

## طراحی مدل رهبری فروتنانه مبتنی بر نامه‌های نهج البلاغه با استفاده از روش تحلیل مضمون

محمد حکاک<sup>1</sup>

مریم مؤمنی<sup>2</sup>

### چکیده

در هر سازمانی، رهبری از مهم‌ترین اعضای سازمان است که بر اساس نفوذ و تأثیرگذاری در راستای کسب اهداف فردی و سازمانی، از اهمیت بالایی برخوردار است. با توجه به وجود سبک‌های رهبری متعدد، در پژوهش جاری بر رهبری فروتنانه تمرکز شده است. **هدف:** هدف پژوهش حاضر طراحی مدل رهبری فروتنانه مبتنی بر نامه‌های نهج البلاغه بود. **روش:** با استفاده از روش تحلیل مضمون و شیوه کدگذاری، به استخراج کدها و تلخیص و طبقه‌بندی آنها در مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر اقدام شد. با بررسی و کدگذاری مجموع نامه‌های نهج البلاغه به عنوان مضمون مورد استفاده در پژوهش، تعداد 159 مضمون فرعی، 18 مضمون پایه و شش مضمون سازمان‌دهنده، تبیین و مدل شبکه‌ای رهبری فروتنانه ارائه شد. **یافته‌ها:** بر اساس مدل به دست آمده در پژوهش، ابعاد و مؤلفه‌های رهبری فروتنانه شناسایی شد. از جمله یافته‌های اصلی در پژوهش، با توجه به مفهوم فراگیر رهبری فروتنانه، شناسایی ابعادی از قبیل سرمایه اخلاقی، سرمایه خودشناختی، سرمایه ساختاری، سرمایه قرارداد روان‌شناختی، سرمایه رابطه‌ای و سرمایه معنوی بود. **نتیجه‌گیری:** در محیط‌های پیچیده و کاملاً متغیر امروزی، داشتن سبک رهبری فروتنانه یکی از عوامل اصلی موفقیت سازمانها از طریق اداره و مدیریت بهتر منابع انسانی و امور سازمانی است.

**واژگان کلیدی:** رهبری، رهبری فروتنانه، نهج البلاغه، روش تحلیل مضمون.

◇ دریافت مقاله: 00/03/02 ؛ تصویب نهایی: 00/07/21

1. دکترای مدیریت استراتژیک، دانشیار گروه مدیریت، دانشکده علوم اقتصاد و مدیریت، دانشگاه لرستان. خرم‌آباد، ایران.
2. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی - مدیریت منابع انسانی، دانشکده علوم اقتصاد و مدیریت، دانشگاه لرستان. خرم‌آباد، ایران (نویسنده مسئول) / نشانی: خرم‌آباد؛ کیلومتر 5 جاده تهران، دانشگاه لرستان / نمابر: 06633120102 / Email: mouseni.mr@fh.lu.ac.ir

## الف) مقدمه

امروزه با توجه به تغییرات گسترده در زمینه‌های سیاسی، محیط اقتصادی، بازار و فناوری، جهان به صورت فزاینده‌ای پیچیده و پویا شده است و داشتن تفکرات جدید و رویکردهای نوین برای سازمانها در راستای توسعه و رشد پایدار، امری مهم و ضروری تلقی می‌شود. بر همین اساس، برای دستیابی و حفظ توسعه در چنین محیط‌های پویا و متلاطمی، برخورداری از رهبرانی که به تقویت روان‌شناختی زیردستان، هدایت و راهنمایی و انگیزش آنان برای نمایش رفتارهای مثبت و کاهش رفتارهای منفی اقدام کنند، بسیار حیاتی و کلیدی است. (کیان و همکاران، 2020: 1)

پژوهشگران بیان کرده‌اند که رهبران نقش مهمی در تعبیر و تفسیر اطلاعات زمینه‌ای در ارتباط با جو سازمانی برای کارمندان دارند (ایزان و صدیقی، 2021: 2). به همین سبب، رهبری در مطالعات آکادمیک و دنیای کسب‌وکار، یکی از موضوعات مهم است و به شکل گسترده‌ای مطالعات در این حوزه بر جنبه‌های مثبت و سازنده رهبری تمرکز داشته‌اند (کیلک و گانسن، 2019: 51). پژوهشگران در قرن بیست‌ویکم پارادایم جدید رهبری را با تمرکز بر نقش حمایتی و پرورشی آن در رشد کارکنان و دستیابی به پتانسیل کامل آنان، ضمن توجه به اهداف سازمانی مطرح کرده‌اند. در مرکز این رویکرد کارمندمحور، اخیراً رهبری فروتنانه توسط محققان رهبری به مثابه یک سبک رهبری مدرن مؤثر و امیدوارکننده مورد توجه قرار گرفته است (چو<sup>3</sup> و همکاران، 2020: 1). این سبک رهبری به عنوان رهبری از پایین به بالا، جهت‌گیری و گرایش رهبران را برای دستیابی به خودشناسی دقیق و خودآگاهی، قدردانی از نقاط قوت و مشارکت دیگران و گشودگی نسبت به پذیرش ایده‌ها و بازخوردها نشان می‌دهد (ژو<sup>4</sup> و همکاران، 2021: 4). در واقع رهبری فروتنانه، تواضع رهبر (یعنی فروتنی رفتاری) را در تعامل با دیگران بیان می‌کند که می‌تواند به سادگی توسط زیردستان مشاهده و رتبه‌بندی شود (چو و همکاران، 2020: 1). رهبری فروتنانه در شناخت مهارت‌های زیردستان تعبیه و تجسم می‌شود که منجر به ایجاد اعتماد به نفس در تفکر نوآورانه آنان در حوزه تخصصی‌شان می‌شود (علی و همکاران، 2021: 2). مطالعات پیشین نشان می‌دهد که رهبری فروتنانه عامل اساسی برای پیامدهای سازمانی، از قبیل اثربخشی تیم و پیامدهای مرتبط با پروژه‌ها (مان؛ رگو<sup>5</sup> و همکاران، 2018) و پیامدهای گروهی و فردی از قبیل اتحاد و یکپارچگی تیم و درک جمعی و ترغیب به تسهیم و تفسیر منطقی در میان پیروان (لین<sup>6</sup> و همکاران، 2019) است. (علی و همکاران، 2021: 4)

بدون شک در دهه‌های اخیر، رهبران یکی از نافذترین و اثرگذارترین اعضای سازمان به منظور هدایت آنان برای دستیابی به اهداف و رویارویی با تغییرات و پیچیدگی‌های محیطی قلمداد می‌شوند و موفقیت سازمان در گرو داشتن رهبران با سبک‌های رهبری مناسب است. بدین ترتیب، سبک رهبری یکی از موضوعات و مسائل راهبردی و مهم در حوزه رفتار سازمانی برای تطبیق بیشتر سازمانها با تغییرات سریع و فزاینده محیطی و چالش‌های متعدد برای

1. Izhn &amp; Siddiqui

2. Kilic &amp; Gunsen

3. Cho

4. Zhou

5. Rego

6. Lin

مقابله با تهدیدها و بهره‌گیری از فرصتها و اثربخشی سازمانهاست. سبک رهبری فروتنانه علاوه بر توجه به وجود سلسله‌مراتب در سازمانها، به ارتباط و رفتار سازنده با کارکنان و ایجاد زمینه‌های مشارکت آنان نیز توجه می‌کنند. برقراری و استقرار این سبک رهبری در سازمان می‌تواند موفقیت و انگیزش را تضمین کند و پیامدهای مثبتی را در سطح فردی و گروهی به ارمغان آورد. اما داشتن سبک رهبری ناکارآمد و تأکید فراوان بر دیدگاه مکانیکی، عدم توجه به افراد و نیازهایشان، عدم مشارکت و همکاری آنها و تأکید صرف بر قوانین و مقررات و ابزارگرایی می‌تواند مانع از خودشکوفایی افراد، نوآوری و خلاقیت و ارتباطات مؤثر و سازنده شود که این به نوبه خود، صدمات و خسارت‌های جبران‌ناپذیری را برای افراد، گروهها و سازمانها به وجود می‌آورد. از طرف دیگر، با توجه به اینکه رهبری فروتنانه مفهومی جدید و بدیع در حوزه رفتار سازمانی است، در پژوهشهای انجام‌شده تنها با بهره‌گیری از روشهای کمی بررسی شده است. همچنین با توجه به اینکه در جوامع مختلف، ساختارهای فرهنگی و اجتماعی و تمدن و مذهب منحصر به فردی وجود دارد و بر اجتناب از به کارگیری اصول مدیریتی جهانشمول در کشورها با فرهنگهای مختلف تأکید می‌شود؛ در جوامع اسلامی و لزوم توجه به وجود فرهنگ اسلامی، ارائه مدل‌های بومی - اسلامی که منطبق و سازگار با ساختار فرهنگی و اجتماعی و نظام ارزشها باشد و از قابلیت کاربرد در مدیریت و رهبری جوامع برخوردار باشند، امری ضروری است.

در این راستا، با عنایت به نامه‌های موجود در نهج البلاغه به عنوان گنجینه‌ای در دسترس همگان که راهنمای زندگی فردی و اجتماعی است و همچنین نبود مدل رهبری فروتنانه بر مبنای آموزه‌ها و فرهنگ اسلامی، نویسندگان پژوهش تلاش دارند تا به ارائه مدلی بومی - اسلامی از رهبری فروتنانه اقدام کنند که علاوه بر پر کردن این شکاف علمی و شناسایی و تبیین ابعاد و شاخصهای این سبک از رهبری، بتواند توسط رهبران سازمانها مورد استفاده و بهره‌برداری قرار گیرد و به غنی‌تر شدن ادبیات مرتبط با مدیریت و رهبری در کشور کمک کند. بر این اساس، هدف پژوهش حاضر، ارائه مدل رهبری فروتنانه مبتنی بر آموزه‌های نهج البلاغه با استفاده از روش تحلیل مضمون است.

## 1. مبانی نظری

### رهبری فروتنانه

رهبری یکی از موضوعات مهم پژوهشی در تحقیقات حوزه رفتار سازمانی است که به فرایند نفوذ رهبر بر زیردستان اشاره دارد. رهبری، برجسته‌ترین موضوع در اکثر مفهوم‌سازی‌های نظری در حوزه رفتار سازمانی است. تنوع رویکردها یا سبکهای رهبری نشان می‌دهد که این پدیده، فرایندی پیچیده است که از طریق تعامل سه عنصر ویژگی‌های رهبران، ویژگی‌های زیردستان و ویژگی‌های موقعیتی توصیف می‌شود. گونه‌شناسی‌های مختلف رهبری، از ارتباط بین این سه ویژگی حاصل می‌شوند. (گانکالوز و براندائو،<sup>1</sup> 2017: 3-4)

سبک رهبری، تجسم‌کننده شخصیت کلی رهبر است که می‌تواند بر وضعیت روانی کارکنان تأثیرگذار باشد. با وجود معرفی و تبیین سبکهای مختلف رهبری، یکی از سبکهای رهبری در سازمانها، سبک رهبری فروتنانه است. رهبر فروتن دارای دیدگاهی باز و فراگیر است و با گوش دادن و پذیرش نظرات زیردستان، کمک می‌کند که آنها احساس امنیت و آزادی داشته باشند (زو و همکاران، 2021:2). فروتنی یک فضیلت و پاسخ منطقی در کسب و کار است که بیان می‌دارد ماهیت تعاونی و اجتماعی کسب و کار نسبت به منافع شخصی و حداکثرسازی سود در اولویت است. بعلاوه، رهبران فروتن، رهبران اخلاق‌مداری می‌باشند که بیشتر به رفاه اجتماعی و رفاه کارکنان در مقایسه با رفاه خود توجه دارند (یزان و صدیق، 2021:4). رهبری فروتنانه، یک ویژگی بین فردی که ریشه در تعالی خود دارد تعریف می‌شود (مانوا<sup>1</sup> و همکاران، 2018:1) و برای آن چندین مشخصه از قبیل آمادگی برای ارزیابی دقیق و قدردانی از صلاحیتهای دیگران و پذیرش ایده‌ها و انتقادات مطرح شده است. به بیان دیگر، رهبران فروتن، ویژگی‌های مثبت را به اشتراک می‌گذارند و حامی و مشوق و روشنفکرند؛ خود را نسبت به دیگران برتر نمی‌دانند و زیردستان را تشویق می‌کنند تا وضعیت موجود را به چالش بکشانند و تحریک فکری را افزایش و ارتقا دهند (به<sup>2</sup> و همکاران، 2020:3). به عنوان یک ویژگی تعاملی، رهبری که سبک رهبری فروتنانه را در سازمان اعمال می‌کند، کسی است که پیروان خود را در ارتباطات اجتماعی در نظر می‌گیرد. به طور خاص، فروتنی رهبر به این معناست که وی مشتاق ارزیابی خود بدون اغراق منفی یا مثبت است و این، بیانگر دیدگاه صحیح، بی‌طرفانه و معقول اوست. این قبیل از رهبران، ارزش و استعداد زیردستان را تشخیص می‌دهند و صمیمانه به تقویت دیگران اقدام می‌کنند. رهبران فروتن نسبت به دیدگاهها، پیشنهادها و دانش زیردستان خود فعال‌اند و فرهنگ همکاری، ایمان، خلاقیت و شایستگی را پرورش می‌دهند. علاوه بر این، رهبران فروتن با زیردستان خود مؤدبانه و با شفقت رفتار می‌کنند و ضمن دعوت از آنان برای مشاوره‌طلبی، به ترغیب زیردستان برای حذف سلسله‌مراتب قدرت نیز می‌پردازند و فضای ایمنی را برای آنان فراهم می‌آورند تا مشکلات خود را بیان کنند. (علی و همکاران، 2021:3-2)

اندیشمندان بیان می‌کنند که رهبری فروتنانه یکی از دلایل ارتقادهنده خلاقیت تیم در دوره‌های چالشی است که می‌تواند خلاقیت تیم را از طریق به اشتراک‌گذاری اطلاعات در بین اعضای تیم یا ایجاد امنیت روان‌شناختی تیم به طور همزمان افزایش دهد. همچنین از طریق الگوسازی برای اعضای تیم و ارزشگذاری برای اشتراک‌گذاری ایده‌های منحصر به فرد، به تعاملات تیمی کمک کند؛ به طوری که اعضای تیم، تفسیرهای وظایف کاری را به اشتراک می‌گذارند و سپس درباره قابلیت‌های جمعی خود به باور می‌رسند که این باورهای جمعی موجب تسهیل اقدامات جمعی می‌شود. اگرچه فروتنی ارزشمند و مطلوب است، اما رهبران بیش از حد فروتن ممکن است افرادی ناتوان، فاقد قدرت و ریاکار دیده شوند و این امر به تدریج، اقتدار و احترام آنان را در ادراک زیردستان تضعیف می‌کند. (وانگ<sup>3</sup> و همکاران، 2019:1)

1. Mao  
2. Ye  
3. Wang

دانشمندان و پژوهشگران اظهار داشته‌اند که رهبری فروتن در برگیرنده چندین سبک رهبری، از جمله سبک رهبری اخلاقی، رهبری اصیل و رهبری خدمتگزار است (گانکالوز و براندانو، 2017: 3). در حقیقت؛ رهبری فروتنانه با حمایت از اقداماتی از قبیل رفتار آوای کارکنان و تمجید از کارهای خوب، موجب انگیزه درونی کارکنان و متعاقباً عملکرد خلاق می‌شود و مانند یک رهبر حامی، ایده‌های نوظهور و انتقاد زیردستان را می‌پذیرد. چنین رهبرانی، محیطی ایمن را شکل می‌دهند که در آن، نظرات متنوع کارکنان و خلاقیت آنان به جای تنبیه، تشویق و تحسین می‌شود. در چنین شرایطی اعضای تیم به لحاظ روان‌شناختی احساس توانمندی می‌کنند و می‌توانند درباره مسائل و مشکلات صحبت کنند و راه‌های جدید مطرح کنند (به و همکاران، 2020: 4). چنین رهبرانی از طریق تفویض اختیار به زیردستان و مشارکت دادن آنان در هدف‌گذاری، موجب بهبود کارایی زیردستان می‌شوند که از شروط لازم برای مدیریت تعارض، تکنیک‌های حل مسئله و تصمیم‌گیری مبتنی بر هدف برای اثرگذاری بر پروژه‌هاست. بروز چنین رفتارهایی توسط رهبر فروتن، روحیه پیروان را افزایش می‌دهد و زیردستان نیز بر نواقص خود برای برآوردن الزامات عملکردی متمرکز می‌شوند. (علی و همکاران، 2021: 4)

نتایج پژوهش‌های تجربی حاکی از آن است که رهبری فروتنانه بر اشتیاق کاری و رضایت زیردستان و در ایجاد نگرش شغلی، افزایش انگیزه، عملکرد تیم و عملکرد سازمان تأثیر مثبت دارد (مانو و همکاران، 2018: 2). پژوهشگران در دیگر پژوهشها اذعان داشته‌اند که فروتنی رهبر منجر به پیامدهای سازمانی در سطح فردی، مانند احساس اعتماد در پیروان، احساس قدرت شخصی، توانمندسازی روان‌شناختی، کاهش فرسودگی عاطفی، انرژی رابطه‌ای با زیردستان و عملکرد وظیفه‌ای، آوای منابع انسانی و مشارکت منابع انسانی و رضایت شغلی؛ و پیامدهای تیمی در سطح گروهی از قبیل اشتراک دانش، امنیت روان‌شناختی، گرایش به یادگیری و نوآوری می‌شود. (به و همکاران، 2020: 2)

## 2. پیشینه پژوهش

علی و همکاران (2021) در پژوهشی با عنوان «آیا رهبری فروتن می‌تواند اثربخشی مدیریت پروژه را با نقش میانجی حمایت مدیریت عالی و نقش تعدیل‌گر خلاقیت کارکنان افزایش دهد؟» که دارای رویکرد کمی است، نشان دادند حمایت مدیریت عالی، ارتباط مستقیم رهبری فروتن و اثربخشی مدیریت پروژه و ارتباط غیر مستقیم را از طریق خلاقیت کارکنان تعدیل می‌کند.

نتایج پژوهش ژو و همکاران (2021) در بررسی «رفتار آوای پرستاران: تأثیر رهبری فروتنانه، تعهد عاطفی و در هم‌تنیدگی شغلی در چین» بر اساس مطالعه مقطعی و روش کمی، نشان داد که رهبری فروتنانه، عامل کلیدی در بهبود و پیشرفت رفتار آوای پرستاران است و به عنوان یک سازوکار میانجی، تعهد عاطفی و در هم‌تنیدگی شغلی حاکی از آن است که با وجود آنها ارتباط بین رهبری فروتنانه و رفتار آوای پرستاران افزایش می‌یابد.

نتایج پژوهش به و همکاران (2020)، در پژوهش «فروتنی رهبر، فروتنی تیم و عملکرد خلاقانه کارکنان: نقش تعدیلگر وابستگی به کار و جو رقابتی»، بر اساس مدلسازی معادلات ساختاری، نشان داد که فروتنی رهبر موجب

فروتنی اعضای تیم می‌شود و به نوبه خود، عملکرد خلاق کارکنان را افزایش می‌دهد. تأثیر فروتنی تیم بر عملکرد خلاق کارکنان در هنگام افزایش وابستگی به کار و جو رقابتی، تقویت می‌شود.

چو و همکاران (2020)، در پژوهش «چگونه و چه زمانی رهبری فروتنانه عملکرد شغلی کارکنان را تسهیل می‌کند؟ نقش احساس اعتماد و استقلال شغلی»، با بهره‌گیری از رویکرد کمی به این نتایج دست یافتند که رهبری فروتنانه و تعامل آن با استقلال شغلی کارکنان، به احساس اعتماد نسبت به سرپرست کمک می‌کند و از طریق ادراک از احساس اعتماد، پیش‌بینی عملکرد وظیفه‌ای کارکنان با رتبه سرپرست و رفتار شهروند سازمانی را افزایش می‌دهد.

کیان و همکاران (2020) در پژوهش «فروتنی رهبر و رفتار شهروندی سازمانی و رفتار کناره‌گیری زیردستان: بررسی مکانیسم میانجی سرمایه روان‌شناختی»، پس از تجزیه و تحلیل داده‌های کمی دریافتند که فروتنی رهبر با رفتار شهروندی سازمانی زیردستان، ارتباط مثبت و با رفتار کناره‌گیری زیردستان، ارتباط منفی دارد. علاوه بر این، سرمایه روان‌شناختی نقش میانجی در ارتباط بین فروتنی رهبر با رفتار شهروندی سازمانی زیردستان و فروتنی رهبر یا رفتار کناره‌گیری زیردستان ایفا می‌کند.

وانگ و همکاران (2018) در بررسی «رهبری فروتن، امنیت روان‌شناختی، تسهیم دانش و خلاقیت زیردستان»، با استفاده از رویکرد کمی اظهار داشته‌اند که امنیت روان‌شناختی در ارتباط بین رهبری فروتنانه و خلاقیت زیردستان نقش میانجی ایفا می‌کند و همچنین تسهیم دانش، ارتباط بین امنیت روان‌شناختی و خلاقیت کارکنان را تعدیل می‌کند. تأثیر غیر مستقیم رهبری فروتنانه بر خلاقیت زیردستان از طریق امنیت روان‌شناختی زمانی قوی‌تر می‌شود که تسهیم دانش در سطح بالایی باشد.

با توجه به مرور ادبیات و پیشینه پژوهش‌های انجام‌شده در ارتباط با رهبری فروتنانه، این مفهوم یک مفهوم جدید و به‌روز در ادبیات رفتار سازمانی و در حوزه رهبری است که پژوهش‌های انجام‌شده درباره آن، با رویکرد کمی به بررسی این مفهوم نوظهور پرداخته‌اند و تا کنون مدلی برای رهبری فروتنانه در مطالعات ارائه نشده است. در پژوهش حاضر، نویسندگان بر ارائه مدلی بر اساس آموزه‌های اسلام و منطبق با فرهنگ اسلامی با تمرکز بر نامه‌های نهج البلاغه اهتمام داشته‌اند که به عنوان یک الگوی بومی - اسلامی می‌تواند بسیار مهم و حیاتی و کاربردی باشد و برای پر کردن شکاف و خلأ علمی موجود، مناسب تلقی شود.

## ب) روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر پارادایم‌شناسی، جزء پژوهش‌های تفسیرگرا و دارای رویکرد استقرایی است. راهبرد پژوهش، کیفی است و می‌توان بر اساس ماهیت داده‌ها، آن را در زمره پژوهش‌های کیفی و بر اساس هدف، جزء پژوهش‌های اکتشافی طبقه‌بندی کرد. روش مورد استفاده در این پژوهش برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، تاکتیک تحلیل مضمون است که به عنوان یک فن برای تحلیل محتوای پنهان از آن استفاده می‌شود. تحلیل مضمون روشی برای شناخت،

تحلیل و گزارش الگوهای موجود در داده‌های کیفی و فرایندی برای تحلیل داده‌های متنی است که داده‌های پراکنده و متنوع را به داده‌های غنی و تفصیلی تبدیل می‌کند (عابدی جعفری و همکاران، 1390:153). هر مضمون، اطلاعات مهمی است که معنی و مفهوم الگوی داده‌ها را تبیین می‌کند. مراحل سه‌گانه استخراج مضمون شامل تجزیه و توصیف متن (آشنایی با متن و ایجاد شناسه‌های اولیه، جستجو و شناخت مضامین)، تشریح و تفسیر متن (ترسیم و تحلیل شبکه مضامین) و ترکیب و ادغام متن (تدوین گزارش) است. نتایج در قالب شبکه مضامین و تقسیم‌بندی بر اساس مضمونهای پایه (شناسه و نکات کلیدی)، مضمونهای سازمان‌دهنده (مضامین به دست آمده از ترکیب و تلخیص مضامین پایه) و مضمونهای فراگیر (مضامین عالی در بر دارنده اصول حاکم بر متن به مثابه کل) انجام شده است. استرلینگ<sup>1</sup> در دسته‌بندی خود، مضامین سه‌گانه پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر را شناخته و معتقد است با تحلیل مضامین، شبکه‌ای از مضامین ایجاد می‌شود و در نهایت با تحلیل آنها، مفاهیم کلیدی، استخراج و مدل، تبیین می‌شود. (رحمدل و همکاران، 1399:93)

ابزار گردآوری داده، فیش‌برداری از اسناد و مدارک است. نهج البلاغه به عنوان جامعه آماری و ترجمه نامه‌های شماره 1 تا 79 به عنوان نمونه در پژوهش انتخاب شده است. در پژوهش حاضر، متن نامه‌های نهج البلاغه با ترجمه عبدالمحمد آیتی به دلیل ترجمه روان و قابل فهم استفاده شد. در این راستا، پژوهشگران ابتدا با استفاده از کدگذاری، داده‌های خام را تفکیک، مفهوم‌بندی و ترکیب کردند. بر اساس ادبیات مرتبط با رهبری فروتنانه، تعداد 248 کد و مفهوم از مجموع نامه‌ها تبیین و استخراج شد. با توجه به تکراری بودن برخی از مفاهیم مستخرج، 159 کد که دارای بار معنایی مشترک بودند، در مضامین فرعی دسته‌بندی و طبقه‌بندی شدند. سپس مقولات محوری، شناسایی و در ادامه برای مفاهیم ایجاد شده، مقوله‌هایی انتخاب و در مضامین پایه قرار داده شد. در نهایت از طریق فرایند یکپارچه‌سازی و بهبود مقوله‌ها، مفاهیمی را انتخاب و در مضامین سازمان‌دهنده جای داده شدند. پس از اتمام کدگذاری و شناسایی و استخراج مضامین پایه، مضامین سازمان‌دهنده و فراگیر، در یک شکل، ارتباط بین مضامین در قالب مدل، ارائه و مدل نهایی پژوهش استخراج شد. بر اساس مدل ارائه شده می‌توان ابعاد و مؤلفه‌های رهبری فروتنانه را مبتنی بر نامه‌های نهج البلاغه به نمایش گذاشت.

### ج) روایی و پایایی یافته‌های پژوهش

در این پژوهش که مبتنی بر روش کیفی است، برای بررسی روایی و پایایی، از معیار «اعتماد‌پذیری و قابلیت اعتماد» برای ارجاع به ارزیابی کیفیت نتایج کیفی استفاده شده است. لینکلن و گوبا<sup>2</sup> در راستای ارزیابی قابلیت اعتماد در پژوهشهای کیفی، معیارهای امکان اعتبار، اتکاپذیری، انتقال‌پذیری و تصدیق را معرفی کرده‌اند. این معیارها به واسطه راهبردهایی از قبیل ردیابی حسابرس‌گونه، بازبینی در زمان کدگذاری، طبقه‌بندی یا تأیید نتایج با مراجعه به

1. Stirling

2. Lincoln & Guba

166 ♦ طراحی مدل رهبری فروتنانه مبتنی بر نامه‌های نهج البلاغه ...

آزمودنی‌ها، تأیید همکاران پژوهشی، تحلیل مورد کیفی، تأیید ساختاری و کفایت منابع ارجاع‌شده بررسی می‌شوند. در پژوهش جاری، برای بررسی پایایی و روایی کدهای مستخرج، از راهبرد «کدگذاران مستقل» استفاده شده است. بدین‌وسیله پژوهشگران از طریق روش درصد توافقی و بهره‌گیری از پنج نفر از خبرگانی که به صورت مستقل کدگذاری را انجام داده‌اند و همچنین تأیید همکاران پژوهشی، کدهایی را که بیش از 50 درصد از کدگذاران بر آن صحه گذاشته‌اند، مورد پذیرش قرار داده‌اند (حکاک و همکاران، 1397: 349). بدین ترتیب، سؤالات پژوهش عبارتند از:

1. ابعاد رهبری فروتنانه از دیدگاه حضرت علی(ع) در نامه‌های نهج البلاغه کدام‌اند؟

2. مؤلفه‌های رهبری فروتنانه از دیدگاه حضرت علی(ع) در نامه‌های نهج البلاغه کدام‌اند؟

برخی از نتایج حاصل از کدهای اولیه مرتبط با مجموع نامه‌های امام علی(ع) با استفاده از کدگذاری به عنوان

نمونه در جدول 1 ارائه شده است.

جدول 1: کدهای اولیه استخراج‌شده در مجموع نامه‌های امام علی(ع)

شماره نامه	ترجمه متن نامه	مفاهیم استخراج شده
1	از بنده خدا، علی، امیرالمؤمنین به مردم کوفه که بزرگواران یاران و ارجحندان عرب‌اند. اما بعد، شما را از کار عثمان خبر می‌دهم، به گونه‌ای که شنیدنش چون دیدن باشد: مردم بر او خرده گرفتند و من که مردی از مهاجران بودم، همواره خشنودی او را می‌خواستم و کمتر سرزنش می‌کردم. ولی طلحه و زبیر درباره او شیوه دیگر داشتند و آسان‌ترین کارشان، تاخن بر او بود و نرم‌ترین رفتارشان، رفتاری ناهموار بود. به ناگاه، عایشه بی‌تأمل بر او خشم گرفت و مردمی بر او شوریدند و کشتندش. آنگاه مردم با من بیعت کردند، نه از روی اکراه یا اجبار، بلکه به رضا و اختیار. بدانید که سرای هجرت [مدینه] مردمش را از خود راند و مردم نیز از آنجا رفتند. ناگاه، چون دیگی که بر آتش باشد، جوشیدن گرفت و فته سر برداشت. پس به سوی امیرتان بشتابید و اگر خدا خواهد، برای جهاد یا دشمن، به پیش تازید.	خطاب محترمانه افراد اجتناب از سرزنش اجتناب از راندن افراد اجتناب از برخورد ناشایسته اشتراک‌گذاری اطلاعات
2	خداوند به شما مردم شهر از جانب خاندان پیامبرتان پادشای نیکو دهد، همان پادشای که به فرمانبران و سپاهگویان نعمتش می‌دهد. شما شنیدید و اطاعت کردید، فراخوانده شدید و پاسخ دادید.	-
3	گویند که شریح بن الحارث، قاضی امیرالمؤمنین(ع)، در زمان او خانه‌ای خرید به هشتاد دینار. این خبر به علی(ع) رسید. او را فراخواند و گفت: شنیده‌ام خانه‌ای خریده‌ای به هشتاد دینار و برای آن قبالة نوشته‌ای و چند تن را هم به شهادت گرفته‌ای. شریح گفت: چنین است یا امیرالمؤمنین. علی(ع) به خشم در او نظر کرد، سپس فرمود: ای شریح! زودا که کسی بر سر تو آید که در قبالات ننگرد و از شهادتت نپرسد، تا از آنجا برآیدت و بی‌هیچ مال و خواسته‌ای به گورت سپارد. پس، ای شریح! بنگر، نکند که این خانه را از دارایی خود نخریده باشی، یا نقدی که برشمرده‌ای از حلال به دست نیامده باشد. که اگر چنین باشد هم در دنیا زبان کرده‌ای و هم در آخرت. اما اگر آنگاه که این خانه را می‌خریدی نزد من آمده بودی، برایت قبالة‌ای می‌نوشتیم به این نسخه و تو حتی یک درهم - و چه جای بیش از آن - رغبت نمی‌کردی که به بهای این خانه دهی.	-
4	اگر در سایه فرمانبرداری باز آید، این چیزی است که ما خواستار آنیم و اگر حوادث و پیشامدها آنان را به جدایی و نافرمانی کشانید، باید به یاری کسانی که از تو فرمان می‌برند، به خلاف آنکه فرمانت نمی‌برند، برخیزی. و به پایمردی آنکه مطیع توست از آنکه به یاریت بر نمی‌خیزد، بی‌نیاز باشی؛ زیرا آن که به اکراه همراه تو به نبرد می‌آید، غیبت او بهتر از حضور اوست و در خانه نشستنت، بهتر است از به یاری برخاستنت.	کمک به پیروان
5	حوزه فرمانرواییات طعمه تو نیست، بلکه امانتی است برگردن تو، و از تو خواسته‌اند که فرمانبردار کسی باشی که فراتر از توست. تو را نرسد که خود هر چه خواهی رعیت را فرمان دهی. یا خود را درگیر کاری بزرگ کنی، مگر آنکه دستوری به تو رسیده باشد. در دستان تو مالی است از اموال خداوند عزوجل، و تو خزانه‌دار هستی تا آن را به من تسلیم کنی. امید است که من برای تو بدترین والیان	اجتناب از خودکامگی و خودرأی بودن



	نباشم. والسلام.	
پیروی از نظر اکثریت	این مردمی که با ابوبکر و عمر و عثمان بیعت کرده بودند، به همان شیوه با من بیعت کردند. پس آن را که حاضر است، نرسد که دیگری را اختیار کند و آن را که غایب بوده است نرسد که آنچه حاضران پذیرفته‌اند، نپذیرد. شورا از آن مهاجران و انصار است. اگر آنان بر مردی هم‌رأی شدند و او را امام خواندند، کارشان برای خشنودی خدا بوده است، و اگر کسی از فرمان شورا بیرون آمد و بر آن عیب گرفت یا بدعتی نهاد باید او را به جمعی که از آن بیرون شده است باز آورند. اگر سر برتافت با او پیکار کنند؛ زیرا راهی را برگزیده که خلاف راه مؤمنان است و خدا نیز در گردن او کند، گناه آنچه را خود متولی آن شده است. ای معاویه! به جان خودم سوگند، که اگر به دیده خرد بنگری، نه از روی هواووس، درخواهی یافت که من از هر کس دیگر از کشتن عثمان بیزارت‌تر بودم و من از آن کناری جسته بودم، مگر آنکه بخواهی جنایت را به گردن من نهی و چیزی را که بر تو آشکار است پنهان داری. والسلام.	6
-	اما بعد، اندرزنامه‌ای از تو به من رسید با جمله‌هایی بریافته و عباراتی که به ضلالت خویش آراسته بودی و از روی بداندیشی روانه کرده بودی. این نامه، نامه کسی است که نه خود دیده‌ی دینا دارد تا راه هدایت را به او نشان دهد، و نه او را رهبری است که راهش بنماید. هوا و هوس او را فراخوانده و او نیز پاسخش گفته و ضلالت رهنمونش گشته و او نیز متابعتش کرده. هذیبانی در هم آمیخته، گم گشته و به خطا رفته است. بیعت کردن فقط یک بار است و دوباره در آن نظر نتوان کرد. گزینش از سر گرفته نشود. هر که از بیعت بیرون رود، طعنه‌زننده است، و هر که در پذیرفتش درنگ کند و دودلی نشان دهد، منافق است.	7
-	از وصیت آن حضرت (ع) به عبدالله بن عباس هنگامی که او را برای گفتگو با خوارج فرستاد؛ با ایشان به قرآن مناظره مکن؛ زیرا قرآن بار معناهای گوناگون را تحمل کند. تو چیزی می‌گویی و آنها چیزی می‌گویند، بلکه با ایشان به سنت مناظره کن که راه گریز نیابند.	77
مهربانی با زبردستان	از نامه آن حضرت (ع) به ابوموسی اشعری در پاسخ امر حکمین. آن را سعید بن جبیر الاموی در کتاب المغازی نقل کرده است: هر آنچه بسیاری از مردم از بسیاری از نصیب خود بی‌بهره ماندند. به دنیا گرویدند و سخن از روی هوا گفتند. و من در این کار در شگفت شدم. در آنجا گروهی مردم خود پسند گرد آمدند و من اکنون زخمی را معالجه خواهم کرد که ترسم به صورت خون لخته درآید. و بدان، که هیچ کس آزمندتر از من به گرد آمدن امت محمد (ص) و الفت و مهربانی آنها با یکدیگر نیست. من در این کار خواستار پاداش نیکو و بازگشت به جایگاه نیکو هستم. به زودی بر آنچه بر خود مقرر داشته‌ام، وفا خواهم کرد، هر چند، که تو آن شایستگی را که به هنگام جدا شدن داشتی، از دست داده باشی. بدبخت آنکه از سود عقل و تجربتی که او را داده اند، بی‌بهره ماند. من نمی‌توانم سخن باطل و نادرست را تحمل کنم، یا کاری را که خدا به صلاح آورده، تباہ سازم. پس آنچه را که نمی‌دانی چیست رها کن، زیرا مردم بدکردار با این سخنان نابکارانه تو به سوی تو خواهند شتافت. والسلام.	78
-	نامه آن حضرت (ع) به سرداران سپاه، هنگامی که به خلافت رسید؛ اما بعد. آنان که پیش از شما بودند هلاک شدند؛ زیرا مردم را از حقتشان محروم کردند تا آن را با دادن رشوه به دست آورند. مردم را به راه باطل کشانیدند و مردم هم از پی ایشان رفتند.	79

در ابتدا تعداد 248 کد از کل متن نامه‌ها شناسایی شد. سپس کدهایی که دارای بار معنایی مشترک بودند، با یکدیگر دسته‌بندی شدند و از آنجا که برخی از کدها در نامه‌های مختلف تکراری بودند، تعداد کدها به 159 کد تقلیل یافت. نتایج حاصل در جدول 2 ارائه شده است. گفتنی است که در جدول 2، اعداد ذکر شده در جلوی هر کد، بیانگر شماره نامه‌ای است که کد از آن استخراج شده است و بر اساس اعداد موجود می‌توان تعداد فراوانی کدها را نیز مشاهده کرد.

جدول 2: مضامین فرعی و پایه و سازمان‌دهنده استخراج شده

مضامین فراگیر	مضامین سازمان‌دهنده	مضامین پایه	مضامین فرعی (مفاهیم دارای بار معنایی مشترک)
رهبری فروتنانه	سرمایه اخلاقی	اخلاق ذاتی	داشتن آرامش (25) بر خورداری از فضایل اخلاقی (28) داشتن خضوع و خشوع (53، 31) رعایت و پابندی به ادب (31)
		اخلاق بین فردی	خطاب محترمانه افراد (1) اجتناب از سرزنش (1) پرهیز از کینه‌توزی (12) پرهیز از بدخلقی (18) پرهیز از تحقیر (19) اجتناب از تهدید و سخت‌گیری (25) توجه به خوش‌اخلاقی و خوش‌رویی (76، 31، 27) پرهیز از خودستایی (28) پرهیز از خودخواهی (31) پرهیز از غرور و تکبر (71، 69، 53) پرهیز از خودبرتربینی (53) پوشاندن عیوب (53) پرهیز از تملق‌گویی (53) پرهیز از تندحوصلگی (53) بخشندگی هنگام قدرت (69) شکیبایی در هنگام خضونت (76، 69)
		اخلاق حرفه‌ای	اجتناب از راندن افراد (1) اجتناب از برخورد خشن و ناشایسته (1) اجتناب از اتهام‌غلط (6) پرهیز از تخصص‌با دیگران (12) احترام به دیگران (25) پرهیز از رنجاندن دیگران (26) کمک به دیگران (31) پرهیز از خویشاوندسالاری (53) ایجاد جو مسالمت‌آمیز (53) تعیین وقت ملاقات با افراد (67، 53) شکیبایی در هنگام درشت‌گویی دیگران (53) پرهیز از خیانت (53) پرهیز از پیمان‌شکنی (74، 53) پرهیز از منت‌گذاری بر مردم (53)
	سرمایه خودشناختی	خودکنترلی	انجام دقیق و درست وظایف (16) پرهیز از دوگانگی در گفتار و عمل (27) خودکنترلی (53، 30) حسابرسی اعمال خود (31) موعظه خود (31) مراقبت از اعمال خود (31)

مراقبت از گفتار (31) کاظم‌الغیظ (53، 69)			
شناسایی نقاط ضعف خود (11، 28، 46) توجه نسبت به خود (31) پذیرش نقصان در اندیشه و دانش (31) عدم اظهار نظر در امور ناشناخته (31) تفکر درباره اعمال و افعال خود (31)	خودآگاهی		
اشتراک‌گذاری اطلاعات (1) اجتناب از خود کامگی و خودرأی بودن (5، 53) پیروی از نظر اکثریت (6) توجه به مشورت در امور (50، 53) پرهیز از توجه زیاد به خواص (53) استقبال از تفکرات جمعی (53)	تصمیم‌گیری مشارکتی		
تعیین ناظران (11) داشتن هماهنگی و اتحاد (11، 74) اجتناب از جزیره‌ای شدن (11) دستیابی به هدف غایی بواسطه اتحاد (30) قرار گرفتن در مسیری واحد (31) ثبات رویه (55، 58)	هماهنگی مجموعه‌ای	سرمایه‌ساختاری	
رعایت سلسله‌مراتب در تفویض اختیار (24) پاسخگویی در برابر اعمال (27، 53) وجود سلسله‌مراتب (53) نظارت بر زیردستان (53)	سلسله‌مراتب اختیارات		
تطبیق پاداش با اعمال و افعال (27) تمایز کردن افراد قانون‌مدار و قانون‌گریز (28) تشویق افراد وفادار (29) ارائه پاداش بابت رضایت از دیگران (31) پاداش بر اساس دشواری امور (53) تنبیه توأمان با شفقت رهبر (53)	پاداش و تنبیه متصفانه		

<p>کمک به پیروان (4، 28) دفاع از حقانیت (8) پایداری بر عهد و پیمان (9) دادن فرصت برای جبران اشتباه (12) پرهیز از آسیب زدن به ضعیفا (14) توانمندسازی ضعیفان (17) رفع دغدغه‌های زیردستان (18) قدردانی و تشکر از زیردستان (29) توجه نسبت به افراد و امورشان (31، 53) تأمین نیازهای اقتصادی افراد (53) ایجاد امیدواری در بین افراد (53) تمجید و قدردانی از نیکی‌ها (53) شناسایی نیازهای برآورد نشده (53)</p>	<p>فرهنگ حمایت‌گرا</p>		
<p>داشتن ذهنیت مثبت (18) معرفی و تبیین اعمال شایسته (31) رفتار نیکو با زیردستان (51) بهبود دهنده شرایط (53) نظم‌دهنده امور (53) ارائه بازخوردهای اصلاحی (53، 60) پرهیز از سوءاستفاده از موقعیت (53) پرهیز از انعقاد پیمان مبهم (53) ایجاد جو کاری راحت برای بیان نظرات (53)</p>	<p>انتظارات زیردستان نسبت به رهبر</p>	<p>سرمايه قرارداد روان‌شناختی</p>	
<p>اطاعت از رهبر (13، 38) مقدم برشمردن رهبر (13) حافظ دانستن رهبر (13) اهتمام به پیروی از رهبر (31) مراقبت از گفتار (31) حمایت از رهبر (42) پرهیز از فسخ پیمان دشوار (53) اهتمام به انجام امور محوله (61)</p>	<p>انتظارات رهبر نسبت به زیردستان</p>		
<p>حفظ و تداوم ارتباط (18) ارتباط نزدیک بین بالادست و زیردست (53) ایجاد روابط دوستانه (53) ایجاد جو اعتماد (53)</p>	<p>رابطه دو جانبه</p>		
<p>ترغیب زیردستان به نیکی (18) ترغیب زیردستان برای کمک به رهبر (35) اجتناب از زدودن انگیزه (53) نیکی و احسان به زیردستان (53) تقویت روحیه (53)</p>	<p>رابطه ترغیبی</p>	<p>سرمايه رابطه‌ای</p>	

<p>مهربانی با زیردستان (53، 78)</p> <p>تأکید بر میانه‌روی (21، 53)</p> <p>توجه به مساوات و برابری (24، 31، 43، 50، 53)</p> <p>استقرار عدالت (25، 53)</p> <p>اهمیت عدالت در امور کلان و خرد (25)</p> <p>توجه به عدالت ارتباطی (27، 46)</p> <p>پرهیز از تعصب نادرست (31)</p> <p>پرهیز از جانبداری (53)</p> <p>اجرای عادلانه حق (53)</p> <p>پرهیز از کتمان اطلاعات مهم (53)</p> <p>عدم تبعیض در بین افراد (59)</p>	<p>رابطه عادلانه</p>		
<p>قطعی دانستن لقاءالله (12)</p> <p>ترس از خدا (12، 25، 26، 27، 30، 31، 32، 45، 47، 53، 56، 55)</p> <p>ایمان به پاداش اخروی (21)</p> <p>ایمان به معاد (22، 41)</p> <p>تأکید بر آخرت‌گرایی (24، 27، 31، 41، 47، 55، 57، 66)</p> <p>تأکید بر پرهیزگاری و پارسایی (25، 27، 31، 45، 53)</p> <p>علم به نظارت خداوند بر امور و افعال و نیات (26)</p> <p>یادآوری مرگ (27، 31، 45، 68، 69، 72)</p> <p>ترس از مرگ (27)</p> <p>مهیا بودن برای مرگ (27)</p> <p>داشتن ایمان قلبی (31)</p>	<p>اعتقادات خداگرایانه</p>		
<p>توشه‌اندوزی برای آخرت (10، 31، 66، 69)</p> <p>اقدام به اعمال نیکو (18)</p> <p>توجه به رضایت خداوند (24، 27)</p> <p>صرف اموال در امور نیک و انفاق (24)</p> <p>پرهیز از خشم خدا (27، 31)</p> <p>توکل بر خداوند (28، 31)</p> <p>تهذیب نفس (31، 45)</p> <p>امر به معروف (31)</p> <p>نهی از منکر (31)</p> <p>جهاد در راه خدا (31، 45، 47، 69)</p> <p>درک جامع از دین (31)</p> <p>توجه به قرب الهی (53، 76)</p>	<p>سرمایه معنوی</p> <p>اعتقاد به ارزشهای اسلامی</p> <p>رفتار مبتنی بر آموزه‌های اسلامی</p>		
<p>دوری از شیاطین و گمراهان (10، 55، 56)</p> <p>رفتار متعادل در مقابله با دیگران (12)</p> <p>اعتدال رفتاری (19)</p> <p>پرهیز از افراط و تفریط (21)</p>			

<p>پیروی از سنت پیامبر (23)          تمسک به خدا و پیامبر (23، 31، 53، 70، 74)          مبارزه و غلبه بر نفس (27، 45، 53، 59)          حمایت از دین (27)          ادای نماز در وقت معین (27)          داشتن توأمان خوف و رجا به خداوند (27)          اطاعت از پروردگار (28، 31، 53، 69)          ادای تکلیف الهی (30)          قدرشناسی از نعمات (30، 51، 69)          فروتنی در برابر پروردگار (31)          انجام واجبات (31)          دوری از محرّمات (31)          پرهیز از در هم آمیختن حق و باطل (31، 65)          داشتن نیات و اعمال و گفتار الهی (53)          کوچک شمردن امور در برابر پروردگار (53)          رجوع به دستورات الهی و پیامبران (53)          تخصیص بخشی از زمان به عبادت (53)          ادای نماز با توجه به وضعیت مراجعین (53)          دوستی با دوستان خدا (69)</p>			
--	--	--	--

در مرحله آخر با توجه به مفاهیم استخراج شده، همه آنها و ارتباط بین آنها در قالب یک نمودار در شکل 1 ارائه شد.



شکل 1: مدل استخراج شده رهبری فروتنانه

### د) بحث و نتیجه گیری

با توجه به اینکه هر سازمانی بر اساس مأموریت و فلسفه وجودی خاص خود شکل می‌گیرد، سازمانها در راستای تحقق اهداف باید قادر باشند تا از تلاطم‌های محیط برون‌سازمانی و مسائل و مشکلات درون‌سازمانی به صورتی کارآمد گذر کنند. یکی از عوامل بسیار حائز اهمیت در این زمینه، رهبران موجود در سازمانها می‌باشند که با داشتن سبک رهبری مطلوب می‌توانند به مثابه سرمایه‌ای درون‌سازمانی در این مسیر مؤثر واقع شوند. بدین ترتیب، ضروری است تا رهبران از سبکهای رهبری بهره گیرند و پیامدهای مثبت سازمانی را به حداکثر و پیامدهای منفی را به حداقل ممکن برسانند. در این راستا، یکی از سبکهای رهبری سازنده در ادبیات این حوزه که هنوز چندان مطالعه و بررسی نشده، سبک رهبری فروتنانه است. بدین ترتیب، پژوهشگران سعی دارند با توجه به اهمیت و نقش امام علی (ع) و نامه‌های ارزشمند ایشان و نبود مدلی در پژوهشها و مطالعات انجام‌شده مبتنی بر فرهنگ و ارزشهای حاکم بر کشورهای اسلامی، از طریق ارائه مدل بومی - اسلامی برای این سبک رهبری، گامی را در جهت برطرف کردن این خلأ علمی بردارند. بر این اساس، هدف پژوهش حاضر، طراحی مدل رهبری فروتنانه مبتنی بر نامه‌های نهج‌البلاغه با استفاده از روش تحلیل مضمون است.

در ادامه، با شناسایی و استخراج داده‌های کیفی، با تفکری سیستمی و دیدگاهی فراگیر، ابعاد سرمایه اخلاقی، سرمایه خودشناختی، سرمایه ساختاری، سرمایه قرارداد روان‌شناختی، سرمایه رابطه‌ای و سرمایه معنوی از منظر امیرالمؤمنین(ع) به عنوان ابعاد و مؤلفه‌های رهبری فروتنانه معرفی شدند. بر همین اساس، بُعد سرمایه اخلاقی شامل مؤلفه‌هایی از قبیل اخلاق ذاتی، اخلاق بین فردی و اخلاق حرفه‌ای است و بیان‌کننده وجه متمایز اخلاق رهبران فروتن می‌باشد. از منظر حضرت علی(ع)، در اخلاق چنین رهبرانی، رعایت ادب، داشتن خضوع و خشوع، برخورداری از فضایل اخلاقی و آرامش به صورت کاملاً ذاتی و فطری قابل مشاهده است. همچنین، رهبران فروتن به اخلاق مداری در ارتباطات بین فردی و مواردی از قبیل خطاب محترمانه افراد، خوش اخلاقی و خوشرویی و پرهیز از سرزنش، تملق، غرور و تکبر و... در تعاملات تأکید داشته باشند. به علاوه، اخلاق حرفه‌ای این رهبران به گونه‌ای است که بر ایجاد جوّ مسالمت‌آمیز و پرهیز از خیانت، منت‌گذاری بر افراد و... در محیط‌کاری تأکید دارند. بنابر این، رهبران فروتن باید خود را به فضایل اخلاقی آراسته سازند و خود را ملزم به رعایت آنها در ارتباطات و اخلاق حرفه‌ای بدانند.

دومین بُعد شامل سرمایه خودشناختی است که در برگیرنده مؤلفه‌هایی از قبیل خودکنترلی و خودآگاهی است. از دیدگاه حضرت علی(ع)، بر اساس مؤلفه خودکنترلی، رهبران نیاز دارند کنترل‌های لازم را بر گفتار و رفتارشان داشته باشند تا در گفتار و عمل دچار دوگانگی نشوند. در واقع؛ هنگامی که رهبران، کنترل و مراقبت کافی از رفتار و اعمال خود داشته باشند، وظایف محوله را به صورت دقیق انجام خواهند داد. از طرف دیگر، فرو بردن خشم و برخورداری از صفت کاظم‌الغیظ بودن برای رهبران فروتن، مورد تأکید حضرت علی(ع) است. مؤلفه خودآگاهی نیز از منظر حضرت علی(ع) به این مطلب اشاره دارد که رهبران فروتن با رویکرد خویش‌نگر و شناخت نسبت به نقاط ضعف خود، پذیرای این مطلب‌اند که نسبت به همه چیز اطلاع و آگاهی ندارند و اندیشه انسان محدودیتها و نقصانهای نیز دارد؛ لذا با توجه به مواردی که برای رهبر ناشناخته‌اند و لزوم توجه به کسب آگاهی از آنها، باید زمینه تعالی خود را فراهم آورند.

بُعد سوم با عنوان سرمایه ساختاری رهبران فروتن، شامل مؤلفه‌هایی از قبیل تصمیم‌گیری مشارکتی، هماهنگی مجموعه‌ای، سلسله‌مراتب اختیارات، پاداش و تنبیه منصفانه و فرهنگ حمایت‌گراست. از منظر حضرت علی(ع)، رهبران فروتن می‌توانند از طریق اشتراک‌گذاری اطلاعات، پرهیز از خودکامگی، پیروی از نظر اکثریت و توجه به مشورت و تفکرات جمعی با زیردستان خود، به پیاده‌سازی تصمیم‌گیری مشارکتی به عنوان جوهره رهبری اقدام کنند. در دومین مؤلفه از سرمایه ساختاری، این رهبران باید از طریق ایجاد اتحاد و هماهنگی در بین افراد و ثبات رویه، به دنبال این باشند تا همه اعضای مجموعه سازمانی را در مسیری واحد برای کسب هدف هدایت کنند و از جزیره‌ای شدن در سازمان جلوگیری به عمل آورند. در ارتباط با مؤلفه سلسله‌مراتب اختیارات، رهبران فروتن وجود سلسله‌مراتب، پاسخگویی در برابر اعمال، تفویض اختیار و نظارت بر زیردستان را مانند دیگر سبک‌های رهبری، ضروری تلقی می‌کنند. از دیگر سو، بر اساس فرامین حضرت علی(ع)، رهبران فروتن در سرمایه ساختاری ضرورت دارد به مؤلفه پاداش و تنبیه منصفانه بپردازند. با توجه به این مؤلفه، ضرورت دارد که تطبیق پاداش بر اساس اعمال و



افعال، پاداش بر اساس میزان دشواری امور محوله، تنبیه توأمان با شفقت رهبری و متمایز کردن افراد قانون مدار و قانون گریز توسط رهبران فروتن در سازمان اجرایی شود. بر اساس آخرین مؤلفه از سرمایه ساختاری با عنوان فرهنگ حمایت گرا، رهبران فروتن به برآوردن نیازهای زیردستان، قدردانی و تشکر از افراد پیرو رهبر، ایجاد امیدواری در بین زیردستان، دادن فرصت برای جبران اشتباه و... اهتمام می‌ورزند و زیردستان نیز با احساس امنیت و حمایت ادراک شده، به انجام وظایف محوله می‌پردازند.

چهارمین بُعد رهبران فروتن، تبیین کننده سرمایه قرارداد روان‌شناختی است. از دیدگاه حضرت علی(ع)، زیردستان انتظار دارند رهبر فروتن نسبت به آنان ذهنیت مثبت داشته باشد و بر تبیین اعمال شایسته، ارائه بازخوردهای اصلاحی و ایجاد جوّ کاری راحت برای بیان نظراتشان توجه داشته باشند. در نقطه مقابل نیز بر اساس بیانات حضرت علی(ع)، رهبران از زیردستان انتظار دارند با مقدم دانستن دستورات رهبر، زمینه اطاعت و حمایت از رهبری را فراهم آورند و به انجام امور محوله بپردازند تا تعامل مطلوبی بین آنان شکل گیرد.

در بُعد دیگر نیز بر سرمایه رابطه‌ای چنین رهبرانی اشاره شده است که بیان کننده سبکهای رابطه‌ای دوجانبه، ترغیبی و عادلانه این رهبران است. در مؤلفه رابطه دوجانبه، حفظ و تداوم ارتباط، وجود روابط دوستانه و ایجاد اعتماد متقابل؛ در مؤلفه رابطه ترغیبی، بر تقویت روحیه، نیکی و احسان و ایجاد انگیزه در زیردستان و در مؤلفه رابطه عادلانه، بر مساوات و برابری، استقرار عدالت در امور خرد و کلان و پرهیز از جانبداری از دیدگاه حضرت علی(ع) مطرح می‌شود که به موجب آن، ارتباط و همبستگی و انسجام دوجانبه لازم در بین رهبر و زیردستان شکل می‌گیرد و جریان رابطه‌ای کاملاً منعطفی را بین آنان شکل می‌دهد.

در بُعد آخر نیز بر سرمایه معنوی این رهبران بر اساس مؤلفه‌های اعتقادات خداگرایانه، اعتقاد به ارزشهای اسلامی و رفتار مبتنی بر آموزه‌های اسلامی اشاره شده است. با توجه به بُعد اعتقادات خداگرایانه، رهبران فروتن واجد ویژگی‌هایی از قبیل ایمان قلبی، ترس از خدا، یادآوری مرگ و ایمان به معاد می‌باشند. چنین رهبرانی بر اساس مؤلفه اعتقاد به ارزشهای اسلامی؛ پرهیز از خشم خدا، تهذیب نفس، امر به معروف، نهی از منکر، قرب الهی و... را سرلوحه کار خود قرار می‌دهند و بر اساس مؤلفه رفتار مبتنی بر ارزشهای اسلامی، در رفتار خود بر پیروی از سنت پیامبر، رجوع به دستورات الهی و پیامبران و ادای نماز با توجه، به وضعیت ارباب رجوع و میانه‌روی رفتاری توجه و تأکید دارند.

بدین ترتیب، رهبران فروتن باید با داشتن دیدگاه معنوی، تعهد به ارزشهای دینی و عمل کردن به تعالیم و آموزه‌های نظری و عملی دین، سرمایه معنوی را در محیط کار رواج دهند تا به صورت جامع، پاسخگوی نیازهای زیستی، اجتماعی، روانی، اقتصادی و معنوی زیردستان باشند و در بالندگی معنوی آنان اثر بگذارند. به عنوان نتیجه کلی می‌توان اذعان داشت که رهبران برای برخورداری از این سبک رهبری، نیاز به نهادینه کردن مفاهیم بیان شده از دیدگاه حضرت علی(ع) در زمینه اخلاق، خودشناسی، ساختار سازمانی، قرارداد روان‌شناختی، رابطه با زیردستان و

حوزه معنویت دارند؛ به گونه‌ای که این مفاهیم در وجود رهبران نهادینه شده و به سرمایه آنها به عنوان رهبران سازمانی مبدل شود.

### پیشنادهای کاربردی

بر اساس نتایج و مدل استخراج شده از پژوهش، به منظور استقرار و اجرای سبک رهبری فروتنانه پیشنهاد می‌شود به موارد ذیل در سازمانها توجه شود:

- توجه و تأکید در راستای برگزاری دوره‌ها و کارگاههای اخلاق محور برای رهبران و آشنایی آنها با ویژگی‌های اخلاقی مطلوب برای رهبران فروتن از دیدگاه حضرت علی(ع)؛
  - توصیه به برگزاری دوره‌های خودکنترلی برای رهبران در سازمان و کسب مهارت‌های خودکنترلی؛
  - تلاش برای شناسایی و به کارگیری رهبران نسبت به مفاهیم و توصیه‌هایی از دیدگاه حضرت علی(ع) به عنوان الگوی رهبران فروتن؛
  - تأکید بر داشتن رویکرد خودارزیابی توسط رهبران برای شناسایی نقاط ضعف و لزوم توجه به بهبود مستمر و اصلاح نقاط ضعف؛
  - برگزاری جلسات هفتگی، ماهیانه یا سالانه برای قدردانی از نقاط قوت و مشارکت زیردستان و تکریم آنان؛
  - ایجاد جلسات مستمر برای هم‌اندیشی و تشکیل جلسات طوفان مغزی به منظور بهره‌گیری از نظرات و پیشنهادهای زیردستان برای برطرف کردن مسائل و مشکلات و تحریک خلاقیت و مهارت حل مسئله در آنان.
- به پژوهشگران آتی پیشنهاد می‌شود مفهوم رهبری فروتنانه را از طریق خطبه‌ها و حکمتها از دیدگاه حضرت علی(ع) یا سایر متون اسلامی مد نظر قرار دهند و به غنای ادبیات در این حیطه بر اساس فرهنگ اسلامی کمک کنند.

## منابع

- رحمدل، هادی؛ آذر کفاش پور و محمد مهدی فراچی (1399). «تدوین و تبیین الگوی بومی اخلاق حرفه‌ای مدیران دانشگاهها مبتنی بر آموزه‌های نهج البلاغه». مدیریت در دانشگاه اسلامی، ش 9(1): 87-106.
- عابدی جعفری، حسن؛ محمد سعید تسلیمی، ابوالحسن فقیهی و محمد شیخزاده (1390). «تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی». اندیشه مدیریت راهبردی، ش 5(2): 151-198.
- Ali, M.; Z. Li, D.K. Durrani, A.M. Shah & W. Khuram (2021). “Goal clarity as a link between humble leadership and project success: The interactive effects of organizational culture”. *Journal Management*, 16: 407-423.
- Ali, M.; L. Zhang, Z. Zhang, M. Zada, A. Begum, H. Han, A. Ariza-Montes & A. Vega-Munoz (2021). “Can leaders’ humility enhance project management effectiveness? Interactive effect of top management support”. *Sustainability*. Doi:10.3390/su13179526.
- Cho, J.; P. Schilpzand & L. Huang (2020). “How and when humble leadership facilitates employee job performance: The roles of feeling trusted and job autonomy”. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. Doi: 10.1177/1548051820979634.
- Goncalves, L. & F. Brandao (2017). “The relation between leader’s humility and team creativity: the mediating effect of psychological safety and psychological capital”. *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/IJOA-06-2016-1036>.
- Izhan, A. & D.A. Siddiqui (2021). How CSR influences employees’ promotive & prohibitive voices, and organization’s efficiency: The mediatory role of other focused, and self-focused organizational climate complemented by ethical and humble leadership, as well as collectivism and wellbeing.
- Kilic, M. & A. Gunsen (2019). “The dark side of leadership: The effects of toxic leaders on employees”. *European Journal of Social Science*, 2(2): 51-56.
- Lin, X.; Z.X. Chen, H. Herman, W. Wei & C. Ma (2019). “Why and when employees like to speak up more under humble leaders? The roles of personal sense of power and power distance”. *Journal Business Ethical*, 158: 937-950.
- Mao, J.; Ch.Y. Chiu, B.P. Ownes, J.A. Brown & J. Liao (2018). “Growing followers: Exploring the effects of leader humility on follower self-expansion, self-efficacy, and performance”. *Journal of Management Studies*, doi:10.1111/joms.12395.
- Qian, X.; M. Zhang & Q. Jiang (2020). “Leader humility, and subordinates’ organizational citizenship behavior and withdrawal behavior: exploring the mediating mechanisms of subordinates’ psychological capital”. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. Doi:10.3390/ijerph17072544.

- Rego, A.; M.P.E. Cunha & A.V. Simpson (2018). "The perceived impact of leaders' humility on team effectiveness: An empirical study". *Journal Business Ethical*, 148: 205-218.
- Wang, X.; H. Li & H.B. Yin (2019). "Antecedents and consequences of creativity in teams: when and how leader humility promotes performance via team creativity". *Journal of Creative Behavior*. DOI: 10.1002/jocb.410.
- Wang, Y.; J. Liu & Y. Zhu (2018). "Humble leadership, psychological safety, knowledge sharing and follower creativity: A cross-level investigation". *Frontiers in Psychology*, doi:10.3389/fpsyg.2018.01727.
- Ye, B.H.; V.W. Sun Tung, J.J. Li & H. Zhou (2020). "Leader humility, team humility and employee creative performance: The moderating roles of task dependence and competitive climate". *Tourism Management*, 81: 1-12.
- Zhou, Z.; Zh. Wu, D. Liang, R. Jia, M. Wang, Ch. Chen & G. Lu (2021). "Nurses' voice behavior: The influence humble leadership, affective commitment and job embeddedness in China". *Journal of Nurse Management*. Doi:10.1111/jonm.13306.
- Abedi Jafari, H.; M.S. Taslimi, A. Faghihi & M. Sheikhzadeh (2011). "Thematic analysis and thematic network: a simple and efficient method for exploring patterns embedded in qualitative data municipalities". *Journal of strategic management thought*, 5(2): 151-198.
- Rahmdel, H.; A. Kafashpour & M.M. Farahi (2020). "The native pattern of professional ethics of university managers based on the Nahjul-Balaghah teachings". *Journal of Management in the Islamic University*, 9(19): 87-106.