

Research Paper

The Effect of the Perception of the Leader's Humility on Organizational Commitment by Explaining the Mediating Role of Perceived Emotional Trust and the Moderating Role of Competitiveness

Samira KhanaliNataj¹ Morteza Movaghar^{*2} Mohsen Alizadeh Sani³ 

¹ Department of Executive Management, Faculty of Economic and Administrative Sciences, Mazandaran University, Babolsar.

² Assistant Professor, Department of Executive Management, Faculty of Economic and Administrative Sciences, Mazandaran University, Babolsar, Iran.

³ Associate Professor, Department of Executive Management, Faculty of Economic and Administrative Sciences, Mazandaran University, Babolsar, Iran.



10.22080/shrm.2024.4841

Received:

February 27, 2024

Accepted:

May 5, 2024

Available online:

November 24, 2024

Keywords:

Leader's humility, organizational commitment, emotional trust, competitiveness

Abstract

The present study aims to investigate the impact of leaders' perceived humility on the organizational commitment of individuals in the tax and finance departments of Mazandaran province and to provide opportunities for enhancing their organizational commitment. The research was applied and descriptive in terms of purpose and nature, and a questionnaire was used as the data collection method. The study population consisted of 923 employees in the tax and finance departments of Mazandaran province, from whom 271 individuals were selected as samples using Cochran's formula. Data was collected from employees using standard questionnaires through a simple random sampling method. The findings obtained from regression analysis in SPSS software showed that hypotheses one to three were confirmed while hypothesis four was rejected. Thus, the results indicate that leaders' perceived humility significantly impacts organizational commitment and the perceived emotional trust of employees. Additionally, employees' perception of emotional trust influences their organizational commitment, but followership competitiveness does not moderate the relationship between leaders' perceived humility and employees' organizational commitment. In conclusion, recommendations were made for creating a culture of teamwork, sharing desires and expectations with employees, providing communication skills to employees through training, etc.

Extended abstract

1. Introduction

Decreasing commitment and loyalty is one of the basic challenges of employees in today's era. Every organization needs employees bound to organizational commitment to step on the path of

progress and improve its productivity level. Hence, the employment of committed, motivated, and hard-working employees is considered one of the priorities of organizations (Sarsangi, 1401). The lack of attention of high-ranking managers of the organization to this concept can involve the organization with many issues and problems because the best plans, policies, and strategies can be successfully implemented only when the

*Corresponding Author: Morteza Movaghar

Address: Mazandaran University, Babolsar, Iran

Email: m.movaghar@umz.ac.ir

employees of the organization have a high level of organizational commitment. Therefore, the managers of the organizations should seek to identify the components that will strengthen and consolidate the organizational commitment of the employees (Talabi Shlimaki, 1400).

Organizational leaders always play a fruitful role in the success of any organization's employees. Leaders in work environments influence employees' behavioral biases and perceptions through different mechanisms. Leadership styles can affect employees' work performance (Dastane, 2020). Humble leadership is a new type of leadership style that has recently received a lot of attention. Unlike the "top-down" leadership style, humble leaders are more stable and show a desire to discuss, share, learn, and develop with their subordinates Owens et al., 2016). The presence of mutual and emotional trust among employees and communication with mutual trust upstream-downstream in the set of forces of the tax organization is among other requirements for the success of this organization's programs in improving people's commitments.

Organizations are the arena of mutual action and reaction or overtaking of employees in various fields of the workspace. This sometimes leads people to compete with each other on different issues. Competition is a form of social interaction between the range of conflict, cooperation exists, and it becomes a useful and constructive social action only when it has a cooperative character (Liborius & Kiewitz, 2022). Today, paying attention to dignity and self-esteem is very important for employees. They value gentle and friendly behaviors and interactions with their colleagues and managers. But in the meantime, HC people may not expect kind behavior from their colleagues and higher levels; in fact, unlike people with lower competitiveness, value power, and dominance, this group of people usually show a less negative reaction to authoritarian behaviors (Liborius & Kiewitz, 2022).

Considering the above-mentioned cases, overcoming the challenge of reducing the commitment and loyalty of employees and the negative impact on their performance has become a serious issue for managers. Leadership is the

way of interactions between people who are involved in emotional interactions on the one hand and competition with each other on the other hand. Therefore, this prompted the researchers to examine these interactions in the tax organization, where the interaction of people in different directions between employees and upstream and downstream is very important. This has been done, but there has not been any research that examines this through the role of mediation and adjustment in the order of perceived emotional trust and the competitiveness of followers, especially in Iran's tax organizations, which is what we were looking for in this research. This research can help managers and tax organizations find the best methods and strategies to maintain and increase the commitment and loyalty of their employees and thus improve the organization's performance.

2. Research Methods

The present study aimed to investigate the impact of perceived leader humility on organizational commitment, with the mediation role of perceived emotional trust and the moderating effect of employees' competitiveness. This research is applied in terms of purpose, descriptive-correlational in terms of methodology, and survey-based in terms of data collection. The statistical population of this study consists of employees of the Tax and Finance Department in Mazandaran province. The sample size was determined using Cochran's formula with a confidence level of 95% and a margin of error of 5% .

Information from library resources, theses, and reputable domestic and foreign websites was utilized for the theoretical framework and literature review. Standard questionnaires were used for field studies, and data analysis was conducted using the structural equation modeling method with SMART PLS software. Cronbach's alpha was used to validate the variables.

3. Results

This research found that it is possible to create an innovative climate in organizations by using leadership styles, and this manifestation of the organization's innovation climate would increase employee creativity indicators. The results of this research showed that leadership styles can be

used to create an innovation climate in the organization as well as to create trust and individual identity in employees. Also, despite the influence of individual identity in creating an innovation climate in the organization, trust does not have this effect. At the same time, the innovation climate in the organization plays an effective role in expressing creativity in employees.

4. Conclusion

The regression analysis results in the PLS software showed that the perception of leader humility significantly impacts employees' organizational commitment (hypothesis one). Leaders who trust their followers, value their knowledge and skills, emphasize their strengths, and focus on creating a culture of teamwork and individual growth contribute to positive competitiveness, increased emotional trust, and organizational commitment. The results of testing hypothesis two indicated that leader humility influences employees' perceived emotional trust. This means that when followers perceive leader humility, they feel they can trust their leaders, share their problems with them, and rely on receiving accurate responses. The results of structural equation modeling tests showed that employees' perception of emotional trust significantly affects employees' organizational commitment (hypothesis three). This suggests

that when followers feel they can trust their leaders, share their problems with them, and rely on receiving accurate responses, they will feel comfortable and satisfied with meeting their needs. In analyzing the moderating role of follower competitiveness on the relationship between leader humility perception and employees' organizational commitment (which led to rejecting hypothesis four), it seems better for leaders in the described community to refrain from any negative competition stimulation or creation among followers to avoid reducing their positive performance levels.

Funding

There is no funding support.

Authors' contribution

All authors are equally involved in the preparation and writing of the article.

Conflict of interest

The authors declared no conflict of interest.

Acknowledgments

The present research is extracted from the approved and defended master's degree thesis at Mazandaran University. The authors express their sincere gratitude to the employees of the Tax and Finance Departments of Mazandaran Province, the thesis and the officials of Mazandaran University.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

علمی

تاثیر ادراک از فروتنی رهبر بر تعهد سازمانی با تبیین نقش میانجی اعتماد عاطفی درک شده و نقش تعدیلگر رقابت پذیری کارکنان

سمیرا خانعلی نتاج^۱ ID، مرتضی موقر^{۲*} ID، محسن علیزاده^۳ ID

^۱ کارشناسی ارشد، دانشجو، دانشگاه مازندران
^۲ دکتری تخصصی، استادیار و عضو هیأت علمی دانشگاه مازندران
^۳ دکتری تخصصی، استادیار و عضو هیأت علمی دانشگاه مازندران

doi 10.22080/shrm.2024.4841

چکیده

امروزه کم شدن تعهد و وفاداری کارکنان از جمله چالش های سازمانها محسوب می شود. تحلیل کم و کیف این مسئله و یافتن راهکارهایی برای ارتقای آنها خود به یک دغدغه ای برای مدیران و محققین بدل شده است. هدف از پژوهش حاضر بررسی تاثیر ادراک از فروتنی رهبر بر تعهد سازمانی کارکنان و نقشهای میانجی اعتماد عاطفی درک شده و تعدیلگر رقابت پذیری کارکنان در ادارات مالیات و دارائی استان مازندران بوده است. این پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی، از نظر شیوه گردآوری اطلاعات، توصیفی از نوع همبستگی و ابزار جمع آوری دادهها پرسشنامه می باشد. جامعه آماری پژوهش، کارکنان ادارات مالیات و دارائی استان مازندران به تعداد ۹۲۳ نفر بودند که از طریق فرمول کوکران تعداد ۲۷۱ نفر به عنوان نمونه در نظر گرفته شدند. دادهها با استفاده از پرسشنامه های استاندارد فروتنی رهبر کارناوال و همکاران (۲۰۱۹)، تعهد سازمانی پورتر و همکاران (۱۹۷۹)، اعتماد عاطفی درک شده بانگ و موسهلدر (۲۰۱۰)، رقابت پذیری بیرون رایکمن و همکاران (۲۰۱۱) و با روش نمونه گیری تصادفی ساده از میان کارکنان اداره مالیات و دارائی استان مازندران جمع آوری و مورد تحلیل قرار گرفت. یافتههای حاصل از تجزیه و تحلیل مدل رگرسیونی در نرم افزار پی ال اس نشان داد که فرضیات اول تا سوم تایید و فرضیه چهارم رد شده است و بدین ترتیب نتیجه حاصله نشان می دهد ادراک از فروتنی رهبر بر تعهد سازمانی و اعتماد عاطفی درک شده کارکنان تاثیرگذار است. همچنین ادراک کارکنان از اعتماد عاطفی بر تعهد سازمانی آنان تاثیرگذار است اما رقابت پذیری بیرون تاثیر ادراک از فروتنی رهبر بر تعهد سازمانی کارکنان را تعدیل نمی کند. در پایان نیز پیشنهاداتی مبنی بر ایجاد فرهنگ کار تیمی، به اشتراک گذاشتن خواستهها و انتظاراتشان با کارمندان، ارائه مهارت های ارتباطی به کارکنان از طریق آموزش و ... ارائه گردید. کلیدواژهها: فروتنی (تواضع) رهبر؛ تعهد سازمانی؛ اعتماد عاطفی؛ رقابت پذیری.

تاریخ دریافت:

۸ اسفند ۱۴۰۲

تاریخ پذیرش:

۱۶ اردیبهشت ۱۴۰۳

تاریخ انتشار:

۴ آذر ۱۴۰۳

کلیدواژه ها:

فروتنی (تواضع) رهبر، تعهد سازمانی، اعتماد عاطفی، رقابت پذیری

درگیر کند؛ چراکه بهترین برنامه ها، سیاست ها و راهبردها، تنها هنگامی می تواند با موفقیت به مرحله اجرا دربیاید که کارکنان سازمان از سطح تعهد سازمانی بالایی برخوردار باشند. بنابراین مدیران سازمانها بایستی به دنبال شناسایی مؤلفه هایی باشند که از طریق آن موجبات تقویت و تحکیم تعهد سازمانی کارکنان فراهم گردد (Talebi Shalimaki, 2021). رهبران سازمانی همواره نقشی متمرکز در توفیق کارکنان هر سازمان بر عهده دارند. رهبران در محیط های کاری از طریق مکانیسم های متفاوتی، سوگیری های رفتاری و ادراکات کارکنان را تحت تاثیر خود قرار می دهند. بخشی از این تأثیرات به اجزا و عناصر شخصیتی و روانی آنها و بخشی دیگر به اسلوب و شیوه های رهبری آنان مرتبط می شود (Rezai Khoshkham, 2018). سبک های رهبری می تواند بر

۱ مقدمه

کم شدن تعهد و وفاداری از جمله چالش های سازمانها در عصر حاضر است. هر سازمانی به منظور گام نهادن در مسیر پیشرفت و ارتقای سطح بهره وری خود، نیازمند به کارکنانی است که ملتزم به تعهد سازمانی باشند. از این رو، به کارگیری کارکنان متعهد، با انگیزه و پرتلاش از اولویت های سازمانها محسوب می شود (Sarsangi, 2022). مطالعات صورت گرفته در حوزه رفتار سازمانی نشان می دهد که موضوع تعهد سازمانی، از جمله مسائل اساسی و خطیر اکثر سازمانها محسوب می گردد که عدم توجه مدیران عالی رتبه سازمان به این مفهوم می تواند سازمان را با مسائل و مشکلات متعددی

* نویسنده مسئول: مرتضی موقر

آدرس: دانشگاه مازندران، بابلسر، ایران
این مقاله مستخرج از پایان نامه می باشد.

ایمیل: m.movaghar@umz.ac.ir

عملکرد کاری کارکنان اثرگذار باشد (Dastane, 2020). رهبری متواضع نوع جدیدی از سبک رهبری است که اخیراً توجه زیادی به آن معطوف شده و برخلاف سبک رهبری «از بالا به پایین»، رهبران فروتن پایداری بیشتری دارند و به بحث، اشتراک گذاشتن، یادگیری و توسعه با زیردستان خود تمایل نشان می‌دهند (Owens et al., 2016). در واقع، رهبران فروتن به طور مؤثر زیردستان را توسعه، عملکرد تیم را افزایش می‌دهند و فرهنگ سازمانی توانمند را برای عملکرد سازمانی پرورش می‌دهند (Hu et al., 2021; Chiu et al., 2015). آزرین بیان می‌کند، پیچیدگی و نداشتن اطمینان ذاتی در ماهیت کسب‌وکار امروزی و حجم همکاری‌های متقابل، اثربخشی روابط کاری را پیچیده کرده است. تحت شرایط پیچیدگی و عدم قطعیت، تنها هنگامی حفظ همکاری‌های اثربخش امکان‌پذیر خواهد بود که ارتباطات روشن باشند و این اتفاق زمانی صورت می‌پذیرد که اعتماد و اطمینان متقابل به وجود آید. اعتماد، کلیدی اصلی برای روابط بین شخصی یا بین فردی در زمینه‌های مختلف است (Yang, & Mossholder, 2010).

سازمان‌های مالیاتی نقش مهمی در اقتصاد کشورها ایفا می‌کنند. نقش حیاتی و خطیر تأمین منابع مالی دولت‌ها از طریق مالیات و اثراتی که بر توسعه می‌گذارد، بر کسی پوشیده نیست. نیروی انسانی نقشی اساسی در این سازمان‌ها بر عهده دارد. وجود اعتماد متقابل و عاطفی در میان کارکنان با یکدیگر و ارتباطات توأم با اعتماد متقابل بالادست- پایین‌دست به همراه اتخاذ سبک‌ها و رفتارهای مناسب رهبران در قبال پیروان در مجموعه نیروهای سازمان مالیاتی از الزامات موفقیت برنامه‌های این سازمان در ارتقای سطح تعهدات افراد می‌باشد.

سازمان‌ها عرصه کنش و واکنش متقابل و یا سبقت‌گیری افراد از یکدیگر در عرصه‌های گوناگون فضای کاری می‌باشند. این امر بعضاً افراد را به رقابت با هم بر سر موضوعات مختلف سوق می‌دهد. رقابت به منزله اشکالی از تعامل اجتماعیت که مابین محدوده تضاد- همکاری قرار دارد و تنها زمانی به کنش مفید و سازنده اجتماعی مبدل می‌شود که خصلت همکاریانه داشته باشد (Liborius & Kiewitz, 2022). رقابت هرگز به منزله دشمنی کردن نیست؛ بلکه منبعی است الهام بخش برای توسعه فردی و متقابل که ثمره نهایی آن سهیم‌شدن همه در منافع توسعه است (Weick, 2001). دو نقطه نظر مورد توجه از رقابت‌پذیری پیروان می‌تواند "نقطه نظر رقابت‌پذیری بالاتر از میانگین" (پر رقابت) (HC¹) و "نقطه نظر رقابت‌پذیری پایین‌تر از میانگین (کم رقابت) (LC²) باشد. افراد رقابت‌پذیر قدرت، موفقیت، تسلط و نفوذ بر دیگران را با ارزش می‌دانند (Chong et al., 2013; Ryckman et al., 2010). آن‌ها به دنبال تحسین و به رسمیت شناختن از پیروزی بر دیگران هستند (Ryckman et al., 2010)، علاوه بر این، آن‌ها کمتر موافق هستند، نسبت به دیگران توجه و سخاوت ندارند و سطوح پایین‌تری از ایده‌آل‌گرایی، فروتنی، مهربانی و رفتار اخلاقی نسبت به افراد کم رقابت دارند (Mudrack et

۲ مبانی نظری و پیشینه پژوهش

تعهد سازمانی، یک نگرش مهم شغلی و سازمانی است که در طول سال‌های گذشته مورد علاقه بسیاری از محققان رشته‌های رفتار سازمانی و روان‌شناسی بوده است (ام‌اللهی و همکاران، ۱۳۹۸). تعهد سازمانی کارکنان عبارت است از وابستگی و درگیری کارکنان با سازمان (سالار و همکاران، ۱۳۹۹). تعهد سازمانی ابزار یا معیاری است که نشان می‌دهد یک کارمند، تا چه میزان مشارکت خود را در سازمان شناسایی کرده (Pratama et al., 2022) و با سازمان،

¹ High-Competitive

² Low-Competitive

با نشان دادن مراقبت واقعی و نگرانی برای نیازهای آن‌ها است که در نهایت باعث ایجاد پیوند عاطفی بین مدیر و کارمندانش می‌شود. اعتماد عاطفی شامل ارتباط عاطفی بین افراد است و منجر به ایجاد سرمایه‌گذاری عاطفی در روابط با دیگران می‌شود. افراد با تعهد عاطفی بالا، به ارزش ذاتی چنین روابطی اعتقاد دارند و بر این باورند که سرمایه‌گذاری آن‌ها متقابل است. در نهایت، روابط عاطفی که افراد را به یکدیگر پیوند می‌دهد، منجر به توسعه اعتماد دوطرفه می‌شود. در این دیدگاه سوابق و نتایج اعتماد، مورد بررسی قرار می‌گیرد و حاکی از آن است که اعتماد درک‌شده مبتنی بر توانایی درک‌شده، خیرخواهی، امانت و همچنین تمایل شخص معتمد به اعتماد است (Meyer et al, 2022). اعتماد عاطفی به معنی اطمینان به حسن نیت و باور به اعتبار سازمان در عمل به تعهداتش است و عاملی کلیدی در روابط متقابل به‌شمار می‌رود. اعتماد سازمانی هم از منظر مشتریان و هم از منظر کارکنان قابل بررسی است و از اهمیت بالایی برخوردار است. آزرین بیان می‌کند، پیچیدگی و نداشتن اطمینان ذاتی در ماهیت کسب‌وکار امروزی و حجم همکاری‌های متقابل، اثربخشی روابط کاری را پیچیده کرده است. تحت شرایط پیچیدگی و عدم قطعیت، تنها هنگامی حفظ همکاری‌های اثربخش امکان‌پذیر خواهد بود که ارتباطات روشن باشند و این اتفاق زمانی صورت می‌پذیرد که اعتماد و اطمینان متقابل به وجود آید. اعتماد، دانش وسیعی است که در برگیرنده مفاهیم مهمی برای مطالعه است؛ زیرا قادر به هماهنگی رفتارهای انسانی است. اعتماد کلیدی اصلی برای روابط بین شخصی یا بین فردی در زمینه‌های مختلف است (Yang, & Mossholder, 2010). وجود اعتماد متقابل و عاطفی در میان کارکنان با یکدیگر و ارتباطات توأم با اعتماد متقابل بالادست- پایین‌دست در مجموعه نیروهای این سازمان از جمله دیگر الزامات موفقیت برنامه‌های این سازمان در ارتقای سطح تعهدات افراد می‌باشد. وانگ و همکاران (۲۰۲۲)، در فرضیات فرعی خود به این نتیجه رسیدند که ادراک کارکنان از خیرخواهی و فروتنی رهبر، به نوبه خود، با اعتماد عاطفی کارکنان مرتبط است. نتایج تحقیقات لیوریس و کیوایتز (۲۰۲۲)، نشان می‌دهد اظهار تواضع و فروتنی توسط رهبر با اعتماد عاطفی پیروان نسبت به رهبرشان رابطه مثبت دارد. همچنین رابطه مثبت بین فروتنی ابراز شده توسط رهبران و اعتماد عاطفی پیروان برای پیروان پررقابت، ضعیف‌تر و برای پیروان کم رقابت قوی‌تر خواهد بود. همچنین فروتنی رهبر از طریق افزایش اعتماد عاطفی پیروان به رهبرشان، قصد جابه‌جایی پیروان را کاهش می‌دهد. در پژوهشی دیگر، ابوتراپی و همکاران (۱۴۰۰)، نیز که به بررسی "تأثیر رهبری تحول‌گرا بر اعتماد عاطفی پیروان با نقش میانجی‌گری حمایت سازمانی ادراک‌شده و تجسم سازمانی مدیر" پرداخته‌اند، سبک رهبری مناسب را عامل مهمی در اعتماد عاطفی کارکنان گزارش کرده‌اند.

فرضیه دوم: ادراک از فروتنی رهبر بر اعتماد عاطفی درک‌شده کارکنان تأثیرگذار است.

جیم کالینز شرکت‌هایی را بررسی می‌کند که از خوب به عالی رسیدند، درحالی‌که برای ۱۵ سال متوالی بازده سهامشان پایین‌تر از میانگین بازار بود و بعد از یک دوره انتقالی، در

اهداف و خواسته‌های آن (سازمان) به منظور حفظ عضویت سازمانی باقی می‌ماند (Robbins & Judge, 2018). تعهد و پایبندی می‌تواند پیامدهای مثبت و متعددی داشته باشند. کارکنانی که دارای تعهد و پایبندی هستند، نظم بیشتری در کار خود دارند، مدت بیشتری در سازمان می‌مانند و بیشتر کار می‌کنند. سازمان‌های مالیاتی به دلیل مأموریت مهم و حساسی که در اقتصاد کشور و نیز در اجرای عدالت و قانون دارند مسئولیت سنگینی را بر عهده دارند. وجود سطح تعهد بالا در همه کارکنان و به‌ویژه کارکنان بخش مالیاتی لازمه تحقق مأموریت و اهداف آن‌ها است. لذا مدیران باید تعهد و وابستگی کارکنان به سازمان را حفظ کنند و پرورش دهند؛ چراکه از جمله شاخص‌های برتری یک سازمان نسبت به سازمان دیگر داشتن نیروی انسانی توانمند و متعهد معرفی شده است. یکی از دلایل عمده توجه به تعهد سازمانی این است که تعهد سازمانی به‌عنوان یک نگرش، ترک خدمت را بهتر از نگرش‌های کاری دیگر به‌خصوص رضایت شغلی، پیش‌بینی می‌کند. علاقه به تعهد سازمانی عمدتاً به خاطر ارتباط منفی آن با ترک خدمت می‌باشد. کارکنان متعهدتر، با احتمال کمتری از آن‌هایی که متعهد نیستند، سازمان را ترک می‌کنند و بدین معنا که بین تعهد سازمانی کارمند با غیبت و استعفا رابطه معکوس وجود دارد (طالبی شلیمکی، ۱۴۰۰). در تحقیقاتی که توسط مودی و همکاران، استیریز و می‌یر و همکاران صورت گرفت، مشخص شد که اعتماد عاطفی به طور مثبت با عملکرد شغلی مرتبط می‌باشد. بنابراین کارکنانی که اعتماد عاطفی قوی نسبت به سازمان خود دارند، به نسبت آن‌هایی که از سطح پایینی از اعتماد برخوردار می‌باشند، تمایل بیشتری برای عملکرد بالاتر و بهتر دارند (Zafar et al., 2021). تعهد سازمانی به‌عنوان یکی از متغیرهای مهم سازمانی می‌تواند تحت تأثیر سبک‌های مختلف رهبران سازمان و نحوه برخورد آن‌ها باشد. از نظر چپو تواضع و فروتنی رهبران می‌تواند تعهد سازمانی را تحت تأثیر خود قرار دهد (Chiu et al, 2021). وانگ و همکاران (۲۰۲۲) اظهار می‌دارند که سبک رهبری نوظهور با محوریت تمرین اخلاقی فروتنی اخیراً توجه محققان سازمانی در زمینه تعهد به سازمان را به خود جلب کرده است. آن‌ها ابراز می‌دارند شواهد تجربی رایج حاکی از تأثیرات مفید مختلف فروتنی رهبر بر نگرش‌های شغلی و رفتارهای اخلاقی کارکنان، و در نهایت تعهد آن‌ها به سازمان می‌باشد. این پژوهش تأکید می‌کند که ارزیابی‌های کارکنان از خیرخواهی رهبران فروتن به جهت‌گیری‌های هدف‌یادگیری کارکنان و درک آن‌ها از تعهد سازمانی در محل کار بستگی دارد.

فرضیه اول: ادراک از فروتنی رهبر بر تعهد سازمانی کارکنان تأثیرگذار است.

در سازمان‌ها، خصوصاً سازمان‌های دولتی مفهوم اعتماد از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است؛ زیرا در صورت وجود شکاف بین خواسته‌های کارکنان و مدیران، مجموعه‌ای از مشکلات اجرایی به وقوع خواهد پیوست. فرنسس و همکاران اعتماد را باور به توانایی‌ها، صداقت و شخصیت یک فرد دیگر تعریف می‌کند (Frances et al, 2020). یک و همکارانش اعتماد عاطفی را به‌عنوان رفتار رابطه‌گرای یک مدیر تعریف می‌کنند که دلیل منطقی آن، توسعه یک رابطه باکیفیت بین زیردستان

کند و هم توانمندی‌های داخلی را مورد توجه قرار دهد. در مسیر ایجاد توان رقابتی دو نکته مهم قابل تعمق می‌باشد: نخست، این مسیر فرآیند دنباله‌داری است که به عملکرد عالی و رقابت‌پذیری سازمان منجر می‌شود. یعنی اینکه در صورتی که سازمان بتواند به واسطه شایستگی‌های خود، توان رقابتی پایداری خلق نماید که برای مشتریان ارزشمند بوده و همواره برتر از رقبا باشد، در واقع عملکردی شایسته از خود بر جای گذاشته و رقابت‌پذیری را به ارمغان آورده است. دوم، به خاطر افزایش پیچیدگی‌های محیطی و شدت رقابت، توان رقابتی یا به‌راحتی توسط رقبا تقلید می‌شود یا از نظر مشتریان به‌زودی رنگ می‌بازد و بایستی با توان‌های جدیدی جایگزین شوند. بر اساس این، سازمان باید به فکر پیدانمودن توان‌های رقابتی خود باشد (Ryckman et al., 2010؛ Chong et al., 2013).

امروزه برای رسیدن به اهداف سازمان نیاز است که مدیران به ایجاد رقابت بین کارکنان فکر کنند. ایجاد رقابت بین کارکنان سازمان باید اصولی و حرفه‌ای انجام گیرد. وجود روحیه رقابت‌پذیری در کارکنان سبب می‌گردد کارها با انگیزه و سرعت بیشتری انجام شود. محیط کاری پویا و رو به رشد نیازمند وجود چنین افرادی است. متأسفانه بسیاری از مدیران برای پیاده‌کردن این امر مهم، استراتژی و برنامه خاصی ندارند. این مدیران نمی‌دانند رقابت سالم بین کارمندان تا چه اندازه می‌تواند مفید باشد. صاحبان کسب‌کار بایستی تلاش کنند تا به استخدام کارکنان رقابت‌پذیر همواره توجه نموده و از ظرفیت و پتانسیل این اشخاص به‌خوبی استفاده نمایند. رقابت‌پذیری کارکنان در نهایت موجب رقابت‌پذیری سازمان می‌شود (Ryckman et al., 2010). هدف از پژوهش **تابلی و همکاران (۱۳۹۸)** "بررسی رابطه بین رهبری اخلاقی با عملکرد فردی از طریق متغیر میانجی تعهد سازمانی" است. نتایج پژوهش حاکی از وجود رابطه مثبت و معنی‌دار بین رهبری فروتن و تعهد سازمانی با عملکرد فردی می‌باشد. نقش میانجی تعهد سازمانی در رابطه بین فروتنی در رهبری با عملکرد فردی معنی‌دار است. براساس نتایج تحقیق آن‌ها نشان داد رهبری اخلاقی و تعهد سازمانی از عوامل اثرگذار مهم بر عملکرد فردی و موجب ارتقای عملکرد فردی بوده‌اند. **دوستار و همکاران (۱۳۹۴)**، موضوع تأثیرات رهبری اخلاقی بر ابعاد مختلف تعهد سازمانی را مورد بررسی قرار دادند. نتایج نشان داد که بعد شفاف‌سازی نقش فقط بر روی تعهد عاطفی، بعد انصاف و اخلاق بر تعهد عاطفی و تعهد هنجاری و بعد تسهیم قدرت بر روی هر سه بعد تعهد سازمانی تأثیرگذار است. نتایج پژوهش **نصراصفهانی و نصراصفهانی (۱۳۹۰)**، نیز حاکی از آن بوده است که بین رهبری خدمت‌گزار و فروتنی و تعهد سازمانی کارکنان در سازمان بهزیستی استان اصفهان، رابطه معنادار وجود دارد. نتایج تحلیل رگرسیون هم‌زمان نشان داد که متغیر تواضع و فروتنی به‌طور معناداری می‌تواند تعهد سازمانی را تبیین کند.

۱۵ سال بعد مجموع بازده سهامشان سه برابر میانگین بازار شده بود. یکی از خصوصیات که در میان خیلی از خصوصیات دیگر، این کمپانی‌ها را از بقیه متمایز می‌کرد، این بود که همه آن‌ها رهبرانی در سطح ۵ داشتند. رهبران سطح ۵، رهبرانی هستند که به جای تمرکز بر خود، روی هدف بزرگتر که رساندن شرکت به حد اعلی است؛ متمرکز می‌شوند. این رهبران، ترکیبی از اراده قوی و فروتنی فردی در اختیار دارند. آن‌ها به نتایج فوق‌العاده‌ای دست پیدا می‌کنند، از چاپلوسی اجتناب می‌کنند و هرگز فخر نمی‌فروشند. به همین دلیل می‌توانیم آن‌ها را به‌عنوان نمونه افراد فروتن معرفی کنیم. مثال خوبی از رهبرانی که فروتنی را به حد اعلای خود رسانده‌اند، دیوید پاکارد (David Packard)، یکی از مؤسسان شرکت هیولت-پاکارد «Hewlett-Packard» [شرکت HP] است که جیم کالینز او را در درجه اول، مرد هیولت-پاکارد معرفی می‌کند و بعد به‌عنوان یک مدیر عامل. او مردی از جنس مردم است که با قدم‌زدن در قسمت‌های مختلف شرکت مدیریت می‌کند. فروتنی رهبر به‌عنوان یک ویژگی بین فردی تعریف شده است که به رهبران کمک می‌کند تا با تعاملات اجتماعی به درک بهتر از دیگران دست یابند. رهبری اشتباهات و شکست‌ها را می‌پذیرد و با ناشناخته‌ها روبه‌رو می‌شود و همراه با حفظ خود و دیدگاه دیگران و درحالی‌که قوت‌های اعضای تیم را تصدیق می‌کند، مزایا و منافع بسیاری را برای اثربخشی سازمان فراهم می‌کند (Carnevale et al., 2019). **لی و همکاران (۲۰۲۲)**، پژوهشی تحت عنوان "تأثیر هوش هیجانی رهبر، سبک‌های رهبری، تعهد سازمانی و اعتماد بر عملکرد شغلی در صنعت املاک" انجام دادند. بر اساس تحقیقات آن‌ها اعتماد عاطفی که بر اساس سبک رهبری رهبر شکل می‌گیرد، روحیه تیم را تقویت می‌کند و در نتیجه به‌طور غیرمستقیم بر عملکرد شغلی آن‌ها تأثیر مثبت می‌گذارد. پژوهش **خنیفر و همکاران (۱۳۸۸)**، رابطه اعتماد و تعهد سازمانی کارکنان را مورد بررسی قرار می‌دهد. با توجه به نتایج حاصل از فرضیه اصلی تحقیق مشخص شده که در سازمان مورد مطالعه میان اعتماد و تعهد سازمانی کارکنان رابطه معناداری وجود ندارد. به علاوه نتایج حاصل از فرضیات فرعی تحقیق نشان‌دهنده این بود که در سازمان آموزش و پرورش میان ابعاد توجه و تعهد عاطفی، میان توجه و تعهد تکلیفی، رابطه معناداری مشاهده شده است.

فرضیه سوم: ادراک کارکنان از اعتماد عاطفی بر تعهد سازمانی کارکنان تأثیرگذار است.

اصطلاح رقابت‌پذیری اواخر دهه ۱۹۸۰ و اوایل دهه ۱۹۹۰ تا به امروز همواره در کانون تمرکز مباحث سیاسی قرار داشته است. رقابت‌پذیری به‌عنوان مجموعه‌ای از نهادها، سیاست‌ها و عوامل تعیین‌کننده سطح بهره‌وری در یک کشور تعریف شده است. (WEF, 2017). توان رقابتی شامل مجموعه عوامل یا توانمندی‌هایی است که همواره شرکت را به نشان‌دادن عملکردی بهتر از رقبا قادر می‌سازد. به عبارتی، توان رقابتی عامل یا ترکیبی از عواملی است که در یک محیط رقابتی سازمان را بسیار موفق‌تر از سایر سازمان‌ها می‌نماید و رقبا نمی‌توانند به‌راحتی از آن تقلید کنند. بنابراین برای دستیابی به توان رقابتی، یک سازمان هم باید به موقعیت خارجی خود توجه

فرضیه چهارم: رقابت‌پذیری پیروان تأثیر ادراک از فروتنی رهبر بر تعهد سازمانی کارکنان را تعدیل می‌کند.

روش‌شناسی پژوهش

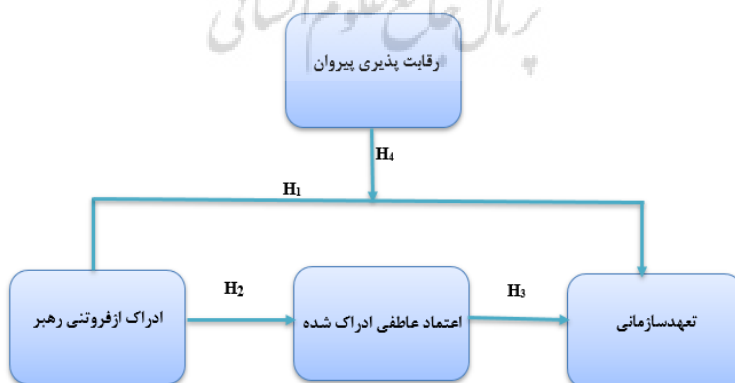
هدف از تحقیق حاضر بررسی تأثیر ادراک از فروتنی رهبر بر تعهد سازمانی با تبیین نقش میانجی اعتماد عاطفی درک‌شده و اثر تعدیل‌گر رقابت‌پذیری کارکنان بوده است. این پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی، از نظر شیوه گردآوری اطلاعات، توصیفی، پیمایشی از نوع همبستگی و ابزار جمع‌آوری داده‌ها پرسش‌نامه می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش کارکنان ادارات مالیات و دارایی استان مازندران می‌باشند که تعداد آن‌ها ۹۲۳ نفر می‌باشد. حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران با سطح اطمینان ۹۵٪ و سطح خطای ۵٪، ۲۷۱ نفر به دست آمده است. در پژوهش حاضر برای بخش مبانی نظری و ادبیات پژوهش از اطلاعات موجود در منابع کتابخانه‌ای، پایان‌نامه‌ها و سایت‌های معتبر داخلی و خارجی استفاده شده است و برای مطالعات میدانی از پرسش‌نامه‌های استاندارد به شرح زیر استفاده شده است. فروتنی رهبر با ۹ سؤال از پرسش‌نامه استاندارد کارناوال و همکاران (۲۰۱۹)، تعهد سازمانی کارکنان با ۱۵ سؤال از پرسش‌نامه استاندارد پورتر و همکاران (۱۹۷۹)، برای اعتماد عاطفی کارکنان با ۱۰ سؤال از پرسش‌نامه استاندارد یانگ و موسهلدر (۲۰۱۰) و برای رقابت‌پذیری پیروان با ۲۶ سؤال از پرسش‌نامه استاندارد رایکمن و

همکاران (۲۰۱۱)، استفاده گردید. پرسش‌نامه از دو بخش تشکیل شده است. بخش اول شامل اطلاعات جمعیت‌شناختی افراد پاسخ‌گو، شامل سن، جنسیت، سابقه خدمت و میزان تحصیلات است. بخش دوم نظرسنجی کارمندان ادارات مالیات و دارایی استان مازندران در رابطه با بررسی تأثیر ادراک از فروتنی رهبر بر تعهد سازمانی کارمندان با تبیین نقش اعتماد عاطفی درک‌شده و نقش تعدیل‌گر رقابت‌پذیری کارمندان می‌باشد که در پرسش‌نامه فروتنی رهبر از طیف لیکرت ۵ گزینه‌ای با مقادیر یک تا ۵ استفاده شده و مقدار یک، نشان‌دهنده خیلی کم و کمترین میزان تا مقدار پنج که نشان‌دهنده خیلی زیاد و بیشترین مقدار می‌باشد. الباقی پرسش‌نامه‌ها با طیف لیکرت ۷ گزینه‌ای مورد بررسی قرار گرفتند. مقادیر بین یک تا هفت می‌باشند که عدد ۱ کمترین مقدار و به معنی کاملاً مخالفم و عدد ۷ بیشترین مقدار و به معنی کاملاً موافقم می‌باشند. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار SMART PLS و جهت اعتبارسنجی متغیرها از آلفای کرونباخ استفاده شد که مقادیر آلفا برای تعهد سازمانی (۰/۹۱۸)، فروتنی رهبر (۰/۸۵۵)، اعتماد عاطفی (۰/۸۵۵) و رقابت‌پذیری (۰/۸۶۲) به دست آمده است.

با بهره‌گیری از نتایج تحقیقات پیشین و توصیه‌های محققین آن‌ها که بخشی از آن‌ها در جدول یک آمده است و نیز به‌طور کلی بر اساس یافته‌های تحقیق الگوی مفهومی تحقیق که اساس طرح فرضیات می‌باشند در نمودار یک ذکر گردیده است.

لیوریوس و کیوایتز (۲۰۲۲)	هنگامی که فروتنی رهبر با رقابت پیروان روبه‌رو می‌شود: روابط با اعتماد عاطفی پیروان، جابجایی هدفمند و داوطلبانه
وانگ و همکاران (۲۰۲۱)	متواضع بمانید و بلند پرواز کنید: نقش صدای زیر دست و زمینه کاری رقابتی در پیوند بین فروتنی رهبر و موفقیت شغلی
یه هاوبین و همکاران (۲۰۲۰)	فروتنی رهبر، فروتنی تیم و عملکرد خلاقانه کارکنان: نقش‌های تعدیل‌کننده وابستگی به کار و جو رقابتی

جدول ۱. مقالات پایه که الگوی تحقیق حاضر مستخرج از آن‌هاست.



نمودار ۱. الگوی پیشنهادی تحقیق

۳ یافته‌های پژوهش

بالاتر بودند که به ترتیب ۴/۱، ۸/۱، ۴/۱، ۳۴/۷ و ۵۳/۱ درصد از حجم نمونه را به خود اختصاص دادند. از ۲۷۱ نفر پاسخ‌دهنده، ۱۰ نفر سابقه خدمت ۵ سال و کمتر، ۳۴ نفر سابقه خدمت بین ۶ تا ۱۰ سال، ۵۱ نفر سابقه خدمت بین ۱۱ تا ۱۵ سال و ۱۷۶ نفر سابقه خدمت بالای ۱۵ سال دارند که به ترتیب ۳/۷، ۱۲/۵، ۱۸/۸ و ۶۴/۹ درصد از حجم نمونه را شامل شدند. ضمن اینکه از لحاظ سنی، ۲ نفر سن بین ۲۶ تا ۳۰ سال، ۳۵ نفر سن بین ۳۱ تا ۳۵ و ۲۳۴ نفر بالاتر از ۳۵ داشتند که به ترتیب ۰/۷، ۱۲/۹ و ۸۶/۳ درصد از حجم نمونه را تشکیل دادند (جدول دو).

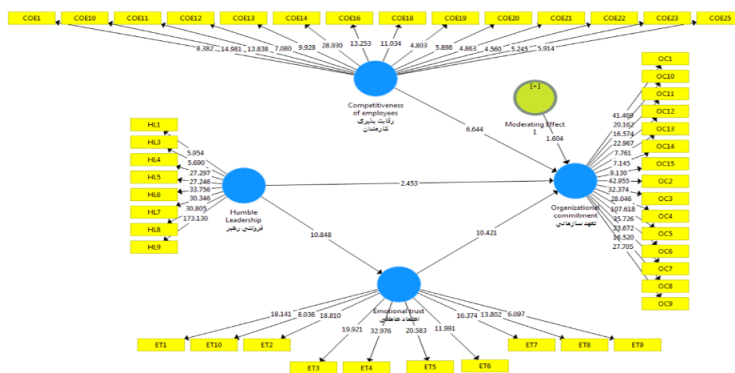
پرسش‌نامه تحقیق حاضر بین ۳۰۰ نفر از کارمندان با روش نمونه‌گیری تصادفی توزیع گردید. پس از جمع‌آوری پرسش-نامه‌ها، آن‌هایی که ناقص بودند کنار گذاشته شد و در مجموع ۲۷۱ پرسش‌نامه جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها مورد استفاده قرار گرفت که ۲۱۱ نفر مرد و ۶۰ نفر زن بودند که به ترتیب ۷۷/۹ و ۲۲/۱ درصد از حجم نمونه را به خود اختصاص داده‌اند. همچنین از نظر تحصیلات ۱۱ نفر دیپلم و پایین‌تر، ۲۲ نفر فوق دیپلم، ۹۴ نفر کارشناسی و بالاتر و ۱۴۴ نفر کارشناسی ارشد و فوق دیپلم، ۹۴ نفر کارشناسی و ۱۴۴ نفر کارشناس ارشد و

درصد	فراوانی	مشخصات توصیفی	
۷۷،۹%	۲۱۱	مرد	جنسیت
۲۲،۱%	۶۰	زن	
	۲۷۱	مجموع	
۴،۱%	۱۱	دیپلم و پایین‌تر	تحصیلات
۸،۱%	۲۲	فوق دیپلم	
۳۴،۷%	۹۴	کارشناسی	
۵۳،۱%	۱۴۴	کارشناسی ارشد و بالاتر	
	۲۷۱	مجموع	
۳،۷%	۱۰	۵ سال و کمتر	سابقه خدمت
۱۲،۵%	۳۴	بین ۶ تا ۱۰ سال	
۱۸،۸%	۵۱	بین ۱۱ تا ۱۵ سال	
۶۴،۹%	۱۷۶	بیشتر از ۱۵ سال	
	۲۷۱	مجموع	
۰،۷%	۲	بین ۲۶ تا ۳۰ سال	سن
۱۲،۹%	۳۵	بین ۳۱ تا ۳۵ سال	
۸۶،۳%	۲۳۴	بالاتر از ۳۵ سال	
	۲۷۱	مجموع	

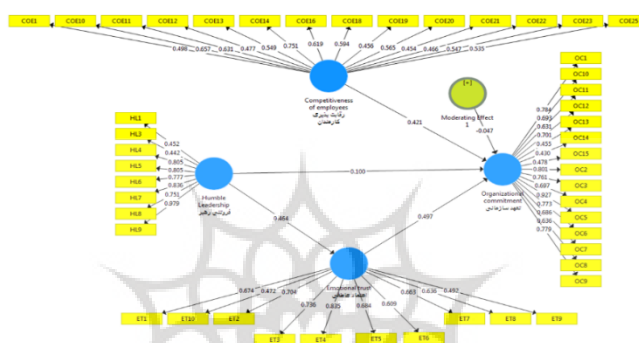
جدول ۲. مشخصات جمعیت‌شناختی

رقابت‌پذیری کارمندان زیر ۰/۴ به دست آمد. بارعاملی در حقیقت یک ضریب همبستگی بین متغیرهای مکنون و متغیرهای آشکار در یک مدل اندازه‌گیری است. این ضریب تعیین می‌کند که متغیر مکنون چقدر از واریانس متغیرهای آشکار را تبیین می‌کند و لذا این گویه‌ها از مدل حذف و آزمون مجدد به عمل آمد. نتایج حاصل از آزمون در نمودارهای دو مربوط به مدل ساختاری متغیرهای پژوهش در حالت معنی-داری و نمودار سه مربوط به مدل ساختاری متغیرهای پژوهش در حالت استاندارد آمده است:

در بررسی مدل معادلات ساختاری، ضریب t برای سه مورد از روابط بالاتر از ۱/۹۶ بوده و در سطح ۹۵٪ مورد تأیید قرار گرفت. یعنی اثر فروتنی رهبر بر اعتماد عاطفی و تعهد سازمانی و همچنین اثر متغیر میانجی اعتماد عاطفی بر تعهد سازمانی مورد تأیید قرار گرفته است. اما متغیر رقابت‌پذیری کارمندان به‌عنوان متغیر تعدیل‌گر بر تعهد سازمانی مؤثر نبوده است؛ زیرا ضریب معنی‌داری آن کمتر از ۱/۹۶ (۰/۹۹۵) به دست آمده است. همچنین برخی ضرایب بارعاملی (ضرایب استاندارد) برخی از گویه‌های متغیرهای فروتنی رهبر و



نمودار ۲. مدل ساختاری متغیرهای پژوهش در حالت معنی‌داری



نمودار ۳. مدل ساختاری متغیرهای پژوهش در حالت استاندارد

همان طور که در نمودار شماره دو نشان داده می‌شود ضریب t برای سه مورد از روابط بالاتر از ۱/۹۶ بوده و در سطح ۹۵٪ تأیید است. یعنی اثر فروتنی رهبر بر اعتماد عاطفی و تعهد سازمانی و همچنین اثر متغیر میانجی اعتماد عاطفی بر تعهد سازمانی مورد تأیید قرار گرفته است. اما متغیر رقابت-پذیری کارمندان به عنوان متغیر تعدیل‌گر بر تعهد سازمانی مؤثر نبوده است؛ زیرا ضریب معنی‌داری آن کمتر از ۱/۹۶ (۱/۶۰۴) به دست آمده است. با توجه به نمودار استاندارد نیز همه ضرایب بتا (بارهای عاملی) برای همه گویه‌ها بالاتر از ۰/۴ به دست آمده که حکایت از برازش مدل داشته است. در جدول سه نیز مقادیر ضرایب مدل اندازه‌گیری به طور کامل ذکر شده است:

همان طور که در نمودار شماره دو نشان داده می‌شود ضریب t برای سه مورد از روابط بالاتر از ۱/۹۶ بوده و در سطح ۹۵٪ تأیید است. یعنی اثر فروتنی رهبر بر اعتماد عاطفی و تعهد سازمانی و همچنین اثر متغیر میانجی اعتماد عاطفی بر تعهد سازمانی مورد تأیید قرار گرفته است. اما متغیر رقابت-پذیری کارمندان به عنوان متغیر تعدیل‌گر بر تعهد سازمانی مؤثر نبوده است؛ زیرا ضریب معنی‌داری آن کمتر از ۱/۹۶ (۱/۶۰۴) به دست آمده است. با توجه به نمودار استاندارد نیز همه ضرایب بتا (بارهای عاملی) برای همه گویه‌ها بالاتر از ۰/۴ به دست آمده که حکایت از برازش مدل داشته است. در جدول سه نیز مقادیر ضرایب مدل اندازه‌گیری به طور کامل ذکر شده است:

متغیرها	(AVE > 0.5) شاخص	آلفای کرونباخ (> 0.7)	پایایی مرکب (> 0.7)	معیار Q2	معیار R2
رقابت‌پذیری کارمندان	۰/۵۱۷	۰/۸۶۲	۰/۸۶۴	--	--
اعتماد عاطفی	۰/۵۳۴	۰/۸۵۵	۰/۸۸۲	۰/۰۸۱	۰/۲۱۶
فروتنی رهبر	۰/۵۶۵	۰/۸۵۵	۰/۹۰۸	--	--
تعهد سازمانی	۰/۵۸۳	۰/۹۱۸	۰/۹۳۱	۰/۳۷۴	۰/۸۴۴

جدول ۳. ضرایب برازش مدل

با توجه به اهداف پژوهش و آزمون‌های انجام‌شده الزامیه نتایج حاصل از فرضیات تحقیق به طور اختصار در جدول چهار ذکر شده‌اند.

فرضیه	ضریب مسیر	عدد معنی داری / t	تأیید / عدم تأیید
۱ ادراک از فروتنی رهبر بر تعهد سازمانی کارکنان تأثیرگذار است.	۰/۱۰۰	۲/۴۵۳	تأیید
۲ ادراک از فروتنی رهبر بر اعتماد عاطفی درک‌شده کارکنان تأثیرگذار است.	۰/۴۶۴	۱۰/۸۴۸	تأیید
۳ ادراک کارکنان از اعتماد عاطفی بر تعهد سازمانی کارکنان تأثیرگذار است.	۰/۴۹۷	۱۰/۴۲۱	تأیید

۴	رقابت‌پذیری پیروان تأثیر ادراک از فروتنی رهبر بر تعهد سازمانی کارکنان را تعدیل می‌کند.	۱/۶۰۴	۰/۰۴۷-	رد
---	--	-------	--------	----

جدول ۴. نتایج فرضیات

سازمانی کارکنان تأثیرگذار است (فرضیه اول). نتایج نشان داد رهبرانی که به پیروان اعتماد نموده، دانش و مهارت‌های ویژه کارکنان و نیز نقاط قوت آنان را ارج نهاده و بر ایجاد فرهنگ کار تیمی و رشد فردی افراد اهتمام می‌ورزند مآلاً موجب می‌شوند تا کارکنان مشارکت خود را در سازمان شناسایی کرده، با اهداف و خواسته‌های سازمان همسویی نموده، نظم بیشتری در کار خود ارائه دهند. آن‌ها مدت بیشتری در سازمان می‌مانند و بیشتر کار می‌کنند و به عبارتی دیگر تعهد سازمانی بیشتری از خود نشان می‌دهند. این نتیجه با تحقیقات وانگ و همکاران (۲۰۲۲)، همخوانی دارد. وانگ و همکاران دریافتند که ادراک از خیرخواهی رهبران فروتن در میان کارکنانی که جهت‌گیری‌های هدفمند، یادگیری قوی و ادراک بالایی از تعهد در سازمان را دارند، به طور قابل توجهی از دیگران مطلوب‌تر است و تعهد سازمانی آن‌ها را بر می‌انگیزاند. نظریه پردازان توصیه می‌کنند که فروتنی و تواضع در حال تبدیل شدن به یک موضوع حیاتی برای رهبرانی است که می‌خواهند سازمان‌های خود را در محیطی پویا و آشفته هدایت کنند و باعث ایجاد تعهد کارکنان در سازمان گردند.

نتایج حاصل از آزمون فرضیه دوم نشان داد که ادراک از فروتنی رهبر بر اعتماد عاطفی درک‌شده کارکنان تأثیرگذار است. این امر به این معنی است که به موازات درک پیروان از فروتنی رهبر این احساس در آن‌ها ایجاد می‌شود که می‌توانند به رهبر اطمینان نموده، مشکلات خود را با آن‌ها در میان گذاشته، و از دریافت دقیق پاسخ آن‌ها اطمینان داشته باشند. همچنین کارکنان در صورت درک چنین رفتاری از مدیران از رازداری آن‌ها احساس راحتی نموده و نسبت به تأمین نیازهای خود از سوی آن‌ها حس اقتناع و رضایت خواهند داشت. مقایسه این نتایج با تحقیقات لیوریس و کیوایتز (۲۰۲۲)، که طی آن این نتیجه حاصل شد که اظهار تواضع و فروتنی توسط رهبر با اعتماد عاطفی پیروان نسبت به رهبرشان رابطه مثبت دارد و نیز نتایج تحقیقات ایوترابی و همکاران (۱۴۰۰)، نیز که مبین اثبات این رابطه و تأثیر بوده‌اند، هم‌راستا و در یک جهت می‌باشند. رهبری به دلیل نقشی که در اثربخشی فردی و گروهی ایفا می‌کند، موضوع بسیار مهمی در رفتار سازمانی است. پژوهشگران رفتار سازمانی ثابت کرده‌اند که رهبران می‌توانند عامل تمایز در سازمان‌ها باشند و اعتماد عاطفی کارکنان را تحت تأثیر قرار دهند.

نتایج آزمون‌های معادلات ساختاری نشان داده است که ادراک کارکنان از اعتماد عاطفی درک شده بر تعهد سازمانی کارکنان تأثیرگذار است (فرضیه سوم). این نتیجه بیان می‌دارد در صورتی که این احساس در پیروان ایجاد شود که می‌توانند به رهبر اطمینان نموده، مشکلات خود را با آن‌ها در میان گذاشته و از دریافت دقیق پاسخ آن‌ها خاطر جمع باشند و نیز در صورتی که پیروان از رازداری آن‌ها احساس راحتی نموده و نسبت به تأمین نیازهای خود از سوی آن‌ها حس اقتناع و رضایت داشته باشند در نتیجه آنان نیز به نوبه خود با پذیرش

نتایج حاصل از آزمون فرضیه اول نشان داد که عدد معنی‌داری بین دو متغیر ادراک از فروتنی رهبر و تعهد سازمانی کارکنان (۲/۴۵۳ و بزرگتر از ۱/۹۶) بوده بنابراین ادراک از فروتنی رهبر بر تعهد سازمانی کارکنان تأثیرگذار است، همچنین عدد ضریب مسیر مابین دو متغیر نشان‌دهنده تأثیر مثبت (۰/۱۰۰) بوده است.

نتایج حاصل از آزمون فرضیه دوم نشان داد که عدد معنی‌داری بین دو متغیر ادراک از فروتنی رهبر و اعتماد عاطفی درک‌شده کارکنان (۱۰/۸۴۸ و بزرگتر از ۱/۹۶) بوده، بنابراین ادراک از فروتنی رهبر بر اعتماد عاطفی درک‌شده کارکنان تأثیرگذار است، همچنین عدد ضریب مسیر مابین دو متغیر نشان‌دهنده تأثیر مثبت (۰/۴۶۴) بوده است.

نتایج حاصل از آزمون فرضیه سوم نشان داد که عدد معنی‌داری بین دو متغیر اعتماد عاطفی درک‌شده کارکنان و تعهد سازمانی کارکنان (۱۰/۴۲۱ و بزرگتر از ۱/۹۶) بوده بنابراین ادراک کارکنان از اعتماد عاطفی بر تعهد سازمانی کارکنان تأثیرگذار است، همچنین عدد ضریب مسیر مابین دو متغیر نشان‌دهنده تأثیر مثبت (۰/۴۹۷) بوده است.

نتایج حاصل از آزمون فرضیه چهارم نشان داد که رقابت‌پذیری پیروان تأثیر ادراک از فروتنی رهبر بر تعهد سازمانی کارکنان را تعدیل نمی‌کند و به نظر می‌رسد متغیر رقابت‌پذیری پیروان به صورت مستقیم تأثیر بهتر و بیشتری بر تعهد سازمانی کارکنان دارند؛ ولی تأثیر ادراک از فروتنی رهبر بر تعهد سازمانی کارکنان از طریق متغیر تعدیل‌گر رقابت‌پذیری پیروان معنادار نیست.

۴ بحث و نتیجه‌گیری

تحقیقاً از جمله عوامل موفقیت سازمان‌ها و منجمله سازمان‌های مالیاتی برخورداری از نیروی انسانی متعهد، مورد اعتماد، دارای روحیه رقابت‌پذیری مثبت و نیز رهبران اثربخش می‌باشد. جذب و نگهداشت کارکنان متعهد، بانگیزه و پرتلاش از اولویت‌های سازمان‌ها محسوب می‌شود. اتخاذ استراتژی‌ها و روش‌های مناسب مدیریت و رهبری، ضامن تعهد و وفاداری و در نهایت ارتقای سطح عملکرد و بهره‌وری نیروها و کل سازمان خواهد شد. با وجود این، اتخاذ سبک مناسب رهبری و چگونگی تعامل بین افراد در جهات مختلف ارتباطی اعم از روابط کارکنان با یکدیگر و نیز ارتباطات بالادست-پایین‌دست همچنان با نارسایی‌هایی مواجه است که انجام تحقیقاتی از این دست را طلب می‌نموده است. با توجه به مراتب هدف از پژوهش حاضر بررسی تأثیر ادراک از فروتنی رهبر بر تعهد سازمانی کارکنان و نقش‌های میانجی اعتماد عاطفی درک‌شده و تعدیل‌گر رقابت‌پذیری کارکنان در ادارات مالیات و دارایی استان مازندران بوده است.

نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل مدل رگرسیونی در نرم‌افزار پی‌اس‌ان نشان داد که ادراک از فروتنی رهبر بر تعهد

دارای حس اعتماد عاطفی و روحیه رقابت-پذیری مثبت خواهد شد. مدیران سازمان با مشارکت دادن افراد در تصمیم‌گیری‌ها و ترویج کار تیمی می‌توانند احساس مشارکت بیشتری در افراد ایجاد کنند. برگزاری کارگاه‌های تیم-سازی و انگیزشی در ایجاد حس اعتماد و توجه رهبر به نظر دیگران و بالعکس از عوامل مؤثر در این خصوص به‌شمار می‌آیند.

با توجه به نتایج فرضیه سوم، ادراک کارکنان از اعتماد عاطفی بر تعهد سازمانی کارکنان تأثیرگذار است، بنابراین:

✓ مدیرانی که می‌خواهند افراد سازمان با پذیرش اهداف و ارزش‌های سازمان، تمایل به اهتمام برای سازمان و قصد ادامه عضویت در سازمان و وفاداری نسبت به آن در عمل تعلق خاطر بیشتری از خود نشان دهند همان گونه که یافته‌ها بر آن حکایت دارند مقتضی است با اتخاذ استراتژی‌ها و سیاست‌های مناسب در حوزه هدایت رفتار انسانی به گونه‌ای عمل کنند تا این احساس در پیروان ایجاد شود که می‌توانند به رهبر اطمینان نموده، مشکلات خود را با آن‌ها در میان گذاشته و از دریافت دقیق پاسخ آن‌ها خاطرجمع باشند. در صورتی که پیروان از رازداری آن‌ها احساس راحتی نموده و نسبت به تأمین نیازهای خود از سوی آن‌ها حس اقتناع و رضایت داشته باشند، مآلاً تعهد و وفاداری بیشتری هم خواهند داشت. به این منظور برگزاری جلسات هم‌اندیشی توأم با ایجاد اعتماد متقابل و حاکم کردن فرهنگ مشارکت و همدلی در سراسر سازمان و ارائه آموزش‌های برقراری ارتباط اثربخش در این خصوص نقش بسزایی ایفا می‌کند.

توصیه به محققان آتی

در این تحقیق تأثیر ادراک از فروتنی رهبر بر تعهد سازمانی به‌عنوان متغیر مستقل و وابسته مد نظر قرار گرفته است. پیشنهاد می‌شود در تحقیقات دیگر سایر سبک‌های رهبری و از جمله در فضای الکترونیک مورد بررسی قرار گیرند و یا برخی متغیرهای عملکردی دیگر به جای تعهد سازمانی مد نظر قرار گیرند. همچنین به جای نقش میانجی اعتماد عاطفی درک شده از دیگر متغیرهای روان‌شناختی همچون حمایت سازمانی بهره گرفته شود. با توجه به اینکه این تحقیق در سازمان‌های مالیاتی صورت گرفته است، پژوهشگران دیگر همین موضوع را در سایر سازمان‌ها مورد بررسی قرار دهند. نظر به اینکه این تحقیق با روش کمی انجام شده محققان در تحقیقات بعدی با توجه به شرایط در حال گذار سازمان‌ها به سمت بهره‌گیری از هوش مصنوعی، می‌توانند شایستگی‌های رهبری مدیران و نیز واکنش‌های نیروی انسانی را در برابر این تغییرات و تأثیراتی که بر تعهد سازمانی می‌گذارند، مورد تحقیق قرار دهند.

اهداف و ارزش‌های سازمان، تمایل به اهتمام برای سازمان و قصد ادامه عضویت در سازمان و وفاداری نسبت به آن در عمل به ایفای وظیفه خود می‌پردازند. از نظر مقایسه این نتیجه با پژوهش‌های گذشته می‌توان به پژوهش‌های لی و همکاران (۲۰۲۲) و خنیفر و همکاران (۱۳۸۸)، اشاره نمود که معتقد بودند اعتماد عاطفی در سازمان بر تعهد سازمانی مؤثر است. کارکنان متعهد به سازمان خود اعتقاد دارند؛ از این‌رو، حامیانی مؤثر و مثبت برای کارفرمایان خود هستند. آن‌ها حامی و طرفدار قوی محصولات، خدمات و سیاست‌های کارفرمای خود هستند. بنابراین وجود حس اعتماد در کنار متعهد بودن به سازمان و رهبر بین کارکنان ضروری است. محققان اغلب از اعتماد عاطفی به‌عنوان عاملی برای سنجش کیفیت تبادلات اجتماعی بین پیروان و رهبرشان استفاده می‌کنند. اعتماد عاطفی کارکنان نسبت به سرپرست خود، می‌تواند در ایجاد اعتماد آن‌ها به سازمان و کوشش در راستای اهداف کلان سازمان تأثیرگذار باشد.

در تحلیل نقش تعدیل‌گری رقابت‌پذیری پیروان بر رابطه بین ادراک از فروتنی رهبر و تعهد سازمانی کارکنان که منجر به رد فرضیه چهارم گردید به نظر می‌رسد بهتر باشد که در جامعه موصوف رهبران، از هرگونه تحریک و ایجاد حس رقابت منفی در پیروان امتناع نمایند تا شاهد کاهش سطح مثبت عملکردی آنان نباشند.

توصیه به مدیران اجرایی

با توجه به اینکه بر اساس فرضیه اول، ادراک از فروتنی رهبر بر تعهد سازمانی کارکنان تأثیرگذار است، به مدیران سازمان مالیاتی مرتبط توصیه می‌شود:

✓ در هدایت نیروها از سبک‌ها و روش‌های رهبری مردمسالارانه و فروتنانه استفاده نمایند؛ چراکه یافته‌ها نشان داد رهبرانی که به پیروان اعتماد نموده، دانش و مهارت‌های ویژه کارکنان و نیز نقاط قوت آنان را ارج نهاده و بر ایجاد فرهنگ کار تیمی و رشد فردی افراد اهتمام می‌ورزند، مآلاً موجب می‌شوند تا کارکنان مشارکت خود را در سازمان شناسایی کرده، با اهداف و خواسته‌های سازمان هم‌سویی نموده، نظم بیشتری در کار خود ارائه دهند. پیشنهاد می‌شود مدیران با ایجاد بستر مناسب برای ارائه آموزش‌های لازم خصوصاً برگزاری کارگاه‌های آموزشی در سطح کارکنان و مدیران زمینه‌ساز ترویج و به‌کارگیری سبک رهبری فروتنانه و ایجاد حس تعلق، وفاداری، همکاری و رهبری فروتنانه در اعضا گردند.

با توجه به نتایج فرضیه دوم که بر تأثیر ادراک از فروتنی رهبر بر اعتماد عاطفی درک‌شده کارکنان دلالت دارد پیشنهاد می‌گردد:

✓ استفاده از روش‌های رهبری مردمسالارانه و فروتنانه همان‌طور که از یافته‌ها مشهود است، سبب ایجاد و رشد کارکنانی متعهد به سازمان و

مراتب تشکر صمیمانه خود را از کارکنان ادارات مالیات و دارایی استان مازندران، هیأت داوران پایان‌نامه و مسؤولان دانشگاه مازندران ابراز می‌دارند.

سهم نویسندگان

بر اساس مقررات دانشگاه مازندران می‌باشد.

تضاد منافع

هیچ تضاد منافی وجود ندارد.

محدودیت‌های تحقیق

در پژوهش حاضر با توجه به مدل مفهومی و متغیرهای تحقیق، منابع و مقالات فارسی مرتبط با تأثیرات دو به دوی متغیرها به‌ویژه در مستندات داخلی کم بوده؛ لذا از این حیث محققین با محدودیت مواجه بوده‌اند. به دلیل محدودیت دسترسی به افراد در سطح ملی صرفاً این تحقیق در سطح استان مازندران انجام شده است؛ لذا در تعمیم نتایج آن به کل جامعه مالیاتی کشور بهتر است احتیاط صورت گیرد.

تشکر و قدردانی

تحقیق حاضر از پایان‌نامه دوره کارشناسی ارشد مصوب و دفاع‌شده در دانشگاه مازندران استخراج شده است. نویسندگان



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

منابع

- Abdul Manafi, S and Tajmir Riahi, Z. (2018), investigating the impact of leader-member behavior exchange (social and economic) on the creative behavior of employees with regard to the mediating role of employees' willingness to take risks and the moderating role of their emotional capacity (case Study: Shahreza health and treatment network), the fifth international conference on management, psychology and humanities with a sustainable development approach, Tehran. (In Persian)
- Abu Torabi, M, Hassanzadeh Samrin, T and Habibi, R. (2021). investigating the impact of transformational leadership on followers' emotional commitment with the mediating role of perceived organizational support and manager's organizational visualization, the second international conference on challenges and new solutions in industrial engineering, management and accounting, Damghan. (In Persian)
- Salar, Jamshid, Hosseini Amiri, Seyyed Mahmoud, & Mansour Far, Ali. (2019). The effect of brand identity management and social responsibility on employees' organizational commitment with the mediating role of external brand prestige and the moderating role of gender. *Sustainable Human Resource Management*, 2(2), 95-115. doi: 10.22080/shrm.2020.2675.
- Amrollahi, Nahid, & Niknam, Mansour. (2018). Explaining the effects of Islamic human resource management on organizational commitment with a focus on the mediating role of organizational trust (case study: Yazd Police Force). *Sustainable Human Resource Management*, 1(1), 53-73. doi: 10.22080/shrm.2019.2356.
- Yang, J., & Mossholder, K. W. (2010). Examining the effects of trust in leaders: A bases-and-foci approach. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 50-63.
- Asag-Gau, Lamia & van Dierendonck, Dirk. (2011). The impact of servant leadership on organisational commitment among the highly talented: The role of challenging work conditions and psychological empowerment. *European J. of International Management*. 5. 463 - 483. doi: 10.1504/EJIM.2011.042174.
- Carnevale, J. B., Huang, L., & Paterson, T. (2019). LMX-differentiation strengthens the prosocial consequences of leader humility: An identification and social exchange perspective. *Journal of Business Research*, 96, 287-296.
- Chiu, C. Y. C., Marrone, J. A., & Tuckey, M. R. (2021). How do humble people mitigate group incivility? An examination of the social oil hypothesis of collective humility. *Journal of Occupational Health Psychology*. 26(5), 361-373.
- Chong, T. T. L., Lu, L., & Ongena, S. (2013). Does banking competition alleviate or worsen credit constraints faced by small- and medium-sized enterprises? Evidence from China. *Journal of Banking & Finance*, 37(9), 3412-3424.
- Dastane, O. (2020). Impact of leadership styles on employee performance: a moderating role of gender. *Australian Journal of Business and Management Research*, 5, 27-52.

- Dostar, M., Mostaghimi, M., Esmailzadeh, M. (2014). Ethical leadership and investigating the impact of its dimensions on organizational commitment. *Improvement and Transformation Management Studies*, 24(79), 27-45. (In Persian)
- Durkin, M., & Bennett, H. (1999). Employee commitment in retail banking: identifying and exploring hidden dangers. *International Journal of bank marketing*, 17(3), 124-137.
- Frances X. Frei and Anne Morriss. (2020). Begin with Trust, *Harvard Business Review*, 2020. <https://hbr.org/2020/05/begin-with-trust>.
- Ghafouri, N. (2018). Organizational commitment, the third national conference on the role of management in the vision of 1404, Rasht, <https://civilica.com/doc/925366>. (In Persian)
- Hu, W.C.Y., Thistlethwaite, J.E., Weller, J., Gallego, G., Monteith, J. & McColl, G.J. (2015) It was serendipity: A qualitative study of academic careers in medical education. *Medical Education*, 49(11), 1124-1136.
- Jiaxin Yi. (2023). The influence of humble leadership on employees' active self-service performance -- the mediating role of affective commitment and the moderating role of job autonomy. *Humanities and Social Science Research*. Vol. 5 No. 1.
- Khanifar, H; Moghimi, S. M; Jandaghi, Gh; Zarrundi, N. (2008). Examining the relationship between the components of trust and organizational commitment of employees (in Jihad agriculture and education organizations of Qom province). *Public administration*, 1(2). (In Persian)
- Lee, C. C., Li, Y. S., Yeh, W. C., & Yu, Z. (2022). The Effects of Leader Emotional Intelligence, Leadership Styles, Organizational Commitment, and Trust on Job Performance in the Real Estate Brokerage Industry. *Frontiers in psychology*, 13.
- Owens, B. P., Baker, W. E., Sumpter, D. M., & Cameron, K. S. (2016). Relational energy at work: Implications for job engagement and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 101(1), 35.
- Majidian Far, M. B. Rahimian, H. (2014), examining the relationship between servant leadership style and organizational commitment of education workers, *Kohgilouye and Boyer Ahmad. Nama Aja Educational Studies Quarterly*, 9 (4): 11-20. (In Persian)
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- Meyer, J.P., Stanley, D., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2022). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a metaanalysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52 *Times new roman*.
- Miao, Qing & Newman, Alexander & Schwarz, Gary & XU, LIN. (2014). Servant Leadership, Trust, and the Organizational Commitment of Public Sector Employees in China. *Public Administration*. 92. 10.1111/padm.12091.
- Moradi, H. (2018). Investigating the effect of servant leadership style on organizational intelligence (Case study: General Administration of Ports and Maritime Affairs of Mazandaran Province). *Marine Transportation Industry*, 5(1), 63-77.

- Doi: 10.30474/jmti.2019.90195. (In Persian)
- Mudrack, P. E., Bloodgood, J. M., & Turnley, W. H. (2012). Some ethical implications of individual competitiveness. *Journal of Business Ethics*, 108(3), 347-359.
- Nasr Esfahani, M. Nasr Esfahani, A. Nouri, A. (2013). The relationship between servant leadership and organizational commitment and its components in Isfahan welfare organization employees, *Public Management Research Journal*, 4(11), 105. (In Persian)
- Northouse, P. (2019). *Leadership: Theory and Practice*. All Books and Monographs by WMU Authors, 739.
- Olesia, W.S., & Iravo, M.E. (2013). Role of Servant Leadership on Organizational Commitment: An Exploratory Survey of State Corporations in Kenya.
- Porter, L. W., Mowday, R. T., & Steers, R. M. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247.
- Pratama, E. N., Suwarni, E., & Handayani, M. A. (2022). The Effect Of Job Satisfaction And Organizational Commitment On Turnover Intention With Person Organization Fit As Moderator Variable. *APTISI Transactions on Management (ATM)*, 6(1), 74-82.
- Rezai Khoshkham, Sh. (2018), investigating the relationship between leader's humility and employee's behavior by differentiating leader-follower exchange and matching followers with the leader, Master's thesis, Payam Noor University, Hamedan. (In Persian)
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Perilaku Organisasi Edisi 6 Terjemahan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rost, J. C. (1995). Leadership: A discussion about ethics. *Business Ethics Quarterly*, 5: 129-142.
- Ryckman, M., Ing, K., Proceviat, S., Allan, M., Bruce, L., ... & Davies, J. C. (2010). Density, movements, and survival of raccoons in Ontario, Canada: implications for disease spread and management. *Journal of Mammalogy*, 91(1), 122-135.
- Sarsangi, H. (2022). The importance of work conscience and organizational commitment in promoting and excelling the organization, conference: interdisciplinary studies in management and engineering, 5th course, pp. 790-783. (In Persian)
- Setyaningrum, Retno. (2017). Relationship between servant leadership in organizational culture, organizational commitment, organizational citizenship behaviour and customer satisfaction. *European Research Studies Journal*. 20. 554-569.
- Somech, A. (2003). Relationships of participative leadership with relational demography variables: A multilevel perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 24: 1003-1018.
- Tabli, H. Moradi Shahr, B. M. Irannejad Parisi, S.J. (2019). The relationship between ethical leadership and individual performance: the mediating role of organizational commitment. *Ethics in science and technology*. 2019; 14 (2):143-136. (In Persian)
- Talebi Shalimaki, M. (2021). examining the relationship between dimensions of organizational justice and organizational commitment (case study: education departments of Mazandaran province), master's thesis, Allameh Amini Institute of Higher Education. (In Persian)

- Thornton, B., Ryckman, R. M., & Gold, J. A. (2011). Competitive orientations and the Type A behavior pattern. *Psychology*, 2(05), 411.
- Wang, X., Liu, Z., Wen, X., & Xiao, Q. (2022). An implicit leadership theory lens on leader humility and employee outcomes: Examining individual and organizational contingencies. *Tourism Management*, 89, 104448.
- Weick, K. E. (2001). Leadership as the legitimization of doubt. In W. Bennis, G. M. Spreitzer, & T. G. Cummings (Eds.), *The future of leadership: Today's top leadership thinkers speak to tomorrow's leaders*: 91–102.
- World Economic Forum. (2017). Digital Transformation Initiative Aviation, Travel and Tourism Industry. World Economic Forum White Paper. Available Online: https://www.ature.com/t20170116T084449__w_/us-en/_acnmedia/Accenture/Conversion-Assets/WEF/PDF/Accenture-DTI-Aviation-Travel-and-Tourism-Industry-White-Paper.pdf#zoom=50. Accessed On: 22/05/2017
- Zafar, A., Shahnawaz, S., Malik, S. A., Javed, M. S., Naeem, N., Ali, S., ... & Dogar, M. Z. U. H. (2021). A Comparative Study on the Dysregulated levels of Serum Ascorbic Acid, Glycated Hemoglobin and Lipids Profile in Type-2 Diabetics. *Pak Euro Journal of Medical and Life Sciences*, 4(3), 161-170.
- Zhu, W., Newman, A., Miao, Q., & Hooke, A. (2013). Revisiting the mediating role of trust in transformational leadership effects: Do different types of trust make a difference? *The Leadership Quarterly*, 24(1), 94-105.
- Liborius, P., & Kiewitz, C. (2022). When leader humility meets follower competitiveness: Relationships with follower affective trust, intended and voluntary turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 135, 1–14. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2022.103719>.
- Ye, B. H., Tung, V. W. S., Li, J. J., & Zhu, H. (2020). Leader humility, team humility and employee creative performance: The moderating roles of task dependence and competitive climate. *Tourism Management*, 81, Article 104170. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104170>.
- Wang, Danni & Ou, Amy & Song, Jiwen. (2021). Stay Humble and Fly High: The Roles of Subordinate Voice and Competitive Work Context in the Linkage Between Leader Humility and Career Success. *Journal of Leadership and Organizational Studies*. 29.10.1177/15480518211059924.