



Academy of Organizational
Behavior Management

Organizational Behavior Studies Quarterly

Print ISSN: 2322-1518
Online ISSN: 3456-6452

Autumn 2024 (Serial No. 51), Vol. 13, No. 3

Designing a Humble Leadership Model for Primary Schools Principals (Grounded Theory)

Tahereh Mohammadi¹

Adel Zahedbabalan²

Ali Khaleghkhah³

Hossein Taghavi Qarabulagh⁴

Abstract

Improving the relationship between the leader and the followers can have a direct impact on performing the given tasks much better. Designing and revising will not take place without having humble leadership. This research is aimed at achieving a humble leadership model for the principals of elementary schools. Hence, it is intended to answer the question regarding the components of humble leadership for elementary school principals. To achieve this goal, qualitative research method was used in the context of grounded theory. In-depth interviews were conducted with experts of educational management and primary education having experience in the related fields who were selected by purposive sampling. Using MAXQDA software, the researchers analyzed the data by Strauss and Corbin's thematic analysis method. The analysis of the interviews as well as the related documents and studies led to the formation of the theory. The analysis of the interviews as well as related documents and studies led to the formation of the theory. The model obtained from this research shows that the causal factors that create humble leadership include religious commitment, positive emotion, moral intelligence, emotional intelligence, organizational commitment and encouragement for participation. Moreover, personality characteristics of the leader, the support by senior management, the personality characteristics of the followers, individual characteristics, organizational culture and cultural values, as environmental factors, affect the desirability of creating humble leadership. If these components pave the way for the realization of humble leadership, the process will follow the strategies of enriching the communication channels, raising awareness in line with the perception of humility, redesigning the vision of the organization based on the humble approach, structural empowerment, cognitive empowerment, psychological empowerment, psychological security and group dynamics, as a result of which a humble leadership model will be created.

Keywords: *humble leadership; primary school, management, grounded theory.*

1. PhD student in Educational Administration, Mohaghegh Ardabili University, Ardabil, Iran

mohammadi.12834@gmail.com

2.* Faculty member, mohaghegh ardabil university

zahed@uma.ac.ir

3. Administration Education Dept., University of Mohaghegh Ardabili, Iran

khaleghkhah@uma.ac.ir

4. Administration Education Dept., University of Mohaghegh Ardabili, Iran

taqavi@uma.ac.ir



انجمن ملی مدیریت رفتار سازمانی

فصلنامه مطالعات رفتار سازمانی

شاپا چاپی: ۱۵۱۸-۲۳۲۲
شاپا الکترونیکی: ۳۴۵۶-۶۴۵۲

سال سیزدهم، شماره ۳ (شماره پیاپی ۵۱)، پاییز ۱۴۰۳: ۱۷۱ - ۲۰۸

طراحی مدل رهبری فروتنانه برای مدیران مدارس ابتدایی (نظریه داده‌بنیاد)

ظاهره محمدی*، عادل زاهدباлян**

علی خالق خواه***، حسین تقوی****

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۳/۰۳

تاریخ پذیرش نهایی: ۱۴۰۳/۰۶/۰۱

چکیده

بهبود روابط بین رهبر و پیرو، می‌تواند تأثیر مستقیمی بر بهتر انجام‌شدن امور داشته باشد که این طراحی و بازنگاری مجدد بدون به‌کارگیری رهبری فروتنانه، ممکن نخواهد بود. هدف از انجام این پژوهش، دستیابی به الگوی رهبری فروتنانه برای مدیران مدارس ابتدایی بود. بنابراین، این پژوهش به دنبال پاسخگویی به این سؤال بوده است که: «مؤلفه‌های رهبری فروتنانه برای مدیران مدارس ابتدایی کدام است؟». برای این منظور از روش تحقیق کیفی، به شیوه نظریه‌برخاسته از داده‌ها استفاده شده است. مصاحبه‌های عمقی با متخصصین مدیریت آموزشی و آموزش ابتدایی که در زمینه فرایند مورد مطالعه، صاحب اثر و تجربه بودند، انجام شد که با روش نمونه‌گیری هدف‌مند انتخاب شدند. برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون استراس و کوربین و با کاربرد نرم‌افزار MAXQDA استفاده شد. تحلیل مصاحبه‌ها و همچنین اسناد و مطالعات مرتبط، به شکل‌گیری نظریه منجر شد. الگوی به‌دست‌آمده از این پژوهش نشان می‌دهد، عوامل علی موجود رهبری فروتنانه؛ تعهد دینی، عاطفه مثبت، هوش اخلاقی، هوش هیجانی، تعهد سازمانی و تشویق به مشارکت است و ویژگی شخصیتی رهبر، حمایت مدیریت ارشد، ویژگی شخصیتی پیروان، ویژگی فردی، فرهنگ سازمانی و ارزش‌های فرهنگی به‌عنوان عامل‌های محیطی بر مطلوبیت ایجاد رهبری فروتنانه مؤثر است که چنانچه امور فوق‌میسر تحقق را امکان‌پذیر نماید، راهبردهای غنی‌سازی مسیرهای ارتباطی، آگاه‌سازی در راستای ادراک فروتنی، بازطراحی چشم‌انداز سازمان مبتنی بر رویکرد فروتنانه، توانمندسازی ساختاری، توانمندسازی شناختی، توانمندسازی روان‌شناختی، امنیت روانی و پویایی گروهی را پیش می‌گیرد که در نتیجه آنها، مدل رهبری فروتنانه ایجاد می‌شود.

کلیدواژه: رهبری فروتنانه؛ مدرسه ابتدایی؛ مدیریت، نظریه داده‌بنیاد.

mohammadi.12834@gmail.com

zahed@uma.ac.ir

khaleghkxah@uma.ac.ir

taqavi@uma.ac.ir

* دانشجوی دکتری رشته مدیریت آموزشی دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران

** نویسنده مسئول: عضو هیات علمی دانشگاه محقق اردبیلی

*** عضو هیات علمی گروه مدیریت آموزشی دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران

**** عضو هیات علمی گروه مدیریت آموزشی دانشگاه محقق اردبیلی، اردبیل، ایران

مقدمه

نظام تربیتی به‌عنوان رکن اجتماعی فرهنگ و تمدن آفرین، جایگاهی ویژه و حائز اهمیت در رشد و پیشرفت همه‌جانبه ملت‌ها دارد. هرگونه رشد و پیشرفت مادی و معنوی ملت‌ها، در گرو سرزندگی، نشاط، روزآمدی و نوشوندگی نظام تربیتی است. در این راستا، مدارس به‌عنوان مکانی که دانش‌آموزان به‌عنوان آینده‌سازان مملکت، بیشتر وقت خود را در آن سپری می‌کنند و شخصیت و منش آنها در ارتباط با برنامه‌های آموزشی و افرادی که تحت تعلیم آنهاست، در حال شکل‌گیری است، باید در برنامه‌ریزی در جهت تحقق این مهم به‌عنوان عاملی بسیار مؤثر مدنظر باشد. نظام مدرسه، تداوم حیات اجتماعی و ارتقای فرد در چارچوب انتظارات جامعه را برعهده دارد و تجلی‌گر آن و تمامی مراتب اجتماع در چارچوب نظام تربیتی است که در محیط اجتماعی پویا فعالیت می‌کند و به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم بر جامعه اثرگذار است (اگوستین، جوستین و مینکوت - هنریکسون^۱، ۲۰۱۵). بر این اساس، برای تأثیرگذاری بیشتر و حرکت در مسیر کیفیت‌بخشی مدارس، از بسترهایی که مشغله و دغدغه متولیان و صاحب‌نظران نظام تربیتی است، موضوع مدیریت نظام تربیتی به‌ویژه مدیریت مدارس و به شکل خطیر و قابل تأمل، مدیریت مدارس ابتدایی است. به‌نحوی که مدیریت مدرسه به یکی از مشاغل چالشی و مهم در جامعه امروزی تبدیل شده است (محمدی، فدوی و فرهادی، ۱۳۹۶). 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 درنهایت، خروجی و توسعه سازمان و عملکرد نهایی سازمان‌ها مؤثر است (ویسی و سواد، ۱۳۸۵). سوگند خداوند باری تعالی به تدبیرکنندگان در آیه ۵ سوره نازعات^۲ و بند ۲۵ دعای جوشن کبیر^۳، جایگاه مدیریت را به‌زیبایی تبیین می‌کند. همچنین آیه ۷۱ سوره اسراء مبنی بر فراخوانی هر قومی در قیامت با پیشوایانش^۴، آیه ۱۴۲ سوره اعراف که سخن از برگزیدن هارون به‌عنوان جانشین حضرت موسی علیه‌السلام، قبل از حرکت

۱. Augustiniene, Jociene & Minkute-Henrikson

۲. قَالْمُدَبِّرَاتُ أَمْرًا

۳. اللَّهُمَّ إِنِّي أَسْأَلُكَ بِاسْمِكَ يَا مَصُورُ، يَا مُدَبِّرُ، يَا مُطَهِّرُ، يَا مُنَوِّرُ، يَا مُبَسِّرُ، يَا مُبَشِّرُ، يَا مُنْدِرُ، يَا مُقَدِّمُ، يَا مُؤَخِّرُ

۴. يَوْمَ نَدْعُو كُلَّ أُنَاسٍ بِإِمَامِهِمْ ۚ فَمَنْ أُوتِيَ كِتَابَهُ بِيَمِينِهِ فَأُولَٰئِكَ يَقْرَءُونَ كِتَابَهُمْ وَلَا يُظْلَمُونَ فَتِيلًا ۝ (به یاد آر) روزی که ما هر گروهی از مردم

را با پیشوایشان (به پیشگاه حقیقت) می‌خوانیم، پس هر کس نامه عملش را به دست راست دهند آنها نامه خود را قرائت کنند و کمترین

ستمی به آنها نخواهد شد.»

به جانب طور^۱، جانشینی حضرت علی علیه‌السلام بعد از رسول خدا صلی‌الله علیه و آله و سلم^۲، تبیینی بر نقش تأثیرگذار مدیریت در جامعه می‌باشد. مدیران در شغل خود، ۱۰ نقش یا مجموعه رفتارهای متفاوت و بسیار وابسته به هم انجام می‌دهند. این نقش‌ها را می‌توان به گروه‌های میان‌فردی، اطلاعاتی و تصمیم‌گیرنده، طبقه‌بندی کرد. نقش‌های میان‌فردی 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 (رابینز و جاج، ۱۳۹۹) و لازمه ارتقا اثربخشی و کارآمدی سازمان‌ها، تغییر فرهنگ یا تحول رابطه بین رهبران و پیروان سازمانی است. بدیهی است که اثربخشی سازمان‌ها و واحدهای آموزشی در گرو عملکرد رهبری مدیران آن است. به‌طوری‌که می‌توان گفت موفقیت مدارس و نظام آموزش و پرورش تا حدود زیادی به کارآمدی مدیریت و رهبری مدارس بستگی دارد (میرکمالی، ۱۳۹۳). رهبری، فعالیتی است که شامل انگیزه‌دادن به کارمندان، هدایت کردن دیگران، انتخاب اثرگذارترین مسیرهای ارتباطی و حل تضادها می‌باشد. مطالعات صوری، حنیفی و ناظم (۱۳۹۹)، سبزیان‌پور و اسلام‌پناه (۱۳۹۸)، نظری، حسنی و شیربگی (۱۳۹۷)، مهدیون، پاهنگ و یارقلی (۱۳۹۶) و لوئیس و مورفی^۳ (۲۰۱۷)، حاکی از این است که یک رهبر موفق می‌تواند با ایجاد انگیزه در اطرافیان خود، مهارت بالا در برقراری ارتباط و خلق فرهنگ مثبت و باز، عامل تحول و تحرک بیشتر در توفیق و بهره‌مندی دانش‌آموزان، معلمان و مدرسه‌ای باشد که او آن را رهبری می‌کند. همچنین نتایج مطالعه اسماعیلی و عزیزی‌نژاد (۱۳۹۹)، نشان داد که انگیزه و ادراک رهبری بر تدریس، تأثیر مستقیم و معناداری دارد. به‌همین ترتیب، تصمیم‌گیری مشارکتی در مدرسه و اعتماد و درک رهبری در تدریس از طریق انگیزش، مثبت و معنادار است. لذا مدیریت مدارس به‌عنوان رهبر جریان‌های کلان و خرد یادگیری، برای اثرگذاری یادگیری، باید بر تمام عوامل از جمله، روابط با معلمان، والدین، دانش‌آموزان، متمرکز باشند؛ نظریه‌ای که اثربخشی سازمان‌ها در گرو عملکرد رهبری مدیران آن است، از نگاه شاین و شاین (۱۳۹۹)، بهبود روابط بین رهبر و پیرو، می‌تواند تأثیر مستقیمی بر بهتر انجام‌شدن امور داشته باشد. در چارچوب سازمانی مدرن که با پیچیدگی بالا و الزامات

۱. وَوَأَعَدْنَا مُوسَىٰ ثَلَاثِينَ لَيْلَةً وَأَتَمَّمْنَاهَا بِعَشْرِ فِتْمٍ مِّمَّاتٍ رَبِّهِ أَرْبَعِينَ لَيْلَةً وَقَالَ مُوسَىٰ لِأَخِيهِ هَارُونَ اخْلُفْنِي فِي قَوْمِي وَأَصْلِحْ وَلَا تَتَّبِعْ سَبِيلَ الْمُفْسِدِينَ «و ما با موسی سی شب وعده قرار دادیم و ده شب دیگر بر آن افزودیم تا آنکه زمان وعده پروردگارش به چهل شب تکمیل شد. و موسی به برادر خود هارون گفت: تو اکنون جانشین من در قوم من باش و راه صلاح پیش گیر و پیرو راه اهل فساد مباش.»

۲. خطبه غدیر خم

3. Louis, K.S., & Murphy, J.

سازگاری مشخص می‌شود، تأکید بیشتری بر جنبه‌های پایین به بالای رهبری ضروری است؛ رهبری فروتنانه، یک سبک رهبری از پایین به بالاست که برای یادگیری خود و دیگران باز هستند، از کمک‌ها و مزایای دیگران قدردانی می‌کنند، کاستی‌ها و اشتباهات خود را می‌پذیرند و در جهت رفع آن اقدام می‌کنند. با گسترش رفتارها و رویدادهای غیراخلاقی، اتخاذ رهبری فروتنانه از جانب مدیران می‌تواند نقش مهمی در مدیریت اثربخش سازمان‌ها و کاهش رفتارهای غیراخلاقی ایفا نماید. باین حال پژوهش‌های اندکی در این زمینه انجام شده است. نتایج مطالعات گذشته، به جنبه‌های مختلف عوامل تأثیرگذار بر موفقیت و کیفیت مدارس با نقش مستقیم یا غیرمستقیم مدیران پرداخته و تلاش‌هایی برای ارائه ابعاد مدیریت اثربخش مدارس ابتدایی صورت پذیرفته است، اما پژوهشی که در آن به رهبری فروتنانه در مدارس توجه و پرداخته شده باشد، انجام نشده است. مطالعه فضایل به‌طور عام و به‌طور خاص فروتنی، با ظهور و گسترش روان‌شناسی مثبت و رفتار سازمانی مثبت همراه بوده است (کمرون و وین^۱، ۲۰۱۲). اونز و هکمن^۲ (۲۰۱۲)، یک الگوی کیفی از رفتارهای رهبری فروتنانه، نتایج و موارد احتمالی را در پاسخ به این روند توسعه دادند. متعاقباً اونز و همکاران (۲۰۱۳) مفهوم و معیار رهبری فروتنانه را توسعه دادند (۸). در فرایند بررسی مطالعات مربوط به فروتنی مشخص شد که فروتنی رهبر با طیف وسیعی از نتایج مثبت بر پیروان و عملکرد سازمان مرتبط است که از آن جمله است: عملکرد و وظیفه (مائو^۳ و همکاران، ۲۰۱۸)، رفتار شهروند سازمانی (چو^۴ و همکاران، ۲۰۲۰)، صدای پیروان (بهارانیتیان^۵ و همکاران، ۲۰۱۸)، اخلاقیات (یه^۶ و همکاران، ۲۰۲۰)، تعهد کاری (لی^۷ و همکاران، ۲۰۲۱). همچنین داشتن فروتنی ممکن است مدیرعامل را از نیاز به دریافت تحسین عمومی محافظت کند و باعث شود که او از چنین توجهی دوری کند (موریس^۸ و همکاران، ۲۰۰۵). باین حال دانش ما از نحوه اجرایی شدن رهبری فروتنانه در سازمان‌ها محدود است. از این رو، این پژوهش بر آن است که عامل‌های تبیین‌کننده رهبری فروتنانه برای مدیران در مدارس ابتدایی را شناخته و مدلی در این زمینه ارائه دهد. نتایج این پژوهش برای مدیران، متخصصین و محققان آموزشی می‌تواند راهبردهایی را تدوین کند که

1. Cameron & Winn
2. Owens and Hekman
3. Mao
4. Cho
5. Bharanitharan
6. Ye
7. Li
8. Morris

به آنها امکان می‌دهد تا با عمق بیشتری به درک فرایندهای یادگیری و تغییر طرز فکر دانش‌آموزان و یادگیری آنها دست یابند. بنابراین، مسئله این پژوهش، مشخص نبودن مؤلفه‌ها و درنهایت الگوی رهبری فروتنانه برای هدایت مدارس ابتدایی است و محقق در پی پاسخگویی به این سؤال است که مؤلفه‌های رهبری فروتنانه برای مدیران مدارس ابتدایی کدام است؟

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

فروتنی

مفهوم فروتنی ریشه عمیق و سابقه طولانی در هر دو فرهنگ شرقی و غربی دارد. به‌عنوان مثال در فرهنگ شرق، کنفوسیوس را نمونه‌ای از فروتنی می‌دانند (میسون^۱، ۲۰۲۱). درحالی‌که در فرهنگ غربی، ارسطو فروتنی را یک فضیلت معرفی می‌کند. فروتنی برگرفته از کلمه لاتین هوموس^۲، معنای خاک و روی خاک را می‌رساند و به دلیل اینکه به‌واسطه آن دیگر فضایل رشد می‌کنند، خاک بارور نامیده می‌شود (بهارانیتاران، چن، بهمن‌نیا و لوویی^۳، ۲۰۱۸). بحث فروتنی که به‌عنوان یک فضیلت انسانی مطرح شده است، ریشه طولانی در فلسفه و دین دارد. فضیلت‌های انسانی آن دسته از ویژگی‌های افراد هستند که به تعالی و شکوفایی انسان منجر شود (پیترسون و سلیگمن، ۲۰۰۴). بنابراین، فروتنی لزوماً با مسائل اخلاقی از جمله اینکه چه چیزی یک شخص را خوب می‌کند یا راه‌های صحیح عمل چیست؟ در هم آمیخته است. در ادبیات سازمانی او^۴ و همکاران (۲۰۱۴)، فروتنی به‌عنوان یک خصیصه نسبتاً پایدار معرفی شده است که ریشه در این دیدگاه دارد که چه چیزی بزرگتر از وجود خود، است.

رهبری فروتنانه

تمام نظریه‌های رهبری تصدیق می‌کنند که رهبری با روابط، عجین است. مفهوم رابطه، همان مفهوم اجتماعی آن است که بیانگر نحوه ارتباط مردم با یکدیگر است. یک رهبر خوب، مؤثر و پیشرو معتقد است، راه جدید و بهتری برای انجام کارها وجود دارد. در بررسی روابط رهبر و پیرو، ۴ سطح ارتباط مطرح می‌شود: سطح منفی یک که حاکی از روابط زورگویانه و اجباری غیرشخصی بین طرفین ارتباط است؛ سطح یک

1. Mason
2. Humus
3. Bharanitharan, Chen, Bahmannia & Lowe
4. Ou

ارتباط، بیانگر رابطه دیوان‌سالاری هرمی بین مدیران و کارکنان است؛ سطح دو ارتباط، حاکی از همکاری شخصی، روابط قابل اعتماد در دوستی‌ها و گروه‌های مؤثر است و سطح سه ارتباط، دربرگیرنده دلبستگی عاطفی و صمیمی، دوستی و عشق است. رهبری فروتنانه در سطح دو ارتباط مطرح می‌شود که این طراحی و بازنگری مجدد بدون به کارگیری رهبری فروتنانه ممکن نخواهد بود (شاین و شاین، ۱۳۹۹). کالینز^۱ (۲۰۰۱)، می‌گوید عملکرد برتر سازمانی که توسط مدیر فروتن رهبری می‌شود، به‌طور مداوم در دوره‌های طولانی که اغلب دهه‌ها را در برمی‌گیرد، حفظ می‌شود و این عملکرد برتر سازمانی بعد از استعفا یا ترک سازمان رهبر فروتن، ادامه می‌یابد. همچنین شاین و شاین (۱۴۰۰)، اذعان می‌دارند رهبری فروتنانه ایجادکننده و بازتاب‌دهنده روابطی است که می‌تواند به این حرکت شتاب داده و گروه‌های کاری را قادر سازد تا در این محیط رقابتی و متغیر، ظرفیت سازگاری لازم را برای سازمان ایجاد نمایند (به‌نقل از بهمنی و بلوچی، ۱۴۰۰). از نگاه چاپلیر^۲ (۲۰۲۰) نیز، رهبری فروتنانه به شکلی از همکاری منجر می‌شود که پیامد آن، شکوفایی انسانی و سطوح بالاتر انگیزه، اخلاق و رفاه عمومی خواهد بود. لو، ژانگ، چن؛ ژانگ، وانگ و پنگ^۳ (۲۰۲۲) در مطالعه خود اذعان داشتند که رهبری فروتنانه واریانس فزاینده قابل توجهی فراتر از رهبری تحول‌آفرین، رهبری خدمت‌گزار و رهبری اخلاقی ایجاد می‌کند.

از زمان مطرح شدن اثربخشی مدیریت با سبک رهبری فروتنانه، مطالعاتی در این زمینه در داخل و خارج کشور صورت گرفته است که در جدول یک و دو آورده شده است:

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

1. Collins
2. Chappellear
3. Luo, Zhang, Chen, Zhang, Wang and Peng

جدول ۱. مطالعات داخلی مرتبط با عنوان پژوهش

ردیف	نام پژوهشگر(ان)	سال	نتیجه پژوهش
۱	حکاک و مؤمنی	۱۴۰۱	در مطالعه خود به طراحی مدل رهبری فروتنانه مبتنی بر نامه‌های نهج البلاغه با استفاده از روش تحلیل مضمون پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد ۶ مؤلفه سرمایه اخلاقی (اخلاق حرفه‌ای، اخلاق بین فردی، اخلاق ذاتی)، سرمایه قرارداد روان‌شناختی (انتظارات رهبر از زیردستان، انتظارات زیردستان از رهبر)، سرمایه ساختاری (تصمیم‌گیری مشارکتی، هماهنگی مجموعه‌ای، ترغیبی)، سرمایه مراتب اختیارات، پاداش و تنبیه منصفانه، فرهنگ حمایت‌گرا)، سرمایه معنوی (اعتقاد خداگرایانه، اعتقاد به ارزش‌های رفتار مبتنی بر آموزه‌های اسلامی) و سرمایه خودشناسی (خودکنترلی، خودآگاهی) به‌عنوان پیشایندهای رهبری فروتنانه مطرح می‌شوند.
۲	بهمنی و بلوچی	۱۴۰۰	در مطالعه خود به بررسی تأثیر فروتنی رهبران بر رفتارهای اخلاقی پیروان با نقش میانجی معنویت در کار پرداختند. نتایج پژوهش نشان داد فروتنی رهبران تأثیر مثبت و معناداری بر معنویت در محیط کار و اخلاق کاری پیروان دارد. همچنین معنویت در محیط کار، اثر مثبت بر اخلاق کاری کارکنان دارد. در نهایت اعلام داشتند که سازمان‌ها می‌توانند با ارتقای مؤلفه‌های معنویت سازمانی، باعث افزایش رفتارهای اخلاقی کارکنان شوند.
۳	نظری، کاشف و بهرام	۱۳۹۹	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 به‌صورت مستقیم و هم غیرمستقیم از طریق توانمندسازی روان‌شناختی و امنیت روانی بر رفتار صدای کارکنان تأثیر گذار بوده است.
۴	عقیقی	۱۳۹۸	در مطالعه خود به بررسی نقش هوش اخلاقی بر مؤلفه‌های رهبری فروتنانه پرداخت. جامعه آماری این پژوهش، مدیران و معاونین شعب بانک سپه استان همدان بودند. نتایج این مطالعه نشان داد که هوش اخلاقی، ۸۳ درصد رهبری فروتنانه را پیش‌بینی می‌کند.
۵	محمدیان، زارعی متین، باباشاهی و یزدانی	۱۳۹۶	در مطالعه خود به تبیین فرایند شکل‌گیری رهبری فروتنانه در کسب‌وکار با رویکرد فراترکیب پرداختند. نتایج حاصل از بررسی ۲۴ پژوهش نشان داد که رهبری متواضعانه دارای چهار مؤلفه خودآگاهی، مربی‌گری، مرشدیت و آموزش‌پذیری است. معنویت، آزادی و عوامل سازمانی نیز به‌عنوان الزامات این مفهوم مورد توجه‌اند. این درحالی است که کارآمدی، سرمایه روان‌شناختی، تعهد، اثربخشی، شهروندی سازمانی و رضایت‌مندی نیز نتایج مهم این مفهوم می‌باشند.

جدول ۲. مطالعات خارجی مرتبط با عنوان پژوهش

ردیف	نام پژوهشگر(ان)	سال	نتیجه پژوهش
۱	وو و شن ^۱	۲۰۲۴	در پژوهش خود به این نتیجه رسیدند که بین خلاقیت کارکنان و اعمال رهبری فروتنانه از جانب مدیران رابطه مثبت وجود دارد. به این صورت که هنگامی که سرپرستان رفتارهای رهبری فروتنانه را ارائه می دهند، اشتیاق کارکنان افزایش می یابد و در نتیجه بروز خلاقیت ایجاد می شود.
۲	چندلر ^۲ و همکاران	۲۰۲۳	طی مطالعه‌ای نظام مند به روش متاآنالیز از ۲۱۲ مطالعه دریافتند که رهبری فروتنانه به شدت با رضایت پیروان از رهبر و تصمیم گیری مشارکتی رهبران مرتبط است. همچنین رهبری فروتنانه به طور قابل توجهی با عملکرد پیروان و تیم‌ها مرتبط است.
۳	کیو، ژو و روگر ^۳	۲۰۲۲	حاکمی از آن بود که بین ادراک معلمان از رهبری فروتنانه در جوامع یادگیری حرفه‌ای به اشتراک گذاری دانش معلمان با امنیت روانی و توانمندسازی روانشناختی معلمان، ارتباط مثبت وجود دارد.
۴	ژوو، ژانگ و شن ^۴	۲۰۱۹	در مطالعه خود، به بررسی تأثیر رهبری فروتنانه بر انعطاف پذیری کارکنان پرداختند. یافته‌های این پژوهش نشان داد رهبری فروتنانه، تاب آوری کارکنان را تسهیل می کند. فرضیه‌هایی مبنی بر اینکه رهبری فروتنانه از طریق هم‌زمانی تمرکز ارتقای مرتبط با کار و هویت درونی درک شده تاب آوری کارکنان را افزایش می دهد، تأیید شد.
۵	نیلسون و مارون ^۵	۲۰۱۸	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، تاب آوری دلبستگی و وابستگی، بخشش و عذرخواهی رهبر به عنوان پشتیبان و پیامد فروتنی در سازمان‌ها، مسئولیت پذیری و تعهد پیروان، نوآوری و اثربخشی سازمان و بهزیستی عاطفی و ذهنی مدیر است.
۶	یوان، ژانگ و تو ^۶	۲۰۱۸	در مطالعه خود به این نتیجه رسید که فروتنی رهبر از طریق افزایش حمایت سازمانی ادراک شده موجب مشارکت کاری بیشتر و افزایش خلاقیت پیروان خواهد شد.
۷	آرگاندونا ^۷	۲۰۱۵	یافته‌های پژوهش نشان داد که رهبری فروتنانه به عنوان یک فضیلت مهم است که به کیفیت اخلاقی و حرفه‌ای مدیر و توسعه تیم انسانی شرکت کمک می کند و ویژگی اساسی یک مدیر خوب و مدیریت خوب است.
۸	گریر ^۸	۲۰۱۳	در رساله دکتری خود به بررسی اثر فروتنی در سطح گروه پرداخته و نتایج را این گونه گزارش کرده است که اثربخشی جمعی، رفتارهای شهروندی سازمانی و گرایش به یادگیری تیمی توسعه خواهد یافت. لذا لزوم فروتنی در سطح سازمان، تبیین می شود.

1. Wu & shen
2. Chandler
3. Qu, Zhu & Roger
4. Zhu, Zhang & Shen
5. Nielsen and Marrone
6. Yuan, Zhang & Tu
7. Argandona
8. Greer

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

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش با هدف ارائه مؤلفه‌های رهبری فروتنانه برای مدیران مدارس ابتدایی صورت پذیرفت. براساس مدل پیاز پژوهش ساندرز، لوتیس و تورنهییل^۱ (۲۰۰۹)، فلسفه پژوهش تفسیر‌گرایانه، رویکرد آن استدلال استقرایی، نوع راهبرد نظریه داده‌بنیاد^۲، انتخاب آن به روش کیفی، در بازه زمانی مقطعی (سال ۱۴۰۳ تا ۱۴۰۰)، و روش گردآوری داده‌ها، مصاحبه است. نظریه‌پردازی داده‌بنیاد، مستقیماً از داده‌هایی استخراج شده است که در جریان پژوهش به صورت منظم گرد آمده و تحلیل شده‌اند. ابروش آن، یک روش پژوهش کیفی است که به واسطه سلسله رویه‌های منظم استقرایی، یک نظریه (الگوی مفهومی) تولید می‌کند و شامل سه مرحله اصلی کدگذاری باز، محوری و انتخابی برای توسعه الگو (نظریه) است (استراثوس و کوربین^۳، ۲۰۰۸)

در کدگذاری باز: پژوهشگر نظریه داده‌بنیاد از داده‌ها از طریق جزء‌به‌جزء کردن اطلاعات به شکل بندی مقوله‌های (طبقه‌ها) اطلاعات درباره پدیده مورد مطالعه می‌پردازد. پژوهشگر براساس داده‌های گردآوری شده از مصاحبه‌ها، مشاهده یادداشت‌های روزانه و یادداشت‌های فنی (حاصل از عملیات میدانی) مقوله‌های اصلی (طبقه‌ها) و مقوله‌های فرعی را مشخص می‌کند (بازرگان، ۱۳۹۹). در این پژوهش نیز به همین طریق، ۱۹۰ مجموعه نشانگر استخراج شد و به‌عنوان گزاره مفهومی در جدول قرار گرفتند. در مرحله کدگذاری محوری: پژوهشگر یک مقوله کدگذاری باز را انتخاب می‌کند و آن را (به‌عنوان مقوله یا پدیده اصلی) در مرکز فرایند مورد بررسی قرار می‌دهد و سپس سایر مقوله‌ها که متشکل از شرایط علی (عواملی که مقوله اصلی را تحت تأثیر قرار می‌دهند)، راهبردها (اقداماتی که در رابطه با مقوله اصلی انجام می‌شود)، شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر (عوامل محیطی و زمینه‌ای ویژه‌ای که راهبرد را تحت تأثیر قرار می‌دهد) و عواقب (پیامدهای حاصل از راهبردها) است که کد محوری این پژوهش، فروتنی رهبر بود.

1. Sanders, Lewis & Thorhill
2. Grounded Theory
3. Strauss & Corbin

سومین مرحله از کدگذاری شامل کدگذاری گزینشی است. در این مرحله، پژوهشگر به تکوین نظریه‌ای درباره رابطه میان مقوله‌های به‌دست آمده در الگوی کدگذاری محوری می‌پردازد. به‌عنوان سطح اولیه این نظریه یک تبیین نظری از فرایندی است که مورد پژوهش قرار گرفته است. این امر تلفیق و پالودن نظریه است و از طریق به نگارش درآوردن حکایت گونه رابطه میان مقوله‌ها و باتوجه به یادداشت‌های فنی شخصی پژوهشگر حاصل می‌شود. در این بیان حکایت گونه پژوهشگر ممکن است به این نکته اشاره کند که چگونه برخی عوامل، پدیده موردنظر را تحت تأثیر قرار داده به‌طوری که با به‌کارگرفتن راهبردهای ویژه‌ای، پیامدهای معین به‌بار آمده است (همان). در این پژوهش، گزاره‌های مفهومی باتوجه به ماهیت مشترک در خوشه‌های مفهومی مجزا دسته‌بندی شدند. به‌این ترتیب، در این مرحله درنهایت ۳۰ مقوله به‌دست آمد که فرایند تحقق فرهنگ کیفیت را تبیین می‌کنند.

در تدوین الگوی یادشده با این هدف که اطلاعات و مقوله‌های الگو از ذی‌نفعان و ذی‌ربطان اصلی به‌دست آید، جامعه مورد بررسی شامل دو گروه بود:

۱. خبرگان دانشگاهی در حوزه مدیریت آموزشی و آموزش ابتدایی: خبرگان عبارت از افرادی خواهند بود که در زمینه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزش و آموزش ابتدایی، صاحب کتاب، مقاله علمی پژوهشی و طرح پژوهشی هستند. براساس جستجوی منابع اطلاعاتی و بررسی آثار و تألیف‌ها، خبرگان دانشگاهی تشخیص داده شده‌اند.

۲. مدیران مدارس ابتدایی: شامل افرادی است که دارای سابقه حداقل ۱۵ سال مدیریت در مدارس ابتدایی باشند و در زمینه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی و آموزش ابتدایی، دارای تخصص باشند. براین اساس مدیرانی، فهرست خواهند شد.

۳. معلمان ابتدایی: شامل افرادی که دارای سابقه حداقل ۱۵ سال تدریس در مدارس ابتدایی باشند. برای انجام تحقیق از روش نمونه‌گیری هدف‌مند استفاده شد. زیرا باید اطلاعات از افرادی به‌دست می‌آمد که با فرایند مدیریت و رهبری آموزشی و آموزش ابتدایی آشنایی و در این زمینه، فعالیت فکری و عملی انجام داده یا تجربه زیسته داشته باشند. این افراد با هدف خاصی (آشنایی با ساختار و فرایند مدیریت مدارس ابتدایی) انتخاب شدند، پس به این دلیل نمونه‌گیری براساس هدف تحقیق شکل گرفت. براین اساس، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته فرایند نمونه‌گیری پیش رفت و ابعاد مسئله مورد کاوش قرار گرفت. آن‌قدر مصاحبه‌ها با نمونه‌ها ادامه یافت تا پس از ۲۶ مصاحبه به حد اشباع نظری اطلاعاتی رسید. به‌عبارتی،

مشارکت‌کنندگانی که در مرحله نهایی مصاحبه شدند، کدها و اطلاعات جدیدی ارائه نکردند. باین وجود، برای اطمینان، مصاحبه‌ها ادامه پیدا کرد و با ۳۴ نفر مصاحبه انجام شد. انتخاب این افراد براساس ویژگی‌ها و شرایطی که در معرفی جامعه بیان شد، صورت گرفت.

ابزار گردآوری داده‌ها در این بخش، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته^۱ و به‌منظور پاسخگویی به این سؤال بود که مدل رهبری فروتنانه برای مدیران مدارس ابتدایی کدام است؟ برای نیل به پاسخ این سؤال، سؤال‌هایی فرعی به شرح زیر طراحی شد: - عوامل مؤثر بر اتخاذ سبک رهبری فروتنانه در مدیران مدرسه ابتدایی کدام است؟ - چگونه به نیاز سبک رهبری فروتنانه مدیران مدارس ابتدایی پی برده می‌شود و برای رفع نیاز چه اقداماتی باید انجام شود؟ - اتخاذ سبک رهبری فروتنانه با چه چالش‌هایی روبه‌روست؟ - راه‌های غلبه بر چالش‌های اتخاذ سبک رهبری فروتنانه کدام است؟ و - پیامدهای اتخاذ سبک رهبری فروتنانه در مدارس ابتدایی چیست؟، با هدف کسب اطلاعات عمیق از مصاحبه‌شونده پرسیده شد و مورد بررسی قرار گرفت و از مشارکت‌کننده با سؤال خواسته شد توضیح بیشتری درمورد پاسخ‌های خود بدهد.

برای اطمینان از پایایی ابزارهای گردآوری اطلاعات، از دو روش کدگذاری مجدد توسط کدگذار دوم و کدگذاری مجدد توسط خود کدگذار استفاده شد. پایایی بین کدگذاران از مفاهیم پرکاربرد است که به معنای میزان توافقی است که کدگذاران مستقل، هنگام ارزیابی ویژگی‌های یک پیام یا متن به‌دست می‌دهند (کوهن، مانیون و ماریسون^۲، ۲۰۱۱) که به آن توافق بین کدگذاران گفته می‌شود. بر مبنای پیشینه تحقیقات، در زمینه پایایی کدگذاری‌ها در مصاحبه‌های پژوهشی، پر استفاده‌ترین و ساده‌ترین روش برای محاسبه پایایی بین کدگذاران، ضریب توافق درصدی است که مقادیر بالای ۰/۸۰ مطلوب گزارش شده است (کرسول، ۱۴۰۰).

در ارتباط با پایایی نیز، از روش توافق یا همخوانی بین دو نفر استفاده شده است. به‌همین منظور، پنج مصاحبه انجام گرفته در اختیار یکی از متخصصان قرار داده شد و کدگذاری توسط این فرد انجام گرفت. پس از انجام این کار، همخوانی بین دو کدگذار محاسبه گردید. ضریب توافق به‌دست‌آمده از دو کدگذار ۰/۹۳ می‌باشد که حاکی از توافق و همخوانی بالا و نیز ضریب پایایی مناسب می‌باشد.

بعد دیگر، تعیین میزان روایی است. روایی کیفی به این معناست که پژوهشگر صحت یافته‌ها را با

1. Semi structured interview
2. Cohen, Manion and Morrison

به کار بستن شیوه‌های خاص بررسی می‌کند (همان). بررسی اعتبار این مطالعه، با گروه‌های کانونی انجام شد. اعضای این گروه شامل ۸ خبره بود که خصوصیات آنها در جامعه آماری ذکر شد. پس از بررسی کدهای حاصل شده، در نهایت، مدل رهبری فروتنانه به شرح نمودار یک تأیید شد.

یافته‌ها

در تحلیل سؤال‌های مصاحبه‌ها، براساس مراحل استراس و کوربین^۱ (۲۰۰۸)، مضمون‌هایی پدیدار شدند که همگی پیرامون نظرات و تجربیات مصاحبه‌شوندگان در زمینه موجود شدن رهبری فروتنانه برای مدیران مدارس ابتدایی بود. بعد از انجام هر مصاحبه، جملات معنی‌دار در تک‌تک مصاحبه‌ها مشخص و کدها استخراج شد. کدگذاری هر مصاحبه به‌طور مجزا اما سازماندهی طبقات باتوجه‌به وجوه مشترک بین مصاحبه‌ها انجام شد. سپس بازخوانی و بازنگری کدها منجر به حذف کدهای تکراری و ادغام برخی از کدها شد. برخی طبقه‌ها به زیرطبقه‌ها تقسیم و برخی طبقه‌ها در هم ادغام شدند. پس از کدگذاری محوری، مفاهیم شناسایی شده در شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها در ارائه نظریه‌ای برای موجود شدن رهبری فروتنانه برای مدیران مدارس ابتدایی، مطرح شد که جزئیات آن در جدول ۳ ارائه شده است.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

جدول ۳. شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌ای، راهکارها و پیامدهای رهبری فروتنانه

برای مدیران مدارس ابتدایی

مفاهیم	مقولات	
افزایش توان تغییرپذیری	هوش هیجانی	شرایط علی
مدیریت استرس		
انگیزش الهام‌بخش		
ایجاد اعتماد به نفس در پیروان		
کاهش پرخاشگری		
ایجاد و حفظ خوش‌بینی در پیروان		
همدلی		
مسئولیت‌پذیری	هوش اخلاقی	
مهرورزی		
توجه و احترام به پیروان		
بردباری		
درستکاری		
انصاف		
خیرخواهی		
توجه	عاطفه مثبت	
هوشیاری		
تشویق		
قاطعیت		
فعال بودن	تعهد دینی	
خدمت‌گزاری		
خداجویی		
خدا ترسی		
توکل بر خدا		
ارتباط با خدا		
روحیه آزادگی		
روحیه خیرخواهی		
روحیه فداکاری و ایثار		
عدالت‌خواهی		
کمال‌جویی		
ظلم‌ستیزی		
روحیه بخشندگی		
حقیقت‌جویی		
صداقت		

ادامه جدول ۳. شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌ای، راهکارها و پیامدهای رهبری فروتنانه
برای مدیران مدارس ابتدایی

مفاهیم	مقولات			
بخشش	تعهد دینی	شرایط علی		
انصاف				
اتفاق				
اخلاق‌مداری				
محبت‌ورزی				
بردباری				
شکرگزاری				
امانت‌داری				
اخلاص				
تعیین اهداف انگیزه‌بخش برای پیروان			تشویق مشارکت	شرایط علی
تسهیل رشد پیروان				
مشارکت‌دادن پیروان در تدوین اهداف				
کمک به خودرهبری پیروان				
تبادل رهبر-عضو	تعهد سازمانی	عوامل زمینه‌ای		
تلاش‌گری				
توجه به اقتضانات کاری (توجه به امکانات و مقدرات)				
افزایش کیفیت کاری				
درک سازمانی	ویژگی شخصیتی رهبر		عوامل زمینه‌ای	
خودآگاه				
آرام				
معتدل				
غیرهیجانی				
تاب‌آوری				
فعال				
بامحبت				
خوددار				
متین				
خلاق				
آزاداندیش				
واقع‌بین				
تقید به وظیفه				
خوش‌قول				
ثابت‌قدم				
سخاوتمندی				
مهربانی				

ادامه جدول ۳. شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌ای، راهکارها و پیامدهای رهبری فروتنانه

برای مدیران مدارس ابتدایی

مفاهیم	مقولات	
فرمانبرداری	ویژگی شخصیتی پیروان	عوامل زمینه‌ای
فعال بودن		
کمال‌جویی		
تعهد		
مثبت‌اندیشی		
امیدواری	فرهنگ سازمانی	
فرهنگ تمرکز بر ارتقای جمعی		
تواضع جمعی		
گفتگوی انتقادی		
ایجاد و اعتماد شخصی و سازمانی	ارزش‌های فرهنگی	
ایجاد روحیه معنویت در محیط کار		
الگوسازی هویتی	ویژگی فردی	
جنسیت		
تحصیلات		
سن		
سابقه خدمت		
طبقه اجتماعی		
رشته تحصیلی	حمایت مدیریت ارشد	
تسهیل در تخصیص منابع مالی		
تسهیل در تخصیص منابع انسانی کارآمد		
ابلاغ قوانین و مقررات پیش‌برنده		
حمایت معنوی (ارتباط با مراکز مذهبی)	شرایط مداخله‌گر	
یکپارچگی رفتار تیم مدیریت ارشد		
علامت ضعف یا بی‌کفایتی		
علامت عدم اعتماد به نفس		
علامت عزت‌نفس پایین		
علامت عدم تسلط		
حق‌ناشناسی پیروان		
توقع نابجای پیروان		
خودشیفتگی		غلبه رویکرد تکبر بر چشم‌انداز سازمان
غرور		
ماکیاولیسم		

ادامه جدول ۳. شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌ای، راهکارها و پیامدهای رهبری فروتنانه
برای مدیران مدارس ابتدایی

مفاهیم	مقولات	
خوف از سرقت ایده‌های خلاق در اشتراک‌گذاری	عدم اطمینان	شرایط مداخله‌گر
نقش نظارتی مدیر نسبت به پیروان		
درک شایستگی معلمان نسبت به مدیر فروتن	ضعف ارتباط مدیر و پیروان	
فاصله قدرت بالا بین مدیریت و پیروان		
دستورالعمل و قوانین و مقررات داخلی		
اختلاف فرهنگی بین مدیران و پیروان		
ضعف ارتباط کلامی (فن بیان)		
عدم تخصص لازم مدیریت	ناامیدی پیروان	
نارسایی (ضعف) نظام پرداخت		
تحلیل نادرست از وضعیت		
نگرش منفی		
القائات منفی	فشار زمانی	
عدم حمایت از ایده‌های پیروان		
داشتن کار زیاد در زمان بسیار کم	غنی‌سازی کانال‌های ارتباطی	راهبردها
تقویت صمیمیت		
تعامل مستمر بین رهبر و پیروان برای مشورت‌گیری		
شنیدن صدا		
تمرکز زدایی		
مشارکت در فرایند تصمیم‌گیری		
بازخورد دادن به پیروان بعد از اجرای تصمیم‌های مشارکتی		
جو توانمندساز		
شفاف‌سازی		
عدالت سازمانی		
بهبود آموزش	توانمندسازی شناختی	
مؤثر بر رشد شایستگی پیروان		
ایجاد پستر مناسب برای طرح ایده‌های نو	توانمندسازی شناختی	
تخصیص وظایف		
تشویق و تکریم ایده پردازی		
تکریم پیروان		
تقدیر از پیروان		
توسعه انتظارات مثبت		
تقویت تاب‌آوری		
ایجاد و تقویت اعتماد به نفس		

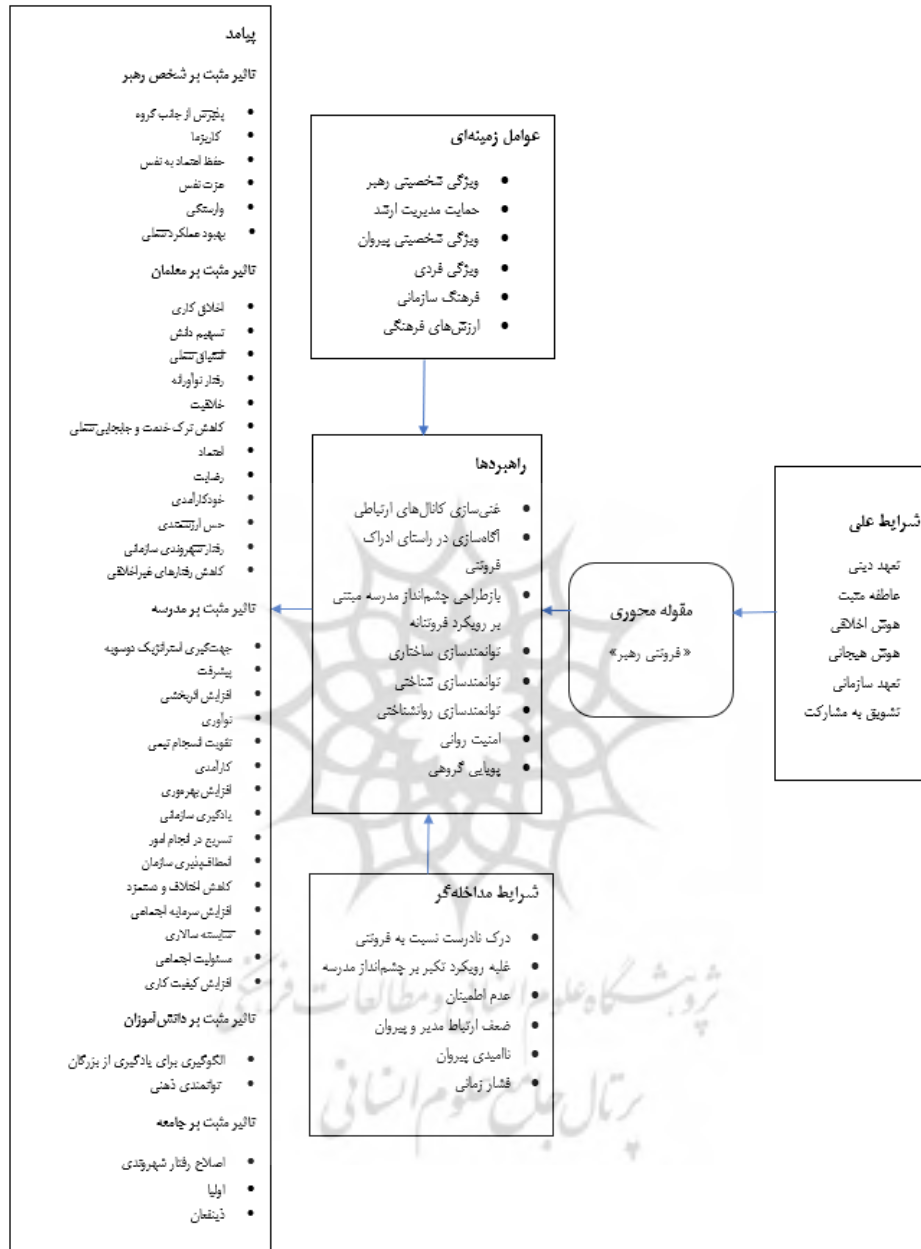
ادامه جدول ۳. شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌ای، راهکارها و پیامدهای رهبری فروتنانه
برای مدیران مدارس ابتدایی

مفاهیم	مقولات	
آموزش‌پذیری	توانمدهای روانشناختی	
اذعان رهبر به محدودیت‌ها و اشتباهات خود		
توجه به نیازهای روانی		
قدردانی		
معنادار بودن کار		
ارتباط باز		
استقلال		
ادراک گروهی	پویایی گروه	راهبردها
تحول آفرینی		
اهتمام به فرایندهای گروهی		
آگاهی‌بخشی گروهی در جهت ارتقای سطح اخلاقی و علمی و مهارتی	امنیت روانی	
آرامش محیط کار		
محیط کار غیرکنترل‌کننده		
اعتماد سازمانی	آگاه‌سازی در راستای ادراک صحیح فروتنی	
ایجاد ادراک صحیح پیروان از شایستگی		
همتابودن	باز طراحی چشم‌انداز مدرسه مثبتی بر رویکرد فروتنانه	
گروهی‌بودن		
سخاوت در اشتراک‌گذاری اطلاعات		
پذیرش از جانب گروه	تأثیر مثبت بر رهبر	پیامدها
بهنزستی عاطفی		
حفظ اعتماد به نفس		
عزت نفس		
کاریزما		
رهاشدن از تظاهر		
رهاشدن از علم لایتنهایی		
رهاشدن از وثوق خیرگی		
رهاشدن از تک‌سخنوری		
بهبود عملکرد شغلی		
اخلاق کاری (مشارکت - تعهد)	تأثیر مثبت بر معلمان	
تسهیم دانش		
اشتتاق شغلی		
نوآوری		

ادامه جدول ۳. شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌ای، راهکارها و پیامدهای رهبری فروتنانه برای مدیران مدارس ابتدایی

مفاهیم	مقولات	
خلاقیت	تأثیر مثبت بر معلمان	پیامدها
کاهش ترک خدمت و جابه‌جایی شغلی		
اعتماد		
رضایت		
خودکارآمدی		
حسن ارزشمندی		
رفتار شهروندی سازمانی		
کاهش رفتارهای غیراخلاقی (زیر آب زنی، خودشیرینی)		
الگوگیری برای یادگیری از بزرگان	تأثیر مثبت بر دانش‌آموزان	
توانمندی ذهنی		
جهت‌گیری راهبردی دوسویه	تأثیر مثبت بر عملکرد مدرسه	
بیشرفت		
افزایش اثربخشی		
نوآوری		
تقویت انسجام تیمی		
کارآمدی		
افزایش بهره‌وری		
یادگیری سازمانی		
تسریع در انجام امور		
انعطاف‌پذیری سازمان		
کاهش اختلاف و دستمزد		
افزایش سرمایه اجتماعی		
شایسته‌سالاری		
مسئولیت اجتماعی		
افزایش کیفیت کاری		
اصلاح رفتار شهروندی	تأثیر مثبت بر جامعه	
اولیا		
ذی‌نفعان		

درنهایت، پس از احصای اقدامات و سیاست‌های متناسب با مؤلفه‌های استخراج‌شده، در راستای راهکارهای موجود شدن رهبری فروتنانه در مدیران مدارس ابتدایی، الگوی مذکور ترسیم شد (نمودار ۱).



نمودار ۱. مدل نهایی مؤلفه‌های رهبری فروتنانه برای مدیران مدارس ابتدایی

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف طراحی مدلی به‌منظور ارائه مؤلفه‌های رهبری فروتنانه برای مدیران مدارس ابتدایی انجام شد. نتایج پژوهش حاصل از کدگذاری به روش داده‌بنیاد، مقوله و مفاهیمی را به‌عنوان شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبرد و پیامدها نشان داد که به ارائه مدل رهبری فروتنانه برای مدیران مدارس ابتدایی منجر شد که در ذیل به شرح هر یک از مقوله‌ها، پرداخته شده است:

- شرایط علی در فرایند موجدشدن رهبری فروتنانه برای مدیران مدارس ابتدایی

تعهد دینی: یک سازمان برای کسب موفقیت، علاوه بر امکانات مادی مثل سرمایه‌های فیزیکی و نیروی کار با مهارت، نیاز به فضایی دارد که در آن نیروها و امکانات هم‌افزایی داشته و تاحدامکان از اصطکاک آنها که به دلایل مختلف ممکن است در سازمان ایجاد شود و باعث هدر دادن امکانات و استعدادها می‌شود، جلوگیری گردد. بررسی روایت‌های نمونه‌ها، نشانه‌های زیادی از خدمت‌گزاری، خداجویی خداترسی، توکل به خدا، ارتباط با خدا، روحیه آزادگی، روحیه خیرخواهی، روحیه فداکاری و ایثار، عدالت‌خواهی، کمال‌جویی، ظلم‌ستیزی، روحیه بخشندگی، حقیقت‌جویی، صداقت، بخشش، انصاف، انفاق، اخلاق‌مداری، محبت‌ورزی، بردباری، شکرگزاری، امانتداری و اخلاص مشاهده شد. نتیجه مطالعه زیمنونیک و دوپرولسکا^۱ (۲۰۱۵)، در بهبود و گسترش فروتنی در افراد نیز، حاکی از ضرورت تعهد معنوی است و اذعان می‌دارد فرایند ایجاد فروتنی با رشد معنویت یک فرد، پیوند ناگسستنی دارد. معنویت در بشریت، باعث می‌شود که پیرسیم چرا این کار را می‌کنیم، چه کاری می‌کنیم و درصدد این باشیم که راه بهتری را برای انجام کارها انجام دهیم. این باعث می‌شود که در زندگی و کسب‌وکار خود متفاوت عمل کرد. فرد دیندار در مقابل یک قدرت بالاتر و مطلق اعلام فروتنی کرده است و یکسری باید و نبایدها را پذیرفته است و در ذهن خود به این شناخت رسیده است که ضمن ارزشمند دانستن خود، قدرتی بزرگتر از خودش وجود دارد. بنابراین این فضیلت به فراخور تعهد دینی ریشه دوانده است و به این باور رسیده است که همه انسان‌ها ارزش مثبتی دارند که باید مورد احترام قرار گیرند. لازم به ذکر است که تعهد دینی در صورتی که مزین به ارزش‌ها و هنجارهای اخلاقی در شخصیت باشد، مثمر است.

هوش اخلاقی: در بررسی داده‌ها شواهد زیادی یافت شد که نشان می‌داد مسئولیت‌پذیری، مهرورزی، توجه و احترام به پیروان، بردباری، درستکاری، انصاف و خیرخواهی از تبیین‌کننده‌های هوش اخلاقی برای

فروتنی رهبر معرفی شد. هوش اخلاقی توانایی تشخیص درست از اشتباه است که با اصول اخلاقی سازگار باشد (عقیقی، ۱۳۹۸: ۳۲). به باور جئونگ و یون^۱، (۲۰۱۸)، رهبران فروتن با نشان دادن نگرش دوستانه نسبت به پیروان و جستجوی راهنمایی و تشویق پیروان به حذف فاصله قدرت، محترمانه‌ترین رویکرد را در برخورد با پیروان خود ارائه می‌دهند. همچنین وقتی که رهبران، صداقت و فروتنی دارند، احتمال روابط قوی و مؤثرتر با پیرو بیشتر می‌گردد. مطالعات جولیا^۲ و همکاران (۲۰۲۱) نشان داد که صداقت و فروتنی رهبر با اعتماد، وفاداری و تعهد بیشتر پیروان همراه خواهد بود. همچنین تحقیقات باسفورد، آفرمن، بهند^۳ (۲۰۱۴)، از این ایده حمایت می‌کند که وقتی پیروان رفتار رهبر خود را منصفانه می‌دانند، احتمال بیشتری دارد که به آنها اعتماد کنند و وفاداری و تعهد را توسعه دهند. همچنان که جورج^۴ (۲۰۰۰)، اشکاناسی و داسبورو^۵ (۲۰۰۳)، ژو و جورج^۶ (۲۰۰۳)، استدلال کردند که هوش هیجانی می‌تواند یک عنصر اساسی برای رهبری باشد، نتیجه بررسی مطالعات مرتبط در این پژوهش نیز نشان داد که هوش اخلاقی در کنار هوش هیجانی بالا از مؤلفه‌های مهم برای رهبران فروتن است.

هوش هیجانی: در بررسی داده‌ها، شواهد زیادی مانند خودآگاهی و افزایش توان تغییرپذیری، مدیریت استرس، انگیزش الهام‌بخش، ایجاد اعتماد به نفس در پیروان، همدلی و کاهش پرخاشگری استخراج شد که بر عملکرد پیروان و سازمان اثر مثبت دارند. این شش مفهوم در مجموع به‌عنوان مقوله هوش هیجانی شناسایی شدند. در تأیید این موضوع، گلمن^۷ و همکارانش (۲۰۰۲) در تحقیقات خود دریافتند که رهبران با هوش هیجانی بالا بهتر می‌توانند اشتیاق، اعتماد به نفس و خوش‌بینی را در کارکنان ایجاد و حفظ کنند. همچنین نظریه رویدادهای عاطفی معتقد است که در معرض رویدادهای مختلف قرار گرفتن کارکنان در محل کار، واکنش‌های عاطفی مثبت یا منفی را برایشان به‌همراه خواهد داشت. پس از مدت طولانی انباشت این واکنش‌های عاطفی، تأثیر قابل توجهی بر رفتار کارکنان ایجاد می‌کند. سبک رهبری مدیریت به‌عنوان مهم‌ترین عامل که پیروان در محل کار در معرض آن قرار دارند، تأثیر زیادی بر تجربه عاطفی‌شان دارد.

عاطفه مثبت: از بررسی داده‌ها مشاهده شد که رهبران فروتن، معمولاً ابتکار عمل را در دست می‌گیرند

1. Jeung and Yoon
2. Julia
3. Basford, Offermann & Behrend
4. George
5. Ashkanasy & Dasborough
6. Zhou & George
7. Goleman

و باتوجه به، هوشیاری، تشویق، قاطعیت و فعال بودن، اجازه می دهند زیردستان از جود مزیت ها و سهم منحصربه فرد خود آگاه شوند و با آزادی ذهنی و روانی بیشتری فعالیت داشته باشند. این بازخوردهای مثبت، کارکنان را تشویق می کند و به آنها انرژی می دهد. براساس نظریه عواطف مثبت فردریکسون^۱ (۲۰۰۱)، هیجان مثبت می تواند مزیت رقابتی را برای افراد به ارمغان بیاورد، توانایی عمل و واکنش را در مدت کوتاهی بهبود می بخشد و انعطاف پذیری تفکر را افزایش می دهد. بنابراین شرایط راحت تری برای کارمندان برای ایده ها و پیشنهادهای جدید وجود دارد. به طور کلی زیردستان تحت تأثیر سبک رهبری فروتنانه، احساس عاطفی مثبت تری را تجربه خواهند کرد. این تجربیات عاطفی بر شناخت و ارزیابی پیروان تأثیر می گذارد و احتمال بیشتری دارد که خود را در سازمان متعهد بدانند و برای بیان توصیه ها مثبت تر باشند.

تشویق مشارکت: روایت ها نشان داد رهبران سازمان ها می توانند رفتارهای ادعایی و اعطایی را میان اعضای تیم که به توسعه مشارکت منجر می شود، تسهیل کنند که از طریق تعیین اهداف انگیزه بخش برای پیروان، تسهیل رشد پیروان، مشارکت دادن پیروان در تدوین اهداف، تبادل رهبر - عضو و کمک به خودرهبری پیروان امکان پذیر است. بهره گیری از مشارکت دادن پیروان، امکان استفاده بهتر از منابع داخلی، دانش و تخصص اعضای مختلف سازمان را فراهم ساخته و در نتیجه به بهبود سرمایه اجتماعی سازمان منجر می شود که به نوبه خود، عملکرد وظایف اعضا را ارتقا می دهد. تشویق به مشارکت باعث می شود فرصت ها شناسایی شوند و براساس آن عمل کنند، ابتکار عمل نشان دهند و تازمانی که تغییر معنادار ایجاد کنند، پشتکار داشته باشند که پیامد آن تمایل جمعی برای فعالیت های حل مسئله، خودمدیریتی و خودسازی است. همچنان که در تأیید این مدعا چی یو و اونز^۲ (۲۰۱۶)، بیان می دارند که از طریق تعاملات رهبری و پیگیری مداوم بین اعضای تیم که از طریق مشارکت در تیم اتفاق می افتد، اعضای تیم، فرصت بیشتری برای مشاهده رفتارها، شایستگی ها و مشارکت همکاران خود دارند. از طریق این مبادلات مکرر رهبر و پیرو با یکدیگر، اعضای تیم به توانایی های همتایان خود اطمینان بیشتری پیدا می کنند که در نتیجه، اعضای دیگر سازمان به احتمال زیاد تلاش بیشتر کرده و ابتکار عمل نشان می دهند. زیرا معتقدند تلاش های آنها با شایستگی دیگر اعضای سازمان مطابقت خواهد داشت و به نوبه خود عملکرد کلی گروه را بهبود می بخشد. تشویق به مشارکت از مسئولیت مدیر نمی کاهد، بلکه متعهدتر از قبل پیگیر امور سازمان خواهد بود.

1. Fredrickson
2. Chiu & Owens

تعهد سازمانی: حفظ و پیشرفت سازمان منوط به تعهد سازمانی مدیر است. تلاش، توجه به اقتضائات کاری، افزایش کیفیت کاری و درک سازمانی کدهای تعریف‌کننده تعهد سازمانی مدیران مدارس ابتدایی برای ایجاد رهبری فروتنانه بود.

- شرایط زمینه‌ای در فرایند موجدشدن رهبری فروتنانه برای مدیران مدارس ابتدایی

ویژگی شخصیتی رهبر: روایت‌ها نشان داد، مقوله‌هایی چون: خودآگاه، آرام، معتدل، غیرهیجانی، تاب‌آوری، فعال، بامحبت، خوددار، متین، خلاق، آزاداندیش، واقع‌بین، تقید به وظیفه، خوش قول، ثابت قدم، سخاوتمندی، مهربانی از ویژگی‌های تعریف‌شده برای شخصیت مدیران مدارس است. افراد فروتن، سطوح بالاتری از شادی و رضایت از زندگی و سطوح پایین‌تری از افسردگی و اختلالات اضطرابی را هنگام مواجهه با رویدادهای استرس‌زا گزارش کردند. این امر نشان‌دهنده این است که مدیران و پیروانی که به این خصلت مزین باشند، در زمان رکود یا عدم اطمینان اقتصادی سازمان، انعطاف‌پذیری و تاب‌آوری بیشتری دارند (نیلسن و مارون، ۲۰۱۸: ۸۱۴). یک موضوع ثابت در ادبیات موضوع فروتنی، تشخیص این موضوع بوده است که عنصر کلیدی فروتنی، توانایی درک نقاط قوت و ضعف خود است. هرچند در این زمینه امکان سوگیری ادراکی و تصمیم‌گیری باشد، اما رهبر فروتن جهت‌گیری پایدار برای ارزیابی عینی از توانایی‌ها و محدودیت‌های خود دارد. فروتنی شامل دانستن این نکته است که چیزهایی وجود دارند که خارج از کنترل فرد هستند. بنابراین، رهبر فروتن در پی ایده‌ها و راه‌های جدید و دانستن باز و گشوده است. همچنین فروتنی شامل تمایل به یادگیری از دیگران نیز می‌شود.

ویژگی فردی: بررسی روایت‌ها نشان داد که فروتنی تحت تأثیر ویژگی فردی مدیران است. نتایج، حاکی از آن بود که جنسیت، تحصیلات، سن مدیر، سابقه خدمت، طبقه اجتماعی و رشته تحصیلی می‌تواند پیش‌بینی‌کننده فروتنی رهبر باشد؛ به طوری که طی مطالعات انجام‌شده بین زنان و فروتنی، رابطه منفی یافت شده است و فروتنی مردان بیشتر از زنان بود. همین‌طور هر قدر تجربه و تحصیلات و سن مدیر بیشتر باشد، فروتنی، نمود بیشتر دارد.

ویژگی شخصیتی پیروان: دیگر شواهد حاصل از این مطالعه بر اهمیت ویژگی شخصیتی نیروی انسانی تحت فرمان مدیر بر تحقق رفتار فروتنی در شخص مدیر، مبتنی بود. فرمانبرداری، فعال بودن، کمال‌جویی،

تعهد، مثبت‌اندیشی و امیدواری کدهای حاصل‌شده در این زمینه بود. همچنان که استروفینگ^۱ (۲۰۱۴)، در مطالعه خود به این نتیجه رسید که فضای موردنیاز برای دستیابی به نتایج رهبری فروتنانه در سازمان، منوط به شخصیت کارمندش است تا بتواند در محیطی که مدیر فروتن تدارک می‌بیند، همکاری نماید. بنابراین، مدیران باید تلاش کنند هنگام گزینش معلمان و دیگر کادر مدرسه، به‌عنوان کنترل‌پیشگیرانه، افرادی را انتخاب کنند که دارای روحیات یادشده بوده و همچنین نظام ارزشی متناسب با سازمان داشته باشند و باتوجه‌به اینکه کادر مدرسه توسط مدیران بالادستی انتخاب می‌شود، اینجا اهمیت حمایت مدیریت ارشد، مطرح می‌شود.

حمایت مدیریت ارشد: نتایج مطالعات حاکی از آن بود که اثربخشی فروتنی مدیر منوط به حمایت مدیریت ارشد است. نظریه‌ها و تحقیقات موجود نشان می‌دهد که هم نقش رهبری مدیر سازمان و هم حمایت مدیریت ارشد به‌طور هم‌زمان برای عملکرد بالای یک پروژه بسیار مهم هستند (کانوال، ظفر و بشیر^۲، ۲۰۱۷) همچنین مطالعه اونگ و بهار^۳ (۲۰۱۹)، نشان داد که پشتیبانی مدیریت ارشد در مراحل مختلف عملیات سازمانی ضروری است. فروتنی رهبر زمانی اجرایی می‌شود که تیم مدیریت ارشد با تسهیل در تخصیص منابع مالی، منابع انسانی کارآمد، ابلاغ قوانین و مقررات پیش‌برنده، حمایت معنوی و یکپارچگی رفتار تیم مدیریت ارشد، تسهیل‌گر این امر باشد و با فراهم کردن موارد فوق، زمینه استفاده رهبر فروتن از مهارت‌هایش را فراهم سازد. همچنین از زیردستان انتظار می‌رود با اطاعت و حمایت از رهبر و اهتمام به پیروی و مقدم‌شمردن رهبر، حافظ دانستن، اهتمام به انجام امور محوله، مراقبت از گفتار و پرهیز از فسخ پیمان دشوار، حامی مدیر سازمان باشند که امور بهتر انجام شود. نظر به اینکه، فروتنی یک ویژگی بین‌فردی و رابطه‌محور است، بنابراین، مدارس باید اقداماتی را برای تقویت تعاملات اجتماعی بین کارکنان از طریق راه‌های رسمی و غیررسمی انجام دهند که باتوجه‌به مطالعات انجام‌شده، این مهم از طریق فرهنگ سازمانی و ارزش‌های فرهنگی و تشویق مشارکت، امکان‌پذیر است.

فرهنگ سازمانی: یکی از عمده‌ترین دغدغه‌های مدیران کارآمد در سطوح مختلف سازمانی، چگونگی ایجاد بسترهای مناسب برای عوامل انسانی است تا با حس مسئولیت و تعهد کامل، اصول اخلاقی حاکم بر شغل و حرفه خود را رعایت کنند. که فرهنگ سازمانی در این راستا راهگشاست. در بررسی روایت‌ها و

1. Strüfing
2. Kanwal, Zafar and Bashir,
3. Ong and Bahar

داده‌های مشاهده‌ای، شواهدی به دست آمد که مدیر مدارس با ایجاد فرهنگ تمرکز بر فروتنی جمعی، گفتگوی انتقادی، تواضع جمعی، ایجاد و اعتماد شخصی و سازمانی و ایجاد روحیه معنویت در محیط کار می‌تواند مسیر دستیابی به این مهم را تسهیل بخشد. رهبرانی که به‌طور فروتنانه برای یادگیری خود و دیگران باز هستند، از کمک‌ها و مزایای دیگران قدردانی می‌کنند، کاستی‌ها و اشتباهات خود را می‌پذیرند و در جهت رفع آن اقدام می‌کنند. این رفتار در کارکنان نیز نمود می‌یابد و باعث سرایت فروتنی به پیروان و همچنین پذیرا بودن انتقاد می‌شود. زیرا در ابتدا خود مدیر عامل به آن است و در واقع الگوسازی شده است.

ارزش‌های فرهنگی: به‌منظور اجرایی شدن رهبری فروتنانه، باید الگوسازی هویتی صورت پذیرد که دارای ارزش جمعی است. منظور از الگوسازی هویتی تسلیم پیروان به امری فراتر از خود و انگیزه‌های شخصی آنها و در راستای منافع جمعی است. مدیران باید تلاش کنند تا هنگام گزینش کارمندان جدید، علاوه بر اهمیت دادن به توانایی، تجربه و انگیزه، افرادی را انتخاب کنند که نظام ارزشی متناسب با سازمان داشته باشند (رایینز و جاج، ۱۳۹۹).

- شرایط مداخله‌گر در فرایند موجدشدن رهبری فروتنانه برای مدیران مدارس ابتدایی

ضعف ارتباط مدیر و پیروان: بررسی روایت‌ها نشان داد که فاصله قدرت بالا بین مدیریت و پیروان، دستورالعمل و قوانین و مقررات داخلی، اختلاف فرهنگی بین مدیران و پیروان، ضعف ارتباط کلامی (فن بیان)، عدم تخصص لازم مدیریت، نارسایی (ضعف) نظام پرداخت، از عوامل محل در تحقق فروتنی در مدیران مدارس است.

درک ناصحیح نسبت به فروتنی: از دیگر نتایج حاصل شده از داده‌های این مطالعه، درک ناصحیح نسبت به فروتنی از جانب پیروان بود که با مفاهیمی چون علامت ضعف یا بی‌کفایتی، علامت عدم اعتماد به نفس، علامت عزت‌نفس پایین، علامت عدم تسلط، حق‌ناشناسی پیروان و توقع نابجای پیروان شناخته شد، می‌تواند از موانع تحقق رهبری فروتنانه در مدیران باشد. همچنان‌که رایینز و جاج (۱۳۹۹)، اذعان می‌دارند افراد در سازمان‌ها براساس ادراکشان از واقعیت عمل می‌کنند، نه خود واقعیت، ازین‌رو درک ناصحیح نسبت به فروتنی به‌عنوان مداخله‌گری در جهت موجدشدن رهبری فروتنی در مدیران مدرس ابتدایی، عمل می‌کند.

غلبه رویکرد تکبر بر چشم‌انداز سازمان: روایت‌ها نشان دادند غلبه رویکرد تکبر بر چشم‌انداز سازمان مانند خودشیفتگی، غرور، ماکیاولیسم با رهبری فروتنانه در تضاد است. با افزایش غیرقابل پیش‌بینی بودن و

ناشناخته بودن در سازمان‌های مدرن، برای جذب حداکثری ایده‌ها در پیشرفت و تحقق اهداف سازمان، رهبران باید به سلاح فروتنی مجهز باشند.

عدم اطمینان: شواهد حاصل شده در این مطالعه حاکی از آن بود که خوف از سرقت ایده‌های خلاق در اشتراک‌گذاری، نقش نظارتی مدیر نسبت به پیروان، درک شایستگی معلمان نسبت به مدیر فروتن و عدم اطمینان در معلمان را در پی خواهد داشت.

ناامیدی پیروان: منابع انسانی، با ارزش‌ترین دارایی مراکز آموزشی هستند و تحقق اهداف راهبردی به وسیله آنان محقق می‌شود که در صورت ناامیدی پیروان، این مهم اتفاق نخواهد افتاد. روایت‌ها نشان داد که تحلیل نادرست از وضعیت، نگرش منفی، القانات منفی و عدم حمایت از ایده‌های پیروان از دیگر موانع تحقق رهبری فروتنانه برای مدیران مدارس ابتدایی است.

فشار زمانی: داشتن کار زیاد در زمان بسیار کم ناشی از ضرب‌الاجل‌ها و اهداف فشرده نیز با ایفای نقش فروتنی رهبر در تضاد است.

- راهبردها در فرایند موجدشدن رهبری فروتنانه در مدارس ابتدایی

غنی‌سازی کانال‌های ارتباطی: بعد کلیدی دیگر رهبری، مدیریت افراد است. رهبران فروتن به‌طور مستقیم بر عملکرد سازمان تأثیر نمی‌گذارند، بلکه رفتارهایی اتخاذ می‌کنند و شرایطی برای پیروان و گروه‌ها ایجاد می‌کنند تا عملکرد خوبی داشته باشند. فروتنی رهبر با جهت‌گیری رابطه‌ای آن مشخص می‌شود و به‌عنوان یک عامل سازنده رابطه، می‌تواند با تدابیری از جمله تقویت صمیمیت، تعامل مستمر بین رهبر و پیروان برای مشورت‌گیری و شنیدن صدا، رضایت حاصل از تعاملات بین‌فردی را در پیروان فراهم سازد. رهبران فروتن به‌موجب 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 رویکردهای جدید و تمرکز بر کاوش، ظرفیت یادگیری از دیگران، تمایل به تشخیص ناکامی‌ها یا محدودیت‌های شخصی به احتمال زیاد، پیش‌بین شروع تلاش برای یادگیری بیشتر است، همین‌طور با احترام بیشتر به کسانی که تجربه بیشتری دارند، نشان از رفتار رهبر در جهت شنو بودن نظرات دیگران است، اما فضیلت فروتنی باید برای اعضای سازمان درک و درونی شود تا نشانه ضعف و اسباب سوءاستفاده فراهم نشود.

آگاه‌سازی در راستای ادارک صحیح فروتنی: داده‌های جمع‌آوری شده در این تحقیق نشان دادند که

ایجاد ادراک صحیح پیروان از شایستگی، در تحقق رهبری فروتنانه تأثیر مثبت دارد. ادراک فرایندی است که طی آن افراد برداشت‌های حسی خود را سازماندهی و تفسیر می‌کنند تا بتوانند محیط اطراف را درک نمایند (رابینز و جاج، ۱۳۹۹). بنابراین با آگاه‌سازی در راستای ادراک صحیح فروتنی، می‌توان مسیر ایجاد رهبری فروتنانه را هموار نمود.

بازطراحی چشم‌انداز مدرسه مبتنی بر رویکرد فروتنانه: شواهد نشان دادند که همتابودن، گروهی‌بودن، سخاوت در اشتراک‌گذاری اطلاعات، راهبردی در مسیر اصلاح رویکرد تکبر در سازمان است. بررسی عملکرد گروه در مطالعه اونز و هکمن^۱ (۲۰۱۶)، نشان داد که فروتنی رهبر بر فروتنی جمعی گروه تأثیر می‌گذارد. فرایند سرایت اجتماعی فروتنی رهبر بر ارتقای پیروان و همچنین تقویت فروتنی آنان، فرصت قابل توجهی برای حرکت به جلو در سازمان‌ها فراهم خواهد کرد. در مجموع، می‌توان اذعان داشت که فروتنی، فروتنی به‌بار می‌آورد و گروه‌ها را قادر می‌سازد تا برای اهداف سازمان به بالاترین حد خود تمرکز کنند که به‌طور خاص این وضعیت مستلزم امنیت روانی و توانمندسازها (ساختاری، شناختی و روان‌شناختی) است.

امنیت روانی: شواهد نشان می‌دهد امنیت روانی در مدرسه از طریق آرامش محیط کار، محیط کار غیرکنترل‌کننده و اعتماد سازمانی از راهبردهای مؤثر بر تحقق رهبری فروتنانه در مدارس ابتدایی هستند. ایمنی روانی به‌معنای در دسترس بودن بیشتر منابع بین‌فردی است که برای رشد شایستگی معلمان مفید است (گیست و میچل^۲، ۱۹۹۲). محل کار که امن تلقی می‌شود به معلمان این امکان را می‌دهد که به‌جای سیاست‌های سازمانی بر بهبود آموزش تمرکز کنند. معلمانی که نگرانی کمتری برای نقد دارند، احتمالاً وظایف مهم و چالش‌برانگیزی را انجام می‌دهند که به‌نوبه‌خود تأثیر معلمان را بر کار و محل کار بیشتر می‌کند (جی اچ آ^۳، ۲۰۱۹). رهبران سازمانی در محیط‌های کاری پویای امروزی باید بر مدل‌سازی رشد و یادگیری مستمر با تشویق آموزش‌پذیری که در آن خطاپذیری و توانمندی کارکنان پذیرفته شده و با همدلی مواجه می‌شود، و پیشرفت و نوآوری سازمان را تحریک می‌کنند، توجه فزاینده داشته باشند که توانمندسازی در سه بعد شناختی، روان‌شناختی و ساختاری، تدبیر این مهم می‌باشد.

توانمندسازی ساختاری: همچنان که نیلسن و مارون (۲۰۱۸)، اذعان می‌دارد در محیط‌های پرفشار و با

1. Owens and Hekman
2. Gist & Mitchell
3. Jha

ساختار و فرهنگ به شدت سلسله‌مراتبی، روابط فوق را تضعیف کردند. نتایج تحلیل‌های این مطالعه نیز حاکی از آن است که تمرکززدایی، جو توانمندساز، تصمیم‌گیری مشترک و بازخورد دادن به پیروان بعد از اجرای تصمیم‌های مشارکتی، شفاف‌سازی و عدالت سازمانی، از توانندهای ساختاری به‌منظور مدیریت سازمان با سبک رهبری فروتنانه متمرکز است. در چارچوب سازمانی مدرن که با پیچیدگی بالا و الزامات سازگاری مشخص می‌شود، تأکید بیشتری بر جنبه‌های پایین به بالای رهبری ضروری است. رهبرانی که اعتراف می‌کنند در دنیای پیچیده و ناشناخته، همه پاسخ‌ها را ندارند، معتبرتر هستند. باز و گشوده‌بودن و شفاف‌سازی مدیر به حس اعتماد در پیروان منجر و در نتیجه به بیان ایده‌های خود تشویق می‌شوند. زمانی که اعضای سازمان احساس کنند از نظر روانی توانمند هستند، به کارایی گروه منجر می‌شود (وانگ و همکاران، ۲۰۱۸). در صورتی که نظرات آنها قابل‌استفاده بود و بعد از اجرا نتیجه آن به پیروان اعلام شود، این امر به تشویق پیروان در ارائه ایده‌های خود منجر می‌شود و توانمندسازی شناختی راه‌ماندگاری آن است.

توانمندسازی شناختی: شواهد نشان داد که 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، توانمندسازی شناختی پیروان محقق می‌شود. 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 سرمایه‌انسانی می‌شود؛ زیرا وظایف متناسب با نیازها و توانایی‌های گروه در نظر گرفته شده است که نیاز به برنامه‌ریزی دقیق رهبر و توجه به همسویی وظایف اعضای سازمان با توجه به توانایی‌ها و مهارت‌های آنهاست. از دیگر نقش‌های حمایتی یک رهبر، توانمندسازی روان‌شناختی است که پیروان را قادر می‌سازد تا خرد و فعالیت‌های خود را که برای دستیابی به اهداف پروژه مهم هستند، مدیریت کنند.

توانمندسازی روان‌شناختی: داده‌های حاصل از این پژوهش حاکی از آن بود که تشویق و تکریم ایده‌پردازی، تکریم پیروان، تقدیر از پیروان، توسعه انتظارات مثبت، تقویت تاب‌آوری، ایجاد و تقویت اعتماد به نفس، آموزش‌پذیری، اذعان رهبر به محدودیت‌ها و اشتباهات خود، توجه به نیازهای روانی،

قدردانی، معنادار بودن کار، ارتباط باز و استقلال موجبات توانمندسازی روان‌شناختی را فراهم می‌سازد. 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، به کارایی گروه منجر می‌شود (وانگ و همکاران، ۲۰۱۸).

پویایی گروه: شواهد به‌دست‌آمده نشان داد که افراد سازمان‌ها ضمن در نظر گرفتن اهمیت هدف مشترک سازمان برای موفقیت و اثربخشی خود، باید با یکدیگر همکاری داشته باشند و عملکرد گروهی تقویت شود. رهبر فروتن در تیم‌سازی تبحر دارد و با ایجاد ادراک گروهی، به فرایندهای گروهی و تحول‌آفرینی، زمینه پویایی گروه و در نتیجه تسریع در انجام امور اهتمام خواهد کرد.

- پیامد رهبری فروتنانه برای مدیران مدارس ابتدایی

در نهایت، پیامد استقرار رهبری فروتنانه در سازمان، از پنج جنبه تأثیر بر شخص رهبر، پیروان (کادر آموزشی و دانش‌آموزان)، نتایج سازمانی و جامعه قابل بررسی خواهد بود: اولین پیامد رهبری فروتنانه برای شخص رهبر خواهد بود که منجر به پذیرش از جانب گروه و کارزمایی رهبر و حفظ اعتماد به نفس، عزت‌نفس، و ارستگی (رهاشدن از تظاهر، رهاشدن از علم‌لا یتنهایی، رهاشدن از وثوق خبرگی، رهاشدن از تک‌سخنوری)، بهبود عملکرد شغلی و در نتیجه بهزیستی عاطفی رهبر خواهد شد. به باور نایت و نادل^۱ (۱۹۸۶)، عزت‌نفس به‌جای اینکه معادل فروتنی باشد، بهترین پیش‌بینی‌کننده فروتنی است. سطوح بالای عزت‌نفس واقعی می‌تواند به‌عنوان یک کم‌حرک قوی برای فروتنی عمل کند و نیاز به جستجوی تأیید از طریق ارتقای خود را از بین می‌برد. در صورت تهدید عزت‌نفس، پیامد خشم و حتی خشونت را در پی خواهد داشت. افراد با سطوح بالای عزت‌نفس، رضایت شغلی بیشتری را گزارش می‌دهند و به قضاوت‌ها و نظرات خود اعتماد بیشتری دارند. همچنین فروتنی پیش‌بین قدرتمند بهزیستی عاطفی است. نتایج مطالعات ایکسلین و هیل^۲ (۲۰۱۲)، و جانکوسکی، سانداگ و هیل^۳ (۲۰۱۳) نشان داد فروتنی باعث کاهش افسردگی و در نتیجه بهزیستی ذهنی بیشتر و احساسات مثبت می‌شود که 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، بازبودن و ادغام مشارکت پیروان ناشی می‌شود.

1. Knight & Nadel
2. Exline and Hill
3. Jankowski, Sandage and Hill

نظربه اینکه فروتنی به عنوان فرافضیلت در نظر گرفته شده است، می تواند فضائل دیگر را شکل دهد و موجب بهبود عملکرد شغلی پیروان شود (اونز و همکاران، ۲۰۱۵؛ اوسی^۱ و همکاران، ۲۰۱۵؛ آرگاندونا^۲، ۲۰۱۵)، ازین رو، پیامد رهبری فروتنانه برای پیروان قابل تفسیر است و می توان گفت فروتنی برای مدیر یک الزام اخلاقی است. از پیامدهای رهبری فروتنانه اعتماد است. همچنان که چاپلیر^۳ (۲۰۲۰)، بیان می دارد، رهبری فروتنانه منجر به شکلی از همکاری می شود که پیامد آن، شکوفایی انسانی و سطوح بالاتر انگیزه، اخلاق و رفاه عمومی خواهد بود نتایج این مطالعه نیز نشان داد که فروتنی رهبر، اخلاق کاری و همچنین اشتیاق شغلی را به ارمغان می آورد. این رهبران با ذهن باز و پذیرای خود، موجب ارتقای رفتار صدای کارکنان می شوند و تمایل به مشارکت را در آنان افزایش می دهند و در صورتی که مزین به قدردانی و تکریم باشد، موجب حس ارزشمندی در پیروان می گردد. با احساس مؤثر بودن، معنادار بودن و شایستگی زمینه ترک خدمت و جابه جایی شغلی را کاهش می دهد که حکایت از رضایت پیروان است و زمینه رفتار شهروند سازمانی، هموار می گردد. یک رهبر فروتن با داشتن اهداف روشن، نظام پاداش دهی و محیط امن کاری و بدون استرس، موجب خود کارآمدی پیروان می شود. رهبر فروتن با مشورت جویی از پیروان، استقلال و امنیت روانی به رفتار کاری نوآورانه پیروان منجر می گردد که یک عنصر ضروری برای سازمان است. زیرا زمانی که کارکنان از سرقت ایده و دانش خود و یا بی تفاوتی و عدم تقدیر نگران نباشند، موجبات تبدیل دانش فردی را فراهم می سازد. دانش، یک منبع حیاتی برای سازمان هاست که با اشتراک دانش میل به رشد دارد. استقبال رهبر فروتن از تجربه پیروان و تشویق به اشتراک گذاری تجربه و ثبت تجاربشان، راه را بر تسهیم دانش در سازمان هموار می سازد و با الهام بخش بودن، پذیرش ایده ها، پیشنهادها و اطلاعات جدید و تأمین مالی محیطی را ایجاد می کنند که به خلاقیت پیروان منجر و باعث می شود که مهارت ها و توانایی های جدید پیروان شکوفا گردد. همچنین رفتار مدیریت مدرسه با سبک رهبری فروتنانه از طریق الگوگیری برای یادگیری از یزرگان و توانمندی ذهنی بر شایستگی شناختی دانش آموزان اثر مثبت خواهد داشت.

در چارچوب سازمانی مدرن که با پیچیدگی بالا و الزامات سازگاری مشخص می شود، تأکید بیشتری بر جنبه های پایین به بالای رهبری ضروری است. رهبرانی که اعتراف می کنند در دنیای پیچیده و ناشناخته همه پاسخ ها را ندارند، معتبرتر هستند. آموزش پذیری، تمایل به تغییر و توسعه شایستگی رهبر فروتن، یادگیری

1. Oc
2. Argandona
3. Chapplelear

سازمانی را تحقق می‌بخشد. نظریه‌اینکه فروتنی رهبر با جهت‌گیری رابطه‌ای آن مشخص می‌شود، به‌عنوان یک عامل سازنده رابطه، می‌تواند با تدابیری از جمله تقویت صمیمیت، محیط‌کاری غیرکنترل‌کننده و محیط انگیزشی، رضایت حاصل از تعاملات بین‌فردی را در پیروان فراهم سازد و کارآمدی نتیجه آن باشد. پیامد دیگر افزایش بهره‌وری با توانمندسازهای ساختاری، شناختی و روان‌شناختی است. همچنین با افزایش غیرقابل پیش‌بینی بودن و ناشناخته‌بودن در سازمان‌های مدرن، رهبران باید به سلاح فروتنی مجهز باشند و با اعتباربخشیدن به نقاط قوت پیروان، به اعتمادبه‌نفس و خودکارآمدی در پیروان منجر شوند. اعتراف رهبر به محدودیت‌ها و اشتباهات خود، باعث رهاشدن از نیاز به حفظ یک شخصیت کامل و در نتیجه تسهیل رشد از طریق مشارکت دادن پیروان در تصمیم‌گیری‌های سازمانی و غلبه بر محدودیت‌ها و چالش‌ها می‌شود که همین امر خوش‌بینی و تاب‌آوری را تقویت می‌کند. روحیه آموزش‌پذیری رهبر فروتن و توانایی پذیرش این باور که ارزیابی و به‌روزرسانی مداوم رهبر، موجب پیشرفت خود و اثربخشی پیروان و در نتیجه سازمان می‌شود و بازخورد مداوم را تقویت می‌کند که این امر منعکس‌کننده امیدواری است. بنابراین طی این مسیر به همراه توسعه انتظارات مثبت و ارتباط باز، نویدبخش پیشرفت سازمان خواهد بود. رهبر فروتن در تیم‌سازی تبحر دارد و با تقویت انسجام تیمی، زمینه‌پویایی گروه 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 فرایند 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 زمینه‌ساز نوآوری را برای سازمان به‌ارمغان می‌آورد. همچنین با تحلیل درست از وضعیت و اجرای مطلوب فرایند، افزایش اثربخشی را محقق می‌سازد. در نهایت پیامد رهبری فروتنانه در سازمان، جهت‌گیری راهبردی دوسویه با بهره‌گیری از شایستگی‌های موجود و همچنین کاوش جدید فرصت‌ها با رفتار ادغام تیمی است؛ به‌این‌معناکه اعضای سازمان، به فراتر از خود می‌اندیشند و با تقویت انسجام تیمی به با ارائه ایده‌های نو در جهت نیل به اهداف سازمان منجر خواهد شد.

در نهایت خروجی مدارس وارد جامعه می‌شوند و موجب اصلاح رفتار شهروندی، تأثیر مثبت بر اولیا و دیگر ذی‌نفعان خواهند شد.

در مقایسه نتایج به‌دست‌آمده از پژوهش حکاک و مؤمنی (۱۴۰۱)، بهمنی و بلوچی (۱۴۰۰)، عقیقی

(۱۳۹۸)، محمدیان و همکاران (۱۳۹۶)، کیو و همکاران (۲۰۲۲)، نیلسون و مارون (۲۰۱۸)؛ آرگاندونا (۲۰۱۵) و گریر (۲۰۱۳) که در بخش پیشینه پژوهش اشاره شدند، می‌توان گفت الگوی به‌دست آمده، افزون بر تأیید کلی الگوهای ارائه شده قبلی (حکاک و مؤمنی، ۱۴۰۱ و محمدیان و همکاران، ۱۳۹۶) به مقولات بیشتری که در فرایند ایجاد رهبری فروتنانه در مدیران مدارس ابتدایی درگیر هستند، دست یافته است. همچنین می‌توان گفت در الگوی به‌دست آمده، می‌توان دریافت که رهبری فروتنانه، سه سبک رهبری خدمت‌گزارانه، رهبری تحول‌آفرین و رهبری اخلاقی را پوشش می‌دهد. به‌عنوان مثال، فروتنی سازوکاری عملیاتی است که از طریق آن رهبران خدمت‌گزار عمل می‌کنند. بنابراین فروتنی به‌عنوان یک مبنای انگیزشی بالقوه برای رهبران خدمت‌گزار عمل می‌کند. همچنین سطوح بالایی از فروتنی نیاز است تا رهبران تحول‌آفرین بتوانند رفتار برابری‌طلبانه را برای خدمت به منافع سازمان به‌جای خود انجام دهند و در مسیر توسعه و توانمندسازی دیگران قدم بردارند.

براساس الگوی به‌دست آمده در این پژوهش، توصیه می‌شود که برای تحقق عوامل علی، در مرحله نخست در گزینش مدیران مدارس، موارد به‌دست آمده مدنظر باشد، در ادامه، برای توفیق مدیران حال حاضر، توصیه می‌شود دوره‌های تخصصی برای افزایش توانایی و مهارت‌های موردنیاز مدیر فروتن، طراحی و به‌صورت دانشگاهی و غیردانشگاهی ارائه شوند. در ضمن از آنجا که دسترسی به شبکه‌های اجتماعی در درک امکان‌پذیری فروتنی رهبر، نقش مثبت دارد، توصیه می‌شود شبکه‌ای از مدیران فروتن، در کشور شکل بگیرد که به کمک آن، با مدیریت دانش این سرمایه اجتماعی، فروتنی در مدیران توسعه یابد.

در ادامه، با توجه به نقش مهم ادراک معلمان در موجد شدن این فضیلت و سبک رهبری در مدیران، برنامه و سیاست‌گذاری‌هایی در زمینه تقویت ادراک کارکنان مبنی بر کوشا بودن مدیر در جهت توانمندسازی و توجه به توسعه حرفه‌ای آنان که نتیجه آنها انگیزش درونی بیشتر برای عملکرد خواهد بود، اجرا و همچنین خط‌مشی‌های منابع انسانی براساس استانداردهای فروتنی، طراحی شود.

در ادامه با توجه به قدرت فرهنگ و جو سازمانی و نظر به این مهم که مدیران فرهنگ را می‌سازند، با حاکمیت جوی که افراد احساس آزادی، احترام، انگیزش و اختیار کنند؛ حاکمیت ارزش‌های اخلاقی مثل اعتماد و اطمینان؛ تعیین اهداف چالش‌برانگیز و تلاش‌های لازم در جهت موفقیت و دستیابی به اهداف؛ 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 و توجه به فرهنگ حاکم بر سازمان و جامعه در

اعمال و اثربخشی فروتنی) مسیر موجدشدن رهبری فروتنانه را هموارتر سازند. از دیگر موارد به‌دست‌آمده در الگوی حاضر، بحث توجه به تیم‌سازی و فعالیت گروهی و مشارکت پیروان بود، از این رو پیشنهاد می‌شود، تصمیم‌گیری مشارکتی که به درک روشن کارکنان از تصمیم‌های مشارکتی و سنخیت اهداف فردی و سازمانی منجر می‌شود، تقویت گردد. همچنین پیشنهاد می‌شود در این زمینه مطالعات تجربی درخصوص عوامل ارائه‌شده رهبری فروتنانه صورت گیرد و بررسی گردد هر یک از این عوامل به چه میزان می‌تواند در تحقق و اجرای رهبری فروتنانه در سازمان‌ها، مؤثر باشد.



منابع

- استراس، آنسلم و کوربین، جولیت ام (۱۳۸۷)، اصول روش تحقیق کیفی: نظریه‌های مبانی، رویه‌ها و شیوه‌ها، ترجمه بیوک محمدی، تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
- اسماعیلی، الهام و عزیزی‌نژاد، بهاره (۱۳۹۹)، بررسی نقش ادراک رهبری، تصمیم‌گیری مشارکتی و اعتماد سازمانی با نقش میانجی انگیزش شغلی معلمان بر فعالیت تدریس معلمان دوره ابتدایی، مدیریت بر آموزش سازمان‌ها، ۹ (۲): ۳۲۱ - ۲۹۱.
- بازرگان، عباس (۱۳۹۹)، مقدمه‌ای بر روش‌های تحقیق کیفی و آمیخته، تهران: دیدار.
- بهمنی، اکبر و بلوچی، حسین (۱۴۰۰)، بررسی تأثیر فروتنی رهبران بر رفتارهای اخلاقی پیروان با نقش میانجی معنویت در کار، مدیریت در دانشگاه اسلامی، ۱۰ (۱): ۱۲۲ - ۱۰۱.
- رابینز، استیفن و جاج، تیموتی (۱۳۹۹)، رفتار سازمانی، ترجمه مهدی زارع، تهران: نص.
- سبزیان‌پور، زهره و اسلام‌پناه، مریم (۱۳۹۸)، بازگشت به مدیریت: طراحی و تبیین الگوی نوین صلاحیت‌های مدیران آموزشی با روش تحلیل مضمون، مدیریت مدرسه، ۷ (۱): ۲۵۱ - ۲۲۹.
- شاین، ادگار و شاین، پیتر (۱۳۹۹)، رهبری فروتنانه قدرت روابط، شفافیت و اعتماد، ترجمه محمد مردانی شهربابک و شهاب‌الملکی، تهران: انتشارات دانشگاه امام حسین.
- صوری، مریم؛ حنیفی، فریبا و ناظم؛ فتاح (۱۳۹۹)، ارائه مدل مناسب عوامل مؤثر بر کیفیت آموزشی در مدارس ابتدایی شهر تهران، فصلنامه پژوهش در نظام‌های آموزشی، ویژه‌نامه، (۱۲): ۳۸۹ - ۳۶۹.
- عقیقی، علی‌رضا (۱۳۹۸)، تبیین نقش هوش اخلاقی بر مؤلفه‌های رهبری فروتنانه، فصلنامه اخلاق در علوم رفتاری، ۱۴ (۴): ۳۸ - ۳۱.
- کرسول، جان دبلیو (۱۴۰۰)، طرح پژوهش رویکردهای کمی، کیفی و ترکیبی، ترجمه علیرضا کیامنش و مریم دانای طوس، تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی.
- محمدی، محمد؛ فدی، محبوبه‌سادات و فرهادی، هادی (۱۳۹۶)، مطالعه تطبیقی مفهوم و ابعاد توانمندسازی مدیران مدارس ابتدایی در ایران و چند کشور پیشرفته جهان، فصلنامه نوآوری‌های آموزشی، ۱۶ (۴): ۵۶ - ۲۵.
- نظری، علی؛ حسینی، رفیق و شیربگی، ناصر (۱۳۹۷)، رهبری مراقبتی مدیران مدارس: پژوهش کیفی. فصلنامه مدیریت مدرسه، ۶ (۲): ۳۰۵ - ۳۲۴.
- نظری، فرهاد؛ کاشف، سیدمحمد و بهنام، محسن (۱۳۹۹)، مدل‌یابی نقش سبک رهبری فروتن در رفتار صدای کارکنان وزارت ورزش و جوانان: نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی و امنیت روانی، مطالعات مدیریت

رفتار سازمانی در ورزش، ۷(۲۵): ۷۸ - ۶۵.

ویسی، غلامرضا و سواد، محمدعلی (۱۳۸۵)، رفتار سازمانی در نگاه مدیریت اسلامی. انتشارات زمزم هدایت.

Reference

- Argandona, A. (2015). Humility in management. *J. Bus. Ethics* 132, 63–71. doi: 10.1007/s10551-014-2311-8.
- Ashkanasy, N. & Dasborough, M. Emotional awareness and emotional intelligence in leadership teaching. *Journal of Education for Business*, 2003, 79(1), 18–22.
- Augustiniene, A. Jociene, J. & Minkute-Henrickson, R. (2015). Social responsibility of a Comprehensive school: Theoretical insights of Its Modelling. *International Journal on Global Business Management & Research*, 3(2), 23-41.
- 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>
- 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. *J. Bus. Ethics* 160, 729–743. doi: 10.1007/s10551-018-3925-z.
- 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. *Bus Ethics J*, 160(1): 729–743. Doi:10.1007/s10551-018-3925-z
- 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.
- Chandler, J. A., Johnson, N. E., Jordan, S. L., & Short, J. C. (2023). A meta-analysis of humble leadership: Reviewing individual, team, and organizational outcomes of leader humility. *The Leadership Quarterly*, 34(1), 1–42. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2022.101660>.
- Chappelear H. (2020). *The miracle of humble leadership: helping good people become great*. Florida: Atlantic Publishing Group; 2020:5.
- 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 Team Performance Capability. *Applied Psychology J*, 101(12), 1701-1720. Doi.org/10.1037/apl0000159
- 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. *Leadership and Organizational Studies J*, 28(2):169–184. doi: 10.1177/1548051820979634
- Cohen, L; Manion, L; Morrison, K. (2011). *Research methods in education* (7th Ed). New York: Routledge Falmer.
- Collins, J. (2001). *Good to great: Why some companies make the leap and others don't*. New York: Harper Business.
- Exline, J.J. and Hill, P.C. (2012). Humility: a consistent and robust predictor of generosity. *Journal of Positive Psychology*, 7, pp. 208–218.

- 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
- George, J. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. **Human Relations**, 53, 1027–55.
- Gist, M. E., and T. R. Mitchell. 1992. “Self-efficacy: A Theoretical Analysis of Its Determinants and Malleability.” **Academy of Management Review** 17 (2): 183. 211. doi:10.2307/258770.
- Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2002). **Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence**. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Greer, W. (2013). **Humility isn't just personal anymore: testing group-level humility in the organization**. in partial fulfillment of the requirements for the degree of doctor of philosophy in organizational leadership, submitted to regent university school of business & leadership.
- 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, 412–424.
- 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, pp. 412–424.
- Jeung, C.-W. and Yoon, H.J. (2018). When leadership elicits voice: evidence for a mediated moderation model. **Journal of Management and Organization**, 24(1); 40-61.
- Jha, S. (2019). Determinants of Employee Retention: A Moderated Mediation Model of Abusive Leadership and Psychological Empowerment.” **Industrial and Commercial Training** 51 (7/8): 373–386. doi:10.1108/Ict-05-2019-0047.
- Julia C. Ryan Kirkland, Bryan D. Edwards, Karen E. Flaherty. (2021). The effect of honest and humble leadership on salesperson customer orientation. **Journal of Business Research** 130 (2021) 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.
- Knight, P. & Nadel, J. Humility revisited: Self-esteem, information search, and policy consistency. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 1986, 38, 196–207.
- Li, X., Xue, J., and Liu, J. (2021). Linking leader humility to employee creative performance: work engagement as a mediator. **Soc Behav Pers Int J**, 49(1): 1–7. doi: 10.2224/sbp.10358
- Louis, K. S.; Murphy, J. (2017). Trust, caring and organizational learning: the leader's role. **Journal of Educational Administration**, 55(1), 103-126.
- Luo, Y., Zhang, Z., Chen, Q., Zhang, K., Wang, Y., and Peng J (2022). Humble leadership and its outcomes: A meta-analysis. **Frontiers in Psychology J**, 13(1):1-17. Doi:10.3389/fpsyg.2022.980322.

- 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. **Manage Stud J**, 56(1): 343–371. doi: 10.1111/joms.12395
- Mason, J. (2021). Confucius as an exemplar of intellectual humility. *J. Value Inq.* 50, 797–819. doi: 10.1007/s10790-021-09806-0
- Morris, J.A., Brotheridge, CM., Urbanski, JC. (2005). Bringing humility to leadership: Antecedents and consequences of leader humility. **Human Relations J**, 58(10): 1323–1350. DOI: 10.1177/0018726705059929
- 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
- Oc, B., Bashshur, M. R., Daniels, M. A., Greguras, G. J., and Diefendorff, J. M. (2015). Leader humility in Singapore. *Leadersh. Q.* 26, 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., 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., and Waldman, D. A. (2015). Leader narcissism and follower outcomes: the counterbalancing effect of leader humility. **J. Appl. Psychol.** 100, 1203–1213. doi: 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. (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
- Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. New York, NY: Oxford University Press.
- Qu, Y., Zhu, J., & Roger, D. (2022). Modesty brings gains: linking humble leadership to knowledge sharing via psychological safety and psychological empowerment in professional learning communities. **Educational Studies J**, 1-22: Doi: 10.1080/03055698.2022.210364.
- Saunders, M., Lewis, P.H., Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. Fifth edition. Harlow: Pearson Education.
- Strüfing, S... (2014)4 *Humble Leadership: Relevance to Employees' Creativity and Innovation Under the Consideration of Time Pressure*. Master Thesis for MSc in Business Administration, University of Twente.

- Wang, Y., Liu, J. and Zhu, Y. (2018). How does humble leadership promote follower creativity? The roles of psychological capital and growth need strength”, *The Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 39 No. 4, pp. 507-521.
- Wu, Shihao., Shen, Ruowen. (2024). The negative effect of supervisor bottom-line mentality on employee creativity: The mediation of harmonious passion and moderating effect of humble leadership. *Current Psychology* 43(21),1-15. DOI:10.1007/s12144-024-05752-9.
- Ye, B. H., Tung, V. W. S., Li, J. J., and Zhu, H. (2020). Leader humility, team humility and employee creative performance: the moderating roles of task dependence and competitive climate. *Tourism Management J*, 81(1):104170. doi: 10.1016/j.tourman.2020.104170
- Yuan, L., Zhang, L., & Tu, Y. (2018). When a leader is seen as too humble: A curvilinear mediation model linking leader humility to employee creative process engagement. *Leadership & Organization Development J*, <https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2017-0056>
- Zhou, J. & George, J. Awakening employee creativity: The role of the leader. *Leadership Quarterly*, 2003, 14, 545–60.
- 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. *Frontiers in Psychology J*,10(673): 1-9 Doi: 10.3389/fpsyg.2019.00673
- Zymonik, Z., & Dobrowolska, A. (2015). Spiritual capital as the fourth capital in a TQM organization. *Management and Finance J*,27(2),147-155.

