مدیریت بر آموزش سازمانها سال سیزدهم، شماره ۳، پاییز ۱۴۰۳ شماره صفحه ۱۸۰- ۱۵۷

شناسایی پسایندهای رهبری فروتنانه برای مدیران با رویکرد فراترکیب

طاهره محمدی، دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.
* **عادل زاهد بابلان**، استاد و عضو هیات علمی گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.
علی خالق خواه، استاد و عضو هیات علمی گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.
حسین تقوی قره بلاغ، دانشیار و عضو هیات علمی گروه مدیریت آموزشی، دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران.

چکیده

هدف پژوهش حاضر شناسایی پسایندهای رهبری فروتنانه برای مدیران بود. این پژوهش کاربردی و با روش اسنادی و فراترکیب انجام‌شده است. برای تجزیه و تحلیل اطلاعات از روش هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو (۲۰۰۷) استفاده‌شده است. جامعه آماری مورد مطالعه شامل کلیه مطالعات فارسی و انگلیسی چاپ‌شده در حوزه پسایندهای رهبری فروتنانه برای مدیران در بین سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۳ بود. در این راستا، واژگان کلیدی مرتبط با هدف پژوهش مورد جستجو قرار گرفت و مقالات و اسناد به دست‌آمده با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند که در نهایت ۵۳ مقاله که از معیارهای ورود به مطالعه برخوردار بودند، با استفاده از روش کدگذاری سه‌مرحله‌ای (باز، محوری، انتخابی) از طریق نرم‌افزار Maxqda 2020 تجزیه و تحلیل شدند. پایایی کدگذاری‌ها با استفاده از ضریب توافق کاپا با مقدار ۰/۹۲ تأیید شد و برای بررسی روایی پژوهش، یافته‌ها در اختیار ۴ نفر از خبرگان تحقیق کیفی قرار گرفت. که ۷۵ کد، ۲۵ مفهوم و ۳ مقوله استخراج شد. یافته‌ها نشان داد ۳ مقوله تاثیر مثبت بر شخص رهبر(پذیرش از جانب گروه، کاریزمایی رهبر و حفظ اعتماد به نفس و عزت نفس و بهزیستی عاطفی رهبر)، تاثیر مثبت بر پیروان (اخلاق کاری، تسهیم دانش، اشتیاق شغلی، رفتارنوآورانه، خلاقیت، کاهش ترک خدمت و جابجایی شغلی، اعتماد، رضایت، خودکارآمدی، حس ارزشمندی و رفتار شهروند سازمانی) و تاثیر مثبت بر سازمان (جهت‌گیری استراتژیک دوسویه، پیشرفت، افزایش اثربخشی، نوآوری، تقویت انسجام تیمی، بهبود عملکرد شغلی، کارآمدی و افزایش بهره‌وری) به عنوان پسایندهای رهبری فروتنانه برای مدیران مطرح می‌شوند.

واژگان کلیدی: فروتنی، اثربخشی، فراترکیب، مدیریت، رهبری.

* نویسنده مسئول: Zahed@uma.ac.ir
دریافت مقاله: ۱۴۰۳/۲/۹ پذیرش مقاله: ۱۴۰۳/۶/۲۰

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-24]
[DOI: 10.61186/meo.13.3.157]

Managing Education in Organizations Vol.13/No.3/ Autumn 2024 Page 157-180

Identifying the Consequences of Humble leadership for managers with a Meta-Synthesis approach

Tahereh Mohammadi, The Student of Ph.D Administration Education Dept., University of Mohaghegh Ardabili, Iran.

*__Adel Zahedbabelan,__ Professor, Administration Education Dept., University of Mohaghegh Ardabili, Iran.

Ali Khaleghkhah, Professor, Administration Education Dept., University of Mohaghegh Ardabili, Iran.

Hossein Taghavi Qarabulagh, Associate Professor, Administration Education Dept., University of Mohaghegh Ardabili, Iran.

Abstract

The purpose of the current research was to identify the Consequences of humble leadership for managers. This applied research was done with a documentary and meta-composite method. The seven-step method of Sandelowski and Barroso (2007) was used for data analysis. The statistical population studied included all Persian and English studies published in the field of humble leadership for managers between 2000 and 2023. In this regard, key words related to the purpose of the research were searched and the articles and documents obtained using the purposeful sampling method, finally 53 articles that met the inclusion criteria, using the three-stage coding method (open, central, selective) were analyzed through Maxqda 2020 software. The reliability of the cods was confirmed using the Kappa coefficient of agreement with a value of 0.92, and to check the validity of the research, the findings were provided to 4 qualitative research experts. Based on the results of data analysis, 75 open codes were identified, which were categorized into 25 concepts and 3 categories. The findings showed 3 categories of positive impact on the leader's person (acceptance from the group, leader's charisma and maintaining self-confidence and self-esteem and emotional well-being of the leader), Positive impact on followers (work ethic, knowledge sharing, job enthusiasm, innovative behavior, creativity, reduction of leaving service and job transfer, trust, satisfaction, self-efficacy, sense of worth and organizational citizen behavior) and the positive impact on the organization (two-way strategic orientation, progress, increasing effectiveness, innovation, strengthening team cohesion, improving job performance, efficiency and increasing productivity) are proposed as the consequences of humble leadership for managers.

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

* Corresponding author: Zahed@uma.ac.ir
Receiving Date: 28/4/2024 Acceptance Date: 10/9/2024

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61186/meo.13.3.157]

مقدمه

مدیران نقشی حیاتی در تشکیل، انتظام و آفرینش ساختار مطلوب در فضای سازمان‌ها دارند؛ و نیز آثار و پیامد نگرش‌ها، راهبردها و مرجحات آنها بر عناصر فرهنگ و رفتار سازمانی و در نهایت، خروجی و توسعه‌ی سازمان و عملکرد نهایی سازمان‌ها موثر است (Veysi & Savadi,2007, P.32). سوگند خداوند باری تعالی به تدبیر کنندگان در آیه ۵ سوره نازعات[۱]و بند ۲۵ دعای جوشن کبیر،[۲] جایگاه مدیریت را به زیبایی تبیین می‌کند. همچنین آیه ۷۱ سوره اسراء مبنی بر فراخوانی هر قومی در قیامت با پیشوایانش،[۳] آیه ۱۴۲ سوره اعراف که سخن از برگزیدن هارون به عنوان جانشین حضرت موسی علیه السلام، قبل از حرکت به جانب طور،[۴] جانشینی حضرت علی علیه السلام بعد از رسول خدا صل الله و علیه و آله و سلم،[۵] تبیینی بر نقش تاثیرگذار مدیریت در جامعه می‌باشد. مدیران در شغل خود، ۱۰ نقش یا مجموعه رفتارهای متفاوت و بسیار وابسته به هم انجام می‌دهند، این نقش‌ها را می‌توان به گروه‌های میان فردی، اطلاعاتی و تصمیم‌گیرنده طبقه‌بندی کرد؛ نقش‌های میان فردی شامل نمایشی، رهبری و رابطه‌ای است؛ در نقش‌های اطلاعاتی، مباحث نظارت، انتشار و سخنگویی مطرح می‌شود و در نهایت کارآفرینی، رسیدگی کردن به اختلال، تخصیص منابع و مذاکره، از نقش‌های تصمیم‌گیری مدیران است (Robbins & Judge, 2020, P.20). که لازمه‌ی ارتقا اثربخشی و کارآمدی سازمان‌ها، تغییر فرهنگ یا تحول رابطه بین رهبران و پیروانِ سازمانی است. تمام تئوری‌های رهبری تصدیق می‌کنند که رهبری با روابط عجین است، مفهوم رابطه، همان مفهوم اجتماعی آن است که بیانگر نحوه ارتباط مردم با یکدیگر است. رهبری فعالیتی است که شامل انگیزه دادن به کارمندان، هدایت کردن دیگران، انتخاب اثرگذارترین کانال‌های ارتباطی و حل تضادها می‌باشد. یک رهبرخوب، موثر و پیشرو معتقد است، راه جدید و بهتری برای انجام کارها وجود دارد؛ از نگاه (Schein & Schein, 2021)، بهبود روابط بین رهبر و پیرو، می‌تواند تاثیر مستقیمی بر روی بهتر انجام شدن امور داشته باشد. در بررسی روابط رهبر و پیرو، ۴ سطح ارتباط مطرح می‌شود: سطح منفی یک

---

[۱] فَالْمُدَبِّرَاتِ أَمْرًا

[۲] اللَّهُمَّ إِنِّی أَسْأَلُکَ بِاسْمِکَ یَا مُصَوِّرُ، یَا مُقَدِّرُ، یَا مُدَبِّرُ، یَا مُطَهِّرُ، یَا مُنَوِّرُ، یَا مُیَسِّرُ، یَا مُبَشِّرُ، یَا مُنْذِرُ، یَا مُقَدِّمُ، یَا مُؤَخِّرُ

[۳] یَوْمَ نَدْعُو کُلَّ أُنَاسٍ بِإِمَامِهِمْ ۖ فَمَنْ أُوتِیَ کِتَابَهُ بِیَمِینِهِ فَأُولَٰئِکَ یَقْرَءُونَ کِتَابَهُمْ وَلَا یُظْلَمُونَ فَتِیلًا « (به یاد آر) روزی که ما هر گروهی از مردم را با پیشوایشان (به پیشگاه حقیقت) می‌خوانیم، پس هر کس نامه عملش را به دست راست دهند آنها نامه خود را قرائت کنند و کمترین ستمی به آنها نخواهد شد.»

[۴] وَوَاعَدْنَا مُوسَیٰ ثَلَاثِینَ لَیْلَةً وَأَتْمَمْنَاهَا بِعَشْرٍ فَتَمَّ مِیقَاتُ رَبِّهِ أَرْبَعِینَ لَیْلَةً ۚ وَقَالَ مُوسَیٰ لِأَخِیهِ هَارُونَ اخْلُفْنِی فِی قَوْمِی وَأَصْلِحْ وَلَا تَتَّبِعْ سَبِیلَ الْمُفْسِدِینَ « و ما با موسی سی شب وعده قرار دادیم و ده شب دیگر بر آن افزودیم تا آنکه زمان وعده پروردگارش به چهل شب تکمیل شد. و موسی به برادر خود هارون گفت: تو اکنون جانشین من در قوم من باش و راه صلاح پیش گیر و پیرو راه اهل فساد مباش.»

[۵] خطبه غدیر خم

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61186/meo.13.3.157]

که حاکی از روابط زورگویانه و اجباری غیرشخصی بین طرفین ارتباط است؛ سطح یک ارتباط، بیانگر رابطه دیوان‌سالاری هرمی بین مدیران و کارکنان است؛ سطح دو ارتباط، حاکی از همکاری شخصی، روابط قابل اعتماد در دوستی‌ها و گروه‌های موثر است و سطح سه ارتباط، دربرگیرنده‌ی دلبستگی عاطفی و صمیمی، دوستی و عشق است (Schein & Schein, 2021, P. 20). این طراحی و بازنگری مجدد بدون به کارگیری رهبری فروتنانه ممکن نخواهد بود.اذعان می‌دارند این طراحی و بازنگری مجدد بدون به کارگیری رهبری فروتنانه ممکن نخواهد بود. همچنین (Schein & Schein, 2021)، اذعان می‌دارند رهبری فروتنانه به عنوان یک ویژگی بین فردی که در زمینه‌های اجتماعی ظهور پیدا می‌کند، تعریف شده است و شامل قضاوت عینی از خود، تقدیر از نقاط قوّت دیگران و توانایی آموختن است Quoted from).

(Bahmani & Balouch, 2021رهبری فروتنانه ایجاد کننده و بازتاب دهنده‌ی روابطی است که می‌تواند به این حرکت شتاب داده و گروه‌های کاری را قادر سازد تا در این محیط رقابتی و متغیر، ظرفیت سازگاری لازم را برای سازمان ایجاد نمایند که در سطح دو ارتباط مطرح می‌شود. فروتنی دارای دوبعد درون فردی و بین فردی است. در بعد درون فردی، فروتنی شامل داشتن دیدگاهی درست و دقیق از خود و آگاه بودن نسبت به نقاط قوّت وضعف و محدودیت‌های خود و در بعد بین فردی، شامل توانایی مهار احساسات و رفتارهای خودمحورانه و پرورش احساسات و رفتارهای رفتارهای دگرخواهانه است ,Dwiwardani).
2017, P. 17)

در ادبیات سازمانی(Ou et al., 2014) ، فروتنی به عنوان یک خصیصه نسبتا پایدار شناخته شده که ریشه در این دیدگاه دارد که چه چیزی بزرگتر از وجود خود، وجود دارد (Ou et al, 2014, P. 36).

(Owens & Hekman, 2012)، یک مدل کیفی از رفتارهای رهبری فروتنانه، نتایج و موارد احتمالی را در پاسخ به این روند توسعه دادند؛ متعاقبا (Owens rt al., 2013) مفهوم و معیار رهبری فروتنانه را توسعه دادند؛ با این حال دانش ما از نحوه اجرایی شدن رهبری فروتنانه در سازمان‌ها محدود است. مطالعه‌ی فضایل به طور عام و به طور خاص فروتنی، با ظهور و گسترش روانشناسی مثبت و رفتار سازمانی مثبت همراه بوده است(Cameron & Spreitzer, 2012, P. 13., Cameron & Winn, 2012, P. 234). از زمان مطرح شدن اثربخشی مدیریت با سبک رهبری فروتنانه، مطالعاتی در این زمینه در داخل و خارج کشور صورت گرفته است؛ از جمله:

(Bahmani & Balouchi, 2021)، در مطالعه خود به بررسی تاثیر فروتنی رهبران بر رفتارهای اخلاقی پیروان با نقش میانجی معنویت در کار پرداختند؛ نتایج پژوهش نشان داد فروتنی رهبران تأثیر مثبت و معناداری بر معنویت در محیط کار و اخلاق کاری پیروان دارد. همچنین معنویت در محیط کار، اثر مثبت بر اخلاق کاری کارکنان دارد؛ در نهایت اعلام داشتند که سازمان‌ها می‌توانند با ارتقای مؤلفه‌های معنویت سازمانی، باعث افزایش رفتارهای اخلاقی کارکنان شوند

[Downloaded from journaliaea.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61186/meo.13.3.157]

(Nazari, Kashef & Behnam, 2021)، در مطالعه خود به مدلیابی نقش سبک رهبری فروتن در رفتار صدای کارکنان وزارت ورزش و جوانان پرداختند؛ نتایج نشان داد که رهبری فروتن هم به صورت مستقیم و هم غیرمستقیم از طریق توانمندسازی روانشناختی و امنیت روانی بر رفتار صدای کارکنان تأثیر گذار بوده است

(Mohammadian, Zarei matin, Babashahi & Yazdani, 2021)، در مطالعه‌ی خود به تبیین فرایند شکل‌گیری رهبری فروتنانه در کسب و کار با رویکرد فراترکیب پرداختند. نتایج حاصل شده از بررسی ۲۴ پژوهش نشان داد که رهبری متواضعانه دارای چهار مؤلفه خودآگاهی، مربیگری، مرشدیت و آموزش‌پذیری است. معنویت، آزادگی و عوامل سازمانی نیز به عنوان الزامات این مفهوم مورد توجه‌اند. این در حالی است که کارآمدی، سرمایه روانشناختی، تعهد، اثربخشی، شهروندی سازمانی و رضایت‌مندی نیز نتایج مهم این مفهوم می‌باشند.

نتایج مطالعه‌ی (Qu, Zhu & Roger, 2022) حاکی از آن بود که بین ادراک معلمان از رهبری فروتنانه در جوامع یادگیری حرفه ای به اشتراک‌گذاری دانش معلمان با امنیت روانی و توانمندسازی روانشناختی معلمان، ارتباط مثبت وجود دارد.

(Nielsen and Marrone, 2018) در پژوهشی به بررسی ساختار و نقش فروتنی رهبر در سازمان‌ها به روش داده بنیاد پرداخته است. نتایج این پژوهش حاکی از آن بود که تعهد دینی، دینداری، حمایت معنوی، تاب‌آوری دلبستگی و وابستگی، بخشش و عذرخواهی رهبر به عنوان پشتیبان و پیامد فروتنی در سازمان‌ها، مسئولیت‌پذیری و تعهد پیروان، نوآوری و اثربخشی سازمان و بهزیستی عاطفی و ذهنی مدیر است.

همانطور که مشاهده می‌شود، از ابتدای توجه به بحث رهبری فروتنانه، مدل‌ها و در پژوهش‌های متفاوت، ابعاد و مولفه‌های مختلفی از سبک رهبری فروتنانه، مطرح شده است؛ اما مطالعه‌ای که الگوی کاملی از پسایندهای رهبری فروتنانه ارائه دهد، یافت نشد. بدیهی است که اثربخشی سازمان‌ها در گرو عملکرد رهبری مدیران آن است. با گسترش رفتارها و رویدادهای غیر اخلاقی از جانب مدیران سازمان‌ها، وجود فضیلت فروتنی و اتخاذ رهبری فروتنانه از جانب مدیران می‌تواند نقش مهمی در مدیریت اثربخش سازمان‌ها و کاهش رفتارهای غیراخلاقی ایفا نماید. همچنین در چارچوب سازمانی مدرن که با پیچیدگی بالا و الزامات سازگاری مشخص می‌شود، تاکید بیشتری بر جنبه‌های پایین به بالای رهبری ضروری است؛ رهبری فروتنانه، یک سبک رهبری از پایین به بالا است که برای یادگیری خود و دیگران باز هستند، از کمک‌ها و مزایای دیگران قدردانی می‌کنند، کاستی‌ها و اشتباهات خود را می‌پذیرند و در جهت رفع آن اقدام می‌کنند. از این‌رو این پژوهش بر آن است که پسایندهای رهبری فروتنانه برای مدیران را شناسایی کند. این پژوهش برای مدیران، متخصصین و محققان می‌تواند استراتژی‌هایی را تدوین کند که به آنها امکان می‌دهد تا با عمق بیشتری به درک فرآیندهای موفقیت‌های سازمانی دست یابند. بنابراین مساله در

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61186/meo.13.3.157]

این پژوهش، مشخص نبودن پسایندهای رهبری فروتنانه برای مدیران است و این مقاله تلاشی است برای کشف پسایندهای مورد نیاز رهبری فروتنانه. بنابراین پژوهش حاضر با مطالعه در مقالات ارائه شده به دنبال پاسخ به این سوال است که پسایندهای رهبری فروتنانه برای مدیران کدامند؟.

روش‌شناسی تحقیق

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و بر حسب نحوه ی گردآوری داده‌های پژوهش از نوع اسنادی است. در تحقیق حاضر جامعه‌ی آماری شامل پژوهش‌های پیشین (مقالات، طرح‌ها و پایان‌نامه‌ها) در زمینه‌ی رهبری فروتنانه برای مدیران سازمان‌ها است که با رویکرد هدفمند مرتبط‌ترین مطالعات به عنوان نمونه آماری انتخاب شد که ۱۴ پژوهش را شامل شد. روش پژوهش نیز فراترکیب است. در این پژوهش از روش هفت مرحله‌ای فراترکیب (Sandelowski and Barroso, 2003) استفاده شده که عبارت است از: تنظیم پرسش پژوهش، بررسی نظام‌مند متون، جستجو و انتخاب مقاله‌های مناسب، استخراج اطلاعات مقاله‌ها، تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌ها، کنترل کیفیت، ارائه یافته‌ها در مرحله‌ی اول، تنظیم سؤال‌های پژوهش به شرح جدول ۱ انجام شد.

جدول ۱: پارامترها و سوال‌های پژوهش

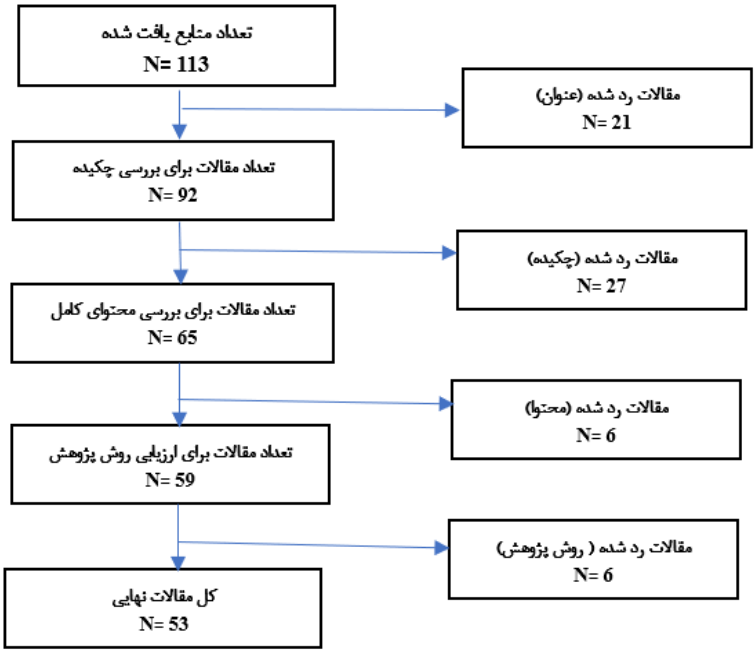
پارامترها	سؤال‌های پژوهش
چه چیزی (What)	– پسایندهای رهبری فروتنانه برای مدیران کدامند؟
چه جامعه‌ای (Who)	– جامعه‌ی مورد مطالعه برای دسترسی به این عوامل چیست؟
محدودیت زمانی (When)	– هر یک از پسایندهای رهبری فروتنانه برای مدیران ، چه اهمیتی دارند؟
چگونگی روش (How)	– چارچوب پیاده‌سازی پسایندهای رهبری فروتنانه برای مدیران چگونه است؟

مرحله‌ی دوم بررسی نظام‌مند متون انجام پذیرفت به این صورت که پژوهش‌ها از طریق جستجوی کتابخانه ملی و دیگر کتابخانه‌ها، پژوهشکده‌ها و سایت‌هایی همچون مگیران، چایگاه مجلات تخصصی نور، ایرانداک و پایگاه‌های استنادی و اطلاعاتی معتبر خارجی شامل Science Direct, Scopus، Eric ,Springer ، و چند پایگاه علمی دیگر با تمرکز بر مقالات مرتبط با پسایندهای رهبری فروتنانه برای مدیران، در مقالات بین سال‌های ۲۰۰۰ تا ۲۰۲۳ بررسی شده است. واژه‌های کلیدی متنوعی از جمله: فروتنی و سازمان، فروتنی و مدیریت، رهبری فروتنانه، پسایندها، امکان‌سنجی و استقرار رهبری فروتنانه در سازمان‌ها، برای جستجوی مقاله‌های پژوهش مورد استفاده قرار گرفت. در نتیجه جستجو و بررسی پایگاه‌های داده، نشریه‌ها و موتورهای جستجوی مختلف و با استفاده از واژه‌های کلیدی موردنظر (فروتنی و سازمان، فروتنی و مدیریت، رهبری فروتنانه، پسایندهای رهبری فروتنانه در سازمان‌ها)، ۱۱۳ مقاله یافت شد.

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61186/meo.13.3.157]

مرحله‌ی سوم جستجو و انتخاب مقاله‌های مناسب صورت پذیرفت؛ برای انتخاب مقاله‌های مناسب براساس الگوریتم نشان داده شده در شکل ۱، پارامترهای مختلفی مانند عنوان، چکیده محتوا، دسترسی، محتوا و کیفیت روش پژوهش مورد ارزیابی قرار گرفته است.



شکل ۱: نمودار شیوه انتخاب مقاله‌های مناسب جهت تحلیل

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

جدول ۲: لیست مطالعات انتخاب شده برای انجام پژوهش

ردیف	نویسندگان	سال انتشار	نام اثر	روش پژوهش
1	Al Wali, J., Muthuveloo, R., and Teoh, A. P.	2022	Unravelling the nexus between creative self-efficacy, humble leadership, innovative work behaviour and job performance amongst physicians in public hospitals.	مدلسازی معادلات ساختاری
2	Bahadur, W., and Ali, A.	2021	Linking leader humility with service performance: the role of service climate and customer mistreatment.	مدلسازی معادلات ساختاری

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61186/meo.13.3.157]

3	Bharanitharan, K., Chen, Z. X., Bahmannia, S., and Lowe, K. B	2018	Is leader humility a friend or foe, or both? An attachment theory lens on leader humility and its contradictory outcomes.	مدلسازی معادلات ساختاری
4	Ding, H., Yu, E., Chu, X., Li, Y., and Amin, K.	2020	Humble leadership affects organizational citizenship behavior: the sequential mediating effect of strengths use and job crafting.	مدلسازی معادلات ساختاری
5	Luo Y, Zhang Z, Chen Q, Zhang K, Wang Y and Peng J	2022	Humble leadership and its outcomes: A meta-analysis.	فرا تحلیل
6	Kelemen, T. K., Matthews, S. H., Matthews, M. J., and Henry, S. E	2022	Humble leadership: a review and synthesis of leader expressed humility.	فراترکیب
7	Cho, J., Schilpzand, P., Huang, L., and Paterson, T	2020	How and when humble leadership facilitates employee job performance: the roles of feeling trusted and job autonomy.	مدلسازی معادلات ساختاری
8	Li, J., Liang, Q., Zhang, Z., and Wang, X.	2018	Leader humility and constructive voice behavior in China: a dual process model. Int.	تحلیل عاملی تاییدی
9	Li, J., Liang, Q. Z., and Zhang, Z. Z.	2016	The effect of humble leader behavior, leader expertise, and organizational identification on employee turnover intention.	تحلیل عاملی تاییدی
10	Li, X., Xue, J., and Liu, J.	2021	Linking leader humility to employee creative performance: work engagement as a mediator.	مدلسازی معادلات ساختاری
11	Liborius, P., and Kiewitz, C.	2022	When leader humility meets follower competitiveness: relationships with follower affective trust, intended and voluntary turnover.	مدلسازی معادلات ساختاری
12	Ma, C., Wu, C.-H., Chen, Z. X., Jiang, X., and Wei, W.	2019	Why and when leader humility promotes constructive voice: a crossover of energy perspective.	مدلسازی معادلات ساختاری
13	Mao, J., Chiu, C. Y., Owens, B. P., Brown, J. A., and Liao, J.	2018	Growing followers: exploring the effects of leader humility on follower self-expansion, self- efficacy, and performance.	مدلسازی معادلات ساختاری
14	Hu, J., Jiang, K., Erdogan, B., Bauer, T. N., and Liu, S.	2018	Leader humility and team creativity: the role of team information sharing, psychological safety, and power distance.	تحلیل عاملی تاییدی

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61186/meo.13.3.157]

15	Nguyen, D. T. N., Teo, S. T. T., Halvorsen, B., and Staples, W.	2020	Leader humility and knowledge sharing intention: a serial mediation model.	مدلسازی معادلات ساختاری
16	Owens, B. P., Johnson, M. D., and Mitchell, T. R.	2013	Expressed humility in organizations: implications for performance, teams, and leadership.	تحلیل عاملی (اکتشافی)
17	Owens, B. P., and Hekman, D. R.	2012	Modeling how to grow: an inductive examination of humble leader behaviors, contingencies, and outcomes.	تحلیل مضمون
18	Qian, S., Liu, Y., and Chen, Y.	2020	Leader humility as a predictor of employees' feedback-seeking behavior: the intervening role of psychological safety and job insecurity.	مدلسازی معادلات ساختاری
19	Qin, X., Liu, X., Brown, J. A., Zheng, X., and Owens, B. P.	2019	Humility harmonized? Exploring whether and how leader and employee humility (in)congruence influences employee citizenship and deviance behaviors.	تحلیل رگرسیون چندگانه
20	Yang, K., Zhou, L., Wang, Z., Lin, C., and Luo, Z.	2019	Humble leadership and innovative behaviour among Chinese nurses: the mediating role of work engagement.	مدلسازی معادلات ساختاری
۲۱	Jiang, H., Liu, W., Jia, L.	2019	How Humble Leadership Influences the Innovation of Technology Standards: A Moderated Mediation Model.	مدلسازی معادلات ساختاری
22	Wang, Y., Liu, J., and Zhu, Y.	2018	Humble leadership, psychological safety, knowledge sharing, and follower creativity: a cross-level investigation.	تحلیل چند سطحی
۲۳	Greer پایان نامه	۲۰۱۳	Humility isn't just personal anymore: testing group-level humility in the organization	تحلیل عاملی (اکتشافی)
۲۴	Owens & Hekman	2015	How does leader humility influence team performance? exploring the mechanisms of contagion and collective promotion focus	تحلیل عاملی تاییدی
25	Wang, J., Zhang, Z., and Jia, M.	2016	Understanding how leader humility enhances employee creativity.	مدلسازی خطی سلسله مراتبی
26	Zhu Y, Zhang S and Shen Y. (2019).		Humble Leadership and Employee Resilience: Exploring the Mediating Mechanism of Work-Related Promotion Focus and Perceived Insider Identity.	تحلیل عاملی تاییدی
27	Ye, B. H., Tung, V. W. S., Li, J. J., and Zhu, H.	2020	Leader humility, team humility and employee creative performance: the moderating Frontiers in Psychology 16 frontiersin.org roles of task dependence and competitive climate.	مدلسازی خطی سلسله مراتبی
28	Zhong, J., Zhang, L., Li, P., and	2019	Can leader humility enhance employee wellbeing? The mediating role of employee humility.	تحلیل عاملی

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61186/meo.13.3.157]

	Zhang, D. Z.			تاییدی
29	Zhou, X., Wu, Z., Liang, D., Jia, R., Wang, M., Chen, C., et al.	2021	Nurses' voice behaviour: the influence of humble leadership, affective commitment and job embeddedness in China.	مدلسازی معادلات ساختاری
30	Chiu, C., Owens, B., Emrich, J.	2014	Leader Humility: The Boundary Conditions, Cross-Cultural Comparisons, And Practical Implications. Academy of Management Annual Meeting Proceedings.	تحلیل مضمون
31	Zhang, H., Ou, A.Y., Tsui, A.S. and Wang, H.	2017	CEO humility, narcissism and firm innovation: a paradox perspective on CEO traits. Leadership Quarterly.	رگرسیون چندگانه سلسله مراتبی
32	Mao, J., J. Liao, Y. Han, and W. Liu.	2017	The Mechanism and Effect of Leader Humility: An Interpersonal Relationship Perspective.	رگرسیون خطی سلسله مراتبی
33	Zhang Z and Song P	2020	Multi-Level Effects of Humble Leadership on Employees' Work Well-Being: The Roles of Psychological Safety and Error Management Climate.	تحلیل عاملی اکتشافی
34	Rego, A., Owens, B., Yam, K.C., Bluhm, D., Cunha, M.P, Silard, A., Gonc¸alves, L., Martins, M., Simpson, A.V. and Liu, W.	2017a	Leader humility and team performance: exploring the mediating mechanisms of team PsyCap and task allocation effectiveness.	تحلیل عاملی تاییدی
35	Rego, A., Cunha, M.P. and Simpson, A.V.	2016	The perceived impact of leaders' humility on team effectiveness: an empirical study.	تحلیل عاملی تاییدی
۳۶	Wang, L., Owens, B. P., Li, J., and Shi, L.	2018 c	Exploring the affective impact, boundary conditions, and antecedents of leader humility.	مدلسازی معادلات ساختاری
۳۷	Qian, J., Li, X., Song, B., Wang, B., Wang, M., Chang, S., et al.	2018	Leader's expresses humility and followers' feedback seeking: the mediating effects of perceived image cost and moderating effects of power distance orientation.	رگرسیون و تحلیل عاملی تاییدی
38	Anand, A., I. Walsh, and S. Moffett.	2019	Does Humility Facilitate Knowledge Sharing? Investigating the Role of Humble Knowledge Inquiry and Response.	فراترکیب
39	Strüfing, S.O.	2014	Humble Leadership: Relevance to Employees' Creativity and Innovation Under the Consideration of Time Pressure.	تحلیل مضمون
40	Liu, C.	2016	Does Humble Leadership Behavior Promote Employees' Voice Behavior? a Dual Mediating	تحلیل عاملی

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61186/meo.13.3.157]

			Model.	تاییدی
41	Owens, B.P., Wallace, A.S. and Waldman, D.A.	2015	Leader narcissism and follower outcomes: the counterbalancing effect of leader humility.	مدلسازی معادلات ساختاری
42	Nielsen, R., Marrone, J.	2018	Humility: Our Current Understanding of the Construct and its Role in Organizations	فراترکیب
43	Morris, J. A., C. M. Brotheridge, and J. C. Urbanski.	2005	"Bringing Humility to Leadership: Antecedents and Consequences of Leader Humility.	فراترکیب
44	Mudassar, A., zhang, L., Salim, K. (2020).	2020	Linking humble leadership and project success: the moderating role of top management support with mediation of team-building.	تحلیل عاملی تاییدی
45	Yun Qu, Jinjie Zhu & Roger D. Goddard (2022).	2022	Modesty brings gains: linking humble leadership to knowledge sharing via psychological safety and psychological empowerment in professional learning communities.	مدلسازی معادلات ساختاری
46	Walters, K. N., and Diab, D. .	2016	Humble leadership: implications for psychological safety and follower engagement.	رگرسیون خطی سلسله مراتبی
47	Yuan, L., Zhang, L., and Tu, Y.	2018	When a leader is seen as too humble: a curvilinear mediation model linking leader humility to employee creative process engagement.	تحلیل عاملی تاییدی
48	Mohammadian, B., Zarei matin, H., Babashahi, J., Yazdani	۱۳۹۶	Understanding the Formation Process of Humility-Based Leadership in Business Using Meta Synthesis Approach	فراترکیب
49	Aghighi, A.	2021	Investigating the Role of Safety Stressors on Safety Citizenship Behavior: Assessing the Moderating Role of Humble Leadership	رگرسیون
50	Bahmani, A., Balouchi, H.	۱۴۰۰	Investigating the Effect of Leaders' Humility on The Moral Behaviors of Followers with the Mediating Role of Spirituality in Work	مدلسازی معادلات ساختاری
51	Aghighi, A.	۱۳۹۸	Investigating the Role of Moral Intelligence on Humility Leadership Components	مدلسازی معادلات ساختاری
52	نظری، کاشف و بهنام	۱۳۹۹	مدلیابی نقش سبک رهبری فروتن در رفتار صدای کارکنان وزارت ورزش و جوانان: نقش میانجی توانمندسازی روانشناختی و امنیت روانی	مدلسازی معادلات ساختاری
53	پاشازاده، سلیمانی و تیموری آذر	۱۳۹۹	رابطه نوین رویکرد صادقانه و فروتنانه رهبری اخلاقی با عملکرد سازمانی	همبستگی

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61186/meo.13.3.157]

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

مرحله‌ی پنجم شامل تجزیه و تحلیل و تلفیق یافته‌های کیفی بود؛ در این پژوهش، ابتدا برای تمام عوامل استخراج شده از مطالعات پیشین، کدی را در نظر گرفته، سپس با در نظر گرفتن مفهوم هر یک از این کدها، در یک مفهوم مشابه دسته‌بندی شدند. به این ترتیب، مفاهیم پژوهش مشخص شدند. براساس تحلیل های صورت گرفته به کمک روش تحلیل محتوا روی ۵۳ مقاله نهایی انتخاب شده در مجموع تعداد ۷۵ کد باز، ۲۵ مفهوم و ۳ مقوله برای پسایندهای رهبری فروتنانه برای مدیران در این پژوهش کشف و برچسب‌گذاری شدند. یافته‌های حاصل از این مرحله بیانگر آن بود که در مطالعات قبلی تاکنون چنین مطالعه نظام‌مندی انجام نشده و هریک از مطالعات، فقط به جنبه خاصی از مقوله رهبری فروتنانه توجه داشته‌اند و ابعاد چندگانه در قالب یک چارچوب منسجم و به صورت نظام‌مند در نظر گرفته نشده است.

در نهایت در مرحله‌ی هفتم کدهای استخراجی کنترل شد؛ موقعی که در رتبه دهنده، پاسخگویان رتبه‌بندی می‌شوند و هدف سنجش میزان توافق بین این دو رتبه دهنده است، از شاخص کاپا استفاده می‌شود. برای کنترل مفاهیم استخراجی، از مقایسه نظر پژوهشگر با یک خبره استفاده شده است. شاخص کاپا بین صفر تا یک نوسان دارد هرچه مقدار این سنجه به عدد یک نزدیک‌تر باشد، نشان می‌دهد که توافق بیشتری بین رتبه‌دهندگان وجود دارد. اما زمانی که مقدار کاپا به عدد صفر نزدیک‌تر باشد، در آن صورت توافق کمتر بین دو رتبه دهنده وجود دارد. با استفاده از نرم‌افزار SPSS عدد معناداری ۰/۰۰۰ و مقدار شاخص ۹۲۲/ ۰ محاسبه شد که در جدول ۳ نشان داده شده است. با توجه به کوچکتر بودن عدد معناداری از ۰/۰۵ فرض استقلال کدهای استخراجی رد می شود، پس می‌توان ادعا کرد که استخراج کدها از پایایی مناسبی برخوردار بوده است. و برای بررسی روایی پژوهش، یافته‌ها در اختیار ۴ نفر از خبرگان تحقیق کیفی قرار گرفت.

جدول ۳: مقادیر اندازه توافق

	مقدار	انحراف استاندارد	عدد معناداری
کاپای مقدار توافق	۰/۹۲۲	۰/۰۵۱	۰/۰۰۰
تعداد مورد معتبر	۹۱		

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61186/meo.13.3.157]

یافته‌ها

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

جدول ۴: رتبه‌بندی کدهای پسایندهای رهبری فروتنانه برای مدیران

	مفهوم	کدهای باز	فراوانی	رتبه در مفاهیم	رتبه در کل
تاثیر مثبت بر شخص رهبر	**پذیرش از جانب گروه**	مرجعیت گروه	۱۴	۳	۵۸
		فرمانبرداری	۲۳	۱	۴۹
		جلب مشارکت دیگران	۱۶	۲	۵۴
	بهزیستی عاطفی	احساسات مثبت مدیر	۱۳	۱	۶۰
		کاهش خطر افسردگی	۶	۳	۶۸
		جذب مثبت	۶	۲	۶۸
	عزت نفس	بی‌نیازی از جستجوی تایید دیگران	۸	۲	۶۷
		اعتماد به قضاوت و نظرهای خود	۹	۱	۶۶
		رضایت شغلی	۶	۳	۶۸
	کاریزما	عاطفه مثبت	۳۰	۱	۴۰
		هوش هیجانی	۲۳	۳	۴۹
		هوش اخلاقی	۲۶	۲	۴۷
تاثیر مثبت بر پیروان	**اخلاق کاری**	مشارکت	۴۱	۲	۲۶
		تعهد	۴۶	۱	۱۶
		تلاش برای ارتقای خویش	۳۳	۳	۳۵
	تسهیم دانش	اشتراک‌گذاری تجربه	۲۷	۱	۴۳
		استقبال از تجربه پیروان	۲۷	۱	۴۳
		ثبت تجارب پیروان	۲۷	۱	۴۳
	اشتیاق شغلی	بهزیستی روانشناختی	۴	۴	۷۱
		امیدواری	۱۳	۱	۶۰
		مثبت اندیشی	۱۲	۲	۶۵
	رفتار نوآورانه	مشورت‌جویی از پیروان	۳۹	۱	۳۲
		استقلال	۳۲	۲	۳۶
		امنیت روانی	۳۱	۳	۳۹
	خلاقیت	الهام‌بخش بودن	۱۳	۱	۶۰
		پذیرش ایده‌ها، پیشنهادات و	۱۳	۱	۶۰

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61186/meo.13.3.157]

		اطلاعات جدید			
		تامین مالی	۴	۳	۷۱
	کاهش ترک خدمت و جابجایی شغلی	احساس موثر بودن	۲۳	۱	۴۹
		احساس معنادار بودن	۲۱	۲	۵۲
		احساس شایستگی	۱۶	۳	۵۴
	اعتماد	شفاف‌سازی	۴۹	۱	۹
		عدالت سازمانی	۴۹	۱	۹
		اداراک خیرخواهی مدیر	۴۲	۳	۲۱
	رضایت	مسئولیت‌پذیری	۳۹	۲	۳۲
		افزایش انگیزه	۴۲	۱	۲۱
		افزایش خلاقیت	۱۳	۳	۶۰
	خودکارآمدی	داشتن اهداف روشن	۴۹	۱	۹
		نظام پاداش دهی	۴۹	۱	۹
		محیط امن کاری	۴۷	۳	۱۳
	حس ارزشمندی	شنیدن صدای پیروان	۵۱	۱	۲
		قدردانی	۴۷	۲	۱۳
		تکریم	۴۱	۳	۲۶
	رفتار شهروندی سازمانی	نوع دوستی	۴۱	۳	۲۶
		وجدان کاری	۴۶	۱	۱۶
		جوانمردی	۴۲	۲	۲۱
تاثیر مثبت بر سازمان	**جهت‌گیری استراتژیک دوسویه**	بهره‌گیری از شایستگی موجود	۴	۲	۷۱
		کاوش فرصت‌های جدید با رفتار ادغام تیمی	۱۴	۱	۵۸
		اندیشیدن به فراتر از خود	۴	۲	۷۱
	پیشرفت	توسعه انتظارات مثبت	۵۰	۲	۳
		ارتباط باز	۵۳	۱	۱
		سرمایه روانشناختی	۳۲	۳	۳۶
	افزایش اثربخشی	حمایت مدیریت ارشد	۴	۳	۷۱
		تحلیل درست از وضعیت	۴۳	۱	۱۹
		اجرای مطلوب فرآیند	۴۰	۲	۳۱
	نوآوری	ایجاد بستر مناسب برای طرح ایده‌های نو در پیروان	۲۷	۳	۴۳
		روزآمدی	۴۱	۲	۲۶
		گفتگوی انتقادی	۴۲	۱	۲۱

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-24]

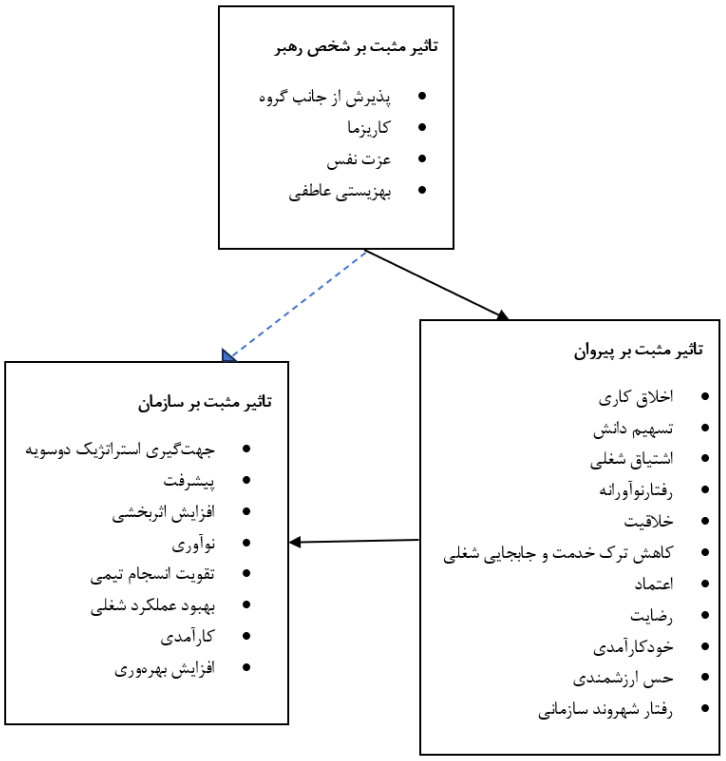
[DOI: 10.61186/meo.13.3.157]

	تقویت انسجام تیمی	اهتمام به فرآیندهای گروهی	۴۷	۱	۱۳
		ادراک گروهی	۳۲	۳	۳۶
		هم‌افزایی	۴۲	۲	۲۱
	بهبود عملکرد شغلی	مشارکت در فرآیند تصمیم‌گیری	۵۰	۱	۳
		بازخورد به پیروان بعد از اجرای تصمیم‌های مشارکتی	۴۳	۲	۱۹
		ارزیابی عملکرد	۳۱	۳	۳۹
	کارآمدی	تقویت صمیمت	۵۰	۱	۳
		محیط کاری غیرکنترل کننده	۵۰	۱	۳
		محیط انگیزشی	۱۶	۳	۵۴
	افزایش بهره‌وری	توانمندسازی شناختی	۲۱	۲	۵۲
		توانمندسازی روانشناختی	۱۶	۳	۵۴
		توانمندسازی ساختاری	۲۸	۱	۴۲
	یادگیری سازمانی	آموزش‌پذیری	۴۶	۱	۱۶
		تمایل به تغییر	۴۱	۲	۲۶
		توسعه شایستگی	۳۷	۳	۳۴
	تسریع در انجام امور	تفویض اختیار	۵۰	۱	۳
		داشتن استقلال	۲۴	۳	۴۸
		مدیریت مشارکتی	۵۰	۱	۳

براساس فراوانی و رتبه‌های به دست آمده در جدول ۴ مشخص شد که پیشرفت، حس ارزشمندی، تسریع در انجام امور، کارآمدی، اعتماد، خودکارآمدی، تقویت انسجام تیمی، اخلاق کاری، یادگیری سازمانی، رفتار شهروندسازمانی، بهبود عملکرد شغلی، افزایش اثربخشی دارای بیشترین فراوانی می‌باشند و بالاترین رتبه‌ها را در کل کسب کرده‌اند؛ بدین مفهوم که در نتیجه‌ی اجرای رهبری فروتنانه، این پسایندها بیشتر گزارش شده‌اند. و تکرارپذیری بیشتری نسبت به سایر کدها داشته‌اند. فراوانی کم دیگر کدها نشان از کم اهمیتی آنها نیست؛ اما از مفاهیمی هستند که اخیرا توجه محققان را به خود جلب کرده‌اند و امید است در مطالعات دیگر تکرار و تاثیر آنها نیز بیشتر بررسی گردد. در نهایت با توجه به مفاهیم حاصل شده، پسایندهای رهبری فروتنانه برای مدیران به شرح شکل ۲ ترسیم گردید.

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61186/meo.13.3.157]



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

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف شناسایی پسایندهای برای رهبری فروتنانه برای مدیران با رویکرد فراترکیب انجام شد. نتایج حاصل شده نشان داد که پسایند رهبری فروتنانه در سازمان، از سه جنبه تاثیر مثبت بر شخص رهبر(پذیرش از جانب گروه، کاریزما، عزت نفس و بهزیستی عاطفی)، تاثیر مثبت بر پیروان (اخلاق کاری، تسهیم دانش، اشتیاق شغلی، رفتارنوآورانه، خلاقیت، کاهش ترک خدمت و جابجایی شغلی، اعتماد، رضایت، خودکارآمدی، حس ارزشمندی و رفتار شهروند سازمانی) و تاثیر مثبت بر سازمان (جهت‌گیری استراتژیک دوسویه، پیشرفت، افزایش اثربخشی، نوآوری، تقویت انسجام تیمی، بهبود عملکرد شغلی، کارآمدی و افزایش بهره‌وری) قابل بررسی خواهد بود. در نهایت از یافته‌های حاصل شده در این پژوهش پسایندهای رهبری فروتنانه به شرح ذیل طراحی و تنظیم گردید:

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61186/meo.13.3.157]

اولین پیامد رهبری فروتنانه برای شخص رهبر خواهد بود که منجر به پذیرش از جانب گروه، کاریزمایی رهبر، حفظ اعتماد به نفس و عزت نفس و در نتیجه بهزیستی عاطفی رهبر خواهد شد. وجود ارزش‌ها و هنجارهای اخلاقی در شخصیت رهبرفروتن منجر به کاریزمایی او خواهد شد؛ نتایج این مطالعه نشان داد مولفه‌های مسئولیت‌پذیری، مهرورزی، توجه و احترام به پیروان، بردباری، درستکاری خیرخواهی، همدلی و انصاف تبیین کننده‌های هوش اخلاقی برای فروتنی رهبر معرفی گردید. به باور (Jeung & Yoon, 2018)، رهبران فروتن با نشان دادن نگرش دوستانه نسبت به پیروان و جستجوی راهنمایی و تشویق پیروان به حذف فاصله قدرت، محترمانه ترین رویکرد را در برخورد با پیروان خود ارائه می‌دهند. همچنین وقتی که رهبران صداقت و فروتنی دارند، احتمال روابط قوی و موثرتر با پیرو بیشتر می‌گردد. رهبران فروتن با هوش هیجانی بالا دارای خودآگاهی و افزایش توان تغییرپذیری هستند؛ همچنین با مدیریت استرس، انگیزش الهام بخش و ایجاد اعتماد به نفس در پیروان، عملکرد آنها و به طبع سازمان را ارتقا می‌دهند. کاهش پرخاشگری در محیط کار نیز از دیگر ثمرات هوش هیجانی برای رهبران سازمان است. بر اساس نظریه عواطف مثبت (Fredrickson, 2001)، هیجان مثبت می‌تواند مزیت رقابتی را برای افراد به ارمغان بیاورد، توانایی عمل و واکنش را در مدت کوتاهی بهبود می‌بخشد و انعطاف‌پذیری تفکر را افزایش می‌دهد. بنابراین شرایط راحت‌تری برای کارمندان برای ایده‌ها و پیشنهادهای جدید وجود دارد. به طور کلی زیردستان تحت تاثیر سبک رهبری فروتنانه، احساس عاطفی مثبت‌تری را تجربه خواهند کرد و یک شخصیت کاریزما از رهبر فروتن می‌سازد. سطوح بالای عزت نفس واقعی می‌تواند به عنوان یک کاتالیزور برای فروتنی عمل کند. فروتنی تمایل رهبران را برای قرار گرفتن در کانون تشخیص و مرکز توجه کاهش می‌دهد، و نیاز به جستجوی تایید از طریق ارتقای خود را از بین می‌برد. همچنین بهزیستی عاطفی از پسایندهای قدرتمند فروتنی است. همچنان که نتایج مطالعات (Exline and Hill, 2012) ، و (Jankowski, Sandage & Hill, 2013) نشان داد فروتنی باعث کاهش افسردگی و در نتیجه بهزیستی ذهنی بیشتر و احساسات مثبت می‌شود. نتیجه بهزیستی عاطفی رهبر، در برخورد با پیروان نمود یافته و باعث بازخورد مثبت بر نگرش‌ها و عملکرد بعدی پیروان می‌شود. این نتایج از تمایل رهبر فروتن به خودآگاهی دقیق، باز بودن و ادغام مشارکت پیروان ناشی می‌شود.

نظر به اینکه فروتنی به عنوان فرافضیلت در نظر گرفته شده است، می‌تواند فضائل دیگر را شکل دهد و موجب بهبود عملکرد شغلی پیروان گردد (Owens et al., 2015; Oc et al., 2015; Argandona, 2015)، ازین‌رو پیامد رهبری فروتنانه برای پیروان قابل تفسیر است و می‌توان گفت فروتنی برای مدیر یک الزام اخلاقی است. از پیامدهای رهبری فروتنانه اعتماد است. رهبر فروتن با شفاف‌سازی، عدالت سازمانی، و ادراک خیرخواهی مدیر منجر به حس اعتماد در پیروان می‌گردد. همچنان که (Chappelear, 2020)، بیان می‌دارد، رهبری فروتنانه منجر به شکلی از همکاری می‌شود که پیامد آن، شکوفایی انسانی و سطوح بالاتر انگیزه، اخلاق و رفاه عمومی خواهد بود نتایج این مطالعه نیز نشان داد که فروتنی رهبر،

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61186/meo.13.3.157]

اخلاق کاری را که با مشارکت، تعهد و تلاش برای ارتقای خویش شناخته می‌شود، و همچنین اشتیاق شغلی را نیز که با بهزیستی روانشناختی، امیدواری و مثبت‌اندیشی همراه است، به ارمغان می‌آورد رهبران فروتن به موجب الگوسازی و ذهن باز و پذیرای خود، موجب ارتقای رفتار صدای کارکنان می‌شوند، و تمایل به مشارکت را در آنان افزایش می‌دهند؛ مزایای رهبری فروتنانه در رفتار صوتی ممکن است شامل گشودگی بیشتر به پارادایم‌های جدید و تمرکز بر کاوش، ظرفیت یادگیری از دیگران، تمایل به تشخیص ناکامی‌ها یا محدودیت‌های شخصی به احتمال بالا پیش‌بین شروع تلاش برای یادگیری بیشتر است، همینطور با احترام بیشتر به کسانی که تجربه بیشتری دارند. نشان از رفتار رهبر در جهت شنوا بودن نظرات دیگران است که اگر رفتار رهبر مزین به قدردانی و تکریم باشد، موجب حس ارزشمندی در پیروان می‌گردد. و با احساس موثر بودن، معنادار بودن و شایستگی زمینه‌ی ترک خدمت و جابجایی شغلی را کاهش می‌دهد و منجر به مسئولیت‌پذیری، افزایش انگیزه و افزایش خلاقیت رضایت پیروان می‌شود که نشانه رضایت پیروان است و زمینه رفتار شهروند سازمانی با در این مطالعه با نوع دوستی، وجدان کاری و جوانمردی شناخته شد، هموار می‌گردد. یک رهبر فروتن با داشتن اهداف روشن، نظام پاداش دهی و محیط امن کاری و بدون استرس، موجب خودکارآمدی پیروان می‌شود. رهبر فروتن با مشورت‌جویی از پیروان، استقلال و امنیت روانی منجر به رفتار کاری نوآورانه پیروان می‌گردد که یک عنصر ضروری برای سازمان است. زیرا زمانی که کارکنان از سرقت ایده و دانش خود و یا بی‌تفاوتی و عدم تقدیر نگران نباشند، موجبات تبدیل دانش فردی به را فراهم می‌سازد. دانش یک منبع حیاتی برای سازمان‌هاست که با اشتراک دانش میل به رشد دارد؛ استقبال رهبر فروتن از تجربه پیروان و تشویق به اشتراک‌گذاری تجربه و ثبت تجاربشان، راه را بر تسهیم دانش در سازمان هموار می‌سازد و با الهام‌بخش بودن، پذیرش ایده‌ها، پیشنهادات و اطلاعات جدید و تامین مالی محیطی را ایجاد می‌کنند که منجر به خلاقیت پیروان می‌گردد و باعث می‌شوند که مهارت‌ها و توانایی‌های جدید پیروان شکوفا گردد.

همچنان که (Nielsen & Marrone, 2018)، اذعان می‌دارند در محیط‌های پرفشار و با ساختار و فرهنگ به شدت سلسله مراتبی، روابط فوق تضعیف می‌شود، از این‌رو در چارچوب سازمانی مدرن که با پیچیدگی بالا و الزامات سازگاری مشخص می‌شود، تاکید بیشتری بر جنبه‌های پایین به بالای رهبری ضروری است. رهبرانی که اعتراف می‌کنند در دنیای پیچیده و ناشناخته همه پاسخ‌ها را ندارند، معتبرتر هستند. آموزش‌پذیری، تمایل به تغییر و توسعه شایستگی رهبر فروتن، یادگیری سازمانی را تحقق می‌بخشد. نظر به اینکه فروتنی رهبر با جهت‌گیری رابطه‌ای آن مشخص می‌شود و به عنوان یک عامل سازنده‌ی رابطه، می‌تواند با تدابیری از جمله تقویت صمیمت، محیط کاری غیرکنترل کننده و محیط انگیزشی، رضایت حاصل از تعاملات بین فردی را در پیروان فراهم سازد و کارآمدی نتیجه‌ی آن باشد. پیامد دیگر به افزایش بهره‌وری با توانمندسازهای ساختاری، شناختی و روانشناختی است؛ رهبران فروتن با فرایند تصمیم‌گیری مشترک و بازخورد دادن به پیروان بعد از اجرای تصمیم‌های مشارکتی، تمرکز زدایی و جو توانمندساز، در

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61186/meo.13.3.157]

مسیر توانمندسازی ساختاری گام برمی‌دارند. ویژگی بارز رهبر فروتن این است که تا آنجا که ممکن است نظرات پیروان را قبل از ایجاد چشم‌انداز کلی درک کند. و در صورتی که نظرات آنها قابل استفاده بود، بعد از اجرا به پیروان خود، نتیجه‌ی آن را اذعان دارد که این امر منجر به تشویق پیروان در ارائه ایده‌های خود می‌شود. همچنین توانمندسازی روانشناختی نقش اساسی در تعریف نگرش و صداقت پیروان، تحریک مشارکت آنان در تصمیم‌گیری و وفاداری و انگیزه مثبت اعضای سازمان ایفا می‌کند. زمانی که اعضای سازمان احساس کنند که از نظر روانی توانمند هستند، منجر به کارایی تیم می‌شود (Wang et al., 2018). مطالعه حاضر نشان داد که توانمندسازی روانشناختی پیروان از طریق توجه به نیازهای روانی، آرامش محیط کار، قدردانی فعالیت‌های پیروان، دخیل کردن پیروان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی، استقلال در تعیین نحوه انجام کار و اعتماد سازمانی ممکن خواهد بود. همچنین رهبران فروتن در زمینه توانمندسازی شناختی پیروان خود اهتمام دارند؛ رهبران فروتن سعی در تقویت پیروان خود دارند و درگیر سبکی از رهبری هستند که پیروان را هدایت می‌کنند تا خودشان را رهبری کنند و پیروان را تا جایی توسعه می‌دهند که به راهنمایی بسیار کمی از رهبر خود نیاز داشته باشند تا جایی که حتی پس از خروج رهبر از سازمان، به پیشرفت خود ادامه می‌دهند. بنابراین رهبرانی که دارای سطوح بالایی از فروتنی می‌باشند، بیشتر از همتایان خود، پیروان را توانمند می‌سازند. همچنین این رهبران با ایجاد بستر مناسب برای طرح ایده‌های نو و تخصیص وظایف، زمینه را برای رشد آنها فراهم می‌کنند. تخصیص وظایف منجر به اثربخشی فعالیت سرمایه انسانی می‌گردد؛ زیرا وظایف متناسب با نیازها و توانایی‌های تیم درنظر گرفته شده است که نیاز به برنامه‌ریزی دقیق رهبر و توجه به همسویی وظایف اعضای سازمان با توجه به توانایی‌ها و مهارت‌های آنها است. همچنین با افزایش غیرقابل پیش‌بینی بودن و ناشناخته بودن در سازمان‌های مدرن، رهبران باید به سلاح فروتنی مجهز باشند و از طریق تقویت سرمایه روانشناختی و تخصیص وظایف با این افزایش عدم قطعیت در محل کار مقابله کنند. رهبر فروتن با اعتبار بخشیدن به نقاط قوت پیروان، منجر به اعتماد به نفس و خودکارآمدی در پیروان می‌شوند؛ اعتراف رهبر به محدودیت‌ها و اشتباهات خود، باعث رها شدن از نیاز به حفظ یک شخصیت کامل و در نتیجه تسهیل رشد از طریق مشارکت دادن پیروان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی و غلبه بر محدودیت‌ها و چالش‌ها می‌گردد که همین امر خوش‌بینی و تاب‌آوری را تقویت می‌کند؛ روحیه آموزش‌پذیری رهبر فروتن و توانایی پذیرش این باور که ارزیابی و به روزسانی مداوم رهبر، موجب پیشرفت خود و اثربخشی پیروان و در نتیجه سازمان می‌گردد، بازخورد مداوم را تقویت می‌کند که این امر منعکس کننده‌ی امیدواری است. بنابراین طی این مسیر به همراه توسعه انتظارات مثبت و ارتباط باز نویدبخش پیشرفت سازمان خواهد بود.

افراد سازمان‌ها ضمن در نظر گرفتن اهمیت هدف مشترک سازمان برای موفقیت و اثربخشی خود، باید با یکدیگر همکاری داشته باشند و عملکرد تیمی تقویت گردد. رهبر فروتن در تیم‌سازی تبحر دارد و با تقویت انسجام تیمی از طریق ادراک گروهی، اهتمام به فرآیندهای گروهی و هم‌افزایی، زمینه پویایی گروه

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61186/meo.13.3.157]

و در نتیجه تسریع در انجام امور را فراهم خواهد ساخت. همچنین این رهبران با تفویض اختیار، استقلال پیروان در نحوه انجام کار و مدیریت مشارکتی، موجبات تسریع در انجام امور در نیل به اهداف سازمانی را فراهم می‌سازند؛ و با مشارکت در فرآیند تصمیم‌گیری، بازخورد به پیروان بعد از اجرای تصمیم‌های مشارکتی و ارزیابی عملکرد، بهبود عملکرد شغلی و با ایجاد بستر مناسب برای طرح ایده‌های نو در پیروان، روزآمدی و گفتگوی انتقادی زمینه ساز نوآوری را برای سازمان به ارمغان می‌آورد

تئوری‌ها و تحقیقات موجود نشان می‌دهد که هم نقش رهبری مدیر سازمان و هم حمایت مدیریت ارشد به طور همزمان برای عملکرد بالای یک پروژه بسیار مهم هستند (Kanwal, Zafar and Bashir, 2017) همچنین مطالعه (Ong and Bahar, 2019) ، نشان داد که پشتیبانی مدیریت ارشد در مراحل مختلف عملیات سازمانی ضروری است. فروتنی رهبر زمانی اجرایی می‌شود که تیم مدیریت ارشد با تسهیل در تخصیص منابع مالی، منابع انسانی کارآمد، ابلاغ قوانین و مقررات پیش برنده، حمایت معنوی و یکپارچگی رفتار تیم مدیریت ارشد، تسهیل‌گر این امر باشد و با فراهم کردن موارد فوق، زمینه استفاده رهبر فروتن از مهارت‌هایش را فراهم سازد. همچنین با تحلیل درست از وضعیت و اجرای مطلوب فرآیند، افزایش اثربخشی را محقق می‌سازد. و در نهایت پیامد رهبری فروتنانه در سازمان، جهت‌گیری استراتژیک دوسویه با بهره‌گیری از شایستگی‌های موجود و همچنین کاوش جدید فرصت‌ها با رفتار ادغام تیمی است؛ به این معنا که اعضای سازمان، به فراتر از خود می‌اندیشند و با تقویت انسجام تیمی منجر به با ارائه ایده‌های نو و بهبود عملکرد شغلی در جهت نیل به اهداف سازمان خواهد شد.

در مقایسه‌ی نتایج به دست آمده با نتایج مطالعات (Bahmani & Balouchi, 2021)، (Nazari et al., 2021)، (Mohammadian et al., 2021) (Qu et al., 2022) و (Nielsen and Marrone, 2018) که در بخش پیشینه‌ی پژوهش اشاره شدند، می‌توان گفت الگوی به دست آمده، افزون بر تایید کلی پسایندهای ارائه شده‌ی قبلی به مقولات بیشتری که در نتیجه‌ی اجرای رهبری فروتنانه حاصل می‌شوند، دست یافته است. همچنین در الگوی به دست آمده، می‌توان دریافت که رهبری فروتنانه، نتایج سه سبک رهبری خدمتگزارانه، رهبری تحول آفرین و رهبری اخلاقی را پوشش می‌دهد. در نهایت با توجه به نتایج مثبت فراوان رهبری فروتنانه برای پیروان و سازمان می‌توان گفت فروتنی به رهبران جهت‌گیری دیگری را به جای "خود" ارائه می‌دهد که از استفاده و نمایش رفتارهای خود ستوده، استثمارگر و صرفا سودمند برای خود جلوگیری می‌کند.

بر اساس یافته‌های پژوهش حاضر، به منظور اجرایی شدن اثربخش رهبری فروتنانه می‌توان پیشنهادهایی به شرح ذیل ارائه داد:

– طراحی خط‌مشی‌های منابع انسانی که بر استانداردهای فروتنی بالا تاکید دارد.

– توجه به فرهنگ حاکم بر سازمان و جامعه در اعمال و اثربخشی فروتنی؛ زیرا فروتنی در فرهنگ‌های فاصله‌ای با قدرت بالا موثرتر است.

[Downloaded from journaliea.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61186/meo.13.3.157]

– هدایت پیروان به سمت پذیرش عدم قطعیت‌های آینده با استقبال مثبت
– توسعه انتظارات مثبت در مورد نتایج و ارائه اسناد مثبت در مورد موفقیت در حال حاضر و آینده

همچنین پیشنهاد می‌گردد در این زمینه مطالعات تجربی در خصوص پیامدهای رهبری فروتنانه صورت گیرد و بررسی گردد با اجرای رهبری فروتنانه هر یک از این پیامدها را به چه میزان می‌تواند در سازمان‌ها، مشاهده نمود.

اگر چه برای انجام این پژوهش منابع و مستندات مختلفی مورد بررسی قرار گرفت، اما با توجه به محدودیت در دسترسی منابع دیگر کشورها، ممکن است هنوز مواردی قابل شناسایی باشند که پیامد رهبری فروتنانه هستند و از نظر دور مانده باشند.

تعارض منافع/ حمایت مالی

نویسندگان هیچ‌گونه تضاد منافع و حمایت مالی در رابطه با تحقیق، تالیف و انتشار این مقاله اعلام نکرده‌اند.

تشکر و قدردانی

از جناب آقای دکتر غلامرضا ویسی به پاس همراهی دلسوزانه در روایی کدها در چندین مرحله، سپاسگزاری می شود.

منابع

Argandona, A. (2015). Humility in management. *Journal of Business Ethics*, 132(1):63-71 DOI:10.1007/s10551-014-2311-8

Bahmani, A., Balouchi, H. (2021) Investigating the Effect of Leaders' Humility on The Moral Behaviors of Followers with the Mediating Role of Spirituality in Work. *Management in The Islamic University J*, 21(1),101-122[Persian]

Basford, T.E., Offermann, L.R., & Behrend, T.S. (2014). Please accept my sincerest apologies: Examining follower reactions to leader apology. *Business Ethics J, 119*(1), 99–117. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.03.021

Cameron, K., & Spreitzer, G. (Eds.). (2012). *Handbook of positive organizational scholarship*. New York, NY: Oxford University Press:13.

Cameron, K., & Winn, B. (2012). Virtuousness in Organizations. In K. S. Cameron & G. Spreitzer (Eds.), The Oxford handbook of positive organizational scholarship. Oxford, England: Oxford University Press: 231-243.

Chappelear, H. (2020). *The miracle of humble leadership: helping good people become great*. Florida: Atlantic Publishing Group. 5.

Chiu, C.Y., Owens, B.P., & Tesluk, P.E. (2016). Initiating and Utilizing Shared Leadership in Teams: The Role of Leader Humility, Team Proactive Personality, and

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61186/meo.13.3.157]

Team Performance Capability. *Applied Psychology J*,101(12), 1701-1720. Doi.org/10.1037/apl0000159

Dwiwardani, C. (2017). Spelling Humble with U and ME: The role of perceived humility in intimate partner relationships. *Positive Psychology J*, 13(1), 1-11.

Exline, J. J., & Hill, P. C. (2012). Humility: A consistent and robust predictor of generosity. *The Journal of Positive Psychology*, *7*(3), 208–218. https://doi.org/10.1080/17439760.2012.671348

Fredrickson, B.L. (2001). The Role of Positive Emotions in Positive Psychology. The Broadenand-Build Theory of Positive Emotions. *American Psychologist J*, 56(3),218-226. Doi:10.1037/0003-066X.56.3.218

Hakkak,M., Moumeni,M. (2022). Designing a Humble Leadership Model of Nahjul-Balaghah Letters Using a Content Analysis Approach. *Management in The Islamic University J*, 11 (1), 159-178. Doi: 10.22034/MIU.2022.1296 [Persian]

Jankowski, P.J., Sandage, S.J. and Hill, P.C. (2013). Differentiation-based models of forgivingness, mental health and social justice commitment: mediator effects for differentiation of self and humility. *Journal of Positive Psychology*, 8(5), 412–424. DOI:10.1080/17439760.2013.820337

Jeung, C.W., and Yoon, H.J. (2018). When leadership elicits voice: evidence for a mediated moderation model. *Management and Organization J*, 24(1),40-61.

Julia, C., Ryan, K., Bryan, D., Edwards, K., Flaherty, E. (2021). The effect of honest and humble leadership on salesperson customer orientation. *Business Research J*, 130(1), 49–58.

Kanwal, N., Zafar, M.S., and Bashir, S. (2017). The combined effects of managerial control, resource commitment, and top management support on the successful delivery of information systems projects. *Project Management J*, 35(8), 1459-1465.

Luedi, M. (2022). Leadership in 22: A perspective. *Best Practice & Research Clinical Anaesthesiology J*, 36(2), 229-235. https://doi.org/10.1016/j.bpa.2022.04.002

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 J*, 9(18), 24-46. Doi:10.22067/pmt.v9i18.57784[Persian]

Nazari, F., Kashef, S.M., Behnam, M. (2020). Modeling of the Role of Humble Leadership Style on the Voice Behavior of the Employees of the Ministry of Sports and Youth: Intermediate Role of Psychological Empowerment and Psychological Safety. *Organizational Behavior Management in Sport Studies J*, 7(1), 65-78. doi: 10.30473/fmss.2020.50681.2072[Persian]

Nielsen, R., Marrone, J. (2018). Humility: Our Current Understanding of the Construct and its Role in Organizations. *Management Reviews J*, 20(4),805–824. DOI: 10.1111/ijmr.12160

Nielsen, R., Marrone, J. (2018). Humility: Our Current Understanding of the Construct and its Role in Organizations. *Management Reviews J*, 20(4), 805–824. DOI: 10.1111/ijmr.12160

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61186/meo.13.3.157]

Nielsen, R., Marrone, J. A., & Slay, H. S. (2010). A new look at humility: Exploring the humility concept and its role in socialized charismatic leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies J, 17*(1), 33–43. https://doi.org/10.1177/1548051809350892

Oc, B., Bashshur, M. R., Daniels, M. A., Greguras, G. J., and Diefendorff, J. M. (2015). Leader humility in Singapore. *The Leadership Quarterly Journal*, 26(1), 68–80. doi: 10.1016/j.leaqua.2014.11.005

Ong, C.H., and Bahar, T. (2019). Factors influencing project management effectiveness in the Malaysian local councils. *Managing Projects in Business J*,12(4),1146-1164. Doi.org/10.1108/IJMPB-09-2018-0200

Ou, A. Y., Tsui, A. S., Kinicki, A. J., Waldman, D. A., Xiao, Z., and Song, L. J. (2014). Humble chief executive officers' connections to top management team integration and middle managers' responses *Administrative Science Quarterly J*, 59(1), 34–72. doi: 10.1177/0001839213520131

Owens, B. P., and Hekman, D. R. (2012). Modeling how to grow: an inductive examination of humble leader behaviors, contingencies, and outcomes. *Academy of Management J*, 55(4), 787–818. doi: 10.5465/amj.2010.0441

Owens, B. P., Johnson, M. D., and Mitchell, T. R. (2013). Expressed humility in organizations: implications for performance, teams, and leadership. *Organ Sci J*, 24(1), 1517–1538. doi: 10.1287/orsc.1120.0795

Owens, B. P., Wallace, A. S., & Waldman, D. A. (2015). Leader narcissism and follower outcomes: The counterbalancing effect of leader humility. *Journal of Applied Psychology, 100*(4), 1203–1213. https://doi.org/10.1037/a0038698

Owens, B.P., and Hekman, D.R. (2016). How does leader humility influence team performance? Exploring the mechanisms of contagion and collective promotion focus. *Academy of Management J*, 59(3),1088–1111.

Owens, B.P., and Hekman, D.R. (2016). How does leader humility influence team performance? Exploring the mechanisms of contagion and collective promotion focus. *Academy of Management J*, 59(3),1088–1111.

Qu, Y., Zhu, J., & Roger D (2022). Modesty brings gains: linking humble leadership to knowledge sharing via psychological safety and psychological empowerment in professional learning communities. *Educational Studies J, 1-22*., DOI: 10.1080/03055698.2022.210364

Robbins S, Judge T. (2020). *Behavior Organizational*. (Ttranslated by: Mahdi Zare). Tehran: Nas Publication. 20. [Persian]

Sandelowski, M., Barroso, J. (2003). Toward a Meta synthesis of qualitative findings on motherhood in HIV-positive women. *Research in Nursing & Health J*, 26(2),153-170. Doi: 10.1002/nur.10072

Schein E, Schein P. (2020). *Humble Leadership the power of relationships, openiness, and trust*. (Ttranslated by Mohammad Mardani shahrbabak and Shahab Abdolmaleki). Tehran: Emam Hossein university Publication. 20. [Persian]

Veysi, Gh., Savadi, M. (2007). *Organizational behavior in the view of Islamic management*. Qom: Zamzame Hedayat Publication. 32. [Persian]

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61186/meo.13.3.157]

Wang, Y., Liu, J., and Zhu, Y. (2018). How does humble leadership promote follower creativity? The roles of psychological capital and growth need strength. *Leadership and Organization Development Journal*, 39(1), 507-521. DOI:10.1108/LODJ-03-2017-0069

Yuan, L., Zhang, L., and Tu, Y. (2018). When a leader is seen as too humble: a curvilinear mediation model linking leader humility to employee creative process engagement. *Leadership & Organization Development J*, 39(2), 468–481. doi: 10.1108/LODJ-03-2017-0056

Zymonik, Z., & Dobrowolska, A. (2015). Spiritual capital as the fourth capital in a TQM organization. *Management and Finance J*,27(2),147-155.

[Downloaded from journalieaa.ir on 2026-11-24]

[DOI: 10.61186/meo.13.3.157]