نگرشی، بهره‌مندی از فضیلت‌های اخلاقی، مهارت‌های ارتباطی و رفتارهای مدیریتی) و عوامل و عناصر سازمانی (فرهنگ سازمانی، شاخص‌های حکمرانی سازمانی) و پیامدهای سبک رهبری فروتنانه نیز در قالب ۲ بعد پیامدهای فردی (بهبود نگرش کارکنان و بهبود شاخص‌های رفتاری- عملکردی کارکنان) و پیامدهای سازمانی (بهبود فرهنگ سازمانی و بهبود شاخص‌های عملکردی سازمان) دسته‌بندی شده‌اند.

کلیدواژه‌ها: رهبری، فروتنی، رهبری فروتنانه، فراترکیب.

مقدمه

در نتیجه انتقاد به پارادایم مدیریت و رهبری سنتی که بر سلسله مراتب و مدیریت بالا به پایین استوار است و به عنوان بستری برای شکل‌گیری غرور و خود برترینی رهبران عمل می‌کند (Kelemen et al., 2023)، رهبری فروتنانه^۱ به عنوان سبکی جدید از رهبری مطرح شده است که بر فروتنی رهبر به عنوان عامل اصلی ایجاد انگیزه و اشتیاق در پیروان تاکید می‌کند (Cho et al., 2024). این سبک رهبری، دربرگیرنده یک تغییر پارادایم به سمت سبک‌هایی در رهبری و هدایت پیروان است که بر مبنای ارزیابی عینی خود، به رسمیت شناختن نقاط قوت دیگران، پذیرش ایده‌های جدید و استقبال از بازخورد قرار دارد (Zhang et al., 2024).

رهبری فروتنانه، سبکی از رهبری است که فروتنی هسته محوری آن است، از دیدگاه دیگران استقبال می‌کند، سلسله‌مراتب سنتی را در هم می‌شکند، خودآگاهی و خودشناسی را مورد تاکید قرار می‌دهد، قابلیت‌ها و نقش‌آفرینی‌های دیگران را شناسایی و تقدیر می‌کند و در آن، یادگیری متقابل رهبر و پیرو یکی از ارکان اصلی رشد و توسعه به شمار می‌رود (Chandler et al., 2023). تحقیقات نیز نشان داده که سبک رهبری فروتنانه 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 فروتن همچنین بهزیستی روان-شناختی پیروان، اشتیاق شغلی و عملکرد آنان را بهبود می‌بخشند (Mao et al., 2019) و از طریق بهبود امنیت روان‌شناختی^۲ اعضای تیم خود (Hu et al., 2018) و دمیدن روح خلاقیت و نوآوری در تیم، عملکرد تیم را افزایش می‌دهند (Chiu et al., 2022). رهبران فروتن، از خودآگاهی مناسبی برخوردار هستند، اشتباهات خود را می‌پذیرند، توانایی‌ها، قابلیت‌ها و نقش‌آفرینی دیگران در امور سازمان را مورد تحسین قرار می‌دهند، شرایط را برای توسعه سرمایه‌های انسانی و اجتماعی در سازمان ایجاد می‌کنند (Owens &

¹ Humble leadership

² psychological safety

(Hekman, 2012) و بستر مناسبی برای کاهش نرخ ترک خدمت در سازمان را ایجاد می-کنند (Ou et al., 2017). از این رو، رهبری فروتنانه 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.

از طرفی، بررسی و تحلیل مطالعات انجام شده در ارتباط با این سبک رهبری نشان می-دهد، سبک رهبری فروتنانه و پیشایندها و پیامدهای آن، موضوعاتی هستند که از سوی پژوهشگران مختلف با رویکردهای متفاوت بررسی و مطالعه شده‌اند و یافته‌های مطالعات پیشین در این ارتباط از پراکندگی بالایی برخوردار هستند. بررسی مطالعات انجام شده در این ارتباط همچنین بیانگر این است که علی‌رغم نیاز مدیران به در اختیار داشتن چارچوب‌هایی جامع و منسجم در ارتباط با موضوعات مدیریتی در راستای طراحی و اجرای مداخلات لازم (مباشری و همکاران، ۱۴۰۳)، فقدان یک چارچوب جامع و منسجم در ارتباط با پیشایندها و پیامدهای سبک رهبری فروتنانه، یکی از ضعف‌های آشکار ادبیات است که می‌بایست از سوی پژوهشگران مورد توجه قرار گیرد (Chan et al., 2024). در این ارتباط، مطالعه حاضر با هدف شناسایی پیشایندها و پیامدهای این سبک رهبری با استفاده از روش کیفی فراترکیب اجرا شده است. زمانی که یافته‌های پیشین در ارتباط با یک موضوع از پراکندگی و تنوع بالایی برخوردار باشند، فراترکیب می‌تواند به عنوان ابزاری اثربخش به منظور ترکیب این یافته‌ها و ارائه چارچوب‌هایی جامع، منسجم و کاربردی مورد استفاده قرار گیرد (مباشری و تیموری، ۱۴۰۲). با توجه به این موضوع که یافته‌ها در ارتباط با پیشایندها و پیامدهای سبک رهبری فروتنانه از تنوع و پراکندگی زیادی برخوردار است، استفاده از فراترکیب ضمن تلفیق یافته‌های پیشین و ارائه مدلی مناسب در این خصوص، می‌تواند به کاهش قابل ملاحظه پیچیدگی موضوع کمک کند.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

تعریف رهبری فروتنانه

عبارت فروتنی^۱ در زبان فارسی تحت عنوان تواضع نیز به کار برده می‌شود؛ از نظر لغوی ریشه در واژه عربی وضع دارد که به معنی فرونهادن، خود را کوچک نشان دادن، تواضع کردن، نرمی، افتادگی، خضوع و تخاشع است (محمدیان و همکاران، ۱۳۹۶). در زبان انگلیسی نیز، برخی پژوهشگران، فروتنی را یکی از ارکان پرهیزگاری^۲ تعریف کرده‌اند که ریشه در فضائل سنتی کشور چین^۳ دارد و بر این خرد مدیریتی^۴ 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^۵ می‌دانند که عبارتی یونانی و به معنی خاک است (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 (خودبرتربینی مبتنی بر غرور) از دیگران نبیند، با کردار و گفتار خود به دیگران احترام بگذارد و با کرامت با آنان برخورد و تعامل کند. به عبارت دیگر، تواضع فضیلتی است که در مقابل غرور و تکبر قرار می‌گیرد و از طریق مقایسه با آن به خوبی درک می‌شود (مطیع و آقادوستی، ۱۴۰۰).

مفهوم رهبری فروتنانه (متواضعانه) اولین بار به عنوان سبک و الگویی از تعامل میان فرادست و فرودست تعریف شده است 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 فروتنانه همچنین به عنوان یک ویژگی ارتباطی^۶ و یک موضوع ادراکی تعریف شده است که توسط پیروان و در تعاملات اجتماعی آنان با رهبر (مدیر) شکل می‌گیرد و مورد پذیرش واقع می‌شود (Ali et al., 2021). فصل مشترک تمامی نظریه‌های رهبری این است که رهبری با ارتباط و روابط بین

¹ Humility

² piety

³ traditional Chinese virtues

⁴ Management wisdom

⁵ humus

⁶ relational attribute

رهبر و پیرو عجین شده است. در ارتباط با روابط رهبر و پیروان، چهار سطح ارتباط منفی یک (رابطه مبتنی بر زور و اجبار)، سطح یک (رابطه سلسله‌مراتبی و بوروکراتیک)، سطح دو (همکاری متقابل، روابط قابل اعتماد و دوستی) و سطح سه (دلبستگی عاطفی و صمیمی) مطرح شده است؛ که رهبری فروتنانه در سطح دو این ارتباط قرار می‌گیرد (محمدی و همکاران، ۱۴۰۳).

رهبری فروتنانه همچنین به عنوان قابلیت شناخته می‌شود که به رهبر اجازه می‌دهد قابلیت‌های خود را به صورت عینی و واقعی (و به دور از اغراق و خودبرتربینی) مورد ارزیابی قرار دهد و این پیام را به مخاطبان ارسال 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 نقش‌آفرینی پیروان، بستری مناسب برای انگیزه و تلاش بیشتر آنان ایجاد می‌کند (Lin et al., 2019). رهبری فروتنانه همچنین به عنوان یک مهارت ارتباطی بین-شخصی 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).

رهبری مبتنی بر فروتنی، سبکی از رهبری است که در آن، رهبر خود و زیردستان را به صورت صادقانه ارزیابی می‌کند و مبتنی بر سه مولفه رفتاری است که عبارت‌اند از: تمایل به پذیرش و اذعان به نقاط ضعف خویش، توجه به مشارکت، تعامل و نقاط قوت کارکنان و ایجاد فرصت و زمینه تبادل ایده، دانش و بازخورد بین رهبر و پیروان (حکاکی و عظیمی، ۱۴۰۲). در این سبک رهبری، برخلاف سایر سبک‌های رهبری، رهبران به عنوان مردان بزرگ و قهرمانان اسطوره‌ای دیده نمی‌شوند؛ بلکه با صراحت در مورد محدودیت‌های دانشی و مهارتی رهبران صحبت می‌شود و تاثیرگذاری رهبران در فرایند رهبری به رسمیت شناخته می‌شود (Chughtai & Arifeen., 2023).

پیشینه تجربی پژوهش

محمدی و همکاران (۱۴۰۳) در مطالعه خود نسبت به طراحی مدل رهبری فروتنانه اقدام کرده‌اند. نتایج مطالعه آنان نشان می‌دهد تعهد دینی، عاطفه مثبت، هوش اخلاقی، هوش هیجانی، تعهدسازمانی، ویژگی شخصیتی رهبر، حمایت مدیریت ارشد، ویژگی شخصیتی پیروان، ویژگی فردی، فرهنگ سازمانی و ارزش‌های فرهنگی، از جمله مهمترین عوامل پیشایندهای رهبری فروتنانه هستند. نتایج حاصل از مطالعه حکاک و عظیمی (۱۴۰۲) نیز نشان داده است که رهبری مبتنی بر فروتنی بر رفتارهای غیراخلاقی مصلحتی و دلسوزی در کار تأثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین در این مطالعه، نقش میانجی جزئی دلسوزی در کار در تأثیر رهبری مبتنی بر فروتنی بر رفتارهای غیراخلاقی مصلحتی در سازمان تأیید شده است. یافته‌های مطالعه انجام شده توسط سپهوند و همکاران (۱۴۰۲) نیز بیانگر این است که رهبری فروتنانه از طریق امنیت روانشناختی اثر مثبت و معنی‌داری بر بهره‌وری منابع انسانی دارد. حاجیان و همکاران (۱۴۰۱) در مطالعه خود پیامدهای رهبری فروتنانه را بررسی کرده‌اند. نتایج مطالعه آنان نشان می‌دهد که رهبری فروتنانه 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 (خدا ترسی، خلوص، بی‌طرفی و اجتناب از حرص و طمع) و آزادگی (رها کردن منیت، رها کردن همه چیز دانی و رها کردن تظاهر) و عوامل سازمانی (ساختار، فرهنگ، سیستم)، به عنوان پیش‌نیازهای سبک رهبری فروتنانه عمل می‌کنند. مطالعه عارف‌نژاد و همکاران (۱۴۰۱) با هدف شناسایی پیشایندهای رهبری فروتنانه مدیران مدارس نشان می‌دهد که رها کردن منیت، پذیرش اشتباهات، قدردانی و تشکر از دیگران، خلوص و انتقاد پذیر بودن مهمترین پیشایندهای رهبری فروتنانه هستند.

Wu & shen (2024) نیز 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 می‌کند. در مطالعه‌ای دیگر نیز گزارش شده است که رهبری فروتنانه زمینه‌ساز افزایش رضایت کارکنان و تمایل آنان به مشارکت در امور سازمان می‌شود و می‌تواند عملکرد کارکنان و تیم‌های سازمانی را نیز بهبود بخشد (Chandler et al., 2023). مطالعه انجام شده به منظور شناسایی پیامدهای رهبری فروتنانه نیز نشان می‌دهد این سبک رهبری خودکارآمدی کارکنان و اعتماد آنان به مدیر را به صورت مثبت تحت تأثیر قرار می‌دهد و رفتارهای مربوط به پنهان کردن دانش را در میان آنان کاهش می‌دهد (Al Hawamdeh, 2023). مطالعه Owens & Hekman (2016) نیز بیانگر این است که نشان دادن تواضع از سوی رهبر، عملکرد تیم را به صورت مثبت تحت تأثیر قرار می‌دهد و اشتیاق شغلی، وفاداری و تعهد کارکنان را افزایش می‌دهد و به توسعه روحیه یادگیری و انسجام در سازمان می‌انجامد. (Ou et al (2017) نیز نشان دادند که رهبری فروتنانه همکاری مدیران ارشد سازمان را افزایش می‌دهد، اشتراک دانش و اطلاعات بین آنان را افزایش می‌دهد و از طریق ایجاد روحیه همکاری و تصمیم‌گیری گروهی در بین آنان، به ایجاد یک چشم‌انداز مشترک در سازمان کمک می‌کند. خلاصه‌ای از پیشینه پژوهش در جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱: خلاصه‌ای از پیشینه پژوهش

نویسنده	مهمترین یافته‌ها
محمدی و همکاران (۱۴۰۳)	تعهد دینی، عاطفه مثبت، هوش اخلاقی، هوش هیجانی، تعهد سازمانی، ویژگی شخصیتی رهبر، حمایت مدیریت ارشد، ویژگی شخصیتی پیروان، ویژگی فردی، فرهنگ سازمانی و ارزش‌های فرهنگی، از جمله مهمترین عوامل پیشایندهای رهبری فروتنانه هستند
حکاک و عظیمی (۱۴۰۲)	رهبری مبتنی بر فروتنی بر رفتارهای غیراخلاقی مصلحتی و دلسوزی در کار تأثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین، نقش میانجی جزئی دلسوزی در کار در تأثیر رهبری مبتنی بر فروتنی بر رفتارهای غیراخلاقی مصلحتی در سازمان تأیید شده است
سپهوند و همکاران (۱۴۰۲)	رهبری فروتنانه از طریق امنیت روانشناختی اثر مثبت و معنی‌داری بر بهره‌وری منابع انسانی دارد
حاجیان و همکاران (۱۴۰۱)	رهبری فروتنانه به طور مستقیم بر توانمندسازی روانشناختی، امنیت روانی، رفتار کاری نوآورانه و خلاقیت کارکنان و عملکرد سازمان تأثیر مثبت و معناداری دارد

عارف‌نژاد و همکاران (۱۴۰۱)	رها کردن منیت، پذیرش اشتباهات، قدردانی و تشکر از دیگران، خلوص و انتقاد پذیر بودن مهمترین پیشایندهای رهبری فروتنانه هستند.
محمدیان و همکاران (۱۳۹۶)	ویژگی‌های فردی یعنی معنویت (خدا ترسی، خلوص، بی‌طرفی و اجتناب از حرس و طمع) و آزادگی (رها کردن منیت، رها کردن همه چیز دانی و رها کردن تظاهر) و عوامل سازمانی (ساختار، فرهنگ، سیستم)، به عنوان پیش‌نیازهای سبک رهبری فروتنانه عمل می‌کنند
Wu & shen (2024)	که بین رهبری فروتنانه و خلاقیت کارکنان رابطه مثبت و معنی‌دار وجود دارد و اشتیاق شغلی کارکنان نیز در این رابطه نقش میانجی ایفا می‌کند
Chandler et al (2023)	رهبری فروتنانه زمینه‌ساز افزایش رضایت کارکنان و تمایل آنان به مشارکت در امور سازمان می‌شود و عملکرد کارکنان و تیم‌های سازمانی را نیز بهبود می‌بخشد
Al Hawamdeh (2023)	این سبک رهبری خودکارآمدی کارکنان و اعتماد آنان به مدیر را به صورت مثبت تحت تاثیر قرار می‌دهد و رفتارهای مربوط به پنهان کردن دانش را در میان آنان کاهش می‌دهد
Ou et al (2017)	رهبری فروتنانه همکاری مدیران ارشد سازمان را افزایش می‌دهد، اشتراک دانش و اطلاعات بین آنان را افزایش می‌دهد و از طریق ایجاد روحیه همکاری و تصمیم‌گیری گروهی در بین آنان، به ایجاد یک چشم‌انداز مشترک در سازمان کمک می‌کند
Owens & Hekman (2016)	نشان دادن تواضع از سوی رهبر، عملکرد تیم را به صورت مثبت تحت تاثیر قرار می‌دهد و اشتیاق شغلی، وفاداری و تعهد کارکنان را افزایش می‌دهد و به توسعه روحیه یادگیری و انسجام در سازمان می‌انجامد

روش

این پژوهش، به لحاظ هدف کاربردی و به لحاظ روش، کیفی است که با استفاده از روش فراترکیب^۱ انجام شده است. فراترکیب با هدف یکپارچه‌سازی چندین مطالعه برای ایجاد یافته‌های جدید و تفسیر آنها به کار می‌رود و تمایل به اکتشاف و بالابردن آگاهی نسبت به یک پدیده از طریق ادغام چندین مطالعه مرتبط به صورت کیفی دارد (تیموری و مباحثی، ۱۴۰۳). لازم به ذکر است که فراترکیب صرفاً به ارائه خلاصه‌ای از یافته‌های حاصل از پژوهش‌های پیشین محدود نمی‌شود (کیان‌پور و همکاران، ۱۴۰۲)؛ بلکه تلاشی موثر در

¹ meta synthesis

جهت مفهوم سازی مجدد یافته ها و تفسیر آنها با هدف ایجاد و ارائه چارچوب های منسجم و جدید از طریق ترکیب و تلفیق یافته های متفاوت و گاهی متناقض است (تیموری و مباحثی، ۱۴۰۳). از این رو، با توجه به تنوع یافته ها در ارتباط با پیشایندها و پیامدهای سبک رهبری فروتنانه، در این مطالعه، رویکرد هفت مرحله ای فراترکیب (Sandelowski & Barroso, 2007) به منظور شناسایی پیشایندها و پیامدهای رهبری فروتنانه به کار گرفته شده است.

جهت ارزیابی اعتبار تحلیل ها نیز روش توافق درون موضوعی استفاده شده است. در این راستا، پس از شناسایی کدهای اولیه مربوط به پیشایندهای رهبری فروتنانه، این کدها در اختیار یک دانش آموخته دکتری رفتار سازمانی قرار گرفته و از وی خواسته شده است (بدون اطلاع از نحوه دسته بندی این کدها از سوی پژوهشگر)، نسبت به دسته بندی این کدها اقدام کند. پس از پایان دسته بندی کدها، از طریق شمارش تعداد ابعاد و مولفه های ایجاد شده از سوی پژوهشگر (۹ بعد و مولفه) و تعداد ابعاد و مولفه های ایجاد شده توسط فرد همکار (۱۳ بعد و مولفه) و شمارش تعداد ابعاد و مولفه های مورد توافق (۷ بعد و مولفه)، با توجه به رابطه ۱ نسبت به محاسبه توافق درون موضوعی (۶۳/۶۳ درصد) اقدام شده است. با توجه به این موضوع که درصد توافق درون موضوعی بالاتر از ۶۰ درصد به عنوان میزان قابل قبول شناخته می شود (باقری و همکاران، ۱۴۰۳)؛ نتایج بیانگر اعتبار یافته ها است. این فرایند برای پیامدهای رهبری فروتنانه نیز انجام و اعتبار این یافته ها نیز تایید شده است.

$$\text{رابطه (1)} \quad \text{درصد توافق درون موضوعی} = \frac{\text{تعداد توافقات} \times 100}{\text{کل کدها}} = \frac{2 \times 63}{63} = 100\%$$

یافته ها

گام نخست: تنظیم سؤال های پژوهش

در یک مطالعه فراترکیب، پس از تعیین هدف (اهداف) پژوهش، لازم است سوالات پژوهش مشخص شوند. در این ارتباط پژوهشگر می بایست مشخص نماید چه چیزی را در کجا و در چه بازه زمانی و چگونه مطالعه می کند (مباحثی و همکاران، ۱۴۰۳). در این راستا، سوالات پژوهش حاضر به شرح جدول ۲ تنظیم شده اند.

جدول ۲: سوالات پژوهش

پرسش اصلی	پاسخ
سوال اصلی پژوهش چیست (what)؟	پیشایندهای سبک رهبری فروتنانه در سازمان‌ها چه مواردی را شامل می‌شود؟ سبک رهبری فروتنانه چه پیامدهایی در سازمان‌ها به دنبال دارد؟
پژوهش در چه جامعه آماری انجام می‌شود (who)؟	مقاله‌های چاپ شده در مجله‌های علمی، کنفرانس‌ها و همایش‌های فارسی و انگلیسی
پژوهش در چه محدوده زمانی انجام می‌شود (when)؟	مقاله‌های چاپ شده به زبان فارسی از سال ۱۳۷۰ تا ۱۴۰۳ مقاله‌های چاپ شده به زبان انگلیسی از سال ۱۹۹۰ تا ۲۰۲۴ میلادی
روش تحلیل داده‌ها چیست (how)؟	روش تحلیل مضمون

گام دوم: بررسی ادبیات و جستجوی منابع

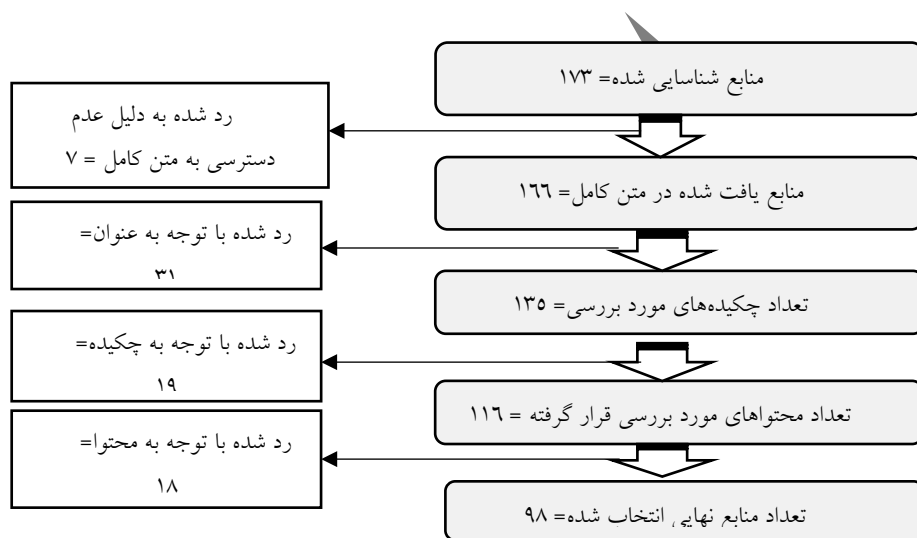
در مرحله دوم، از طریق جستجوی کلیدواژه‌های مناسب در پایگاه‌های داده، نسبت به شناسایی منابع لازم اقدام شد. جدول ۳ کلیدواژه‌های جستجو شده و پایگاه‌های اطلاعاتی را نشان می‌دهد. در این مرحله ۱۷۳ مقاله شناسایی شد.

جدول ۳: کلیدواژه‌ها و پایگاه‌های اطلاعاتی مورد استفاده در پژوهش

پایگاه‌های اطلاعاتی		کلیدواژه‌های جستجو شده	
فارسی	انگلیسی	فارسی	انگلیسی
مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی (سید)، پورتال جامع علوم انسانی، مگ‌ایران (بانک اطلاعات نشریات کشور)، نورمگز (پایگاه مجلات تخصصی نور)، سیولیکا	Google, Google scholar, Emerald Insight, SCOPUS, Web of Science	رهبری متواضعانه، رهبری فروتانانه، عوامل موثر بر رهبری متواضعانه، عوامل موثر بر رهبری متواضعانه، تواضع مدیران، تواضع رهبران، پیامدهای رهبری متواضعانه، پیامدهای رهبری فروتنانه	Humble leadership, Factors affecting Humble leadership, consequences of humble leadership, antecedents of humble leadership, Humility of managers, Humility of leaders

گام سوم: ارزیابی و انتخاب منابع

در گام سوم، منابع شناسایی شده با توجه به معیارهای دسترسی از سوی پژوهشگران، تناسب عنوان، چکیده و محتوا، ارزیابی شدند و در نهایت ۹۸ منبع جهت استفاده در پژوهش انتخاب شد. فرایند ارزیابی و انتخاب منابع در شکل ۱ قابل مشاهده است.



شکل ۱: فرایند ارزیابی و انتخاب منابع نهایی جهت استفاده در پژوهش

گام چهارم: استخراج اطلاعات (شناسایی کدهای اولیه)

در گام چهارم، جهت شناسایی کدهای اولیه مربوط به پیشایندها و پیامدهای رهبری فروتنانه، بخش‌های چکیده و یافته‌های مقالات منتخب، به دقت بررسی شد و از این طریق، عواملی که در هر کدام از این منابع شناسایی یا تایید شده بودند، به عنوان کدهای اولیه استخراج شدند. در این مرحله در مجموع ۳۱۶ کد اولیه شناسایی شد. جدول ۴ نمونه‌ای از کدهای استخراج شده در این مرحله را نشان می‌دهد.

جدول ۴: نمونه‌ای از کدهای اولیه استخراج شده از منابع مورد استفاده در پژوهش

ردیف	نویسنده	کدهای شناسایی شده	
		پیشایندها	پیامدها
۱	زارعی متین و همکاران (۱۳۹۷)	صداقت، همدلی و خودآگاهی	افزایش عملکرد کارکنان
۲	عارف‌نژاد و همکاران (۱۴۰۱)	پذیرش اشتباه، خودآگاهی و دیگر آگاهی، بهره‌گیری از تجارب دیگران، تمایل به یادگیری، انعطاف‌پذیری، خوشرو و گشاده رو بودن، مسئولیت-پذیری،	افزایش تعهد سازمانی، پویایی سازمان، پاسخگویی و مسئولیت-پذیری کارکنان، بهبود اثربخشی و کارایی، افزایش رفتارهای شهروندی سازمانی، افزایش خلاقیت و نوآوری، افزایش اشتیاق شغلی، تقویت روحیه همکاری و همبستگی
.....			
۹۷	Chandler et al (2023)	فرهنگ پاسخگویی در سازمان،	رضایت شغلی کارکنان، بهبود عملکرد افراد و تیم‌ها،
۹۸	Zhou & Wu (2018)	مهارت‌های سیاسی رهبر	افزایش نوآوری کارکنان، بهبود خودمفهوم کارکنان،

گام پنجم: تحلیل و تلفیق یافته‌ها

پس از استخراج کدهای اولیه، تمامی کدها به دقت بررسی شدند. در این مرحله، کدهای تکراری حذف شدند، کدهای مشابه ادغام شدند و برخی کدها نیز اصلاح گردیدند و از این طریق، مقوله‌های مرتبط با پیشایندهای سبک رهبری فروتنانه شناسایی شدند. سپس، مقوله‌های شناسایی شده با توجه به اشتراک معنایی و مفهومی در قالب مولفه‌هایی مشخص و متمایز دسته‌بندی شدند. نمونه‌ای از این اقدامات در جدول ۵ ارائه شده است.

جدول ۵: نمونه‌ای از دسته‌بندی مقوله‌های مربوط به پیشایندهای سبک رهبری فروتنانه

مقوله	مؤلفه	مقوله	مؤلفه
فرهنگ سازمانی اخلاقی	ویژگی‌های سازمان	فرهنگی	ترس از خدا
			ارزش‌ها و باورهای دینی رهبر

	آخرت گرایی		حاکمیت جو اعتماد در سازمان
	توجه به رضایت خداوند		حاکمیت فرهنگ تواضع و خشوع در سازمان

در ادامه، نسبت به دسته‌بندی مولفه‌های شناسایی شده در قالب ابعاد اقدام شد. همانگونه که در جدول ۶ قابل مشاهده است، پیشنهادهای سبک رهبری فروتنانه در سازمان‌ها در قالب ۲ بعد، ۷ مولفه و ۴۸ مقوله مدل‌سازی شده‌اند.

جدول ۶. پیشنهادهای سبک رهبری فروتنانه

ابعاد	مولفه‌ها	مقوله‌ها	منابع
ویژگی‌های فردی رهبر	ارزش‌ها و باورهای دینی	ترس از خدا	حکاک و مومنی (۱۴۰۱)، محمدیان و همکاران (۱۳۹۶)
		آخرت گرایی و ایمان به پاداش اخروی	حکاک و مومنی (۱۴۰۱)
		توجه به رضایت خداوند	حکاک و مومنی (۱۴۰۱)
		توجه به قرب الهی	حکاک و مومنی (۱۴۰۱)
		دوری از ریاکاری	حاجیان و همکاران (۱۳۹۰)
ویژگی‌های نگرشی		تمایل به تعامل و ارتباط با دیگران	Kelemen et al (2023)
		تمایل رهبر به دریافت بازخورد و یادگیری	Kelemen et al (2023)
		نگرش مثبت نسبت به زیردستان	Kelemen et al (2023)
		خودسنجی درونی مثبت	Kelemen et al (2023)
		عزت نفس	Kelemen et al (2023)
		روحیه مردم‌داری	Cable (2018)

بهره‌مندی	اجتناب از خودکامگی و خودرای بودن	حکاک و مومنی (۱۴۰۱)
از فضیلت- های اخلاقی	داشتن خضوع و خشوع	
	پایبندی به ادب	حکاک و مومنی (۱۴۰۱)
	پرهیز از خودخواهی	حکاک و مومنی (۱۴۰۱)
	صعه صدر و شکیبایی	حکاک و مومنی (۱۴۰۱)
	گشاده رو بودن	عارف‌نژاد و همکاران (۱۴۰۱)
	خیرخواه دیگران بودن	محمدیان و همکاران (۱۳۹۷)
	اجتناب از حرص و طمع	محمدیان و همکاران (۱۳۹۶)
مهارت‌های ارتباطی (مهارت- های بین- فردی)	برخورداری از هوش هیجانی	کریمی خویگانی (۱۳۹۹)، زارعی متین و همکاران (۱۳۹۷)
	صداقت	زارعی متین و همکاران (۱۳۹۷)
	هوش اخلاقی	عقیقی (۱۳۹۸)
	برخورداری از مهارت‌های سیاسی	Zhou & Wu (2018)
	پذیرش میان فردی	کریمی خویگانی (۱۳۹۹)
رفتارهای مدیریتی	مهربانی با زیردستان	حکاک و مومنی (۱۴۰۱)
	توجه به مشورت در امور	حکاک و مومنی (۱۴۰۱)
	پذیرش اشتباه	عارف‌نژاد و همکاران (۱۴۰۱)
	انعطاف‌پذیری	عارف‌نژاد و همکاران (۱۴۰۱)
	تقدیر از نقاط قوت دیگران	کریمی خویگانی (۱۳۹۹)
	توانمندسازی دیگران	محمدیان و همکاران (۱۳۹۷)
	انتقادپذیری	محمدیان و همکاران (۱۳۹۷)

مسئولیت پذیری اجتماعی	عارف نژاد و همکاران (۱۴۰۱)		
عدم شخصی سازی قدرت	محمدیان و همکاران (۱۳۹۷)		
نظم و انضباط	حاجیان و همکاران (۱۳۹۰)		
توجه و احترام به شخصیت کارکنان	حاجیان و همکاران (۱۳۹۰)		
فرهنگ سازمانی حمایتگر	Maldonado et al (2021)	فرهنگ سازمانی	عوامل و عناصر سازمانی
انتظارات زیردستان نسبت به رهبر	Kelemen et al (2023)		
هنجارهای اجتماعی سازمان	Kelemen et al (2023)		
فرهنگ سازمانی اخلاقی	محمدیان و همکاران (۱۳۹۶)		
جو اعتماد در سازمان	Kelemen et al (2023)		
فرهنگ تکریم ارباب رجوع	Kelemen et al (2023)		
فرهنگ تواضع و خشوع در سازمان	Maldonado et al (2021)		
معنویت محیط کار	Kelemen et al (2023)		
فرهنگ پاسخگویی در سازمان	Chandler et al (2023)		
سلسله مراتب سازمانی کم (ساختار سازمانی تخت)	محمدیان و همکاران (۱۳۹۶)	شاخص - های حکمرانی سازمانی	
ذهنیت مدیریت سازمان (نسبت به تواضع و فروتنی، نسبت به قدرت، نسبت به کارکنان)	Kelemen et al (2023)		
تواضع مدیران ارشد	Kelemen et al (2023)		
حکمرانی سازمانی دموکراتیک	Zahoor et al (2022)		

پس از شناسایی پیشایندهای سبک رهبر فروتنانه، نسبت به شناسایی پیامدهای این سبک رهبری در سازمان‌ها نیز اقدام شد. در این ارتباط، ابتدا کدهای استخراجی مرتبط با پیامدها به دقت بررسی گردید و ضمن حذف کدهای تکراری و ادغام و تلفیق کدهای مشابه، تلاش گردید مجموعه‌ای از مقوله‌های نهایی شناسایی شوند. در ادامه، ضمن دسته‌بندی این مقوله‌ها در قالب مولفه‌ها و ابعاد، پیامدهای سبک رهبری فروتنانه نیز شناسایی شدند. همانگونه که در جدول ۷ ارائه شده است، پیامدهای سبک رهبری فروتنانه در قالب ۲ بعد، ۴ مولفه و ۳۷ مقوله، ارائه شده‌اند.

جدول ۷. پیامدهای سبک رهبری فروتنانه در سازمان‌ها

ابعاد	مولفه‌ها	مقوله‌ها	منابع
پیامدهای فردی	بهبود نگرش کارکنان	افزایش اعتماد به سازمان و مدیران	مرتضی‌نیا و تبریزی‌نیا (۱۴۰۲)، محمدیان و همکاران (۱۳۹۷)
		افزایش اشتیاق شغلی	مومنی مهمویی و جلالی منقابی (۱۴۰۲)، عارف‌نژاد و همکاران (۱۴۰۱)
		بهبود سرمایه روان‌شناختی	خالدیر و همکاران (۱۴۰۲)
		افزایش امنیت روانی	سپهوند و همکاران (۱۴۰۲)، میرقاسمی پیرمحله (۱۴۰۰)
		افزایش تعهد سازمانی	عارف‌نژاد و همکاران (۱۴۰۱)
		افزایش کیفیت زندگی کاری	میرقاسمی پیرمحله (۱۴۰۰)، Kelemen et al (2023)

محمديان و همکاران Luo et al. (۱۳۹۶) (2022)	توسعه هویت‌یابی سازمانی		
محمديان و همکاران Chandler (۱۳۹۶) et al (2023)	بهبود رضایت شغلی		
Luo et al (2022)	افزایش خودکارآمدی		
Zhou & Wu (2018)	بهبود خودمفهومی		
Afshan et al (2021)	کاهش تنیدگی		
غفاری و همکاران (۱۴۰۲)، حاجیان و همکاران (۱۴۰۱)	افزایش خلاقیت و نوآوری	بهبود شاخص- های رفتاری- عملکردی کارکنان	
حکاک و عظیمی (۱۴۰۲)	کاهش رفتارهای غیراخلاقی		
علیزاده قندشنتی و رجبی کاریزکی (۱۴۰۲)، خدیر و همکاران (۱۴۰۲)	افزایش تاب‌آوری شغلی و سازگاری		
نجاتی (۱۴۰۱)	افزایش انگیزه توفقی طلبی		
حاجیان و همکاران (۱۴۰۱)، زارعی متین و همکاران (۱۳۹۷)	افزایش عملکرد شغلی		
عارف‌نژاد و همکاران (۱۴۰۱)، عقیقی (۱۴۰۰)	افزایش رفتارهای شهروندی سازمانی		
عقیقی (۱۴۰۰)	کاهش استرس کارکنان		
شاپوری و همکاران (۱۴۰۰)	پیشرفت در مسیر شغلی		
Zheng& Ahmed (2024)	افزایش رفتارهای مرزگستری کارکنان		

پیامدهای سازمانی	بهبود فرهنگ سازمانی	کاهش رقابت ناسالم بین کارکنان (۱۴۰۲)	مرتضی‌نیا و تبریزی‌نیا (۱۴۰۲)
		افزایش شفقت و دلسوزی در محیط کار (۱۴۰۲)	حکاک و عظیمی (۱۴۰۲)
		ایجاد فضای مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی (۱۴۰۲)	علیزاده قندشتنی و رجبی کاریزکی (۱۴۰۲)
		افزایش صمیمیت سازمانی (۱۴۰۲)	مومنی مهمویی و جلالی منقابی (۱۴۰۲)
		تقویت روحیه همکاری و همبستگی (۱۴۰۱)	عارف‌نژاد و همکاران (۱۴۰۱)
		تقویت فضای اعتماد در سازمان (۱۴۰۲)، محمدیان و همکاران (۱۳۹۷)	مرتضی‌نیا و تبریزی‌نیا (۱۴۰۲)، محمدیان و همکاران (۱۳۹۷)
بهبود شاخص‌های عملکردی سازمان	افزایش بهره‌وری منابع انسانی	سپهوند و همکاران (۱۴۰۲)	سپهوند و همکاران (۱۴۰۲)
	کاهش نرخ ترک خدمت و جابجایی	مرتضی‌نیا و تبریزی‌نیا (۱۴۰۲)	مرتضی‌نیا و تبریزی‌نیا (۱۴۰۲)
	بهبود عملکرد و بهره‌وری	پاشازاده و همکاران (۱۳۹۹)	پاشازاده و همکاران (۱۳۹۹)
	افزایش پویایی	محمدیان و همکاران (۱۳۹۶)	محمدیان و همکاران (۱۳۹۶)
	افزایش خلاقیت و نوآوری	غفاری و همکاران (۱۴۰۲)، حاجیان و همکاران (۱۴۰۱)	غفاری و همکاران (۱۴۰۲)، حاجیان و همکاران (۱۴۰۱)
	توسعه سرمایه اجتماعی	پاشازاده و همکاران (۱۳۹۹)	پاشازاده و همکاران (۱۳۹۹)
	شنیده شدن صدای کارکنان	نظری و همکاران (۱۳۹۹)	نظری و همکاران (۱۳۹۹)
	افزایش سلامت سازمانی	Liu (2016)	Liu (2016)

محمدیان و همکاران (۱۳۹۶)	بهبود کیفیت محصولات و خدمات		
محمدیان و همکاران (۱۳۹۶)	افزایش رضایت مشتریان		
Kelemen et al (2023)	افزایش نشر دانش و تجربه		

بحث و نتیجه‌گیری

رهبری فروتنانه، یکی از سبک‌های نوین رهبری است که فروتنی هسته محوری آن است و در آن، یادگیری متقابل رهبر و پیرو یکی از ارکان اصلی رشد و توسعه به شمار می‌رود و پیامدهای مثبت زیادی برای کسب و کارها در سطوح فردی و سازمانی به دنبال دارد. سبک رهبری فروتنانه 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 فروتن همچنین بهزیستی روان‌شناختی پیروان، 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., 2022). از این رو، مطالعه حاضر با هدف شناسایی پیشایندها و پیامدهای سبک رهبری فروتنانه در سازمان‌ها اجرا شد.

نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها در این مطالعه نشان می‌دهد پیشایندهای سبک رهبری فروتنانه می‌توانند در قالب ۲ بعد ویژگی‌های فردی رهبر (ارزش‌ها و باورهای دینی، ویژگی‌های نگرشی، بهره‌مندی از فضیلت‌های اخلاقی، مهارت‌های ارتباطی و رفتارهای مدیریتی) و عوامل و عناصر سازمانی (فرهنگ سازمانی، شاخص‌های حکمرانی سازمانی) دسته‌بندی شوند. پیامدهای سبک رهبری فروتنانه نیز در قالب ۲ بعد پیامدهای فردی (بهبود نگرش کارکنان و بهبود شاخص‌های رفتاری- عملکردی کارکنان) و پیامدهای سازمانی (بهبود فرهنگ سازمانی و بهبود شاخص‌های عملکردی سازمان) دسته‌بندی شده‌اند.

¹ psychological safety

نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که رهبری فروتنانه پدیده‌ای چند بعدی است که شناخت و درک آن با رویکردهای تک بعدی و ساده امکان‌پذیر نخواهد بود و روابط خطی ساده نمی‌توانند ارتباط بین عوامل موثر بر شکل‌گیری آن در سازمان‌ها را تبیین نمایند. از این رو، شناخت و تحلیل این پدیده نیازمند رویکردی چندبعدی و مدل‌هایی است که بتوانند روابط پیچیده و چند متغیره موجود در فرایند شکل‌گیری رهبری فروتنانه را تحلیل نمایند. برای مثال، تمرکز صرف بر ویژگی‌ها و رفتارهای رهبران فروتن، تنها یک وجه از وجوه این موضوع را روشن می‌نماید و توجه تنها به عوامل و عناصر سازمانی نیز نمی‌تواند شکل‌گیری این پدیده و چرایی و چگونگی آن را به شکلی مناسب تحلیل و تبیین نماید. به علاوه، نتایج نشان می‌دهد شکل‌گیری سبک رهبری فروتنانه در سازمان‌ها نیازمند بررسی و تحلیل چگونگی تعامل و روابط بین عوامل فردی و عوامل سازمانی موثر بر شکل‌گیری اینسبک رهبری است و تا زمانی که روابط موجود بین این مولفه‌ها تحلیل و شناسایی نشوند، شناخت دقیق شرایط و عواملی که می‌توانند این پدیده را ایجاد کرده و توسعه دهند، به شکلی مناسب ممکن نخواهد بود.

هرچند یافته‌های این مطالعه در سایر مطالعات نیز مورد شناسایی و تایید قرار گرفته‌اند، با این حال، بررسی پیشینه پژوهش حاکی است پیشایندها و پیامدهای سبک رهبری فروتنانه در قالب یک مدل و چارچوب جامع و منسجم تا کنون مورد توجه پژوهشگران قرار نگرفته است و این موضوع می‌تواند به عنوان وجه تمایز و نوآوری مطالعه حاضر مورد توجه قرار گیرد. برای مثال، بررسی مطالعات پیشین نشان می‌دهد برخی پژوهشگران تنها پیشایندهای این سبک رهبری را مطالعه کرده و پیامدهای آن را مورد توجه قرار نداده‌اند (حکاکی و مومنی، ۱۴۰۱؛ عقیقی، ۱۳۹۸؛ حاجیان و همکاران، ۱۴۰۱؛ Maldonado et al., 2018). برخی نیز، تنها پیامدهای سبک رهبری فروتنانه را در پژوهش خود تحلیل کرده و پیشایندهای آن را بررسی نکرده‌اند (سپهوند و همکاران، ۱۴۰۲؛ غفاری و همکاران، ۱۴۰۲؛ حکاک و عظیمی، ۱۴۰۲؛ حاجیان و همکاران، ۱۴۰۱؛ Cho et al., 2021; Luo et al., 2022; Chandler et al., 2023).

بنابراین، یافته‌های پژوهش و چارچوب شناسایی شده در این مطالعه گویای اسن واقعیت است که رهبری فروتنانه سازه‌ای چندبعدی و پیچیده است که در مقام مطالعه نیازمند رویکردهایی چندبعدی است که بتوانند این مفهوم را از ابعاد و جنبه‌های مختلف مورد بررسی و تحلیل قرار دهند. به عبارت دیگر، با توجه به اینکه عوامل مختلف فردی و سازمانی در پیدایش و شکل‌گیری این سبک رهبری دخیل هستند، مطالعاتی که این پدیده را تنها در یک سطح مورد تحلیل قرار می‌دهند نمی‌توانند شناخت مناسبی نسبت به این پدیده ایجاد کنند.

پیشنهاده‌ها

با توجه به ماهیت کاربردی بودن پژوهش، نتایج می‌تواند رهنمودهای کاربردی برای مدیران سازمان‌ها به دنبال داشته باشد. دسته‌بندی پیشایندهای مختلف این پدیده، آگاهی مدیران از موضوع را افزایش داده و درک روشنی از عوامل موثر در شکل‌گیری این سبک رهبری برای آنان ایجاد می‌کند. مدیران می‌توانند با شناخت پیشایندهای سبک رهبری فروتنانه در سازمان، نسبت به انجام اقدامات لازم در راستای توسعه این سبک رهبری در سازمان‌ها اقدام کنند. در این راستا برخی از پیشنهادات کاربردی مبتنی بر یافته‌ها عبارت‌اند از:

- ✓ نتایج گویای این است که برخورداری از عزت نفس یکی از پیشایندهای فردی رهبری فروتنانه است، بنابراین، تلاش در راستای افزایش عزت نفس مدیران سطوح مختلف سازمان از طریق شناسایی و تقدیر از دستاوردهای آنان در طول دوران خدمت، می‌تواند توسعه رهبری فروتنانه در سازمان‌ها را تسهیل و تسریع نماید؛
- ✓ با توجه به اهمیت بازخورد و یادگیری در شکل‌گیری این سبک رهبری، ایجاد زمینه ارائه بازخورد متقابل بین مدیران و کارکنان در راستای افزایش شناخت قوت‌ها و ضعف‌های خود؛
- ✓ یافته‌ها همچنین نشان می‌دهد ساختارهای سازمانی تخت که در آنها فاصله چندانی بین مدیران و کارکنان وجود ندارد، می‌تواند زمینه‌ساز پیدایش این سبک رهبری باشد، از

این رو، پیشنهاد می‌شود نسبت به بازنگری ساختارهای سازمانی و حذف لایه‌های مدیریتی غیرضروری اقدام شود؛

✓ استفاده از کانون‌های ارزیابی در زمان انتخاب افراد برای قرار گیری در سمت‌های

مدیریتی به منظور سنجش تناسب شخصیتی آنان با پست‌های مدیریتی؛

✓ توسعه مدل شایستگی رهبری فروتنانه در سازمان و مدنظر قرار دادن آن در هنگام

انتخاب و انتصاب افراد به پست‌های مدیریتی سازمان.

نتایج می‌توانند رهنمودهایی پژوهشی برای سایر مطالعات نیز به دنبال داشته باشد. برای مثال، مطالعات آینده می‌توانند در راستای تحلیل روابط متقابل و بررسی چگونگی تاثیرگذاری مولفه‌ها و عناصر موثر بر شکل‌گیری سبک رهبری فروتنانه طراحی و اجرا گردند. در این راستا، استفاده از فنون و روش‌هایی مانند مدل‌سازی ساختاری- تفسیری می‌تواند اثربخشی مناسبی داشته و روابط بین این مولفه را به شکل بهتری تبیین نماید. به علاوه، سایر پژوهشگران می‌توانند در مطالعات خود نسبت به اولویت‌بندی عناصر و عوامل موثر بر شکل‌گیری سبک رهبری فروتنانه در سازمان‌ها (اولویت‌بندی پیشایندهای شناسایی شده در این مطالعه) اقدام کنند. به علاوه، اعتبار یابی یافته‌های حاصل از این مطالعه در میدان واقعی سازمان‌ها و بررسی تطابق یافته‌ها با واقعیت‌های سازمانی نیز می‌تواند از سوی سایر پژوهشگران مورد توجه قرار گیرد. در این ارتباط، استفاده از فونونی مانند تحلیل عاملی تاییدی می‌تواند اثربخشی مناسبی داشته باشد. مواردی مانند تکیه بر مطالعات پیشین برای گردآوری داده‌ها و محدودیت‌های زبانی (استفاده از منابع چاپ شده به زبان‌های فارسی و انگلیسی و عدم توجه به منابع چاپ شده با سایر زبان‌ها) نیز می‌توانند به عنوان محدودیت‌های پژوهش حاضر مطرح گردند.

تعارض منافع

نویسندگان هیچگونه تعارض منافی ندارند.

منابع

۱. باقری، مسلم؛ مباشری، علی اصغر؛ شکاری، فاطمه و معاون، زهرا. (۱۴۰۳). طراحی الگوی توسعه گردشگری خوراک در ایران با رویکرد داده بنیاد. *برنامه ریزی و توسعه گردشگری*، ۱۳ (۴۸)، ۴۱-۶۵. Doi: [10.22080/JTPD.2024.26352.3848](https://doi.org/10.22080/JTPD.2024.26352.3848)
۲. پاشازاده، یوسف؛ سلیمانی، محمد و تیموری آذر، خلیل. (۱۳۹۹). رابطه نوین رویکرد صادقانه و فروتنانه رهبری اخلاقی با عملکرد سازمانی. *فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری*، ۱۵ (۲)، ۸۵-۷۶. Doi: [20.1001.1.22517634.1399.15.2.10.8](https://doi.org/10.1001.1.22517634.1399.15.2.10.8)
۳. تیموری، هادی و مباشری، علی اصغر. (۱۴۰۳). طراحی الگوی پیشایندها و پیامدهای غیبت ذهنی کارکنان در ایران با رویکرد فراترکیب. *مطالعات مدیریت بهبود و تحول*، ۳۳ (۱۱۱)، ۲۰۶-۱۸۱. <https://doi.org/10.22054/jmsd.2024.75654.4366>
۴. حاجیان، طالب؛ کریمی، مهدی و قهرمانی فرد، علی. (۱۳۹۰). تواضع و فروتنی مدیران از دیدگاه اسلام. *فصلنامه مطالعات اسلامی در تعلیم و تربیت*، ۲ (۴)، ۲۲-۱.
۵. حاجیان، مرتضی؛ شیرازی تهرانی، سمیرا و صالح زاده، رضا. (۱۴۰۱). بررسی تأثیر رهبری متواضعانه بر عملکرد سازمان در شرکت بیمه ایران رهبری در مدیریت و توسعه بهره‌وری، ۱ (۱)، ۳۱-۴۵. Doi: [10.22034/jcmpd.2022.553133.1014](https://doi.org/10.22034/jcmpd.2022.553133.1014)
۶. 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. https://www.smsjournal.ir/article_169396.html
۷. حکاک، محمد و مومنی، مریم. (۱۴۰۱). طراحی مدل رهبری فروتنانه مبتنی بر نامه‌های نهج البلاغه با استفاده از روش تحلیل مضمون. *مدیریت در دانشگاه اسلامی*، ۱۱ (۱)، ۱۷۸-۱۵۹. Doi: [10.22034/MIU.2022.1081](https://doi.org/10.22034/MIU.2022.1081)
۸. خدیر، حسین؛ اسلامی، محمود و بروغنی، ابراهیم. (۱۴۰۲). بررسی رابطه بین رهبری متواضعانه با تاب آوری شغلی با نقش میانجی سرمایه روانشناختی معلمان دوره ابتدایی شهر تربت حیدریه. *دومین کنفرانس بین المللی و سومین کنفرانس ملی یافته‌های نوین در مدیریت*، روان شناسی و حسابداری، موسسه پژوهشی مدیریت مدبر، تهران، ایران. <https://civilica.com/doc/1771434>

۹. زارعی متین، حسن؛ باستی، صابر و خسروی، اسلام. (۱۳۹۷). بررسی مفهومی تواضع رهبری و تاثیر آن بر عملکرد کارکنان در فرایندهای مدیریتی سازمان‌های دولتی. فصلنامه پژوهش‌های جدید در مدیریت و حسابداری، ۵ (۱۳)، ۶۳-۷۹.

<https://majournal.ir/index.php/ma/article/view/97>

۱۰. سپهوند، رضا؛ عارف‌نژاد، محسن؛ زیویار، فرزاد؛ فتحی چگنی، فربرز و مشهودی، مریم. (۱۴۰۲). تحلیل اثر سبک رهبری متواضعانه بر بهره‌وری منابع انسانی با نقش میانجی امنیت روان‌شناختی. مدیریت بهره‌وری، ۱۷ (۶۷)، ۱۷۷-۲۰۸. Doi:

[10.30495/QJOPM.2022.1943158.3253](https://doi.org/10.30495/QJOPM.2022.1943158.3253)

۱۱. شاپوری، علیرضا؛ طاهری لاری، مسعود و بابکی، اعظم. (۱۴۰۰). بررسی تاثیر رهبری متواضعانه بر تاب‌آوری شغلی با توجه به نقش میانجی‌گری پیشرفت شغلی. هفتمین کنفرانس بین‌المللی علوم مدیریت و حسابداری، تهران، ایران.

<https://civilica.com/doc/1257851>

۱۲. عارف‌نژاد، محسن؛ شریعت‌نژاد، علی؛ فتحی چگنی، فربرز و سپهوند، مهدیه. (۱۴۰۱). شناسایی و اولویت‌بندی پیشایندها و پسایندهای سبک رهبری متواضعانه مدیران مدارس با رویکرد دلفی فازی؛ یک پژوهش ترکیبی. رهبری آموزشی کاربردی، ۳ (۲)، ۱-۱۹. Doi:

[10.22098/AEL.2022.11116.1117](https://doi.org/10.22098/AEL.2022.11116.1117)

۱۳. عقیقی، علیرضا. (۱۴۰۰). بررسی نقش عوامل استرس‌زای ایمنی بر رفتار شهروندی ایمنی: سنجش نقش تعدیل‌گر رهبری فروتنانه. مجله ارتقای ایمنی و پیشگیری از مصدومیت‌ها، ۹ (۱)، ۷۸-۸۹.

<https://doi.org/10.22037/meipm.v9i1.32889>

۱۴. علیزاده قندشتنی، علیرضا و رجبی کاریزکی، حسین. (۱۴۰۲). بررسی رابطه رهبری متواضعانه با مسئولیت‌پذیری با میانجی‌گری تاب‌آوری شغلی معلمان دوره اول ابتدایی شهرستان زاوه. دهمین همایش ملی مطالعات و تحقیقات نوین در حوزه علوم انسانی، مدیریت و کارافزینی ایران، موسسه آموزش عالی آل‌طه، تهران، ایران.

<https://civilica.com/doc/1828124>

۱۵. غفاری، پانته‌آ؛ همتیان، سارا؛ میرزایی قادهاری، اعظم و زرین‌خلیلی، سمانه. (۱۴۰۲). بررسی تأثیر سبک رهبری فروتن بر شکل‌گیری خلاقیت کارکنان شهرداری تهران با نقش میانجی قرارداد روان‌شناختی. اقتصاد و مدیریت شهری، ۱۱ (۴۲)، ۵۹-۷۶.

<http://iueam.ir/article-۲۰۲۷-۱-fa.html>

۱۶. کریمی خویگانی، روح‌اله. (۱۳۹۹). رهبری معنوی و متواضعانه در مکتب تربیتی شهید سلیمانی. سلسله همایش های بین المللی گام دوم انقلاب اسلامی، ۲ (مقالات دومین همایش بین المللی گام دوم انقلاب)، ۲۹-۱.
https://journals.ihu.ac.ir/article_205893.html
۱۷. کیانپور، شهرزاد؛ تیموری، هادی و مبشری، علی اصغر. (۱۴۰۲). طراحی الگوی پیشامدها و پیامدهای اینرسی سازمانی. مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۳۲ (۱۱۰)، ۱۰۷-۱۳۸.
<https://doi.org/10.22054/jmsd.2023.71834.4260>
۱۸. مبشری، علی اصغر؛ باقری، مسلم؛ معاون، زهرا و شکاری، فاطمه. (۱۴۰۳). مدل سازی عوامل موثر بر توسعه گردشگری خوراک با رویکرد فراترکیب. مطالعات مدیریت گردشگری، ۱۹ (۶۸).
<https://doi.org/10.22054/tms.2024.80996.2962>
۱۹. مبشری، علی اصغر و تیموری، هادی. (۱۴۰۲). طراحی الگوی پیشایندها و پیامدهای غوغا سالاری در سازمان. پژوهش های راهبردی مسائل اجتماعی ایران، ۱۲ (۱)، ۱۴۵-۱۲۳.
Doi: [10.22108/SRSPI.2023.135792.1862](https://doi.org/10.22108/SRSPI.2023.135792.1862)
۲۰. محمدی، طاهره؛ زاهدبابلان، عادل؛ خالق خواه، علی و تقوی، حسین. (۱۴۰۳). طراحی مدل رهبری فروتنانه برای مدیران مدارس ابتدایی (نظریه داده بنیاد). مطالعات رفتار سازمانی، ۱۳ (۲)، ۱۷۱-۲۰۸.
Doi: [10.22034/obs.2024.715242](https://doi.org/10.22034/obs.2024.715242)
۲۱. محمدیان، بهزاد؛ زارعی متین، حسن؛ باباشاهی، جبار و یزدانی، حمیدرضا. (۱۳۹۶). تبیین فرایند شکل گیری رهبری متواضعانه در کسب و کار با رویکرد فراترکیب. پژوهشنامه مدیریت تحول، ۹ (۱۸)، ۴۶-۲۴.
<https://doi.org/10.22067/pmt.v9i18.57784>
۲۲. مرتضی نیا، حمید و تبریزی نیا، سعید. (۱۴۰۲). واکاوی تاثیر تواضع مدیران در جابه جایی داوطلبانه کارکنان و قصد ترک سازمان با میانجی گری اعتماد عاطفی (جامعه آماری: مدیران مالی سازمان های دولتی استان آذربایجان شرقی). نشریه مطالعات راهبردی بسیج، ۲۶ (۱۰۱)، ۴۷-۸۳.
Doi: [8.2. 101 . 26 . 1402 20.1001.1.1735501](https://doi.org/10.22034/obs.2024.715242)
۲۳. مطیع، مهدی و آقادوستی، الهام. (۱۴۰۰). تتبع سیر تدریجی آموزه تواضع در قرآن با تکیه بر ترتیب نزول. دوفصلنامه تفسیر پژوهی، ۹ (۱۵)، ۲۱۷-۲۴۵.
https://quran.azaruniv.ac.ir/article_14217.html
۲۴. مومنی مهمویی، حسین و جلالی منقابی، زهره. (۱۴۰۲). بررسی نقش رهبری متواضعانه مدیران بر اشتیاق شغلی معلمان با میانجیگری صمیمیت سازمانی در شهرستان خواف، اولین کنفرانس

بین‌المللی روانشناسی، علوم اجتماعی، علوم تربیتی و فلسفه، مازندران، ایران.

<https://civilica.com/doc/1698574>

۲۵. میرقاسمی پیرمحله، سیدقاسم. (۱۴۰۰). اثرات چند سطحی رهبری فروتنانه بر رفاه کاری

کارمندان با نقش ایمنی روانشناختی و جو مدیریت خطا. هشتمین همایش ملی مطالعات و

تحقیقات نوین در حوزه علوم انسانی، مدیریت و کارافرینی ایران، تهران،

ایران. <https://civilica.com/doc/1316748>

۲۶. نجاتی، رمضان. (۱۴۰۱). تاثیر رهبری متواضعانه مدیران بر رفتار خود توسعه‌ای و انگیزه توفیق

طلبی معلمان (مورد مطالعه: معلمان مقطع ابتدایی شهرستان تربت حیدریه). هفتمین کنفرانس

ملی رویکردهای نوین در آموزش و پژوهش، مازندران، ایران.

<https://civilica.com/doc/1619987>

27. Afshan, G., Kashif, M., Khanum, F., Khuhro, M. A., & Akram, U. (2021). High involvement work practices often lead to burnout, but thanks to humble leadership. *Journal of Management Development*, 40(6), 503-525. <https://doi.org/10.1108/JMD-10-2020-0311>
28. 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. <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2022-0353>
29. Ali, M., Li, Z., Khan, S., Shah, S. J., & Ullah, R. (2021). Linking humble leadership and project success: the moderating role of top management support with mediation of team-building. *International journal of managing projects in business*, 14(3), 545-562. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-01-2020-0032>
30. 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. DOI: [10.1007/s10551-018-3925-z](https://doi.org/10.1007/s10551-018-3925-z)
31. Cable, D. (2018). *How humble leadership really works*. Harvard Business Review, 23, 2-5.
32. 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. <https://doi.org/10.1002/hrm.22208>
33. 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. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2022.101660>

34. 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. DOI:[10.1108/IJCMA-05-2023-0099](https://doi.org/10.1108/IJCMA-05-2023-0099)
35. 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. <https://doi.org/10.1177/0018726720968135>
36. 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. <https://doi.org/10.1177/1548051820979634>
37. Chughtai, A. A., & Arifeen, S. R. (2023). Humble leadership and career success: a moderated mediation analysis. *Management Decision*, 61(6), 1485-1500. DOI:[10.1108/MD-05-2022-0651](https://doi.org/10.1108/MD-05-2022-0651)
38. 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. DOI:[10.1111/jonm.13692](https://doi.org/10.1111/jonm.13692)
39. 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. DOI:[10.1037/apl0000277](https://doi.org/10.1037/apl0000277)
40. 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. DOI:[10.1108/MD-04-2023-0612](https://doi.org/10.1108/MD-04-2023-0612)
41. 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. <https://doi.org/10.1002/job.2608>
42. 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. DOI: [10.1007/s10551-017-3704-2](https://doi.org/10.1007/s10551-017-3704-2)
43. Liu, C. (2016). Does humble leadership behavior promote employees' voice behavior?—A dual mediating model. *Open Journal of Business and Management*, 4(4), 731-740. DOI:[10.4236/ojbm.2016.44071](https://doi.org/10.4236/ojbm.2016.44071)

44. 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, 980322. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.980322>
45. Maldonado, T., Carden, L., Brace, C., & Myers, M. (2021). Fostering innovation through humble leadership and humble organizational culture. *Journal of Business Strategies*, 38(2), 73-94. <https://doi.org/10.54155/jbs.38.2.73-94>
46. 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. <https://doi.org/10.1111/joms.12395>
47. 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. <https://doi.org/10.1177/0018726705059929>
48. 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. Doi: [10.5465/amj.2015.1072](https://doi.org/10.5465/amj.2015.1072)
49. 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. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0441>
50. 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. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0660>
51. Sandelowski, M., & Barroso, J. (2007). *Handbook for Synthesizing Qualitative research*. New York: Springer.
52. 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. DOI:[10.1007/s12144-024-05752-9](https://doi.org/10.1007/s12144-024-05752-9)
53. 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. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2023-0245>
54. Zahoor, S., Yang, S., Ren, X., & Haider, S. A. (2022). Corporate governance and humble leadership as antecedents of corporate financial performance: Monetary incentive as a moderator. *Frontiers in Psychology*, 13, 904076. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.904076>

55. Zheng, Z., & Ahmed, R. I. (2024). Humble leadership and employee creative performance in China: the roles of boundary spanning behavior and traditionality. *Personnel Review*, 53(1), 193-210. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2021-0775>
56. 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. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2017-0181>

References (in Persian)

1. Aghighi, A. (2021). Investigating the Role of Safety Stressors on Safety Citizenship Behavior: Assessing the Moderating Role of Humble Leadership. *Safety Promotion and Injury Prevention*, 9 (1), 78-89. <https://doi.org/10.22037/meipm.v9i1.32889>
2. Alizadeh Ghandashtani, Alireza and Rajabi Karizki, Hossein. (2023). *Investigating the relationship between humble leadership and responsibility through the mediation of career resilience among first-year elementary school teachers in Zaveh County*. 10th National Conference on Modern Studies and Research in the Field of Humanities, Management and Entrepreneurship in Iran, Al-Taha Institute of Higher Education, Tehran, Iran. <https://civilica.com/doc/1828124>
3. Aref Nezhad, M. , Shariat Nezhad, A. , Fathi Chegeni, F. and Sepahvand, M. (2022). Identifying and prioritizing the antecedents and consequences of a Humble leadership style of high school principals in Khorramabad. *Applied Educational Leadership*, 3(3), 1-19. Doi: [10.22098/AEL.2022.11116.1117](https://doi.org/10.22098/AEL.2022.11116.1117)
4. Bagheri, M. , Mobasheri, A. A. , Shekari, F. , & Moaven, Z. (2024). Designing a Food Tourism Development Model in Iran Using Grounded Theory. *Journal of Tourism Planning and Development*, 13(48), 41-65. Doi: [10.22080/JTPD.2024.26352.3848](https://doi.org/10.22080/JTPD.2024.26352.3848)
5. Ghafari, P., Hematian, S., Mirzaei Gadhari, A., & Zaarin Khalili, S. (2023). Investigating the Effect of Humble Leadership Style on the Formation of Creativity of Tehran Municipality Employees with the Mediating Role of Psychological Contract. *Journal of Urban Economics and Management*, 11 (42), 59-76. <http://iueam.ir/article-۲۰۲۷-۱-fa.html>
6. Hajian, M., Shirazi Tehrani, S., & Salehzadeh, R. (2022). Investigating the effect of humble leadership on the Organizational Performance in Iran Insurance Company. *Coaching in Management and Productivity Development*, 1 (1), 31-45. Doi: [10.22034/jcmpd.2022.553133.1014](https://doi.org/10.22034/jcmpd.2022.553133.1014)
7. Hajian, T., Karimi, M., & Ghahraminifard, A. (2011). Modesty and humility of managers from the perspective of Islam. *Quarterly Journal of Islamic Studies in Education*, 2 (4), 1-22.

8. 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. https://www.smsjournal.ir/article_169396.html
9. Hakkak, M., & Moumeni, M. (2022). Designing a Humble Leadership Model of Nahjul-Balaghah Letters Using a Content Analysis Approach. *Management in Islamic University*, 11(23), 159-178. Doi: [10.22034/MIU.2022.1081](https://doi.org/10.22034/MIU.2022.1081)
10. Karimi Khoyegani, Roohollah. (2019). *Spiritual and Humble Leadership in the Educational School of Martyr Soleimani*. Series of International Conferences on the Second Step of the Islamic Revolution, 2 (Articles of the Second International Conference on the Second Step of the Revolution), 1-29. https://journals.ihu.ac.ir/article_205893.html
11. Khadir, H., Eslami, M., & Borughani, E. (2023). *Investigating the relationship between humble leadership and job resilience with the mediating role of psychological capital among elementary school teachers in Torbat Heydariyeh city*. Second International Conference and Third National Conference on New Findings in Management, Psychology and Accounting, Modabar Management Research Institute, Tehran, Iran. <https://civilica.com/doc/1771434>
12. Kiyanpour, S., Teimouri, H., & Mobasheri, A. A. (2023). Designing a Pattern Of the Causes and Consequences of Organizational Inertia. *Management Studies in Development and Evolution*, 32(110), 107-138. <https://doi.org/10.22054/jmsd.2023.71834.4260>
13. Mirghasemi Pirmahalla, S. (1400). *Multi-level effects of humble leadership on employees' work well-being with the role of psychological safety and error management climate*. The 8th National Conference on Modern Studies and Research in the Field of Humanities, Management and Entrepreneurship of Iran, Tehran, Iran. <https://civilica.com/doc/1316748>
14. Mobasheri, A. A., bagheri, M., moaven, Z., & Shekari, F. (2024). Modeling the factors affecting the development of food tourism using meta-synthesis approach. *Tourism Management Studies*, 19(68), 49-80. <https://doi.org/10.22054/tms.2024.80996.2962>
15. Mobasheri, A. A., & Teimouri, H. (2023). Designing a Pattern of the Causes and Consequences of Mobbing in Organizations. *Strategic Research on Social Problems*, 12(1), 123-145. Doi: [10.22108/SRSPI.2023.135792.1862](https://doi.org/10.22108/SRSPI.2023.135792.1862)
16. Mohammadi, T. , zahedbabalan, A. , Khaleghkhah, A. and Taghavi Qarabulagh, H. (2024). Designing a Humble Leadership Model for Primary Schools Principals (Grounded Theory). *Organizational*

- Behaviour Studies Quarterly*, 13(3), 171-208. Doi: [10.22034/obs.2024.715242](https://doi.org/10.22034/obs.2024.715242)
17. 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. <https://doi.org/10.22067/pmt.v9i18.57784>
 18. Momeni Mahmoudi, H., & Jalali Manghabadi, Z. (2023). *Investigating the role of humble leadership of managers on teachers' job satisfaction through the mediation of organizational intimacy in Khaf city*, First International Conference on Psychology, Social Sciences, Educational Sciences and Philosophy, Mazandaran, Iran. <https://civilica.com/doc/1698574>
 19. Mortezaei, H., & Tabrizinia, S. (2024). Analyzing the effect of managers' humility on the voluntary turnover of employees and the intention to leave the organization with the mediation of emotional trust (Statistical population: financial managers of government organizations of East Azar). *Basij Strategic Studies*, 26(101), 47-83. Doi: [8.2. 101 . 26 . 1402 20.1001.1.1735501](https://doi.org/10.22034/obs.2024.715242)
 20. Motia, M., & Aghadoosti, 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. https://quran.azaruniv.ac.ir/article_14217.html
 21. Nejati, Ramadan. (2022). *The effect of humble leadership of managers on self-development behavior and achievement motivation of teachers (Case study: elementary school teachers in Torbat Heydariyeh city)*. The 7th National Conference on New Approaches in Education and Research, Mazandaran, Iran. <https://civilica.com/doc/1619987>
 22. Pashazadeh, Y., Souleymani, M., & Teimouriazar, K. (2020). The New Relationship between Honest and Humble Ethical Leadership Approach and Organizational Performance. *Ethics in Science and Technology*, 15 (2), 76-85. Doi: [20.1001.1.22517634.1399.15.2.10.8](https://doi.org/10.22034/obs.2024.715242)
 23. Sepahvand, R., Arefnezhad, M., Ziviyar, F., Fathi Chegeni, F., & Mashoodi, M. (2024). Analyzing the Effect of Humble Leadership Style on Human Resource Productivity: The Mediating Role of Psychological Security. *Journal of Productivity Management*, 17 (67), 177-208. Doi: [10.30495/QJOPM.2022.1943158.3253](https://doi.org/10.22034/obs.2024.715242)
 24. Shapouri, A., Taheri-Lari, M., & Babaki, Azam. (2011). *Investigating the effect of humble leadership on job resilience with regard to the mediating role of career advancement*. 7th International Conference on Management and Accounting Sciences, Tehran, Iran. <https://civilica.com/doc/1257851>

25. Teimouri, H., & Mobasheri, A. A. (2024). Designing a Pattern of the antecedents and Consequences for employees mental absence in Iran using meta- synthesis approach. *Management Studies in Development and Evolution*, 33(111), 181-206.
<https://doi.org/10.22054/jmsd.2024.75654.4366>
26. Zareei matin, H., Basti, s., Ahmadi Tonkaboni, M., & Khosravi, I. (2018). A conceptual study of leadership humility and its impact on employee performance in the management processes of government organizations. *Journal of Research in Management and Accounting*, 5 (13), 63-79.
<https://majournal.ir/index.php/ma/article/view/97>

ماده انتشار