

شناسایی و اولویت‌بندی پیشایندها و پسایندهای سبک رهبری متواضعانه مدیران مدارس با رویکرد دلفی فازی؛ یک پژوهش ترکیبی

دریافت: ۱۴۰۱/۰۴/۱۷

پذیرش: ۱۴۰۱/۰۸/۱۴

محسن عارف نژاد

استادیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران

علی شریعت نژاد

استادیار، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران

فریبرز فتحی چگنی^۱

دکتری مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه لرستان، خرم آباد، ایران

مهديه سپهوند

دانشجوی دکتری روانشناسی تربیتی، گروه روانشناسی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز، ایران

چکیده:

پژوهش حاضر با هدف شناسایی و اولویت‌بندی پیشایندها و پسایندهای سبک رهبری متواضعانه‌ی مدیران مدارس متوسطه‌ی شهرستان خرم‌آباد با استفاده از روش دلفی فازی صورت پذیرفت. این پژوهش از نوع پژوهش‌های آمیخته با رویکرد کمی و کیفی در پارادایم استقرایی است که از نظر هدف، کاربردی و از لحاظ ماهیت و روش، اکتشافی متوالی است. جامعه‌ی آماری، پژوهش در مدارس متوسطه‌ی شهرستان خرم‌آباد می‌باشند که ۲۵ نفر از مدیران آن‌ها بر اساس اصل کفایت نظری و با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شده‌اند. در بخش کیفی برای گردآوری داده‌ها از مصاحبه‌ی نیمه ساختاریافته استفاده شد که روایی و پایایی آن با استفاده از ضریب CVR و آزمون کاپای-کوهن تأیید شد و داده‌های به‌دست آمده از مصاحبه با استفاده از نرم‌افزار Atlas.ti و روش تحلیل محتوا بر اساس کدگذاری تحلیل شد و پیشایندها و پسایندهای سبک رهبری متواضعانه شناسایی شدند. در بخش کمی برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه دلفی استفاده شد که روایی و پایایی آن با استفاده از روایی محتوا و آزمون مجدد تأیید شد و با استفاده از روش دلفی فازی اولویت‌بندی پیشایندها و پسایندهای سبک رهبری متواضعانه انجام گرفت و مهم‌ترین عوامل و پیامدهای آن مشخص گردید. نتایج پژوهش نشان‌دهنده‌ی آن است که از میان پیشایندهای رهبری متواضعانه، رها کردن منیت، پذیرش اشتباهات، قدردانی و تشکر از دیگران، خلوص و انتقادپذیر بودن مهم‌ترین عوامل هستند؛ همچنین از میان پسایندهای رهبری متواضعانه، بهبود کیفیت تدریس معلمان، بهبود اثربخشی و کارایی، افزایش خلاقیت و نوآوری، ارتقاء مشارکت‌پذیری و مشارکت جویی و معلمان پرشور و با انگیزه نیز مهم‌ترین پیامدهای این سبک رهبری در مدارس متوسطه شهرستان خرم‌آباد می‌باشند.

واژگان کلیدی: تواضع و فروتنی، سبک رهبری متواضعانه، رویکرد دلفی فازی، روش اکتشافی متوالی.

^۱ نویسنده مسئول: farifth@gmail.com

Structural analysis of transformational leadership relationships and organizational agility with the mediating role of job involvement in the health system

Mohsen Aref Nezhad

Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Management and Economics, University of Lorestan, Khorramabad, Iran

Ali Shariat Nezhad

Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Management and Economics, University of Lorestan, Khorramabad, Iran

Fariborz Fathi Chegeni¹

PhD in Management, Faculty of Management and Economics, Lorestan University, Khorramabad, Iran

Mahdieh Sepahvand

PhD student in Educational Psychology, Department of Psychology, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Shahid Chamran Ahvaz University, Ahvaz, Iran

Abstract:

The aim of this study was to identify and prioritize the antecedents and consequences of humble leadership style of high school principals in Khorramabad city using fuzzy Delphi method. This research is a type of research mixed with a quantitative and qualitative approach in the inductive paradigm, which is applied in terms of purpose and exploratory in terms of nature and method. The statistical population of the study is high schools in Khorramabad city, 25 of which have been selected based on the principle of theoretical adequacy and using purposive sampling method. In the qualitative part, a semi-structured interview was used to collect information, the validity and reliability of which were confirmed using CVR coefficient and Kappa-Cohen test, and the data obtained from the interview were analyzed using Atlas.ti software and coding method. And the antecedents and consequences of the modest leadership style were identified. In the quantitative part, a pairwise comparison questionnaire was used to collect information, the validity and reliability of which were confirmed by content validity and retesting and the most important factors and consequences were identified. The results show that among the antecedents of humble leadership, abandoning selfishness, accepting mistakes, appreciating and thanking others, sincerity and being critical are the most important factors, Increasing creativity and innovation, promoting participation and seeking participation and passionate and motivated teachers are also the most important consequences of this leadership style in high schools in Khorramabad.

Keywords: Leadership, Humility, Humble Leadership, Delphi Fuzzy.

¹ Corresponding author: farifh@gmail.com

مقدمه

امروزه آموزش و پرورش به‌عنوان یکی از خرده سیستم‌های جامعه نقش بسیار مهمی در فرآیند توسعه کشور دارد. اگر مؤلفه‌های توسعه، در ابعاد مختلف سیاسی، فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی، آموزشی و پرورشی مورد بحث و بررسی قرار گرفته شوند، نقش آموزش و پرورش را در این زمینه نمی‌توان نادیده گرفت (Moradi & Aminbeidokht, 2019). آموزش و پرورش به‌عنوان اساس و زیربنای توسعه-ی فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی هر جامعه، در اغلب کشورها، به‌عنوان یک صنعت رشد قلمداد می‌شود و بیشترین بودجه‌ی دولتی را پس از امور دفاعی به خود اختصاص می‌دهد. در جوامع امروزی نظام آموزش و پرورش به مثابه‌ی عامل اصلی و مؤثر در تحولات اقتصادی و اجتماعی، وظیفه‌ی اساسی خود را بر آموزش و پرورش همه جانبه فرد و شکوفایی و رشد استعدادهاي افراد جامعه و تربیت نیروی انسانی ماهر، متخصص و کاردان و انتقال ارزش‌های فرهنگی و علمی و فنی متمرکز کرده است (Nobahari et al., 2019). از آن‌جایی که بخش قابل توجهی از این رسالت در مدارس صورت می‌گیرد، مدارس به‌عنوان نظام اجتماعی حساس و مهم، از جایگاه خاصی برخوردارند. مدارس از مهم‌ترین نهادهای اجتماعی، تربیتی و آموزشی و اصلی‌ترین رکن تعلیم و تربیت هستند که وظیفه‌ی تربیت صحیح دانش‌آموزان در ابعاد دینی، اخلاقی، علمی، آموزشی، اجتماعی و کشف استعدادها و هدایت رشد متوازن روحی و معنوی و جسمانی آنان را بر عهده دارند (Karami & Nasiri, 2020). مدارس به دلیل ماهیت تربیتی که دارند، حامل گران‌بازترین مسئولیت در امر پرورش و تربیت افراد جامعه‌اند. این دلیل سبب می‌شود، اهمیت و حساسیت قابل توجهی نسبت به مدرسه و عوامل آموزشی ایجاد شود و فعالیت‌ها و عملکرد مدارس و در رأس آن

مدیران مدرسه در نقش رهبران آموزشی مورد توجه جامعه قرار گیرند (Badleh et al., 2020). مدیران مدارس در این عرصه نقش برجسته‌ای ایفا می‌کنند و این سخن معروف، کسی که مدرسه را اداره می‌کند کشور را اداره می‌کند، بیانگر ارزش و اهمیت مدیریت مدرسه و مسئولیت بسیار خطیر مدیران است (Arefnezahd, 2017). صاحب‌نظران آموزش و پرورش عموماً بر این عقیده هستند که کیفیت مدیریت فعالیت های آموزشی، مهم ترین شاخص سطح کفایت و اثربخشی کل برنامه‌های آموزشی است (Niknami, 2013). مدیران مدارس تأثیر چشم‌گیری بر پیامدهای مدرسه دارند، به‌اندازه‌ای که از نقش آن‌ها به عنوان دومین عامل اثرگذار بر پیشرفت تحصیلی دانش‌آموزان یاد شده است. در بسیاری از پژوهش‌هایی که در چند سال اخیر صورت گرفته پژوهشگران به این نتیجه رسیده‌اند که مدیر بر یادگیری دانش‌آموزان تأثیر دارد (Fullan, 2007; Hullinger, 2011). نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد که اگرچه معلمان کلید پیشرفت دانش‌آموزان هستند، این مدیران مدارس هستند که آن‌ها را هدایت و رهبری می‌کنند (Howard, 2019). به‌عقیده‌ی بوش مدیریت و رهبری به‌طور فزاینده‌ای به‌عنوان عامل مهم در افتراق بین مدارس موفق و کمتر موفق در نظر گرفته می‌شود (Bush, 2017)؛ این تصمیمات روزانه‌ی آن‌هاست که به‌صورت مستقیم و غیرمستقیم بر عملکرد و یادگیری دانش‌آموزان تأثیر می‌گذارد (Gautam & Lowery, 2017)؛ از این‌رو مدارس امروز نیازمند مدیرانی با ویژگی‌ها، توانایی‌ها و مهارت‌های بسیار بالا برای هدایت مدرسه بر طبق شرایط کنونی هستند و دیگر نقش اداره‌ی امور اجرایی برای مدیران مدارس مورد تأیید نیست (Barani & Nastiezaie, 2020). در این راستا، مدیران با انتخاب سبک رهبری مناسب می‌توانند از طریق نفوذ مثبتی که بر رفتارهای کاری پیروان دارند، موجب ارتقای روحیه و افزایش رفتارهای اخلاقی و

مشارکت را تسریع می‌بخشند (Mohammadian et al., 2017). بسیاری از محققان معتقدند که تواضع رهبری برای اثربخشی تیم‌ها و سازمان‌ها ضروری است (Argandona, 2015; Owens & Hekman, 2015). رهبر متواضع خود را ارزیابی می‌کند و از طریق یک لنز چندوجهی و عینی به ارزیابی زیردستان می‌پردازد و از ارزش، قدرت و مشارکت مثبت کارکنان قدردانی می‌نماید. این مفهوم شامل سه مؤلفه‌ی رفتاری است: الف) تمایل به ابزار محدودیت‌ها و اشتباهات خویش، ب) توجه به مشارکت و نقاط قوت کارکنان و ج) بازنگه داشتن مسیر مشاوره، ایده و بازخورد (Zhu et al., 2019). رهبری متواضعانه مبتنی بر این اصل است که اگر می‌خواهید بر انسان‌ها رهبری کنید ابتدا باید یاد بگیرید تا پیرو آن‌ها باشید. این رهبران به دنبال حداکثرسازی علایق سازمانی و اعضای آن هستند و کمتر به منافع شخصی توجه دارند. رهبرانی که با خودآگاهی صحیح و بینش منطقی در مورد خود و دیگران تلاش می‌کنند تا بر زیردستان خود نفوذ کنند و در این فرایند وظایفی چون مربیگری و مرشدیت را در راستای توانمندسازی اطرافیان مدنظر دارند و تلاش فعالانه‌ای در راستای یادگیری از محیط دارند و از انتقادهای دیگران نمی‌رنجند بلکه با آغوشی باز به استقبال ایده‌های نو می‌روند. رهبری متواضعانه می‌تواند از طریق افزایش رضایت شغلی منجر به ارتقای سطح پایبندی شغلی و عملکرد کارکنان شود (Pashazadeh et al., 2020)؛ از این‌رو لزوم به‌کارگیری سبک رهبری متواضعانه توسط مدیران مدارس نسبت به سایر سازمان‌ها از اهمیت بیشتری برخوردار است. علاوه بر آنچه گفته شد، آنچه به‌عنوان مسئله پژوهش ضرورت و اهمیت پژوهش را دوچندان می‌سازد، خلاء تئوریک و شکاف تحقیقاتی پژوهش است. بررسی پژوهش‌های انجام شده نشان می‌دهد که تحقیقات این حوزه محدود به پژوهش‌هایی است که بیشتر به صورت کمی انجام شده‌اند؛ (Aqiqi (2020)؛ Nazari et al (2020)

در نهایت بهبود شاخص‌های عملکردی شوند (Ghadampour & Zandkarimi, 2019). درواقع مدارس امروز نیازمند مدیرانی هستند که با به‌کارگیری سبک رهبری مناسب پاسخگوی نیازهای در حال رشد جامعه باشند. رهبرانی که اشتباهات و شکست‌های خود را می‌پذیرند و با ناشناخته‌ها روبه‌رو می‌شوند و همراه با حفظ خود و دیدگاه دیگران و در حالی که قوت‌های کارکنان را تصدیق می‌کنند، مزایا و منافع بسیاری را برای اثربخشی آنها فراهم می‌کنند. رهبرانی که تمایل به یادگیری از دیگران، اشتیاق برای فهم محدودیت‌ها و شکست‌های فردی، تصحیح اشتباهات گذشته، تمایل به نصیحت‌پذیری و پیروی از آن، احترام به افراد با تجربه، مرشدیت و پرهیز از خودخشنودی دارند (Nazari et al., 2020). در ادبیات حوزه مدیریت و رهبری از این رهبران به‌عنوان رهبران متواضع نام برده می‌شود. تواضع از کلمه لاتین humus به معنای "خاک" است و معنای "بر روی خاک" را می‌رساند. و به دلیل اینکه بواسطه آن دیگر فضائل رشد می‌کند "خاک بارور" نامیده شده است (Aqiqi, 2020). تواضع شامل: الف- دید دقیق یا متعادل نسبت به نقط ضعف و قدرت فرد و همچنین وجود فرد و ب- داشتن شخصیتی دیگرپذیر غیر از تمرکز بر خود، با توانایی مهار خودخواهی (کنار گذاشتن احساسات خودمحور مانند غرور) به روش‌هایی که مقبولیت اجتماعی را حفظ می‌کند، می‌باشد (Huizinga, 2016). موضوع تواضع رهبری در سال‌های اخیر توجه بسیاری از دانشمندان را به خود جلب کرده است (Rego et al., 2015). برای مثال Weick (2001) بیان کرده است که فروتنی بالا و غرور پایین برای رهبرانی که در قرن ۲۱ با موضوعات غیرقابل پیش‌بینی و ناشناخته روبه‌رو هستند، ضروری است. در مثالی دیگر Morris et al. (2005) مدلی پیشنهاد کرده‌اند که در آن تواضع رهبران به‌عنوان یک خصیصه‌ی مهم برای رهبرانی دیده شده است که اثربخشی، قدرت اجتماعی و

به ارتقای سطح عملکرد سازمانی کارکنان دست یافته، همچنین توجه به نقش میانجی سرمایه‌ی اجتماعی در ارتباط بین رهبری اخلاقی و عملکرد سازمانی بسیار مهم و حایز اهمیت است.

(Nazari et al. (2020) در پژوهشی تحت عنوان مدل-یابی نقش سبک رهبری متواضعانه در رفتار کارکنان وزارت ورزش و جوانان: نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی و امنیت روانی به این نتیجه رسیدند که رهبری متواضعانه هم به صورت مستقیم و هم غیر مستقیم از طریق توانمندسازی روان‌شناختی و امنیت روانی بر رفتار کارکنان تأثیرگذار است.

(Aqiqi (2020) در پژوهشی به تبیین نقش هوش اخلاقی بر مؤلفه‌های رهبری فروتنانه در بین مدیران و معاونین شعب بانک سپه استان همدان پرداخت. نتایج این پژوهش حاکی از آن بود که تمامی روابط مستقیم میان مولف‌های پژوهش معنادار هستند؛ بدین ترتیب که هوش اخلاقی ۸۳ درصد رهبری فروتنانه، هوش اخلاقی ۶۸ درصد خود آگاهی، ۴۸ درصد مریگیری، ۲۵ درصد مرشدیت و ۲۶ درصد آموزش‌پذیری را پیش‌بینی می‌کند. بر اساس یافته‌های پژوهش آنها، 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.

(Mohammadian et al. (2017) در پژوهشی تحت عنوان تبیین فرایند شکل‌گیری رهبری متواضعانه در کسب و کار با رویکرد فراترکیب نشان دادند که رهبری متواضعانه دارای چهار مؤلفه خودآگاهی، مریگیری، مرشدیت و آموزش‌پذیری است. معنویت، آزادگی و عوامل سازمانی نیز به عنوان الزامات این مفهوم مورد توجه قرار گرفتند، همچنین کارآمدی، سرمایه‌ی

(Pashazadeh et al (2020) و (Mohammadian et al. (2017) پژوهش‌های ترکیبی و عمیق در باب شناسایی مولفه‌های اصلی در داخل کشور انجام نشده است. به علاوه در به خاطر نبود پژوهش‌های مؤثر در این زمینه، رهنمودهای تجربی برای مدیران مدارس وجود نداشته یا در سطح بسیار اندک است. بر این اساس از آن‌جا که دانش‌آموزان به عنوان سرمایه‌های اصلی و آینده‌سازان این سرزمین، زمان زیادی را در مدارس و در ارتباط مستقیم و مداوم با مدیران و معلمان مدارس سپری می‌کنند؛ لذا اخلاق و رفتار مدیران و متعاقب آن‌ها معلمان تأثیر به‌سزایی در شکل‌گیری شخصیت آن‌ها دارد تا جایی که برخی افراد موفقیت-ها یا شکست‌های خود در زندگی را به معلمانشان انتساب می‌دهند. از این رو پژوهش حاضر با شناسایی و اولویت‌بندی پیشایندها و پسایندهای سبک رهبری متواضعانه مدیران مدارس سعی در تقلیل و کاهش این شکاف تحقیقاتی و خلأ تئوریکی دارد.

بررسی پیشینه پژوهش نشانگر آن است که در باب سبک رهبری متواضعانه پژوهش‌های متعددی در داخل و خارج کشور انجام شده است؛ ولی پژوهشی که مبادرت به شناسایی پیشایندها و پسایندهای سبک رهبری متواضعانه در مدارس نموده باشد، یافت نمی‌شود. (Pashazadeh et al. (2020) در پژوهشی به تبیین رابطه‌ی نوین رویکرد صادقانه و فروتنانه رهبری اخلاقی با عملکرد سازمانی در دانشگاه ارومیه پرداختند. یافته‌های پژوهش آن‌ها حاکی از این بود که دو شیوه‌ی رهبری فروتنانه و صادقانه رابطه‌ی مثبت و معنی‌داری با عملکرد سازمانی داشته و متغیر سرمایه اجتماعی در این رابطه نقش میانجی را ایفا می‌کند. همچنین آن‌ها نتیجه گرفتند که دانشگاه‌ها و سایر سازمان‌ها می‌توانند با تقویت مهارت رهبری فروتنانه و رهبری صادقانه در مدیران و سرپرستان واحدهای سازمانی

می‌گیرد و تواضع در پدید آمدن دو مورد اخیر نقش مهمی دارد.

Owens & Hekman (2015) در پژوهشی تحت عنوان چگونه تواضع رهبر عملکرد تیم را تحت تأثیر قرار می‌دهد؟ به این نتیجه دست یافت که تواضع رهبران با نتایج فردی یا تیمی مثل اشتیاق شغلی کارکنان، عملکرد، انسجام تیمی و یادگیری محوری مرتبط است.

Ou et al. (2015) در پژوهشی با عنوان آیا مدیران اجرایی متواضع مهم هستند؟ آزمایشی از تواضع مدیران اجرایی و دستاوردهای شرکت نشان دادند زمانی که مدیران اجرایی تواضع بالایی دارند احتمال همکاری تیم مدیران ارشد بیشتر می‌شود، اطلاعات بیشتری را اشتراک‌گذاری می‌کنند، تصمیمات را به صورت مشترک می‌گیرند و آرمان مشترکی را ایجاد و حفظ می‌کنند.

Johnson et al. (2011) در پژوهشی تحت عنوان خصیصه‌ی رفتاری جدید در بازار: تواضع و صداقت به عنوان یک پیش‌بین برای رتبه‌بندی عملکرد شغلی نشان دادند که صداقت و تواضع به عنوان یکی از ابعاد شش‌گانه شخصیتی با عملکرد شغلی در ارتباط است.

Owens et al. (2011) نیز بیان می‌دارند که افراد متواضع با آگاهی از محدودیت‌ها و ضعف‌های فردی خود مشتاق به بهبود خویش هستند. آن‌ها افرادی هستند که پذیرای اطلاعات، ایده‌ها و پارادایم‌های جدید هستند و علاقه‌مند به شنیدن توصیه‌های متناقض و انتقادات هستند. این اقدامات آن‌ها منجر به رضایت شغلی، تعهد عاطفی و اشتیاق کاری، انسجام تیمی بهتر، خلاقیت و نوآوری بیشتر و بهبود بهره‌وری اعضای گروه می‌شود.

با مرور پیشینه‌ی پژوهش می‌توان گفت علی‌رغم توجه شایان و قابل توجهی که به سبک رهبری متواضعانه در خارج از کشور شده متأسفانه در کشور ما آن‌گونه که باید به این سبک رهبری پرداخته

روان‌شناختی، تعهد، اثربخشی، شهروندی سازمانی و رضایت‌مندی نیز نتایج مهم این مفهوم هستند.

Luu (2020) در پژوهشی با عنوان آیا رهبران متواضع می‌توانند بهزیستی کارکنان را ارتقا دهند؟ نقش تعالی‌یابی شغلی و انگیزه‌ی خدمت عمومی نشان دادند که تواضع رهبری از طریق تعالی‌یابی شغلی منجر به بهزیستی جسمی، روانی و اجتماعی کارکنان می‌شود؛ همچنین رابطه‌ی مثبت بین تواضع رهبر و تعالی‌یابی شغلی هنگامی که کارمندان سطح پایینی از انگیزه خدمت عمومی را نشان می‌دهند، قوی‌تر است.

Zhong et al. (2019) در پژوهشی تحت عنوان آیا تواضع رهبر می‌تواند بهزیستی کارکنان را افزایش دهد؟ نقش میانجی تواضع کارکنان. نشان دادند که تواضع رهبری با بهزیستی کارکنان رابطه‌ی مثبت دارد؛ همچنین تواضع کارکنان نقش میانجی را ایفا می‌کند. به علاوه تواضع رهبری بر تواضع کارکنان اثر مستقیم دارد و به صورت غیرمستقیم رضایت شغلی و اشتیاق کاری آن‌ها را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد.

Wang et al. (2018) در پژوهشی با عنوان چگونه رهبری متواضع خلاقیت پیروان را ارتقا می‌دهد؟ نقش‌های سرمایه‌ی روان‌شناختی و قدرت نیاز رشد نشان دادند که رفتارهای رهبری متواضع به صورت مثبت بر خلاقیت پیروان تأثیرگذار است و سرمایه‌ی روان‌شناختی واسطه‌ی این تأثیر است؛ در حالی که قدرت نیاز رشد نه تنها رابطه‌ی بین رفتارهای رهبری متواضعانه و سرمایه روان‌شناختی را تعدیل می‌کند بلکه رابطه‌ی غیر مستقیم بین رفتارهای رهبر متواضع و خلاقیت پیروان را از طریق سرمایه روان‌شناختی تقویت می‌کند.

Gonçalves et al. (2016) در پژوهشی تحت عنوان چگونه تواضع رهبران خلاقیت تیمی را پیش‌بینی می‌کند مدلی ارائه دادند که خلاقیت تیمی تحت تأثیر سرمایه‌ی روان‌شناختی تیم و امنیت روانی تیم شکل

نشده است و پژوهش های چندانی در این رابطه صورت نگرفته است. از طرفی پژوهش های انجام شده در رابطه با این مفهوم غالباً رویکرد کمی داشته و از ابزار پرسشنامه استفاده گردیده و هیچ کدام از این پژوهش ها به شناسایی عوامل مؤثر بر این نوع سبک رهبری و پیامدهای آن نپرداخته اند؛ از این رو پژوهش حاضر با شناسایی و اولویت بندی پیشایندها و پسایندهای سبک رهبری متواضعانه مدیران مدارس متوسطه سعی در تقلیل و کاهش این شکاف تجربی و خلأ تحقیقاتی دارد.

روش تحقیق

پژوهش حاضر یک پژوهش آمیخته و به صورت کمی و کیفی و در پارادایم استقرایی است. این پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ ماهیت و روش، اکتشافی متوالی است. با توجه به این که پژوهش حاضر یک پژوهش آمیخته است؛ بنابراین باید روش شناسی پژوهش به تفکیک کیفی و کمی ارائه شود. جامعه آماری پژوهش در بخش کیفی و کمی، خبرگان متشکل از مدیران مدارس متوسطه شهرستان خرم آباد هستند که با استفاده از روش نمونه گیری هدفمند، ۲۵ نفر از آن ها به عنوان اعضای نمونه انتخاب شده اند؛ به این ترتیب، براساس اصل کفایت نظری، تا سرحد اشباع، داده های مورد نیاز جمع آوری شد. ابزاری گردآوری اطلاعات در بخش کیفی پژوهش مصاحبه نیمه ساختاریافته است که روایی و پایایی آن به ترتیب با استفاده از ضریب CVR و آزمون کاپای- کوهن تأیید شد که اطلاعات مربوط به آن در جدول ۱ ارائه شده است. در خصوص مصاحبه پژوهش باید اشاره داشت که این مصاحبه متشکل از ۶ سوال بود که در یک بازه ۳۰ تا ۴۵ دقیقه ای انجام شده است؛ همچنین ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کمی پرسشنامه دلفی است که روایی و پایایی آن به ترتیب با استفاده از

جدول ۱. روایی و پایایی پژوهش در بخش کیفی

پایایی		روایی	
مقدار	ابزار مورد استفاده	مقدار	ابزار مورد استفاده
۰/۸۲	کاپای- کوهن	۰/۴۸	ضریب CVR

یافته های تحقیق

یافته های جمعیت شناختی پژوهش به شرح جدول زیر است.

جدول ۲. ویژگی های جمعیت شناختی نمونه

متغیر		فراوانی	
مدرک	کارشناسی	۸	جنسیت
			زن
			۶

	کارشناسی ارشد	۱۷	مرد	۱۹
سابقه	۵ تا ۱۰ سال	۷		
	۱۱ تا ۱۵ سال	۹		
	بالای ۱۵ سال	۹		

مصاحبه‌های انجام شده و کدگذاری آن در این بخش اشاره می‌شود:

"به عقیده بنده یکی از مهم‌ترین کارکردهایی که سبک رهبری متواضعانه دارد، امیدبخشی است. کارمند یا معلمی که می‌بیند مدیر فروتن و متواضع است، برای انجام کارها و وظایفش امید پیدا می‌کند و اصلاً علاقه پیدا می‌کند که با آن مدیر متواضع و فروتن ارتباط بیشتری برقرار کند."

همان‌گونه که مشاهده می‌شود این مشارکت‌کننده عیناً به امیدبخشی به‌عنوان یکی از پیشایندهای سبک رهبری متواضعانه اشاره داشته است. همچنین مشارکت‌کننده دیگری در این باره اشاره داشته که:

"من فکر می‌کنم که مدیران و رهبران متواضع الهام بخش هستند. این مدیران و رهبران انگیزه و شور نشاط را به کارکنان و معلمانی که در مدرسه این افراد کار می‌کنند، تزریق می‌کنند و واقعا فرد خوشش می‌آید که برای چنین مدیر فروتن و متواضعی کار کند."

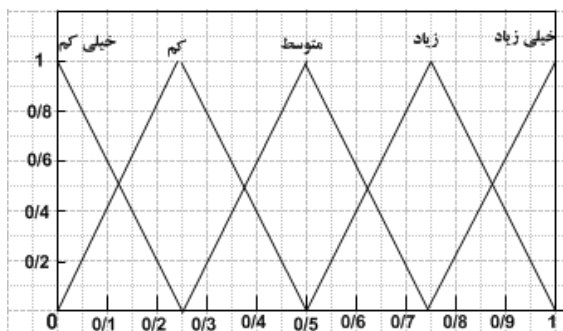
همان‌گونه که مشاهده می‌شود این مشارکت‌کننده عیناً به الهام بخشی به‌عنوان یکی دیگر از پیشایندهای سبک رهبری متواضعانه اشاره داشته است؛ لذا از تلفیق این دو کد مشترک المعنی کد L4 با عنوان تزریق امید و الهام‌بخشی شناسایی می‌شود. در این پژوهش الباقی کدها نیز با این رویه شناسایی شده است. طبق آن‌چه گفته شد در جدول شماره ۳ پیشایندها و پسایندهای سبک رهبری متواضعانه نشان داده شده است.

جدول ۳. پیشایندها و پسایندهای رهبری متواضعانه

کدها	پیشایندها	کدها	پسایندها
L1	احترام و ارزش قائل شدن برای کارکنان	L15	ارتقای مشارکت‌پذیری و مشارکت جویی

شناسایی پیشایندها و پسایندهای سبک رهبری متواضعانه

در پژوهش حاضر پیشایندها و پسایندهای سبک رهبری متواضعانه در مصاحبه با خبرگان شناسایی شد. در خصوص چگونگی استخراج پیشایندها و پسایندهای سبک رهبری متواضعانه لازم به ذکر است که این امر با بررسی متون مصاحبه‌ها و با استفاده از نرم‌افزار Atlas.ti و با روش «کدگذاری زنده» صورت پذیرفت؛ بدین ترتیب که، مصاحبه انجام شده که شامل شش سؤال اصلی بود، پس از ارائه توضیحات لازم به اعضای نمونه توسط محققان انجام شد. سپس متن مصاحبه‌های انجام شده با استفاده از روش کدگذاری زنده و با کمک نرم افزار Atlas.ti تحلیل شد. روش کدگذاری زنده گونه‌ای از کدگذاری است که در متون روش‌شناختی به نام-های مختلفی همچون "کدگذاری تحت الفظی"، "کدگذاری استقرایی"، "کدگذاری کلمه به کلمه"، "کدگذاری درونی" و "کدگذاری طبیعی" خوانده می‌شود. درواقع کدگذاری زنده اشاره به کلمه یا عبارتی کوتاه که در کلمات موجود در متن داده‌های مصاحبه هستند، دارد. در کدگذاری زنده داده‌ها براساس شیوه‌ی کدگذاری باز، محوری و انتخابی، از تجمیع اصطلاحاتی که خود مشارکت‌کنندگان استفاده کرده‌اند؛ تحلیل و درنهایت مقوله‌ها و مؤلفه‌ها به دست می‌آیند؛ بدین ترتیب که بعد از انجام مصاحبه، کدهای باز استخراج و سپس با ادغام و یکپارچه‌سازی کدهای باز، کدهای محوری و سپس کدهای انتخابی تعیین می‌شوند. نمونه‌ای از



شکل ۱. تعریف متغیرهای زبانی

همچنین در جدول شماره ۴ نیز نحوه تبدیل متغیرهای کلامی به عدد فازی مثلثی و عدد فازی قطعی شده نشان داده شده است.

جدول ۴. اعداد فازی مثلثی

متغیرهای کلامی	عدد فازی مثلثی	عدد فازی قطعی شده
خیلی زیاد	(۰, ۰.۷۵, ۱)	۰.۷۵
زیاد	(۰, ۰.۷۵, ۱)	۰.۵۱۲۵
متوسط	(۰.۲۵, ۰.۷۵, ۱)	۰.۳۱۲۵
کم	(۰, ۰.۲۵, ۰.۵)	۰.۱۲۵
خیلی کم	(۰, ۰.۲۵)	۰.۱۲۵

لازم به ذکر است که باید پس از تطبیق هر شاخص با مقادیر فازی و تخصیص سطح زبانی، اعداد فازی به اعداد کمی قطعی تبدیل شوند (فازی زدایی) که در ادبیات فازی چندین روش برای این کار ارائه شده است که می توان به روش های مرکز ثقل، کمینه میانگین و کمینه بیشینه اشاره کرد. یکی از روش های پرکاربرد در این زمینه استفاده از فرمول مینکوسکی است که در آن اعداد فازی به اعداد قطعی تبدیل می شوند (نظری و همکاران، ۱۳۹۳). رابطه مینکوسکی به شکل زیر ارائه شده است که در این رابطه β حد بالای فازی مثلثی، α حد وسط عدد فازی مثلثی و m حد پایین عدد فازی مثلثی را نشان می دهد.

$$x = m + \frac{\beta - \alpha}{4}$$

L2	رها کردن منیت	L16	افزایش تعهد سازمانی
L3	خلوص	L17	پویایی سازمان
L4	تزیق امید و الهام بخشی کارکنان	L18	پاسخ گویی و مسئولیت پذیری
L5	پذیرش اشتباهات	L19	بهبود اثربخشی و کارایی
L6	خودآگاهی و دیگرآگاهی	L20	افزایش رفتارهای شهروندی سازمانی
L7	بهره گیری از تجارب دیگران	L21	توانمندسازی روان شناختی معلمان
L8	استقبال از مشارکت دیگران	L22	افزایش خلاقیت و نوآوری
L9	تمایل به یادگیری	L23	بهبود کیفیت تدریس معلمان
L10	انعطاف پذیری	L24	تعلق خاطر کاری
L11	انتقاد پذیر بودن	L25	بهبود توان شناختی
L12	خوشرو و گشاده رو بودن	L26	معلمان پرشور و با انگیزه
L13	مسئولیت پذیری	L27	افزایش اشتیاق شغلی
L14	قدردانی و تشکر از دیگران	L28	تقویت روحیه همکاری و همبستگی

روش دلفی فازی

روش دلفی فازی بر اساس سه گام اصلی انجام می شود. گام اول گردآوری داده ها و تعریف متغیرهای زبانی، گام دوم نظرسنجی مرحله اول و گام سوم نظر سنجی مرحله دو به بعد. در این بخش ضمن معرفی هر گام، تحلیل های مرتبط صورت می گیرد.

تعریف متغیرهای زبانی

در این مرحله بعد از انجام مصاحبه با اعضای نمونه و شناسایی پیشایندها و پسایندهای سبک رهبری متواضعانه، مؤلفه ها در قالب پرسشنامه با هدف کسب نظر خبرگان راجع به میزان موافقت آن ها با مؤلفه ها طراحی می شود، خبرگان از طریق متغیرهای کلامی خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد میزان موافقت خود را ابراز می کنند. از آن جایی که خصوصیات متفاوت افراد بر تعابیر ذهنی آن ها نسبت به متغیرهای کیفی اثرگذار است؛ لذا با تعریف دامنه ی متغیرهای کیفی، خبرگان با ذهنیت یکسان به سؤال ها پاسخ می دهند. این متغیرها با توجه به شکل و جدول زیر به شکل اعداد فازی مثلثی تعریف شده اند.

نظرسنجی مرحله‌ی اول

در این مرحله مؤلفه‌های شناسایی شده در مرحله مصاحبه در قالب پرسشنامه در اختیار خبرگان قرار می‌گیرد و با توجه به گزینه پیشنهادی و متغیرهای زبانی تعریف شده نتایج حاصل از بررسی پاسخ‌های قیدی شده در پرسشنامه برای به دست آوردن میانگین فازی مؤلفه‌ها مورد تحلیل قرار می‌گیرند. برای محاسبه میانگین فازی از روابط زیر استفاده می‌شود.

$$A_i = (a_1^{(i)}, a_2^{(i)}, a_3^{(i)}), i = 1, 2, 3, \dots, n$$

$$A_{ave} = (m_1, m_2, m_3) = \left(\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_1^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_2^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_3^{(i)} \right)$$

در این رابطه A_i بیانگر دیدگاه خبره‌نام و A_{ave} بیانگر میانگین دیدگاه‌های خبرگان است (جعفری و همکاران، ۲۰۰۸). پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها، تعداد پاسخ‌های داده شده به هر عامل مورد شمارش و تحلیل قرار گرفت که در نظرسنجی مرحله‌ی اول نتایج شمارش پاسخ‌های داده شده به شرح جدول ۵ است.

جدول ۵. نتایج شمارش پاسخ‌های مرحله‌ی نخست نظرسنجی

پیشاپندهای رهبری متواضعانه					
متغیرها	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
احترام و ارزش قائل شدن برای کارکنان	۲۱	۲	۱	۱	۰
رها کردن منیت	۲۰	۲	۳	۰	۰
خلوص	۲۲	۱	۱	۱	۰
تزریق امید و الهام بخشی	۲۱	۲	۲	۰	۰
پذیرش اشتباهات	۲۳	۲	۰	۰	۰
خودآگاهی و دیگرآگاهی	۱۹	۴	۲	۰	۰
بهره‌گیری از تجارب دیگران	۲۳	۱	۰	۱	۰
استقبال از مشارکت دیگران	۲۰	۲	۲	۱	۰
تمایل به یادگیری	۱۸	۳	۴	۰	۰
انعطاف پذیری	۲۲	۲	۰	۱	۰
انتقاد پذیر بودن	۲۳	۱	۱	۰	۰
خوشرو و گشاده رو بودن	۲۲	۲	۱	۰	۰
مسئولیت پذیری	۲۰	۳	۰	۲	۰

پسایندهای رهبری متواضعانه					
متغیرها	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
ارتقاء مشارکت پذیری و مشارکت جویی	۱۸	۵	۱	۱	۰
افزایش تعهد سازمانی	۲۰	۱	۲	۱	۱
پویایی سازمان	۱۸	۲	۳	۲	۰
پاسخگویی و مسئولیت پذیری کارکنان	۱۹	۲	۲	۱	۱
بهبود اثربخشی و کارایی	۲۱	۲	۱	۱	۰
افزایش رفتارهای شهروندی سازمانی	۱۷	۴	۳	۱	۰
توانمندسازی روانشناختی معلمان	۱۸	۳	۳	۱	۰
افزایش خلاقیت و نوآوری	۲۰	۴	۱	۰	۰
بهبود کیفیت تدریس معلمان	۲۲	۳	۰	۰	۰
تعلق خاطر کاری	۱۷	۴	۴	۰	۰
بهبود روتین روانشناختی	۱۶	۴	۳	۲	۰
معلمان پرشور و با انگیزه	۱۷	۳	۳	۲	۰
افزایش اشتیاق شغلی	۱۹	۴	۱	۱	۰
تقویت روحیه همکاری و همبستگی	۱۷	۲	۴	۱	۱

پس از مشخص شدن تعداد پاسخ‌های داده شده به هر عامل و بعد از محاسبه میانگین فازی مثلی برای عوامل از فرمول مینکووسکی، اعداد فازی قطعی شده برای هر مؤلفه محاسبه می‌شود. نتایج حاصل از میانگین فازی و فازی زدایی مؤلفه‌ها به شرح زیر است.

جدول ۶. میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از نظرسنجی مرحله‌ی اول

پیشاپندهای رهبری متواضعانه	میانگین فازی مثلی (m, α, β)	فازی زدایی	پسایندهای رهبری متواضعانه	میانگین فازی مثلی (m, α, β)	فازی زدایی
احترام و ارزش قائل شدن برای کارکنان	(۰/۹۷۰, ۰/۹۳۰, ۰/۶۸۰)	۰/۶۹۰	ارتقاء مشارکت پذیری و مشارکت جویی	(۰/۹۷۰, ۰/۹۰۰, ۰/۶۵۰)	۰/۶۱۸
رها کردن منیت	(۰/۹۷۰, ۰/۹۲۰, ۰/۶۷۰)	۰/۶۸۳	افزایش تعهد سازمانی	(۰/۹۳۰, ۰/۸۸۰, ۰/۶۴۰)	۰/۶۵۳
خلوص	(۰/۹۷۰, ۰/۹۴۰, ۰/۶۹۰)	۰/۶۹۸	پویایی سازمان	(۰/۹۳۰, ۰/۸۶۰, ۰/۶۱۰)	۰/۶۱۸
تزریق امید و الهام بخشی	(۰/۹۸۰, ۰/۹۴۰, ۰/۶۹۰)	۰/۷۰۰	پاسخگویی و مسئولیت	(۰/۹۳۰, ۰/۸۷۰, ۰/۶۲۰)	۰/۶۵۰

بخشی					
پذیرش اشتباهات	۲۳	۰	۲	۰	۰
خودآگاهی و دیگرگامی	۲۱	۲	۱	۱	۰
بهره گیری از تجارب دیگران	۲۱	۰	۲	۲	۰
استقبال از مشارکت دیگران	۲۲	۰	۰	۲	۱
تمایل به یادگیری	۲۰	۱	۳	۱	۰
انعطاف پذیری	۲۰	۳	۱	۱	۰
انتقاد پذیر بودن	۲۲	۱	۱	۱	۰
خوشرو و گشاده رو بودن	۲۰	۱	۲	۱	۱
مسئولیت پذیری	۲۱	۲	۰	۱	۱
قدردانی و تشکر از دیگران	۲۰	۴	۱	۰	۰
پسایندهای رهبری متواضعانه					
متغیرها	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
ارتقاء مشارکت پذیری و مشارکت جویی	۲۰	۵	۰	۰	۰
افزایش تعهد سازمانی	۱۸	۴	۳	۰	۰
یوایی سازمان	۱۹	۴	۱	۰	۱
پاسخگویی و مسئولیت پذیری کارکنان	۲۰	۲	۲	۱	۰
بهبود اثربخشی و کارایی	۲۱	۴	۰	۰	۰
افزایش رفتارهای شهروندی سازمانی	۱۹	۲	۳	۱	۰
توانمندسازی روانشناختی معلمان	۱۹	۱	۳	۲	۰
افزایش خلاقیت و نوآوری	۲۲	۲	۱	۰	۰
بهبود کیفیت تدریس معلمان	۲۳	۱	۱	۰	۰
تعلق خاطر کاری	۱۹	۳	۲	۱	۰
بهبودی روانشناختی	۱۶	۶	۲	۱	۰
معلمان پرشور و با انگیزه	۱۹	۵	۱	۰	۰
افزایش اشتیاق شغلی	۲۱	۱	۲	۱	۰
تقویت روحیه همکاری و همبستگی	۱۸	۲	۴	۱	۰

پس از مشخص شدن تعداد پاسخ‌های داده شده به هر مؤلفه در مرحله دوم و بعد از محاسبه میانگین فازی مثلثی برای مؤلفه‌ها از فرمول مینکوسکی، اعداد فازی قطعی شده برای هر مؤلفه محاسبه می‌شود. نتایج حاصل از میانگین فازی فازی‌زدایی مؤلفه‌ها در مرحله دوم به شرح زیر است.

جدول ۸. میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از نظر سنجی مرحله دوم

فازی	میانگین	پسایندهای فازی	میانگین
پسایندهای			

			پذیری کارکنان	(-/۶۳۰)	
پذیرش اشتباهات	(۰/۹۸۰، ۰/۷۳۰)	۰/۷۳۵	بهبود اثربخشی و کارایی	(۰/۹۷۰، ۰/۷۸۰)	۰/۶۹۰
خودآگاهی و دیگرگامی	(۰/۹۸۰، ۰/۷۶۰، ۰/۹۲۰)	۰/۶۸۵	افزایش رفتارهای شهروندی سازمانی	(۰/۹۵۰، ۰/۸۷۰، ۰/۶۲۰)	۰/۶۴۰
بهره گیری از تجارب دیگران	(۰/۹۸۰، ۰/۷۱۰، ۰/۹۶۰)	۰/۷۱۵	توانمندسازی روانشناختی معلمان	(۰/۹۵۰، ۰/۸۸۰، ۰/۶۳۰)	۰/۶۴۸
استقبال از مشارکت دیگران	(۰/۹۱۰، ۰/۹۶۰، ۰/۶۶۰)	۰/۶۷۳	افزایش خلاقیت و نوآوری	(۰/۹۹۰، ۰/۹۴۰، ۰/۶۹۰)	۰/۷۰۳
تمایل به یادگیری	(۰/۹۶۰، ۰/۷۶۰، ۰/۸۹۰)	۰/۶۵۸	بهبود کیفیت تدریس معلمان	(۰/۹۷۰، ۰/۷۲۰)	۰/۷۲۸
انعطاف پذیری	(۰/۹۸۰، ۰/۷۰۰، ۰/۹۵۰)	۰/۷۰۸	تعلق خاطر کاری	(۰/۹۶۰، ۰/۸۸۰، ۰/۶۳۰)	۰/۶۵۰
انتقاد پذیر بودن	(۰/۹۹۰، ۰/۹۷۰، ۰/۷۲۰)	۰/۷۲۵	بهبودی روانشناختی	(۰/۹۳۰، ۰/۸۴۰، ۰/۵۹۰)	۰/۶۱۳
خوشرو و گشاده رو بودن	(۰/۹۹۰، ۰/۷۱۰، ۰/۹۶۰)	۰/۷۱۸	معلمان پرشور و با انگیزه	(۰/۹۳۰، ۰/۸۵۰، ۰/۶۰۰)	۰/۶۲۰
مسئولیت پذیری	(۰/۹۱۰، ۰/۹۶۰، ۰/۶۶۰)	۰/۶۷۳	افزایش اشتیاق شغلی	(۰/۹۷۰، ۰/۹۱۰، ۰/۶۶۰)	۰/۶۷۵
قدردانی و تشکر از دیگران	(۰/۹۹۰، ۰/۹۷۰، ۰/۷۲۰)	۰/۷۲۵	تقویت روحیه همکاری و همبستگی	(۰/۹۱۰، ۰/۸۳۰، ۰/۵۹۰)	۰/۶۱۰

پس از انجام مرحله اول نظرسنجی لازم است مرحله دوم نیز انجام شود تا نتایج هر دو مرحله با هم مقایسه و نتیجه مشخص شود.

نظرسنجی مرحله دوم

در نظر سنجی مرحله دوم نتایج شمارش پاسخ‌های داده شده به مؤلفه‌های شناسایی شده به شرح جدول زیر است.

جدول ۷. نتایج شمارش پاسخ‌های مرحله دوم نظرسنجی

پسایندهای رهبری متواضعانه					
متغیرها	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
احترام و ارزش قائل شدن برای کارکنان	۲۲	۰	۲	۱	۰
رها کردن منیت	۲۳	۲	۰	۰	۰
خلوص	۲۱	۳	۰	۱	۰
تزریق امید و الهام	۲۰	۱	۱	۱	۲

فازی‌زدایی شده پسایندها و پیشایندهای رهبری متواضعانه در مرحله‌ی اول و دوم به شرح جدول زیر است.

جدول ۹. اختلاف میانگین فازی‌زدایی شده مرحله اول و دوم نظرسنجی

اختلاف ف میانگین	میانگین مرحله دوم	میانگین مرحله اول	اختلاف ف میانگین	پسایندهای رهبری متواضعانه	اختلاف ف میانگین	میانگین مرحله دوم	میانگین مرحله اول	پیشایندهای رهبری متواضعانه
۰/۰۴۵	۰/۷۱۳	۰/۶۶۸	۰/۰۰۲	ارتقاء مشارکت پذیری و مشارکت جویی	۰/۰۴۵	۰/۷۱۳	۰/۶۶۸	احترام و ارزش قائل شدن برای کارکنان
۰/۰۱۵	۰/۶۶۸	۰/۶۵۳	۰/۰۰۲	افزایش تعهد سازمانی	۰/۰۱۵	۰/۶۶۸	۰/۶۵۳	رها کردن منیت
۰/۰۴۷	۰/۶۷۵	۰/۶۲۸	۰/۰۰۲	یویایی سازمان	۰/۰۴۷	۰/۶۷۵	۰/۶۲۸	خلوص
۰/۰۲۸	۰/۶۷۳	۰/۶۴۵	۰/۰۰۷	پاسخگویی و مسئولیت پذیری کارکنان	۰/۰۲۸	۰/۶۷۳	۰/۶۴۵	تزیق امید و الهام بخشی
۰/۰۳۰	۰/۷۲۰	۰/۶۹۰	۰/۰۰۲	بهبود اثربخشی و کارایی	۰/۰۳۰	۰/۷۲۰	۰/۶۹۰	پذیرش اشتباهات
۰/۰۱۵	۰/۶۷۸	۰/۶۶۳	۰/۰۰۵	افزایش خلاقیت و نوآوری	۰/۰۱۵	۰/۶۷۸	۰/۶۶۳	استقبال از مشارکت دیگران
۰/۰۱۳	۰/۶۳۵	۰/۶۲۸	۰/۰۰۵	توانمندسازی روانشناختی معلمان	۰/۰۱۳	۰/۶۳۵	۰/۶۲۸	بهره‌گیری از تجارب دیگران
۰/۰۱۵	۰/۷۱۸	۰/۷۰۳	۰/۰۰۵	افزایش خلاقیت و نوآوری	۰/۰۱۵	۰/۷۱۸	۰/۷۰۳	استقبال از مشارکت دیگران
۰/۰۰۳	۰/۷۲۵	۰/۷۲۸	۰/۰۰۵	بهبود کیفیت تدریس معلمان	۰/۰۰۳	۰/۷۲۵	۰/۷۲۸	تمایل به یادگیری
۰/۰۱۵	۰/۶۶۵	۰/۶۵۰	۰/۰۰۲	تعلق خاطر کاری	۰/۰۱۵	۰/۶۶۵	۰/۶۵۰	انعطاف پذیری
۰/۰۰۳	۰/۶۴۳	۰/۶۱۳	۰/۰۰۷	بهبود توانمندسازی روانشناختی معلمان	۰/۰۰۳	۰/۶۴۳	۰/۶۱۳	انتقاد پذیر بودن
۰/۰۷۵	۰/۶۹۵	۰/۶۲۰	۰/۰۶۵	معلمان پرشور و با انگیزه	۰/۰۷۵	۰/۶۹۵	۰/۶۲۰	خوشرو و گشاده رو بودن
۰/۰۶۸	۰/۹۶۰	۰/۹۲۰	۰/۰۴۰	افزایش اشتیاق شغلی	۰/۰۶۸	۰/۹۶۰	۰/۹۲۰	مسئولیت پذیری
۰/۶۳۸	۰/۹۴۰	۰/۷۰۳	۰/۲۳۷	تقویت روحیه همکاری و همبستگی	۰/۶۳۸	۰/۹۴۰	۰/۷۰۳	قدردانی و تشکر از دیگران

فازی مثلثی (m, α, β)	رهبری متواضعانه	زدایی	فازی مثلثی (m, α, β)	رهبری متواضعانه
۰/۷۱۳ (۰/۷۰۰، ۰/۹۶۰)	ارتقاء مشارکت پذیری و مشارکت جویی	۰/۶۸۸	۰/۹۶۰ (۰/۷۰۰، ۰/۹۶۰)	احترام و ارزش قائل شدن برای کارکنان
۰/۶۶۸ (۰/۶۵۰، ۰/۹۶۰)	افزایش تعهد سازمانی	۰/۷۳۵	۰/۹۶۰ (۰/۶۵۰، ۰/۹۶۰)	رها کردن منیت
۰/۶۷۵ (۰/۶۶۰، ۰/۹۶۰)	یویایی سازمان	۰/۷۰۰	۰/۹۶۰ (۰/۶۶۰، ۰/۹۶۰)	خلوص
۰/۶۷۳ (۰/۶۶۰، ۰/۹۶۰)	پاسخگویی و مسئولیت پذیری کارکنان	۰/۶۴۳	۰/۹۶۰ (۰/۶۶۰، ۰/۹۶۰)	تزیق امید و الهام بخشی
۰/۷۲۰ (۰/۷۱۰، ۰/۹۶۰)	بهبود اثربخشی و کارایی	۰/۷۱۵	۰/۹۶۰ (۰/۷۱۰، ۰/۹۶۰)	پذیرش اشتباهات
۰/۶۵۵ (۰/۶۴۰، ۰/۸۹۰)	افزایش رفتارهای شهروندی سازمانی	۰/۶۹۰	۰/۸۹۰ (۰/۶۴۰، ۰/۸۹۰)	خلوص
۰/۶۳۵ (۰/۶۲۰، ۰/۹۳۰)	توانمندسازی روانشناختی معلمان	۰/۶۱۰	۰/۹۳۰ (۰/۶۲۰، ۰/۹۳۰)	بهره‌گیری از تجارب دیگران
۰/۷۱۸ (۰/۷۱۰، ۰/۹۶۰)	افزایش خلاقیت و نوآوری	۰/۶۶۸	۰/۹۶۰ (۰/۷۱۰، ۰/۹۶۰)	استقبال از مشارکت دیگران
۰/۷۲۵ (۰/۷۲۰، ۰/۹۹۰)	بهبود کیفیت تدریس معلمان	۰/۶۶۳	۰/۹۹۰ (۰/۷۲۰، ۰/۹۹۰)	تمایل به یادگیری
۰/۶۶۵ (۰/۶۵۰، ۰/۹۶۰)	تعلق خاطر کاری	۰/۶۸۳	۰/۹۶۰ (۰/۶۵۰، ۰/۹۶۰)	انعطاف پذیری
۰/۶۴۳ (۰/۶۲۰، ۰/۹۶۰)	بهبود توانمندسازی روانشناختی معلمان	۰/۶۹۸	۰/۹۶۰ (۰/۶۲۰، ۰/۹۶۰)	انتقاد پذیر بودن
۰/۶۹۵ (۰/۶۸۰، ۰/۹۳۰)	معلمان پرشور و با انگیزه	۰/۶۵۳	۰/۹۳۰ (۰/۶۸۰، ۰/۹۳۰)	خوشرو و گشاده رو بودن
۰/۶۸۰ (۰/۶۷۰، ۰/۹۶۰)	افزایش اشتیاق شغلی	۰/۶۸۰	۰/۹۶۰ (۰/۶۷۰، ۰/۹۶۰)	مسئولیت پذیری
۰/۶۳۸ (۰/۶۲۰، ۰/۹۴۰)	تقویت روحیه همکاری و همبستگی	۰/۷۰۳	۰/۹۴۰ (۰/۶۲۰، ۰/۹۴۰)	قدردانی و تشکر از دیگران

پس از این‌که هر دو مرحله نظرسنجی انجام شد، لازم است که اختلاف میان میانگین فازی‌زدایی شده پسایندها و پیشایندهای رهبری متواضعانه مورد بررسی و تحلیل قرار گیرد. بررسی اختلاف میانگین

از دیگران	و نوآوری	
خلوص	ارتقاء مشارکت- پذیری و مشارکت جویی	چهار
انتقادپذیر بودن	معلمان پرشور و با انگیزه	پنجم
خودآگاهی و دیگرآگاهی	افزایش اشتیاق شغلی	ششم
احترام و ارزش قائل شدن برای کارکنان	بویایی سازمان	هفتم
انعطاف پذیری	پاسخ گویی و مسئولیت پذیری کارکنان	هشتم
مسئولیت پذیری	افزایش تعهد سازمانی	نهم
استقبال از مشارکت دیگران	تعلق خاطر کاری	دهم
تمایل به یادگیری	افزایش رفتارهای شهروندی سازمانی	یازدهم
بهره گیری از تجارب دیگران	بهریستی روانشناختی	دوازدهم
خوشرو و گشاده رو بودن	تقویت روحیه همکاری و همبستگی	سیزدهم
تزریق امید و الهام بخشی	توانمندسازی روانشناختی معلمان	چهاردهم

افزایش اشتیاق شغلی	۰/۷۰	۰/۶۸	۰/۷۳	مسئولیت پذیری
تقویت روحیه همکاری و همبستگی	۰/۶۱	۰/۶۳	۰/۷۲	قدردانی و تشکر از دیگران
۰/۰۵	۰/۶۸	۰/۷۰	۰/۰۵	

با توجه به دیدگاه‌های ارائه شده در مرحله اول و مقایسه‌ی آن با نتایج مرحله دوم، در صورتی که اختلاف بین میانگین فازی‌زدایی شده در دو مرحله کمتر از ۰/۱ باشد. در این صورت فرایند نظرسنجی متوقف می‌شود. با توجه به این که اختلاف میانگین فازی‌زدایی شده نظر خبرگان در دو مرحله کمتر از ۰/۱ است، خبرگان در مورد عوامل مؤثر بر سبک رهبری متواضعانه به اجماع رسیدند و نظرسنجی در این مرحله متوقف می‌شود. این به آن معنا است که خبرگان به مؤلفه‌های شناسایی شده در پژوهش نگاه تقریباً یکسانی داشته‌اند.

پس از آن که میانگین فازی عوامل مؤثر بر سبک رهبری متواضعانه به دست آمد، نوبت به آن است که اولویت‌یابی عوامل انجام شود. در روش دلفی فازی اولویت‌یابی عوامل با استفاده از میانگین فازی عوامل به دست می‌آید؛ به این صورت که هر عاملی که میانگین فازی بالاتری داشته باشد، از اهمیت و اولویت بالاتری برخوردار است؛ لذا با توجه به مطالب عنوان شده، اولویت تمامی عوامل در قالب جدول شماره (۱۰) نشان داده شده است.

جدول ۱۰. اولویت بندی پیشنهادها و پساپندهای رهبری متواضعانه

اولویت	پیشایندهای رهبری متواضعانه	پساپندهای رهبری متواضعانه
اول	رها کردن منبت	بهبود کیفیت تدریس معلمان
دوم	پذیرش اشتباهات	بهبود اثربخشی و کارایی
سوم	قدردانی و تشکر	افزایش خلاقیت

بحث و نتیجه گیری

در دنیای مدیریت آموزشی امروز، سبک و روش مدیریت و آموزش بالاخص در مقاطع پایه همچون مدارس یکی از ضرورت‌های مورد توجه است. مدیریت مدرسه یکی از چند پست مهم و اصلی در نظام آموزشی است؛ چرا که مدرسه به‌عنوان مهم‌ترین مکان رسمی در تربیت و پرورش دانش‌آموزان، مسئولیتی مهم در راستای تبدیل افراد به شهروندانی مسئول و سازگار با اجتماع هم‌زمان با آموزش آنان خواهد داشت؛ لذا، وجود محیطی مناسب و اخلاقی در سازمان‌های آموزشی، اهمیت دوچندانی دارد. مدیر مدرسه‌ای که دارای شایستگی‌های لازم نباشد، از طرف همکاران، دانش‌آموزان و حتی اولیا مورد پذیرش قرار نمی‌گیرد و این عدم مقبولیت و پذیرش به معنای آغاز شکست و ناکامی برای مدرسه و همه‌ی ارکان آن است؛ بنابراین افزایش اثربخشی و کارایی مدارس بدون مدیریت

پسایندهای سبک رهبری متواضعانه مدیران مدارس متوسطه شامل چهارده عامل: ارتقاء مشارکت‌پذیری و مشارکت‌جویی، افزایش تعهد سازمانی، پویایی سازمان، پاسخ‌گویی و مسؤلیت‌پذیری کارکنان، بهبود اثربخشی و کارایی، افزایش رفتارهای شهروندی سازمانی، توانمندسازی روانشناختی معلمان، افزایش خلاقیت و نوآوری، بهبود کیفیت تدریس معلمان، تعلق خاطر کاری، بهزیستی روانشناختی، معلمان پرشور و با انگیزه، افزایش اشتیاق شغلی و تقویت روحیه همکاری و همبستگی است.

یافته‌های بخش کمی پژوهش مشتمل بر اولویت‌یابی پیشایندها و پسایندهای سبک رهبری متواضعانه است. یافته‌های بخش کمی پژوهش نشان می‌دهد که رها کردن منیت، پذیرش اشتباهات، قدردانی و تشکر از دیگران، خلوص و انتقادپذیر بودن مهم‌ترین پیشایندها یا عوامل به وجود آورنده سبک رهبری متواضعانه‌ی مدیران مدارس متوسطه هستند؛ همچنین عواملی همچون بهبود کیفیت تدریس معلمان، بهبود اثربخشی و کارایی، افزایش خلاقیت و نوآوری، ارتقای مشارکت‌پذیری و مشارکت‌جویی و معلمان پرشور و باانگیزه نیز مهم‌ترین پسایندها یا پیامدهای سبک رهبری متواضعانه مدیران مدارس متوسطه هستند. در خصوص وجوه اشتراک و افتراق پژوهش حاضر با دیگر پژوهش‌های انجام شده باید ذکر شود که پژوهش حاضر با پژوهش‌های (Owens و Ou (2011) همخوانی دارد. این پژوهشگران نیز خودآگاهی، انتقادپذیر بودن و رها کردن منیت را از جمله عوامل مؤثر بر سبک رهبری متواضعانه معرفی کرده‌اند. در پژوهش حاضر نیز رها کردن منیت، انتقادپذیر بودن و خودآگاهی و دیگرآگاهی از مهم‌ترین پیشایندهای رهبری متواضعانه هستند. به عبارتی می‌توان گفت که منیت همچون آهن‌ربایی است که ریشه تمام ناراحتی‌ها و جذب‌کننده‌ی انرژی‌های منفی است. رهبرانی که اشتباهات خود را می‌پذیرند، از دیگران طلب بخشش می‌کنند، و همواره رفتار و منش یادگیرنده دارند و بر ویژگی‌های خوب دیگران تمرکز می‌کنند و به آن‌ها فرصت نشان دادن استعدادها و قابلیت‌هایشان را

صحيح، درست و توانمند امکان‌پذیر نیست. مطالعات نشان می‌دهد که سبک رهبری مدارس می‌تواند نقش چشم‌گیری در کیفیت مدرسه، رضایت شغلی کارکنان، فرهنگ سازمانی و انگیزه‌ی افراد داشته باشد. سبک رهبری مدیران مدارس یکی از عوامل مؤثر در افزایش روحیه، انگیزش، عملکرد، کارایی و اثربخشی و درنهایت بهره‌وری کارمندان و معلمان است؛ به عبارت دیگر میزان موفقیت سازمان‌ها از جمله مدارس در رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده، مقدار تلاش کارکنان برای موفقیت سازمان و تأثیرگذار بودن رهبر بر کارکنان، وابسته به رفتارها و سبک رهبری است. مدیریت مدارس عنصر مرکزی در مسیر تعالی جامعه-ی انسانی به حساب می‌آید؛ به همین جهت ضعف عملکردی مدیریت در این نوع سازمان‌ها باعث تضرر اجتماعی می‌شود؛ لذا به جهت این حساسیت و تبعات این مسئله‌ی مهم از میان انواع مدیریت‌ها، مدیریت بر سازمان‌های آموزشی، دشوارترین، ظریف‌ترین، بااهمیت‌ترین و مؤثرترین هنر و دانش زمان به شمار می‌رود. از این رو با توجه به آن‌که در ادبیات مدیریت، سبک رهبری متواضعانه یک سبک الهام‌بخش، انگیزه-دهنده و مثبت تلقی می‌شود، این پژوهش بر آن بود تا این سبک را در مدارس مورد تحلیل و بررسی قرار دهد؛ از این رو پژوهش حاضر با هدف شناسایی و اولویت‌بندی پیشایندها و پسایندهای سبک رهبری متواضعانه مدیران مدارس متوسطه شهرستان خرم‌آباد انجام شد. نتایج پژوهش حاضر مشتمل بر دو بخش یافته-های کیفی و کمی است. در بخش کیفی چهارده عامل به عنوان پیشایندها و عوامل به وجود آورنده‌ی سبک رهبری متواضعانه مدیران مدارس متوسطه شناسایی شد. بر اساس یافته‌ها این عوامل عبارت‌اند از: احترام و ارزش قائل شدن برای کارکنان، رها کردن منیت، خلوص، تزریق امید و الهام‌بخشی، پذیرش اشتباهات، خودآگاهی و دیگرآگاهی، بهره‌گیری از تجارب دیگران، استقبال از مشارکت دیگران، تمایل به یادگیری، انعطاف‌پذیری، انتقادپذیر بودن، خوشرو و گشاده‌رویی، مسؤلیت‌پذیری و قدردانی و تشکر از دیگران؛ همچنین یافته‌های پژوهش نشان دهنده‌ی آن است که

گیرند بلکه از آن‌ها تقدیر و تشکر هم به عمل می‌آید. (2019) Zhong et al. , (2015) Owens, & Hekman و (2011) Owens et al. افزایش اشتیاق شغلی را یکی از پیامدهای سبک رهبری متواضعانه می‌دانند. در این خصوص نیز می‌توان گفت که رهبران متواضع ارتباطات نزدیک و صمیمی با کارکنان خود برقرار می‌کنند، از نقاط قوت و نقش مؤثر آن‌ها تمجید می‌کنند و تمایل به دریافت بازخورد از کارکنان و بکارگیری الگوهای جدید کاری دارند، همه این موارد به نوعی منجر به مفهوم‌دار شدن شغل برای کارکنان و افزایش اشتیاق شغلی آن‌ها می‌شود. (2020) Pashazadeh et al, Owens (2015) Hekman & و (2011) Johnson et al. نیز معتقدند که سبک رهبری متواضعانه موجب بهبود عملکرد شغلی کارکنان می‌شود. در این خصوص نیز می‌توان گفت که رهبران متواضع در رفتارها، نگرش‌ها و ارزش‌های خود نشان می‌دهند که چقدر برای کارکنان احترام و ارزش قائل هستند و برای این منظور همه منابع مورد نیاز دیگران را برای موفقیت شان فراهم می‌کنند. آن‌ها به دور از هر گونه تکبر و غرور بی‌جا همه اطلاعات مورد نیاز، زمان، توجه و التفات لازم را به کارکنان خود دارند که در نهایت منجر به بهبود عملکرد شغلی آن‌ها می‌شود و در نهایت (2017) Mohammadian et al. و (2011) Owens et al. نیز افزایش تعهد را از پیامدهای سبک رهبری متواضعانه معرفی می‌کنند. در این خصوص نیز می‌توان اذعان داشت که رهبران متواضع نه تنها خود را مسئول دستیابی به اهداف سازمانی می‌دانند؛ بلکه خود را در برابر کارکنان نیز مسئول می‌دانند. این رهبران خدمت‌رسانی به پیروان، برآوردن نیازهای آن‌ها و همچنین توسعه و پرورش کارکنان را در اولویت نخست کاری خود قرار می‌دهند. آن‌ها توانمندسازی، اعتماد متقابل، روحیه همکاری، استفاده اخلاقی از قدرت و ارزش خدمت‌رسانی به پیروان را به هر چیز دیگری در سازمان ترجیح می‌دهند. این تعهد رهبران نسبت به کارکنان سبب می‌شود که کارکنان نیز خود را در قبال سازمان و رهبر مسئول

می‌دهند با این رفتار خود به کارکنان نشان می‌دهند که چه شخصیت متواضع و فروتنی دارند. در خصوص انتقادپذیری نیز می‌توان گفت که رهبران انتقادپذیر به خوبی می‌دانند که هیچ‌کس در همه‌ی جهات کامل نیست و هر فردی ممکن است نقص‌هایی داشته باشد؛ بنابراین خود را سرآمد و خبره نمی‌پندارند و با روی گشاده خواهان بیان عیوب و نقص‌های خود از زبان دیگران هستند تا دچار لغزش‌های نابهنگام در کار خود نشوند، این حالت عالی‌ترین روحیه برای رهبران است که موجب ادراک تواضع آن‌ها برای کارکنان می‌شود. در خصوص خودآگاهی و دیگرآگاهی رهبران نیز می‌توان اذعان داشت که این رهبران از نقاط قوت و ضعف خود و دیگران کاملاً آگاهی دارند و این مسئله را درک می‌کنند که یک فرد به تنهایی قادر به اتخاذ بهترین تصمیمات و انجام کارها به بهترین نحو نیست؛ بنابراین این آگاهی آن‌ها از توانایی‌های و ضعف‌های خود و دیگران موجب می‌شود که به افرادی شنونده تبدیل شوند تا بتوانند با شناخت کامل از موضوعات مختلف تصمیم‌گیری کنند، این تقاضای آن‌ها از دیگران برای مشارکت و ارائه‌ی نظرات خود بیانگر تواضع رهبری است. پژوهشگرانی همچون (2018) Wang et al. و (2016) Gonçalves et al. نیز در پژوهش‌های خود نشان دادند که افزایش خلاقیت و نوآوری یکی از مهم‌ترین پیامدهای به‌کارگیری سبک رهبری متواضعانه است. همان‌گونه که در پژوهش حاضر نیز این مؤلفه از پیامدهای مهم رهبری متواضعانه شناسایی شد. در این خصوص می‌توان گفت که رهبران متواضع خود را جدا از کارکنان نمی‌دانند و همواره در پی مشارکت دادن کارکنان در امور سازمانی هستند، این روحیه‌ی مشارکت‌جویی رهبران سبب می‌شود که کارکنان اطمینان خاطر داشته باشند که بدون نگرانی از پیامدهای منفی احتمالی نظرات و ایده‌هایشان، آن‌ها را بیان کنند؛ به عبارتی این ذهنیت در کارکنان به وجود می‌آید که حتی اگر ایده‌ها و نظرات آن‌ها مؤثر نباشد باز هم به دلیل این‌که تلاش خود را انجام داده‌اند نه تنها مورد شماتت و سرزنش قرار نمی-

انتقال حس مسؤولیت‌پذیری و پاسخ‌گویی از جانب مدیر به کارکنان نیز می‌شود.

یافته‌های بخش کیفی نشان می‌دهد که الهام-بخشی و تزریق امید یکی از مهم‌ترین پیشایندهای سبک رهبری متواضعانه است؛ براین اساس به مدیران مدارس توصیه می‌شود که با تزریق امید و الهام‌بخشی به کارکنان آن‌ها را به لحاظ روان‌شناختی توانمند ساخته تا با امیدواری به آینده تمام تلاش خویش را در جهت بهبود انجام وظایف خود به کار گیرند.

به مدیران مدارس توصیه می‌شود که قبل از انجام هر کاری با تشکیل اتاق فکر کارکنان را به ایده‌پردازی و نظردهی تشویق کنند؛ چرا که استقبال از مشارکت دیگران و استفاده از نظرات و تجربیات آن‌ها علاوه بر افزایش تعهد سازمانی و تعلق خاطر کاری موجبات بروز خلاقیت و نوآوری را فراهم می‌آورد.

به مدیران مدارس پیشنهاد می‌شود که در قبال عملکرد خوب کارکنان با قدردانی و تشکر از آن‌ها ولو زبانی حس توجه و ارزشمند بودن را به آن‌ها انتقال دهند که در نتیجه افزایش انگیزه و اشتیاق شغلی آن‌ها را به همراه خواهد داشت.

در نهایت در راستای پیشنهاد به پژوهشگران آتی توصیه می‌شود که الگوی سبک رهبری متواضعانه را طراحی و تدوین کنند یا با روش کیو ذهنیت مدیران و رهبران متواضع را بسنجند؛ همچنین پیشنهاد می‌شود با استفاده از روش نقشه نگاشت فازی، روابط میان مؤلفه-های اثرگذار بر سبک رهبری متواضعانه را مورد تحلیل و بررسی قرار دهند.

بدانند و با تعهد سازمانی کامل به وظایف خود عمل کنند. در خصوص وجه نوآوری پژوهش حاضر باید ذکر شود که تا زمان انجام پژوهش، هیچ پژوهشی یافت نشد که مبادرت به شناسایی و تبیین پیشایندها و پسایندهای سبک رهبری متواضعانه مدیران مدارس متوسطه در شهرستان خرم‌آباد کرده باشد. در نهایت در ارتباط با محدودیت‌های پژوهش حاضر نیز باید گفت که با توجه به هدف و نوع تحقیق باید از خبرگان استفاده می‌شد که این امر محدودیت در تعداد نمونه را در برداشت؛ به این ترتیب از محدودیت در نمونه‌گیری به عنوان مهم‌ترین محدودیت پژوهش حاضر ذکر می‌شود.

نتایج بخش پسایندهای سبک رهبری متواضعانه بیانگر آن است که سبک رهبری متواضعانه پیامدهای مثبت و مطلوبی برای مدارس دارد؛ از این رو پیشنهاد می‌شود که الگوی سبک رهبری متواضعانه به مدیران مدارس آموزش داده شود تا این مدارس از مواهب این سبک رهبری بهره‌مند گردند.

پژوهش حاضر به مدیران مدارس پیشنهاد می‌کند که سبک رهبری متواضعانه را به عنوان چراغ راهی که آن‌ها را به موفقیت می‌رساند، در نظر داشته باشند. مدیران مدارس باید با فروتنی، رها کردن منیت و پرهیز از خودستایی و تکبر، احترام به دیگران را سرلوحه کار خویش قرار دهند.

با توجه به نتایج پژوهش در بخش کیفی خودآگاهی و دیگرآگاهی مدیران مدارس یکی از مولفه‌های اثرگذار در ایجاد سبک رهبری متواضعانه است؛ بنابراین به مدیران مدارس پیشنهاد می‌شود که با شناسایی درست توانایی‌ها، استعدادها، ضعف‌ها و محدودیت‌های خود و کارکنان تمام توان خود را در جهت بهبود نقاط قوت و رفع نقاط ضعف خویش و کارکنان به کار گیرند.

به مدیران مدارس پیشنهاد می‌شود که در صورت رخ دادن اشتباه از سوی آن‌ها مسئولیت آن‌ها را بپذیرند؛ چرا که پذیرش اشتباه و اغراق به آن نه تنها موجب شکسته شدن غرور مدیر نمی‌شود؛ بلکه با تقویت روابط بین فردی موجبات تقویت روحیه‌ی همکاری و همبستگی را فراهم می‌آورد؛ به علاوه موجب

References

- Alijani, R., Aminbeidokhti, A., Makvand hoseini, S. (2019). Provide a template for stakeholder participation in the selection of school principals in khorasan razavi based on grounded theory. *Journal of School Administration*, 7(4), 209-178. (in Persian)
- Amin Shayan Jahromi, S., Taheri, A., Masodinezhad, F. (2011). On the Relationship between Organizational Health and the Establishment of School-based Management. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 2(8), 169-194. (in Persian)
- Aqiqi, A. (2020). Investigating the Role of Moral Intelligence on Humility Leadership Components. *Ethics in Science and Technology*, 14 (4) :31-38. (in Persian)
- Arefnezhad, M. (2017). Identifying And Prioritizing Elements of Principals' Competencies with an Emphasis on Islamic Management. *Journal of School Administration*, 5(1), 151-172. (in Persian)
- Argandona, A. (2015). Humility in management. *Journal of Business Ethics*, 32(1), 63-71.
- Badleh, A., Nemati, S., Hosseini, H. (2020). The relationship between the ethical leadership of school principals and social adjustment of primary school students in 2018. *Journal of School Administration*, 8(1), 114-97. (in Persian)
- Barani, F., Nastiezaie, N. (2020). The Study of the Impact of Destructive Leadership on Teachers' Desire to Quit Serving with Mediating Role of Organizational Injustice. *Journal of School Administration*, 8(1), 258-231. (in Persian)
- 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*, 160(3), 729-743.
- Bush, T. (2017). Leadership and context: Why one-size does not fit all. *Educational Management Administration & Leadership*. 46(1), 1-2.
- Gautam, C., & Lowery, C. L. (2017). Teaching Moral Literacy through Critical Pedagogical Bricolage: A Co-constructed Auto- Ethnography of an Educational Leadership Program. *The Qualitative Report*, 22(9), 160-178.
- Ghadampour, E., Zandkarimi, M. (2019). the study relationship between Transformational Leadership and organizational agility with role Knowledge sharing of the mediator. *Journal of School Administration*, 7(2), 212-235. (in Persian)
- Gisler, A. (2005). Implementing performance management in England's primary schools. *International journal of productivity management*, (54) 5\6.
- Gonçalves, L. Ribeiro, P. & Rego, A. (2016). How Leader's Humility Predict Team Creativity: An Empirical Study. *International Management Conference*, 377-380.
- Huizinga, R. B. (2016). An understanding of Humility-Based leadership impacting organizational climate. *Emerging Leadership Journeys*, 9(1), 34-44.
- Jafariharandy, R., Najafi, H. (2017). The Impact of Leadership Style on Human Resources Performance in Organization Mediated by Organizational Silence. *Management Studies in Development and Evolution*, 26(85), 57-85. (in Persian)
- Johnson, M. K., Rowatt, W. C., Petrini, L. (2011). A new trait on the market: Honesty-humility as a unique predictor of job performance. *Personality and Individual Differences*, 50(6), 857-862.
- Karami, R., Nasiri, F. (2020). A Study of Relationship between School-Based Management Style with Career Success and Job Compatibility. *Journal of School Administration*, 8(1), 301-283. (in Persian)
- Luu, T.T. (2020). Can humble leaders nurture employee well-being? The roles of job crafting and public service motivation, *Personnel Review*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1995). Loyal from day one: bio data organizational identification and turnover among newcomers. *Personal Psychology*, (48) 310. 309-333.
- Moayer Haghghi Fard, A., Sajad Yousefi, , Mirzadeh, A. (2011). Leadership Styles and its Consequences Based on Full Range Leadership Model. *Police Organizational Development*, 7(28), 11-27. (in Persian)
- Mohammadian, B., Zarei matin, H., Babashahi, J., Yazdani, H. (2017). Understanding the Formation Process of Humility-Based Leadership in Business Using Meta Synthesis Approach. *Transformation Management Journal*, 9(18), 24-46. (in Persian)
- Mohammedi, A., Zolfaghari Zafrani, R., Navidadehm, M., Torani, H. (2020). Identifying factors contributing to competency based appointment of principals in compliance with the Clause "Guidance and Management. *Journal of School Administration*, 8(2), 245-218. (in Persian)
- Moradi, S., Aminbeidokhti, A. (2019). The education system and a ten-year lack of an operational model for evaluating the performance of the board of trustee's schools from the perspective of school-based management system. *Journal of Management and Planning In Educational System*, 12(1), 101-124. (in Persian)

- Morris, J. A.; Brotheridge, C. M., & Urbanski, J. C. (2005). Bringing humility to leadership: Antecedents and consequences of leader humility. *Human Relations*, 58(10), 1323-1350.
- Nazari, F., Kashef, S., Behnam, M. (2020). Modeling of the Role of Humble Leadership Style on the Voice Behavior of the Employees of the Ministry of Sports and Youth: Intermediate Role of Psychological Empowerment and Psychological Safety. *Scientific Journal Of Organizational Behavior Management in Sport Studies*, 7(1), 65-78. (in Persian)
- Niknami, M. (2013). Educational supervision and guidance. Tehran, Samit Publications, first edition. (in Persian)
- Nobahari, M., Charabin, M., Karimi, M., & Zinda Del, A. (2019). Designing and validating the model of recruitment, improvement and retention of education teachers in Razavi Khorasan province. *Quarterly Journal Of Educational Leadership & Administration*, 14(3), 127-153. (in Persian)
- Ou, A.Y., Waldman, D.A., Peterson, S.J. (2015). Do Humble CEOs Matter? An Examination of CEO Humility and Firm Outcomes. *Journal of Management*, 44(3), 1-27.
- Ou, Y. (2011). CEO humility and its relationship with middle manager behaviors and performance: examining the CEO-Middle manager interface, a dissertation presented in partial fulfillment of the requirements for the degree doctor of philosophy, Arizona State University.
- 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.
- Owens, B. P., & Hekman, D. R. (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.
- Owens, B. P.; Rowatt, W. C., & Wilkins, A. L. (2011). Exploring the relevance and implications of humility in organizations. In K. Cameron, & G. Spreitzer (Eds.), *the Handbook of Positive Organizational Scholarship*. Oxford University Press.
- Pashazadeh, Y., Soleimani, M., & Timuri Azar, Kh. (2020). The New Relationship between Honest and Humble Ethical Leadership Approach and Organizational Performance. *Ethics in Science and Technology*, 15 (2), 76-85. (in Persian)
- 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.
- Scott, E. (2015). Educational Leadership Relationally a Theory and Methodology for Educational Leadership, Management and Administration. ISBN 978-94-6209-911-1 (e-book)
- Vashani, A., mousavi, F., Eslampanah, M., Karamafrooz, M. (2020). Studying school principals' strategic thinking and constructing and validating scale for measuring it. *Journal of School Administration*, 8(1), 161-138. (in Persian)
- Wang, Y., Liu, J. and Zhu, Y. (2018). How does humble leadership promote follower creativity? The roles of psychological capital and growth need strength. *Leadership & Organization Development Journal*, 39 (4), 507-521.
- Weick, K. E. (2001). Making sense of the organization volume 2: The impermanent organization, Wiley Online Library.
- Zeinā badi, H., Abdolhoseini, B. (2017). Successful school, successful principal: A comparative study of the findings of "International Successful School Principal Project" (ISSPP). *Educational Innovations*, 16(1), 21-42. (in Persian)
- Zhong, J., Zhang, L., Li, P. and Zhang, D.Z. (2019). Can leader humility enhance employee wellbeing? The mediating role of employee humility. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(1), 19-36.
- 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, 673.