

تبیین نقش هوش اخلاقی بر مولفه‌های رهبری فروتنانه

دکتر علیرضا عقیقی

گروه مدیریت، بخش مدیریت، اقتصاد و حسابداری، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

(تاریخ دریافت: ۹۷/۱/۱۹، تاریخ پذیرش: ۹۷/۳/۵)

چکیده

زمینه: رهبری فروتنانه یکی از سبک‌های رهبری پرکاربرد توسط مدیران و رهبران شرکت‌ها و سازمان‌های موفق جهان امروز است که مبتنی بر فلسفه اخلاق فضیلت‌محور است. پژوهش حاضر با هدف بررسی ارتباط هوش اخلاقی بر مولفه‌های رهبری فروتنانه در مدیران شعب بانک سپه استان همدان انجام شده است.

روش: روش پژوهش حاضر توصیفی و از نوع همبستگی است. جامعه آماری این تحقیق مدیران و معاونین شعب بانک سپه استان همدان مشتمل بر ۹۲ نفر بوده است. و براساس جدول مورگان تعداد ۷۶ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب شدند. برای گردآوری اطلاعات از دو پرسشنامه استفاده شد، که روایی آن بر اساس روایی همگرا و پایایی ابزار سنجش با محاسبه آلفای کرونباخ تایید گردیده است. و الگوی ارائه شده با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری تجزیه و تحلیل گردید.

یافته‌ها: نتایج پژوهش حاضر نشان داد که تمامی روابط مستقیم میان مولفه‌های پژوهش معنادار بودند، نتایج نشان داد: هوش اخلاقی ۸۳ درصد رهبری فروتنانه، هوش اخلاقی ۶۸ درصد خود آگاهی، ۴۸ درصد مربی‌گری، ۲۵ درصد مرشدیت و ۲۶ درصد آموزش‌پذیری را پیش‌بینی می‌کند.

نتیجه‌گیری: وجود هوش اخلاقی بالا در رهبران باعث می‌شود تا آنها نقاط قوت، ضعف‌ها و محدودیت‌های خود را درک کنند و تشخیص دهند که چقدر نیازمند به توانایی‌های دیگران هستند. بر اساس یافته‌های پژوهش حاضر، مدیران باید با تقویت توانایی خود در بخشش اشتباهات خویش و دیگران، اقرار به اشتباهات و شکست‌ها، اهمیت دادن به دیگران و عمل کردن مبتنی بر اصول و ارزش‌های اخلاقی زمینه را برای بهبود اثربخشی افراد و همچنین مشارکت کارکنان در فرآیندهای سازمانی را تسریع بخشند.

کلید واژگان: هوش اخلاقی، رهبری فروتنانه، خودآگاهی، مربی‌گری

سر آغاز

بحث‌های فروتنی^۱ به عنوان یک فضیلت انسانی تاریخ طولانی در فلسفه و مذهب داشته است. فضایل انسانی آن ویژگی‌های اصلی افراد یا جوامع است که به شیوه‌های خاصی عمل می‌کنند که منجر به برتری و شکوفایی انسان‌ها می‌شود (۱). در حالیکه تفکرات کلاسیک درباره فواید درون فردی فروتنی در توسعه سایر خصوصیات مثبت شخصی تمرکز می‌کنند، مطالعات معاصر فروتنی در سازمان‌ها بر تأثیرات ارتباطی فروتنی و تأثیر اجتماعی آن بر دیگران متمرکز است (۲). فروتنی از کلمه لاتین humus به معنای "خاک" است و معنای "بر روی خاک" را می‌رساند. و بدلیل اینکه بواسطه آن دیگر فضائل رشد می‌کند، "خاک بارور" نامیده شده است (۳).

موضوع فروتنی رهبر در سال‌های گذشته توجه بسیاری از دانشمندان را به خود جلب کرده است (۴-۵). رهبری فروتنانه^۲ به عنوان یک ویژگی "بین فردی" که در زمینه‌های اجتماعی ظهور می‌کند، تعریف شده است، که شامل (الف) متمایل به قضاوت عینی از خود (ب) تقدیر از نقاط قوت دیگران و (ج) توانایی آموختن (۶-۷). فروتنی رهبر با برخی از پیامدهای مهم پیروان مانند سطح بالایی از تعامل، رضایت، تعهد و عملکرد همراه است (۸). فروتنی - یکی از فضائل اخلاقی - برای کسانی که وظیفه هدایت سازمان را برعهده دارند یا کسانی که قدرت سازمان در دستان آنهاست ضروری‌تر از آنچه در قبل بوده است می‌باشد (۹). رهبری فروتنانه در مقایسه با دیگر سبک‌های رهبری در نحوه

نویسنده مسئول: نشانی الکترونیکی: Aghighi56@gmail.com

مشروعیت بخشیدن به رشد، گسترش نقش‌های پیروان و مدل‌های تعالی خود، منحصر به فرد است (۱۱-۱۰). فروتنی یک فضیلت انسانی است که نشان دهنده یک ویژگی شخصیتی نسبتاً پایدار است (۱۲). از آنجایی که تمام فضیلت‌ها به منظور دستیابی به آنچه که درست یا خوبی است، به دست می‌آید (۱۳)، فروتنی را می‌توان به عنوان بالاترین مرتبه برتری انسانی بین غرور^۳ و ذلت^۴ شناخت برخی از صاحب‌نظران (۱۵-۱۳) استدلال کردند که فروتن بودن به عنوان یک ویژگی مثبت انسانی که هم پایدار و هم جاودانه است، درک می‌شود. با این حال، آن‌ها تشخیص دادند که تواضع نیز تحت تأثیر عوامل موقعیتی قرار دارد. دو نکته در این نحوه برداشت از فروتنی بسیار مهم هستند: اول، فروتنی شامل پست‌انگاری یا منفی‌نگری نمی‌شود، بلکه تنها یک تمایل برای به دست آوردن یک نگاه عینی و واقعی از خود است؛ دوم، فروتنی دلالت ضمنی دارد بر تمایل به برداشت عینی از خود و نه دستیابی واقعی و با دقت (۱۳) نکته دوم به این موضوع تأکید می‌کند که انسان‌ها تابع برخی از تعصبات ادراکی و تصمیم‌گیری هستند (۱۸-۱۶). فروتنی اصیل نه شامل خودکفایتی و نه خودخواهی بیش از حد مثبت است. این تعریف شامل سه بعد مرتبط بهم، اما متمایز از هم است، از جمله: ۱) خودآگاهی^۵، ۲) باز بودن^۶، و ۳) متعالی بودن^۷.

با توجه به این درک و تاریخ غنی تفکر فروتنی، ما فروتنی را به عنوان یک جهت‌گیری شخصی تعریف می‌کنیم که تمایل به مشاهده دقیق و تمایل به بیان دقیق خود دارد. ما معتقدیم که تواضع اصیل، نه خود تحقیری - را شامل می‌شود و نه خیلی مثبت‌نگر به نظر می‌رسد. بسیاری از چالش‌های سازمانی نیز حاصل غرور و تکبر مدیران است. آشنا بودن با شرایط سازمانی مختلف واضح می‌سازد که در اکثر سازمان‌ها یک جدایی اصلی میان مدیران و کارکنان وجود دارد. یکی از دغدغه‌های اصلی سازمان وجود رابطه خصمانه بین مدیران و کارکنان می‌باشد. رهبران در گذشته با عناوینی مثل بت‌ها^۸ (۱۹)، قهرمانان^۹ (۲۳-۲۰)، ناجی^{۱۰} (۲۴)، جنگاوران و جادوگران^{۱۱} (۲۵)، و قادر مطلق و نیمه‌خدایی^{۱۲} که واقف به همه چیز است (۲۶-۲۷) خوانده شده‌اند، این عناوین شاید در گذشته کاربرد داشته است ولی امروزه وجه کمتری به این مفاهیم می‌شود.

هر چند فروتنی می‌تواند به عنوان نوعی ضعف شخصی تلقی شود (۲۸)، اما می‌تواند به خوبی نشانه تمایل درونی یک رهبر برای خدمت باشد (۳۱-۲۹). تحقیقات اخیر انجام شده توسط یکی از محققان (۲۹ و ۳۰) مدرک محکمی برای کاربرد فروتنی در رهبری فراهم کرد. او دریافت که چندین سازمان با عملکرد بالا چندین ویژگی مهم را به اشتراک گذاشته‌اند که برخلاف روال معمول، شرکت‌های بزرگ توسط رهبران سطح ۵ رهبری می‌شدند؛ یعنی، افرادی که ترکیبی از فروتنی و اراده شخصی قوی داشتند. با ساختن اصطلاح سطح ۵، وی اشاره کرد که رهبران سطح ۵ هنوز جاه طلب بودند، اما تمرکز اصلی آن‌ها موفقیت سازمان بود نه موفقیت شخصی خودشان. برخی صاحب‌نظران (۳۲) رهبری فروتنانه^۵ را به عنوان تأیید محدودیت‌های فردی، برجسته کردن نقاط قوت دیگران و آمادگی برای یادگرفتن از الگوها دانسته‌اند.

فروتنی در رهبری چندین کارکرد بالقوه دارد. اول آنکه، فروتنی ممکن است رهبران را تحت تأثیر قرار دهد تا به نحوی رفتار کنند که در درجه اول، به ارتقاء دیگران بیشتر از ارتقای خود توجه کنند. دوم، برخورداری از تواضع، ممکن است مدیر را از نیاز به دریافت تملق و چاپلوسی عمومی حفظ نماید، و ممکن است باعث شود که رهبر از ایجاد جلب توجه اجتناب کند. به طور مشابه، همانطور که توسط دو تن از محققان (۱۲) بحث شده‌است، فروتنی به عنوان یک ویژگی رهبری ممکن است از طریق تأثیر آن بر یادگیری سازمانی و انعطاف‌پذیری سازمانی در بهبود عملکرد سازمانی نقش داشته باشد.

با توجه به موارد مطرح شده در مباحث پیشین، بروز رفتار متواضعانه و فروتنانه توسط رهبران مستلزم وجود ارزش‌ها و هنجارهای اخلاقی در شخصیت رهبر یا مدیر بوده، یکی از پیش‌آیندهای موثر بر سبک رهبری هوش اخلاقی است که می‌تواند نقش مهمی بر بروز رفتارهای خاضعانه در رهبران داشته باشد.

به تازگی پژوهش‌گران سازمانی، علاقه‌مند به مطالعه هوش اخلاقی در رهبری شده‌اند، زیرا این مفهوم می‌تواند مرز بین نوع‌دوستی و خودپرستی را به خوبی تعریف کند. پژوهش‌ها نشان می‌دهد که رشد اخلاقی رهبران با رفتارهایی که از خود نشان می‌دهند رابطه مستقیم دارد. به این معنی که رفتار رهبران چند بعدی است و رفتارهای مختلف رهبری، با سطوح مختلف رشد اخلاقی ارتباط دارد (۲۴).

در گذشته تصور می‌شد که مهم‌ترین عامل پیش‌بینی اثربخشی رهبری، بهره‌هوشی است که خود مبتنی بر توانایی‌های زبانشناختی، تحلیل منطقی و هوش ریاضی می‌باشد؛ در حالی که، مطالعات جدید نشان داد که IQ سنتی، تنها بخش کوچکی از رهبری اثربخش را تبیین می‌کند (۲۳).

هوش اخلاقی^{۱۳} توانایی تشخیص درست از اشتباه است که با اصول اخلاقی سازگار باشد. دو صاحب‌نظر هوش اخلاقی را به عنوان "توانایی کاربرد اصول اخلاق جهانی در اخلاقیات، اهداف و مراودات یک فرد از روی قاعده" تعریف می‌کنند. یکی دیگر از صاحب‌نظران هفت اصل اساسی برای هوش اخلاقی را شامل همدردی^{۱۴}، هوشیاری، خودکنترلی، توجه و احترام، مهربانی، صبر و بردباری و انصاف می‌داند (۱۵).

یکی از اندیشمندان هوش اخلاقی را ظرفیت و توانایی درک درست از خلف، داشتن اعتقادات اخلاقی قوی و عمل به آن‌ها و رفتار درجهت صحیح و درست تعریف می‌کند (۲۵). که چهار اصل از هوش اخلاقی برای موفقیت مداوم سازمانی و شخصی ضروری است: ۱. درستکاری^{۱۵}؛ یعنی ایجاد هماهنگی بین آنچه که به آن معتقدیم و آنچه که به آن عمل می‌کنیم. انجام آنچه که می‌دانیم درست است و گفتن حرف راست در تمام زمان‌ها؛ ۲. مسئولیت‌پذیری^{۱۶}: کسی که هوش اخلاقی بالایی دارد، مسئولیت اعمال خود و پیامدهای آن اعمال، هم چنین اشتباهات و شکست‌های خود را نیز می‌پذیرد؛ ۳. دلسوزی^{۱۷}: توجه به دیگران که دارای تأثیر متقابل است. اگر نسبت به دیگران مهربان و دلسوز باشیم، آنان نیز موقع نیاز با ما همدردی می‌کنند؛ ۴. بخشش^{۱۸}: آگاهی از عیوب و اشتباهات خود و دیگران و بخشیدن خود و دیگران (۳۶).

جدول شماره ۱: سؤالات مربوط به متغیرها و ضریب پایایی

متغیر	سؤالات مربوطه	تعداد سؤالات	آلفای کرونباخ
هوش اخلاقی	۱-۴۰	۴۰	۰/۹۴۹
رهبری فروتنانه	۴۱-۵۲	۱۲	۰/۸۸۶

یافته‌ها

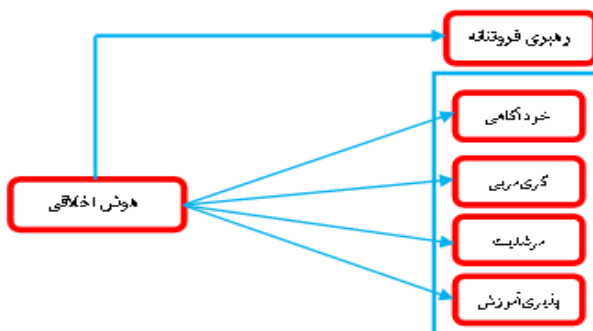
بررسی برازش الگوی معادلات ساختاری در سه بخش انجام می‌شود: ۱. برازش مدل‌های اندازه‌گیری یا مدل‌های بیرونی ۲. برازش مدل ساختاری یا مدل‌های درونی ۳. برازش مدل کلی. برای بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری در این پژوهش، پایایی و روایی مدل‌های اندازه‌گیری بررسی گردید. یکی از معیارهایی که در مدل‌های اندازه‌گیری کنترل می‌شود پایایی سازگاری درونی است. معیار سنتی برای این کنترل آلفای کرونباخ است. برای مطالعات تأییدی این مقدار بایستی بیشتر از ۰/۷ باشد (۳۸). همان‌طور که جدول شماره یک نشان می‌دهد آلفای کرونباخ تمامی متغیرهای تحقیق بیشتر از ۰/۷ می‌باشند که حاکی از پایایی مناسب مدل دارد. پایایی مرکب (PC) همه معرف‌ها با سازه متناظر برای تعیین همبستگی درونی ابزار اندازه‌گیری به کار می‌رود. مقدار پایایی مناسب برای هر معرف با سازه متناظر آن و پایایی مرکب حداقل ۰/۷ است. جدول شماره دو نشان می‌دهد که تمامی سازه‌ها دارای پایایی ترکیبی بیش از ۰/۷ هستند که برازش مناسب مدل‌های اندازه‌گیری را نشان می‌دهد. همچنین روایی همگرا برای برازش مدل‌های اندازه‌گیری در روش پی ال اس به کار برده می‌شود. برخی مقدار مناسب این معیار را ۰/۵ در نظر گرفته‌اند (۳۹). نتایج مشخص‌شده در جدول شماره دو نشان می‌دهد روایی همگرایی تمامی سازه‌ها از ۰/۵ بالاتر است.

جدول ۲: پایایی ترکیبی و روایی همگرا

متغیر	پایایی ترکیبی	واریانس تبیین شده
هوش اخلاقی	۰/۹۵۶	۰/۶۱
رهبری فروتنانه	۰/۹۰۹	۰/۴۸
خودآگاهی	۰/۹۵	۰/۵۰
مربی‌گری	۰/۹۱۴	۰/۶۶
مرشدیت	۰/۸۷۶	۰/۵۳
آموزش‌پذیری	۰/۷۲۴	۰/۶۳

بعد از بررسی برازش مدل‌های اندازه‌گیری نوبت به برازش مدل ساختاری پژوهش می‌رسد. برای ارزیابی مدل ساختاری در این مطالعه از ضرایب معناداری Z (مقادیر t-values)، ضریب تعیین (R^2)، معیار و ضریب افزونگی استفاده شده است. ضرایب معناداری Z (مقادیر t-values) برای تأیید یک فرضیه یا معناداری وجود ارتباط در سطح ۰/۰۵، ۰/۰۱، ۰/۰۰۱ به ترتیب حداقل t آماری معادل ۱/۹۶، ۲/۵۸، ۳/۳۲ می‌باشد (۳۹). همان‌گونه که در جدول شماره سه نشان داده شده است

در تحقیق حاضر سعی خواهد شد اثر هوش اخلاقی بر رهبری فروتنانه بررسی شود. بنابراین، مسئله اصلی این پژوهش آن است که آیا هوش اخلاقی بر مولفه‌های رهبری فروتنانه تأثیر گذار است یا خیر؟ بر همین اساس مدل مفهومی مورد نظر پژوهش در نگاره شماره ۱ ارائه شده است.



نگاره ۱: مدل مفهومی پژوهش

روش

روش پژوهش حاضر توصیفی از نوع پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش شامل کلیه مدیران و معاونین شعب بانک سپه استان همدان مشتمل بر ۹۲ نفر بوده است. با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده و فرمول حجم نمونه کوکران حجم نمونه ۷۶ نفر انتخاب گردید. در پژوهش حاضر برای سنجش متغیرهای مورد نظر از پرسشنامه محقق ساخته جهت سنجش رهبری فروتنانه و پرسشنامه استاندارد جهت سنجش هوش اخلاقی بنا به ضرورت استفاده شد. جهت سنجش هوش اخلاقی، از پرسشنامه ۴۰ سنجه‌ای (سوءال) هوش اخلاقی دو تن از پژوهشگران با ده مولفه استفاده گردید. پایایی و روایی ابزار فوق توسط دو تن از محققان تأیید شده است که مقیاس پاسخ‌گویی آن طیف لیکرت ۵ درجه ای (۱= به طور کامل مخالفم تا ۵= بطور کامل موافقم) (۳۷) است. و برای سنجش رهبری فروتنانه، نیز از پرسشنامه ۱۲ سنجه‌ای محقق ساخته در قالب چهار بعد: خودآگاهی با ۳ گویه؛ مربی‌گری ۱۹ با ۳ گویه؛ مرشدیت ۳ گویه؛ و آموزش‌پذیری ۳ گویه؛ استفاده گردید. مقیاس پاسخ‌گویی پرسشنامه طیف لیکرت ۵ درجه‌ای (۱= خیلی کم تا ۵= خیلی زیاد) است روایی پرسشنامه نهایی بر اساس روایی محتوایی و روایی همگرا به دست آمده همچنین پایایی ابزار پژوهش نیز با استفاده از آلفای کرونباخ مورد آزمون قرار گرفت؛ نتایج این آزمون در جدول شماره یک آمده است که نشان از پایایی و روایی مناسب ابزار تحقیق دارد. همان‌طور که در جدول نشان داده شده است، آلفای کرونباخ برای همه متغیرها بالای ۰/۷۰ و از سطح قابل قبولی برخوردار است. در نهایت، جهت آزمون فرضیات از الگوی مدل‌سازی معادلات ساختاری، با استفاده از نرم‌افزار اسمارت پی ال اس ۲ استفاده گردید.

جدول شماره ۵ مقدار شاخص‌های کیفیت برای مدل‌های بیرون، درونی و کلی پژوهش را نشان می‌دهد. که با توجه به سه مقدار ۰/۲۵، ۰/۱ و ۰/۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF، مقدار به دست آمده ۰/۶۹ برای GOF، نشان از برازش کلی قوی مدل برای پژوهش حاضر دارد.

به منظور تأیید یا رد فرضیه‌های اول تا پنجم از ضرایب استاندارد و اعداد معناداری استفاده شده است. نتایج به دست آمده از مدل مفهومی پژوهش در دو حالت ضرایب معناداری و تخمین استاندارد در جدول شماره ۶ نشان داده شده است در مدلسازی با رویکرد حداقل مربعات جزئی، برای سنجش برازندگی مدل از سه معیار کیفیت مدل اندازه گیری (بیرونی)، مدل ساختاری (درونی) و معیار کلی مدل (GOF) استفاده می‌شود. متوسط اشتراک، برای ارزیابی کیفیت تمام مدل‌های اندازه گیری (مدل بیرونی) استفاده می‌شود. میانگین افزونگی معیار کلی کیفیت مدل ساختاری (مدل درونی) است که برای همه بلوک‌های درون‌زا به کار می‌رود. در مدلسازی مسیری PLS معیاری برای سنجش تمام مدل وجود ندارد. با این وجود، یک معیار کلی برای نیکویی برازش به وسیله یکی از صاحب نظران پیشنهاد شده است. این شاخص هر دو مدل اندازه گیری و ساختاری را مدنظر قرار می‌دهد و به عنوان معیاری برای پیش بینی عملکرد کلی مدل به کار می‌رود (۳۸). این معیار به صورت میانگین هندسی و متوسط اشتراک محاسبه می‌شود: سه مقدار ۰/۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ را به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی نموده‌اند (۳۹).

جدول ۵: شاخص‌های کیفیت مدل

شاخص	مدل
۰/۸۴	مدل (بیرونی) اندازه گیری
۰/۷۵	مدل (درونی) ساختاری
۰/۶۹	مدل کلی

تمام ضرایب معناداری روابط بیش از ۲/۵۲ می‌باشد که می‌توان تمامی روابط بین متغیرها را تأیید نمود.

معیار اساسی برای ارزیابی متغیرهای مکنون درون‌زا، ضریب تعیین (R^2) است. مقادیر برابر با ۰/۶۷، ۰/۳۳ و ۰/۱۹ در مدل‌های مسیری PLS به ترتیب قابل توجه، متوسط و ضعیف توصیف می‌شود. (۳۸). مقدار برای تمامی متغیرها همان گونه که در جدول شماره چهار نشان داده شده است قوی می‌باشد؛ که حاکی از برازش قوی مدل ساختاری دارد. معیار دیگر برای ارزیابی مدل ساختاری بررسی توانایی مدل در پیش بینی کردن است. معیار غالب برای رابطه پیش بین شاخص استون و گایسر است. اثر نسبی ارتباط پیش بین را می‌توان به وسیله سنجش برآورد کرد. مقادیر ۰/۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ به ترتیب ارتباط پیش بین کوچک، متوسط و بزرگ یک متغیر مکنون معین را نشان می‌دهند. جدول شماره چهار مقادیر سازه‌های درون‌زای را نشان می‌دهد که نشان از قدرت پیش بینی قوی این مدل برای تمامی سازه‌ها دارد و برازش مناسب مدل ساختاری را تأیید می‌نماید.

جدول ۳: ضرایب معناداری

مسیر	α	Z / ۲	T
هوش اخلاقی ← رهبری فروتنانه	۰/۰۰۱	۳/۳۲	۵۳/۷۸۴
هوش اخلاقی ← خودآگاهی	۰/۰۰۱	۳/۳۲	۷/۰۶۳
هوش اخلاقی ← مربی‌گری	۰/۰۰۱	۳/۳۲	۳/۶۳۶
هوش اخلاقی ← مرشدیت	۰/۰۱	۲/۵۲	۲/۳۹۳
هوش اخلاقی ← آموزش‌پذیری	۰/۰۰۱	۳/۳۲	۳/۷۹۹

جدول شماره ۴: مقادیر Q، شاخص R^2 و ضریب افزونگی

ابعاد	ارتباط پیش بین	ضریب تعیین	ضریب افزونگی
رهبری فروتنانه	۰/۴۶۳	۰/۶۹۵	۰/۵۷
خودآگاهی	۰/۳۸۵	۰/۸۲۵	۰/۶۱
مربی‌گری	۰/۵۵۴	۰/۹۱۲	۰/۵۳
مرشدیت	۰/۳۹۷	۰/۶۸۵	۰/۴۸۷
آموزش‌پذیری	۰/۳۶۲	۰/۷۶۳	۰/۸۲۱

جدول ۶: آزمون فرضیه‌ها

مسیر	ضرایب مسیری	T	P	نتیجه
هوش اخلاقی ← رهبری فروتنانه	۰/۸۳۴	۵۳/۷۸۴	$p < ۰/۰۰۱$	قبول
هوش اخلاقی ← خودآگاهی	۰/۶۸۵	۷/۰۶۳	$p < ۰/۰۰۱$	قبول
هوش اخلاقی ← مربی‌گری	۰/۴۸۳	۳/۶۳۶	$p < ۰/۰۰۱$	قبول
هوش اخلاقی ← مرشدیت	۰/۲۵۴	۲/۳۹۳	$p < ۰/۰۱$	قبول
هوش اخلاقی ← آموزش‌پذیری	۰/۲۶۸	۳/۷۹۹	$p < ۰/۰۰۱$	قبول

بحث

نتایج پژوهش حاضر حاکی از آن است که هوش اخلاقی بر رهبری فروتنانه، تاثیر مستقیم و معناداری با ضریب استاندارد ۰/۸۳۴ دارد. رهبر فروتن از منیت دوری می‌گزیند، چراکه باور دارد تواضع مفهومی است دربرگیرنده خودفراموشی و اذعان به اینکه فرد جزئی از یک کل واحد و منسجم است.

براساس نتایج بدست آمده در این پژوهش، رابطه بین هوش اخلاقی و مرشدیت با ضریب مسیر ۰/۲۵۴ کمترین اثر مستقیم در میان اثرات مستقیم حاصل از مدلسازی معادلات ساختاری بوده است. فضائلی که به رهبران فروتن نسبت داده می‌شود مبتنی بر تواضع، قدرشناسی، بخشش و دگرخواهی است که می‌تواند منجر به بروز رفتارهای دیگری مثل توانمندسازی، رفاقت و هدایت شود (۴۰). تواضع را ظرفیت تنظیم روابط بین فردی و درون فردی می‌دانند که دگرخواهی و بهروزی بین فردی را تسهیل می‌کند.

همچنین نتایج نشان داد که هوش اخلاقی روی خودآگاهی اثر مثبت و معناداری دارد که نتایج این تحقیق با دیگر پژوهش‌های مرتبط سازگاری بالایی دارد (۴۱). همچنین بر اساس تحلیل مسیر انجام شده، قویترین رابطه علی مستقیم بین هوش اخلاقی و مولفه‌های رهبری فروتنانه، هوش اخلاقی و خودآگاهی با ضریب مسیر ۰/۶۸۵ می‌باشد. انسان‌های متواضع از استعدادها و توانایی‌های خود آگاهند. همچنین شناخت از محدودیت‌های خود کمک می‌کند تا قوت‌های خود را نیز در نظر داشته باشند (۴۱). تواضع دربرگیرنده اشتیاق غیردفاعی در رابطه با بینش صحیح در مورد خود با توجه به قوت‌ها و محدودیت‌هاست (۴۲). رهبران موثق سطحی از خودآگاهی را به نمایش می‌گذارند که شامل توانایی ارزیابی صحیح نقاط قوت و ضعف خود، فهم و پذیرش آن و صادق بودن با خود و تصدیق محدودیت‌های خود است (۴۳).

نتیجه حاصل از تجزیه و تحلیل‌های استنباطی در این تحقیق حاکی از تاثیر هوش اخلاقی بر مربی‌گری (۰/۴۲۵)، است. تواضع ترویج دهنده مربی‌گری شخصی، الگوپروری و تحریک فکری جهت نفوذ بر پیروان است. از این گذشته، تواضع ممکن است رهبران را به استفاده از قدرت اجتماعی، که در ارتباط با تمرکز بر توسعه دیگران است و به خود سازمان سود می‌رساند راغب سازد (۴۴). این رابطه پیشنهادی در مورد رویکرد رهبری مثبت پیشنهاد می‌کند که تواضع یک تعهد و یک دارایی مهم برای نقش مربی‌گری رهبری است.

از دیگر یافته‌های پژوهش حاضر، می‌توان به وجود ارتباط مثبت و معنادار بین هوش اخلاقی با آموزش‌پذیری مدیران اشاره کرد. فضیلت تواضع پرورش دهنده ارزیابی عینی از قوت‌های فردی و نیز به همان اندازه توجه به محدودیت‌هایی مثل جهل، عدم شایستگی جایز الخطا بودن است. با آگاهی از محدودیت و ضعف‌های فردی، افراد متواضع مشتاق به بهبود خود هستند. آنها پذیرای اطلاعات، ایده‌ها و پارادایم‌های جدیدند، و آن‌ها مشتاق به شنیدن توصیه‌های متناقض و حتی انتقادات

می‌باشند، رویهمرفته این اقدامات ممکن است منجر به رضایت بیشتر، تعهد عاطفی و اشتیاق، تلاش فردی و جمعی به منظور جستجوی تطابق پیوسته، انسجام تیمی بهتر، نوآوری بیشتر و بهره‌وری ارتقا یافته اعضای گروه شود (۴۵). زمانی که یک رهبر قادر خاضعانه بیان می‌کند "من نمی‌دانم" این اعتراف رهبر را برای رها کردن تظاهر، علم لایتناهی، وثوق خبرگی، تک سخنوری و ... تقویت می‌نماید و فردی با شنود مؤثر و جستجوگر می‌شود (۴۶). تمایل به جستجوی نصایح و تمایل به یادگیری.

فروتنی در رهبری چندین کارکرد بالقوه دارد. اول آنکه، فروتنی ممکن است رهبران را تحت تاثیر قرار دهد تا به نحوی رفتار کنند که در درجه اول، به ارتقاء دیگران بیشتر از ارتقای خود توجه کنند. دوم، برخورداری از تواضع، ممکن است مدیر را از نیاز به دریافت تملق و چاپلوسی عمومی محافظت نماید، و ممکن است باعث شود که او از این توجه اجتناب کند. فروتنی به عنوان یک ویژگی رهبری ممکن است از طریق تاثیر آن بر یادگیری سازمانی و انعطاف‌پذیری سازمانی در بهبود عملکرد سازمانی نقش داشته باشد. پیشنهاد می‌شود مدیران بجای خودنمایی و بروز چهره کاریزما تیک از خود، قبول مسئولیت برای خدمت به دیگران را سرلوحه خویش قرار دهند.

یکی از ویژگی‌های بارز افراد با هوش اخلاقی بالا اهمیت دادن خود جوش به دیگران است، از سویی دیگر فروتنی از دیدگاه دو تن از پژوهشگران (۴۷) به معنای این است که فرد تنها به خودش توجه نداشته، بلکه به دیگران نیز توجه دارد و توانایی‌ها و استعدادها را سایرین را نیز مورد توجه قرار می‌دهد. سویندل معتقد است که فروتنی به این معنا نمی‌باشد که فرد برای خودش احترامی قائل نمی‌باشد، بلکه فروتنی به معنای این است که یک فرد نه خودش را برتر و نه کمتر از دیگران ببیند. رهبران فروتن این ویژگی را بوسیله توجه به سایرین و اولویت دادن به نیازهای پیروان خود نشان می‌دهند. لذا پیشنهاد می‌شود مدیران و رهبران این ویژگی را در خود تقویت نمایند.

توانایی در بخشش اشتباهات دیگران و خود، یکی دیگر از مولفه‌های هوش اخلاقی است رفتار رهبری فروتن شامل تصدیق گسل‌های شخصی، اشتباهات و محدودیت‌ها می‌شود؛ تاکید بر مشارکت و نقاط قوت پیروان آنها؛ آموزش‌پذیری مدل سازی مطالعات قبلی نشان داده است که رفتار رهبری فروتنانه منجر به تعدادی از پیامدهای مثبت برای سازمان‌ها می‌شود، مانند سطح بالایی از جهت‌گیری هدف، عملکرد و تعامل، اما تقریباً هیچ چیز از طریق تحقیقات تجربی و مکانیسم که از طریق آن رفتار رهبری فروتنانه بر پیروان تاثیر می‌گذارد رفتار هنوز مشخص نیست (۴۸).

رهبران فروتن می‌توانند الگوهای رشد خود را به پیروان خود نشان دهند. رهبران فروتن به جای اینکه فقط درباره اهمیت یادگیری مداوم یا حمایت از برنامه‌ها برای توسعه و رشد پیروان صحبت کنند، شفافیت‌هایی را نشان دهند که چگونه با وجود صادق بودن در

زمینه‌های بهبود (یعنی تصدیق اشتباهات و محدودیت‌ها)، تشویق یادگیری اجتماعی با برجسته کردن نقاط قوت آنهایی که اطرافشان هستند (نقاط قوت پیروان برجسته) و گوش دادن و مشاهده کردن و یادگیری را در خود و پیروانشان تقویت کنند (۴۹).

از آنجایی که ممکن است علاوه بر متغیرهای شناسایی‌شده در این پژوهش، متغیرهای دیگری نیز بعنوان پیش‌آیندهای موثر بر رهبری فروتنانه وجود داشته باشد، بنابراین به نظر می‌رسد بررسی و تکمیل عناصر مذکور می‌تواند مفید واقع گردد. در انتها یادآور می‌شود که لازم است پژوهش‌های بیشتری در مورد بررسی نقش متغیرهایی اخلاقی بر رهبری فروتنانه صورت پذیرد.

از محدودیت‌های پژوهش حاضر می‌توان به عدم وجود پژوهش همسو با این تحقیق چه داخلی و چه خارجی اشاره کرد که امکان مقایسه بین این تحقیق با پژوهش‌های مشابه امکانپذیر نبود. همچنین با توجه به اندک بودن حجم نمونه تعمیم نتایج با احتیاط صورت گیرد، اما در مجموع با توجه به همبستگی معنی‌دار متغیرهایی پژوهش پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی به سازوکارهای ارتقای هوش اخلاقی در مدیران جهت بروز رفتارهای فضیلت‌مدار در راستای بروز رهبری فروتنانه توجه ویژه مبذول گردد.

نتیجه گیری

اغلب تصمیم‌های مدیران در سازمان‌ها تحت تاثیر ارزش‌های اخلاقی است. رشد اخلاقی رهبران با رفتارهایی که از خود نشان می‌دهند، رابطه مستقیم دارد. تحقیقات اخیر انجام شده توسط محققان (۳۰ و ۳۹) مدرک محکمی برای کاربرد فروتنی در رهبری فراهم کرده است. چندین سازمان با عملکرد بالا چندین ویژگی مهم را به اشتراک گذاشته‌اند که برخلاف روال معمول، شرکت‌های بزرگ توسط رهبران سطح ۵ رهبری می‌شدند؛ یعنی، افرادی که ترکیبی از فروتنی و اراده شخصی قوی داشتند. ایجاد اصطلاح سطح ۵، اشاره به این است که رهبران سطح ۵ هنوز جاه طلب بودند، اما تمرکز اصلی آن‌ها موفقیت سازمان بود نه موفقیت شخصی خودشان. رهبری توسط افرادی که دارای فروتنی واقعی هستند، می‌تواند مزایای قابل توجهی برای سازمان نسبت به مزایای به دست آمده از مدیران اجرایی مشهور یا کاریزماتیک بدست آورد. برخی از محققان (۵۰) بیان کردند که دلسوزی و گذشت موجب عزت نفس مدیر شده و به بهبود نتایج سازمانی کمک می‌کند. مدیرانی که هوش اخلاقی بالایی دارند به طور فعال در مسائل درگیر شده و تعامل مثبتی با سازمان دارند. خشم، نفرت و دیگر رفتارهای منفی، اثری افراد را گرفته و با روابط و عملکرد آن‌ها تداخل دارد و بهره‌وری، تعامل، اعتماد و نوآوری کارکنان را تضعیف می‌کند؛ از این‌رو شاید مدیران باهوش اخلاقی بالا، با ایجاد محیطی سالم و قابل اعتماد برای اعضا بتوانند بر اثربخشی سازمان بیفزایند.

فروتنی در رهبری چندین کارکرد بالقوه دارد. اول آنکه، فروتنی ممکن است رهبران را تحت تاثیر قرار دهد تا به نحوی رفتار کنند که در درجه

اول، به ارتقاء دیگران بیشتر از ارتقای خود توجه کنند. دوم، برخورداری از تواضع، ممکن است مدیر را از نیاز به دریافت تملق و چاپلوسی عمومی محافظت نماید، و ممکن است باعث شود که او از این توجه اجتناب کند. همانگونه که توسط برخی از محققان (۱۲) بحث شده‌است، فروتنی به عنوان یک ویژگی رهبری ممکن است از طریق تاثیر آن بر یادگیری سازمانی و انعطاف‌پذیری سازمانی در بهبود عملکرد سازمانی نقش داشته باشد.

ملاحظه های اخلاقی

در این پژوهش با معرفی منابع مورد استفاده، اصل اخلاقی امانت‌داری علمی رعایت و حق معنوی مؤلفین آثار محترم شمرده شده است. همچنین در این پژوهش اصول اخلاقی رضایت آگاهانه، حفظ حریم خصوصی، ناشناس بودن پاسخگویان و محرمانه بودن اطلاعات در مورد آزمودنی‌های تحقیق رعایت گردیده‌است.

سپاسگزاری

پژوهشگران بر خود لازم می‌دانند تا از تمام کسانی که در این پژوهش همکاری نموده‌اند، به‌ویژه از مدیران بانک سپه استان همدان که صمیمانه گروه پژوهش را یاری نموده‌اند و نقش مهمی در تحقیق بر عهده داشته است، مراتب تشکر و قدردانی را به عمل آورند.

واژه نامه

1. humility	فروتنی
2. Humility Leadership	رهبری فروتنانه
3. arrogance	غرور
4. Lowliness	ذلت
5. Self-awareness	خودآگاهی
6. Openness	باز بودن
7. transcendence	متعالی بودن
8. idols	بت‌ها
9. heroes	قهرمانان
10. saviors	ناجی
11. warriors and magicians	جنگاوران و جادوگران
12. omnipotent and omniscient demi-gods	قادر مطلق و نیمه خدایی
13. Moral intelligence	هوش اخلاقی
14. Empathy	همدردی
15. Honesty	درستکاری
16. Responsibility	مسئولیت پذیری
17. Compassion	دلسوزی
18. Forgiveness	بخشش
19. Coaching	مربی‌گری

13. Peterson C, Seligman ME. (2012). Character strengths and virtues: A handbook and classification. New York: American Psychological Association & Oxford University Press. P. 32.
14. Tangney JP. (2000). Humility: Theoretical perspectives, empirical findings, and directions for future research. *Journal of Social and Clinical Psychology*; 19: 70–82.
15. Davis DE, Worthington JEL, Hook JN. (2010). Humility: Review of measurement strategies and conceptualization as personality judgment. *The Journal of Positive Psychology*; 5(4): 243–252.
16. Krueger J, Mueller R. (2002). Unskilled, unaware, or both? The contribution of social-perceptual skills and statistical regression to self-enhancement biases. *Journal of Personality and Social Psychology*; 82: 180–188.
17. Simon H. (1976). *Administrative behavior*. 3rd ed. New York: Free Press.
18. Tversky A, Kahneman D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*; 185(4157): 1124–1131.
19. Shelton K. (1996). Many leaders, many heroes. *Executive Excellence*; 13(4): 2.
20. Bennis W. (1988). The leader as hero. *Executive Excellence*; 5(3): 3–4.
21. Bowles M. (1997). The myth of management: Direction and failure in contemporary organizations. *Human Relations*; 50: 779–803.
22. Collins D. (2000). *Management fads and buzzwords: Critical-practical perspectives*. London: Routledge.
23. Raelin JA. (2003). The myth of charismatic leaders. *Training and Development*; 57(3): 46–51.
24. Khurana R. (2002). *Searching for a corporate savior: The irrational quest for charismatic CEOs*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
25. Tallman B. (2003). The organization leader as king, warrior, magician, and lover: How Jungian archetypes affect the way men lead organizations. *Organization Development Journal*; 23(3): 19–26.
26. Gabriel Y. (1997). Meeting god: When organizational members come face to face with the supreme leader. *Human Relations*; 50: 315–342.
27. Noer D. (1994). Images of cowboys and leaders. *Executive Excellence*; 11(12): 11.
28. Exline J, Geyer A. (2004) Perceptions of humility: A preliminary study. *Self & Identity*; 3(2): 95–115.
29. Collins J. (2001a). *Good to great: Why some companies make the leap and others don't*. New York: Harper Business.
30. Collins J. (2001b). Level 5 leadership: The triumph of humility and fierce resolve. *Harvard Business Review*; 79(1): 67–77.
31. Smith B, Montagon R, Kuzmenko T. (2004). Transformational and servant leadership: Content and contextual comparisons. *Journal of Leadership and Organizational Studies*; 10(4), 80–91.
32. Owens BP, Rowatt WC, Wilkins AL. (2011). Exploring the relevance and implications of

References

1. Nielsen R, Marrone JA. (2018). Humility: Our current understanding of the construct and its role in organizations. *International Journal of Management Reviews*; 20(4): 805–824.
2. Zhu Y, Zhang S, Shen Y. (2019). Humble leadership and employee resilience: Exploring the mediating mechanism of work-related promotion focus and perceived insider identity. *Frontiers in Psychology*; 10.
3. Bharanitharan K, Chen ZX, Bahmannia S, Lowe KB. (2018). Is leader humility a friend or foe, or both? An attachment theory lens on leader humility and its contradictory outcomes. *Journal of Business Ethics*; 1–15.
4. Rego A, Cunha M, Simpson AV. (2018). The perceived impact of Leaders' humility on team effectiveness: An empirical study. *Journal of Business Ethics*; 148(1): 205–218.
5. Owens BP, Wallace AS, Waldman DA. (2015). Leader narcissism and follower outcomes: The counterbalancing effect of leader humility. *Journal of Applied Psychology*; 100(4): 1203–1213.
6. Carnevale JB, Huang L, Paterson T. (2019). LMX-differentiation strengthens the prosocial consequences of leader humility: An identification and social exchange perspective. *Journal of Business Research*; 96, 287–296.
7. Ou AY, Tsui AS, Kinicki AJ, Waldman DA, Xiao Z, Song LJ. (2014). Humble chief executive officers' connections to top management team integration and middle managers' responses. *Administrative Science Quarterly*; 59(1): 34–72.
8. Owens BP, Hekman DR. (2016). How does leader humility influence team performance? Exploring the mechanisms of contagion and collective promotion focus. *Academy of Management Journal*; 59(3): 1088–1111.
9. Rego A, Owens B, Yam KC, Bluhm D, Cunha MP, Silard A, et al. (2017). Leader humility and team performance: Exploring the mechanisms of team psychological capital and task allocation effectiveness. *Journal of Management*.
10. Mao J, Chiu CY, Owens BP, Brown JA, Liao J. (2019). Growing followers: exploring the effects of leader humility on Follower Self-Expansion, Self-Efficacy, and Performance. *Journal of Management Studies*; 56(2), 343–371.
11. Jankowski PJ, Sandage SJ, Bell CA, Ruffing EG, Adams C. (2019). Humility, relational spirituality, and well-being among religious leaders: A moderated mediation model. *Journal of Religion and Health*; 58(1): 132–152.
12. Vera D, Rodriguez-Lopez A. (2004). Strategic virtues: humility as a source of competitive advantage. *Organizational Dynamics*; 33(4): 393–408.

- in daily life. *Journal of Personality and Social Psychology*; 84(2), 377-389.
42. Exline JJ, Geyer AL. (2004). Perceptions of humility: a preliminary study. *Self and Identity*; 3(2): 95-114.
43. Owens BP, Hekman DR. (2015). How does leader humility influence team performance? Exploring the mechanisms of contagion and collective promotion focus. *Academy of Management Journal*; 42(2): 361-381.
44. Morris JA, Brotheridge CM, Urbanski JC. (2005). Bringing humility to leadership: Antecedents and consequences of leader humility. *Human Relations*; 58(10): 1323-1350.
45. Owen J. (2013). Early career perspectives on psychotherapy research and practice: psychotherapist effect, multicultural orientation and couple interventions. *Psychotherapy*; 50(4): 496-502.
46. Nemphard IM, Edmonson AC. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*; 27(7): 941-966.
47. Sandage S, Wiess T. (2001). Contextualizing models of humility and forgiveness: A reply to Gassin. *Journal of Psychology and Theology*; 29(3): 201-211.
48. Liu C. (2016). Does humble leadership behavior promote employees' voice behavior? A dual mediating model. *OJBM*; 4(4).
49. Hearsom S. (2017). Humble leadership: hippy fantasy or 21st century necessity? *Strategic HR Review*; 16(1): 39-41.
50. Caldwell C, Dixon RD. (2010). Love, forgiveness and trust: Critied values of modern leader. *Journal of Business Ethics*; 93: 91-101.
- humility in organizations. In: K. Cameron, G. Spreitzer (Eds.), the handbook of positive organizational scholarship. UK: Oxford University Press.
33. Aghighi A. (2016). Relationship between some ethical variables on organizational health. *Ethics in Science & Technology*; 11 (3): 97-106. (In Persian).
34. Amram Y. (2009). The contribution of emotional and spiritual intelligences to effective business leadership. Doctoral dissertation. [PhD Thesis]. Palo Alto: Institut of Transpersonal Psychology California.
35. Turner N, Barling J. (2002). Transformational leadership and moral reasoning. *Journal of Applied Psychology*; 87(2): 304-31.
36. Borba M. (2001). The step-by-step plan to building moral intelligence. Available from: URL: <http://www.parentingbookmark.com/pages/7virtues.htm>. Accessed: 2 Jun 2015.
37. Mohammadi M. (2013). Moral intelligence of the nursing profession, a cross - sectional study in East Iran, *Iranian Journal of Medical Ethics and History*; 6(5). (In Persian).
38. Fornell C, Larcker DF. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*; 18(2) 39-50.
39. Wetzels M, Odekerken-Shroder G, Van Oppen C. (2009). Using PLS path modeling for assessing hierarchical construct models: Guidelines and empirical illustration. *MIS Quarterly*; 33(1): 177.
40. Gonçalves L, Ribeiro P, Rego A. (2016). How leader's humility predict team creativity: An empirical study. *International Management Conference*; 377-380.
41. Emmons RA, McCullough ME. (2003). Counting blessings versus burdens: an experimental investigation of gratitude and subjective wellbeing