

رهبری متواضعانه و تعهد سازمانی: شکوفایی نقش زنان در محیط کار خصوصی

نسیم محمدعلی زاده نویر^۱، هاجر کهن‌سال^{۲*}

۱- کارشناسی ارشد روانشناسی صنعتی سازمانی، گروه روانشناسی، مؤسسه غیرانتفاعی فاطمیه شیراز، فارس، ایران.

alizadehnasimpsy@gmail.com

۲- استادیار گروه روانشناسی، مؤسسه غیرانتفاعی فاطمیه شیراز، فارس، ایران. (نویسنده مسئول)

kohansal.h@gmail.com

تاریخ پذیرش: [۱۴۰۳/۷/۱۴]

تاریخ دریافت: [۱۴۰۳/۴/۷]

چکیده

انتخاب سبک رهبری مناسب می‌تواند تأثیر قابل توجهی بر بهبود عملکرد کارکنان، افزایش رضایت شغلی و تقویت تعهد سازمانی داشته باشد. پژوهش حاضر با هدف بررسی نقش سبک رهبری متواضعانه در ارتقای تعهد سازمانی زنان شاغل در شهر تبریز انجام شده است. این مطالعه با رویکرد توصیفی-همبستگی (تحلیل مسیر) انجام شده و نمونه‌ای شامل ۱۵۰ نفر از زنان شاغل در سازمان‌های خصوصی تبریز در سال ۱۴۰۲ به روش نمونه‌گیری در دسترس انتخاب شده‌اند. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه‌های سبک رهبری متواضعانه اوانز و همکاران (۲۰۱۳) و تعهد سازمانی آلن و میر (۱۹۹۰) استفاده شد. تحلیل داده‌ها نشان داد که سبک رهبری متواضعانه تأثیر مثبت و معناداری بر تعهد سازمانی دارد. این یافته‌ها نشان‌دهنده اهمیت بهره‌گیری از سبک رهبری متواضعانه در سازمان‌های خصوصی است که اغلب با چالش‌هایی چون رقابت بالا، حفظ نیروهای انسانی توانمند و افزایش بهره‌وری مواجه‌اند. سبک رهبری متواضعانه می‌تواند به‌عنوان راهکاری اثربخش در تقویت انگیزش و تعهد شغلی کارکنان، به‌ویژه زنان شاغل، مورد استفاده قرار گیرد. با توجه به اینکه زنان شاغل ممکن است با موانع بیشتری در محیط‌های کاری روبه‌رو شوند، تقویت تعهد سازمانی آن‌ها از طریق حمایت و هدایت متواضعانه مدیران می‌تواند به بهبود عملکرد سازمانی کمک شایانی کند. این رویکرد نه تنها انگیزه‌های شغلی کارکنان را افزایش می‌دهد، بلکه زمینه‌ساز حفظ و توسعه سرمایه انسانی در بلندمدت نیز می‌شود.

واژگان کلیدی: سبک رهبری متواضعانه، تعهد سازمانی، زنان.

۱- مقدمه

امروزه منابع انسانی به عنوان با ارزش ترین و مهم ترین منابع سازمانی محسوب می شوند که نقش مهمی در جهت تحقق اهداف سازمانی ایفا می کنند و همچنین می توانند منجر به برتری و رقابت سازمان ها نسبت به یکدیگر شوند. منابع انسانی اثربخش یکی از مهم ترین دارایی های نامشهود در سازمان هستند و رشد اقتصادی سازمان وابسته به توانمند کردن آنها است (Mathis Jackson, Valentine & Meglich, 2016). به همین دلیل باید به نیازهای اعضای سازمان توجه ویژه ای شود و بین نیازهای فردی و سازمانی اتحاد و یکپارچگی ایجاد گردد (Aryanto, 2017). تعامل مدیر با کارکنان به عنوان شاخصی جهت شناسایی جو سازمانی است که می تواند موجب اثربخشی سازمان شود. سبک مدیریت و رهبری متواضعانه می تواند به جو سازمانی مثبت، افزایش کارایی و انگیزش شغلی و تعهد سازمانی در کارکنان منجر شود و باعث شود اعضا احساس کنترل بیشتر روی کار خود داشته و در نتیجه به سازمان خود متعهدتر شوند (Guo, 2018). منابع انسانی تحت تأثیر سبک رهبری مدیران هستند. سبک رهبری می تواند بر ادراک کارمندان و نگرش ها و رفتارهای کاری آنان تأثیر بگذارد و برای آنها انگیزه شغلی بیشتری ایجاد کند (Luu, 2021). رهبر متواضع خود را ارزیابی می کند و از طریق یک لنز چندوجهی و عینی به ارزیابی کارکنان می پردازد و از ارزش، قدرت و مشارکت مثبت کارکنان قدردانی می کند. رهبری متواضعانه شامل سه مؤلفه رفتاری است: ۱) تمایل به ابراز محدودیت ها و اشتباهات خویش، ۲) توجه به مشارکت و نقاط قوت کارکنان ۳) بازنگه داشتن مسیر مشاوره، ایده و بازخورد (Zhu, Zhang & Shen, 2019).

رهبری متواضعانه مبتنی بر این اصل است که اگر می خواهید بر انسان ها رهبری کنید، ابتدا باید یاد بگیرید تا پیرو آنها باشید. این رهبران به دنبال حداکثر علایق سازمانی و اعضای آن هستند و کمتر به منافع شخصی توجه دارند و با خودآگاهی و بینش منطقی در مورد خود و دیگران، سعی در راهنمایی اعضا دارند و از انتقادها با آغوشی باز استقبال می کنند. پژوهش ها حاکی از این است که رهبری متواضعانه منجر به نتایج مثبتی مانند سطوح بالای یادگیری، مشارکت اعضا و تعهد نسبت به عمل برای سازمان می شود (Liu, 2016). همچنین رهبری متواضعانه از طریق توانمندسازی روان شناختی و ایجاد امنیت روانی بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت دارد (حاجیان، شیرازی تهرانی و صالح زاده، ۱۴۰۱). رهبری متواضعانه می تواند از طریق افزایش رضایت شغلی منجر به ارتقای سطح عملکرد شغلی و تعهد سازمانی در کارکنان شود (پاشازاده، سلیمانی و تیموری آذر، ۱۳۹۹). یکی از مفاهیمی که طی دهه های اخیر به شدت در تفکر مدیریتی نفوذ داشته، مفهوم تعهد سازمانی است. تعهد سازمانی حالتی است که فرد سازمان به خصوص هدف های آن را معرفی خود می داند و تمایل دارد تا عضو آن سازمان باقی بماند. تعهد سازمانی شامل نگرش های مثبت و منفی کارکنان نسبت به کل سازمانی است که در آن مشغول به کار هستند. در این شرایط فرد نسبت به سازمان احساس وفاداری عمیقی داشته و از طریق آن سازمان خود را مورد شناسایی قرار می دهد (Tharikh, Ying & Saad, 2016).

تعهد سازمانی بر رفتارهایی مانند جابه جایی و غیبت اثر می گذارد و می تواند پیامدهای مثبت و متعددی داشته باشد. کارکنانی که تعهد دارند نظم بیشتری داشته و بهتر کار می کنند؛ بنابراین مدیران می توانند با اتخاذ سبک رهبری مناسب انگیزش شغلی و عملکرد کارکنان را افزایش داده و تعهد و پایبندی آنها را به سازمان حفظ کنند (Ali, Durrani, Shah & Khuram, 2021). پژوهش ها نشان دهنده تأثیر مثبت سبک رهبری بر تعهد سازمانی کارکنان (بابایی، معینی کیا، زاهد بابلان و قنبری، ۱۳۹۷؛ زمانی و چناری، ۱۳۹۸) و همچنین رابطه بین سبک های رهبری با انگیزش شغلی و تعهد سازمانی در کارکنان (اصفهانی اصل و صداقت جو، ۱۳۹۴) است.

بر اساس آنچه گفته شد، سبک رهبری متواضعانه یکی از عوامل تأثیرگذار و مهمی است که نقش بسزایی در میزان کارایی، عملکرد، انگیزش و تعهد و پایبندی کارکنان به سازمان دارد. با توجه به اهمیت نقش کارکنان در بقا و ارتقای سازمان ها، کاهش انگیزش شغلی و عدم تعهد و پایبندی به سازمان، می تواند عواقب جبران ناپذیری برای سازمان ها و در نهایت جامعه داشته باشد. به خصوص این

موضوع در زنان شاغل، به دلیل مسئولیت‌های چندگانه‌ای که در جامعه، خانواده و چرخه اقتصادی جامعه امروز به عهده دارند، اهمیت بیشتری پیدا می‌کند.

مطالعات نشان داده‌اند که زنان، همواره در مشاغلی متمرکز شده‌اند که زنانه تعریف شده و به لحاظ اقتصادی کم ارزش‌تر است؛ اما در طول زمان، زنان به مشاغل تخصصی‌تر نیز در جامعه راه یافتند و توانستند به سطوح بالای این مشاغل نیز ارتقا یابند. اگرچه این در مقایسه با وضعیت اشتغال خود زنان، پیشرفتی مهم به شمار می‌آید ولی در مقایسه با جایگاه مردان در مشاغل تخصصی مشابه، به نظر می‌رسد زنان هنوز باید راهی دراز برای رسیدن به برابری شغلی ببینند (راوودراد، ۱۳۸۳).

یکی از مسائل مهم و تأثیرگذار در انتخاب سبک رهبری توجه به تفاوت‌های بین زنان و مردان است. لذا در پژوهش حاضر سعی بر آن بود تا رابطه سبک رهبری متواضعانه بر تعهد سازمانی زنان مورد بررسی قرار گیرد. با توجه به این‌که در مطالعه پیشینه پژوهش داخل و خارج از کشور، پژوهش‌های بسیار اندکی به بررسی رابطه سبک رهبری متواضعانه بر تعهد سازمانی در زنان پرداخته بودند، خلأ پژوهش در این زمینه احساس می‌شد. بنا بر آنچه گفته شد پژوهش حاضر در پی یافتن تأیید یا رد این فرضیه است که: بین سبک رهبری متواضعانه (تصدیق محدودیت‌های فردی، قدردانی از نقاط قوت دیگران و تعمیم‌پذیری) و تعهد سازمانی (تعهد عاطفی، تعهد هنجاری و تعهد مستمر) زنان شاغل رابطه وجود دارد.

۲- مرور مبانی نظری و پیشینه

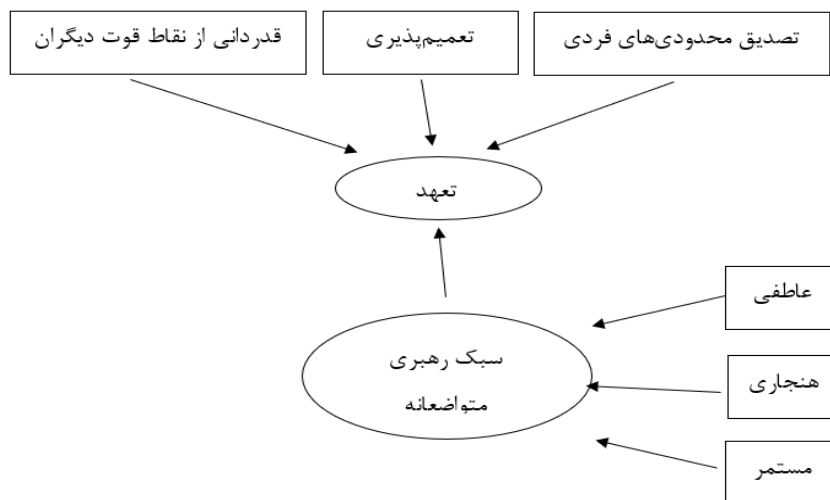
رهبری متواضعانه شامل سه مؤلفه رفتاری است. (۱) تصدیق محدودیت‌های فردی، (۲) قدردانی از نقاط قوت دیگران و (۳) تعمیم‌پذیری (Zhu et al., 2019). یکی از مفاهیمی که طی دهه‌های اخیر به شدت در تفکر مدیریتی نفوذ داشته، مفهوم تعهد سازمانی است. تعهد سازمانی حالتی است که فرد سازمان و به‌خصوص هدف‌های آن را معرف خود می‌داند و تمایل دارد تا عضو آن سازمان باقی بماند. تعهد سازمانی شامل نگرش‌های مثبت و منفی کارکنان نسبت به کل سازمانی است که در آن مشغول به کار هستند. در این شرایط فرد نسبت به سازمان احساس وفاداری عمیقی داشته و از طریق آن سازمان خود را مورد شناسایی قرار می‌دهد و شامل سه بعد تعهد عاطفی، تعهد هنجاری و تعهد مستمر است (Tharikh et al., 2016).

تیرگر (۱۴۰۲) در بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و سبک‌های رهبری مدیران با انگیزش شغلی معلمان نشان داد که میان فرهنگ سازمانی و سبک‌های رهبری با انگیزش شغلی معلمان ارتباط وجود دارد. از میان مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی (مشارکت شغلی، سازگاری، انطباق‌پذیری و مأموریت)، همگی رابطه مثبت و معناداری با انگیزش شغلی داشتند. همچنین، سبک رهبری دستوری رابطه معکوس و سبک‌های رهبری تشویقی، مشارکتی و تفویض اختیار رابطه مثبت و معناداری با انگیزش شغلی داشتند. عارف‌نژاد، شریعت‌نژاد و فتحی چگنی (۱۴۰۱) با شناسایی پیش‌آیندها و پیامدهای رهبری متواضعانه مدیران مدارس دریافتند که عواملی مانند پذیرش اشتباهات، قدردانی و انتقادپذیری از مهم‌ترین پیش‌آیندها و عواملی همچون بهبود کیفیت تدریس معلمان، خلاقیت و انگیزه از مهم‌ترین پیامدهای این سبک رهبری هستند. مرادی، ایروانی‌نژاد و معینی (۱۴۰۱) رابطه سبک رهبری سرپرستاران و انگیزش شغلی پرستاران را بررسی کردند. نتایج نشان داد که سبک رهبری سرپرستاران با انگیزش شغلی پرستاران ارتباط دارد؛ این رابطه در حیطه مادی معکوس و در حیطه معنوی مثبت است. پارک و کیم^۱ (۲۰۲۲) در مطالعه‌ای بر سازمان‌های خصوصی کره جنوبی دریافتند که

رهبری تحول‌آفرین از طریق میانجی‌گری مشارکت کارکنان، بر تعهد سازمانی عاطفی و عملکرد شغلی تأثیر مثبت دارد. چو و پترسون^۲ (۲۰۲۱) در پژوهشی بر کارکنان یک شرکت اینترنتی در چین نشان دادند که رهبری فروتنانه با افزایش اعتماد و ادراک کارکنان، تعهد سازمانی و عملکرد شغلی آن‌ها را پیش‌بینی می‌کند. زو و لیو^۳ (۲۰۲۱) نیز دریافتند که رهبری فروتنانه با تعهد شغلی، تعهد عاطفی و رفتار صدا ارتباط مثبت دارد. تعهد شغلی نقش واسطه‌ای میان رهبری فروتنانه و تعهد عاطفی دارد و تعهد عاطفی تأثیر تعهد شغلی بر رفتار صدا را میانجی‌گری می‌کند.

۳- روش‌شناسی

جامعه آماری پژوهش حاضر را کلیه زنان شاغل شهر تبریز که در سال ۱۴۰۲ در سازمان‌های خصوصی مشغول به کار بودند، تشکیل دادند. روش نمونه‌گیری در این پژوهش، از نوع غیرتصادفی در دسترس بود. بر اساس این اصل که در تحقیقات همبستگی بایستی برای هر متغیر حداقل ۵۰ نفر آزمودنی وجود داشته باشد (سلیمی، ۱۴۰۱). در این پژوهش حداقل تعداد آزمودنی برای هر متغیر با استفاده از روش نمونه‌گیری در دسترس مبتنی بر هدف، ۵۰ نفر در نظر گرفته شد. از این‌رو، تعداد نمونه در پژوهش حاضر را ۱۵۰ نفر تشکیل دادند. پس از کسب رضایت از شرکت‌کنندگان پرسشنامه‌های سبک رهبری فروتنانه اوانز و جانسون^۴ (۲۰۱۳) و تعهد سازمانی آلن و میر^۵ (۱۹۹۰) در بین آزمودنی‌ها اجرا شد. متغیرهایی که در پژوهش حاضر مورد بررسی قرار گرفت شامل: (۱) سن، (۲) وضعیت تأهل، (۳) تحصیلات، (۴) سابقه اشتغال به کار است و همچنین ارائه اطلاعات ناقص و نامعتبر و انصراف از تکمیل پرسشنامه‌ها به‌عنوان ریزش نمونه در نظر گرفته شد. همچنین مدل مفهومی این مقاله در (شکل یک) نمایش داده شده است.



شکل ۱- مدل مفهومی پژوهش

ابزارهایی که در این مقاله استفاده شده‌اند عبارت‌اند از:

- 2 Cho & Paterson
- 3 Zhou & Lu
- 4 Owens & Johnson
- 5 Allen & Meger

الف) پرسشنامه سبک رهبری فروتنانه: این پرسشنامه توسط اوانز و همکاران در سال ۲۰۱۳ ساخته شده که شامل ۹ سؤال و در سه بعد دارد تصدیق محدودیت‌های فردی (سؤالات ۱ تا ۳)، قدردانی از نقاط قوت دیگران (سؤالات ۴ تا ۶) و تعمیم‌پذیری (سؤالات ۷ تا ۹) است. نمره‌گذاری این پرسشنامه بر اساس طیف لیکرت ۵ درجه‌ای از کاملاً مخالفم (۱) تا کاملاً موافقم (۵) است. دامنه امتیازات بین ۹ تا ۴۵ است و نمره بیشتر نشان‌دهنده سبک رهبری فروتنانه است. روایی پرسشنامه توسط اوانز و همکاران مورد تأیید قرار گرفته و میزان پایایی آن با استفاده از روش آلفای کرونباخ ۰/۹۲ به دست آمده است. ضریب پایایی نسخه ایرانی این پرسشنامه در پژوهش نظری (۱۳۹۹) از روش آلفای کرونباخ ۰/۸۷ محاسبه شده است (ذاکری و مهری، ۱۳۹۹).

ب) پرسشنامه تعهد سازمانی: این پرسشنامه توسط آلن و میر در سال ۱۹۹۰ ساخته شده و شامل ۲۴ سؤال در سه بعد تعهد عاطفی (سؤال ۱ تا ۸)، تعهد هنجاری (سؤال ۹ تا ۱۶) و تعهد مستمر (سؤال ۱۷ تا ۲۴) است. شیوه نمره‌گذاری این پرسشنامه بر اساس طیف لیکرت ۷ درجه‌ای از بسیار موافقم (۷) تا کاملاً مخالفم (۱) است. لازم به ذکر است که سؤالات شماره ۴، ۵، ۶، ۸، ۹، ۱۰، ۱۵، ۱۶، ۱۷، ۱۸، ۱۹، ۲۱ و ۲۴ دارای شیوه نمره‌گذاری معکوس می‌باشند. حداقل امتیاز ممکن ۲۴ و حداکثر ۱۶۸ خواهد بود. نمره بین ۲۴ تا ۶۴: تعهد سازمانی ضعیف، نمره بین ۶۴ تا ۹۶: تعهد سازمانی متوسط و نمره بالاتر از ۹۶: تعهد سازمانی قوی است. ضریب پایایی این پرسشنامه توسط سازندگان آن در بعد تعهد عاطفی ۰/۸۵، تعهد هنجاری ۰/۷۹ و تعهد مستمر ۰/۸۳ به دست آمد. در مطالعه‌ای که توسط صنوبری و صداقت‌جو (۱۳۹۳) در ایران انجام شد، ضریب پایایی این پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ در بعد تعهد عاطفی ۰/۶۸، تعهد هنجاری ۰/۷۲ و تعهد مستمر ۰/۷۲ محاسبه شد (اصفحانی اصل و صداقت‌جو، ۱۳۹۴).

۴- یافته‌ها

در بخش اطلاعات جمعیت شناختی، بر اساس بررسی‌های انجام شده در ویژگی‌های دموگرافیک نمونه آماری، حداقل سن شرکت‌کنندگان ۲۵ و حداکثر ۵۰ بوده است. دامنه تغییرات ۲۵ و میانگین و انحراف استاندارد $38/09 \pm 7/438$ بود (جدول یک).

جدول ۱. داده‌های توصیفی متغیر جمعیت‌شناسی سن آزمودنی‌های پژوهش

متغیر	میانگین	انحراف استاندارد	حداقل	حداکثر	دامنه
سن	۲۹/۳۵	۳/۱۹۶	۲۵	۵۰	۲۵

در جدول شماره یک مقاله، داده‌های توصیفی مربوط به سن آزمودنی‌های پژوهش ارائه شده است. این جدول شامل میانگین سن (۲۹/۳۵ سال)، انحراف استاندارد (۳/۱۹۶)، حداقل (۲۵ سال)، حداکثر (۵۰ سال) و دامنه سنی (۲۵ سال) است.

در (جدول ۲) توزیع سطح تحصیلات آزمودنی‌های پژوهش را بر اساس پنج دسته‌بندی مختلف نشان می‌دهد: دیپلم، فوق‌دیپلم، لیسانس، فوق‌لیسانس و دکتری. از میان ۱۵۰ نفر شرکت‌کننده، بیشترین درصد متعلق به افرادی است که دارای مدرک لیسانس هستند، به طوری که ۴۴/۶۷ درصد از آزمودنی‌ها را تشکیل می‌دهند. پس از آن، فوق‌لیسانس با ۲۳/۳۳ درصد و فوق‌دیپلم با ۱۴ درصد قرار دارند. درصد افرادی با مدرک دکتری ۱۲ درصد و کمترین گروه متعلق به افرادی با مدرک دیپلم است که تنها ۶ درصد از نمونه را تشکیل می‌دهند.

جدول ۲. داده‌های توصیفی متغیر جمعیت‌شناختی سطح تحصیلات آزمودنی‌های پژوهش

متغیر	طبقه	فراوانی	درصد فراوانی
سطح تحصیلات	دیپلم	۹	٪۶
	فوق‌دیپلم	۲۱	٪۱۴
	لیسانس	۶۷	٪۴۴/۶۷
	فوق‌لیسانس	۳۵	٪۲۳/۳۳
	دکتری	۱۸	٪۱۲

در جدول شماره دو، داده‌های توصیفی مرتبط با سطح تحصیلات آزمودنی‌های پژوهش نشان داده شده است. این جدول شامل فراوانی و درصد فراوانی هر طبقه تحصیلی است. بیشترین فراوانی مربوط به دارندگان مدرک لیسانس با ۶۷ نفر (۴۴/۶۷٪) است.

همان‌طور که در جدول سه مشاهده می‌کنید، داده‌های توصیفی متغیرهای پژوهش به تفصیل ارائه شده است. این جدول شامل میانگین، انحراف استاندارد، حداقل و حداکثر امتیازات برای هر یک از متغیرهای پژوهش است. به طور خاص، میانگین و انحراف استاندارد متغیر سبک رهبری $5/01 \pm 29/12$ ، برای متغیر تعهد سازمانی $7/26 \pm 99/45$ است این داده‌ها نمایانگر توزیع و شدت تأثیرات هر یک از متغیرها در نمونه مورد بررسی است و نشان می‌دهند که در مجموع، مقادیر میانگین و انحراف استاندارد به‌طور معناداری از حدود میانگین‌های استاندارد فاصله دارند که خود دلیلی بر وجود تفاوت‌های قابل توجه در نظرات و پاسخ‌های اعضای نمونه پژوهش است.

جدول ۳. داده‌های توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیر	میانگین	انحراف استاندارد	حداقل	حداکثر
سبک رهبری	۲۹/۱۲	۵/۰۱	۹	۴۵
تصدیق محدودیت فردی	۲/۹۸	۱/۴۰	۱	۵
قدردانی از نقاط قوت دیگران	۳/۱۵	۱/۳۴	۱	۵
تعمیم‌پذیری	۲/۹۴	۱/۳۳	۱	۵
تعهد سازمانی	۹۹/۴۵	۷/۲۶	۲۴	۱۶۸
تعهد عاطفی	۴/۰۱	۲/۰۰	۱	۷
تعهد هنجاری	۴/۰۵	۱/۹۶	۱	۷
تعهد مستمر	۳/۹۹	۱/۹۸	۱	۷

میانگین امتیاز و انحراف استاندارد متغیر سبک رهبری $29/12 \pm 5/01$ ، برای متغیر تعهد سازمانی $99/45 \pm 7/26$ است.

همان‌طور که در جدول چهار مشاهده می‌کنید، ماتریس همبستگی زیرمقیاس‌های تعهد سازمانی با زیرمقیاس‌های سبک رهبری نشان‌دهنده روابط مثبت و معناداری بین این ابعاد است. هر یک از زیرمقیاس‌های تعهد سازمانی مانند تعهد مستمر، تعهد هنجاری و تعهد عاطفی با زیرمقیاس‌های سبک رهبری از جمله تصدیق محرومیت فردی، قدردانی از نقاط قوت دیگران و تعمیم‌پذیری رابطه مثبت و معنادار دارند. به‌طور خاص، بالاترین همبستگی‌ها در این جدول بین تعهد مستمر و تعهد عاطفی با سایر ابعاد سبک رهبری مشاهده می‌شود.

جدول ۴. ماتریس همبستگی زیرمقیاس‌های تعهد سازمانی با زیرمقیاس‌های سبک رهبری

متغیر	تعهد عاطفی	تعهد هنجاری	تعهد مستمر	تعمیم‌پذیری	قدردانی از نقاط قوت دیگران	تصدیق محرومیت فردی
تصدیق محرومیت فردی	۰/۴۲۱	۰/۴۲۵	۰/۴۲۵	۰/۴۲۹	۰/۴۳۱	۱
قدردانی از نقاط قوت دیگران	۰/۴۴۴	۰/۴۲۹	۰/۴۲۸	۰/۴۳۶	۱	
تعمیم‌پذیری	۰/۴۳۶	۰/۴۵۱	۰/۴۳۰	۱		
تعهد مستمر	۰/۴۹۱	۰/۴۸۵	۱			
تعهد هنجاری	۰/۴۷۵	۱				
تعهد عاطفی	۱					

نتایج جدول ۴. حاکی از وجود رابطه مثبت و معنادار بین ابعاد تعهد سازمانی با ابعاد سبک رهبری است.

همان‌طور که در جدول پنج مشاهده می‌کنید، نتایج تحلیل عامل تأییدی مؤلفه‌های پرسشنامه‌ها ارائه شده است. این جدول شامل مقادیر بار عاملی، آماره تی، خطای استاندارد و ضریب اصلاح شده برای هر مؤلفه از متغیرهای مورد بررسی در پژوهش است. تمامی مقادیر بار عاملی از ۰/۶ بیشتر شده‌اند که نشان‌دهنده قدرت همبستگی مناسب بین مؤلفه‌ها و متغیرهای مربوطه است. همچنین، مقادیر آماره تی برای تمامی بارهای عاملی بالاتر از ۱/۹۶ محاسبه شده‌اند که این امر حاکی از معناداری آماری این بارها است. این نتایج نشان‌دهنده اعتبار و روایی پرسشنامه‌های پژوهش است و به پژوهشگران و مدیران کمک می‌کند تا بر اساس این داده‌ها تصمیم‌گیری‌های معتبری در زمینه بهبود سبک رهبری و افزایش تعهد سازمانی در محیط‌های کاری اتخاذ کنند.

جدول ۵. نتایج تحلیل عامل تأییدی مؤلفه‌های پرسشنامه‌ها

متغیر	مؤلفه	بار عاملی	ضریب اصلاح شده	خطای استاندارد	آماره تی	معناداری
سبک رهبری	s۱	۰/۹۷۱	۰/۸۶۹	۰/۰۶۳	۱۴/۱۹۲	۰/۰۰۰
	s۲	۰/۹۶۴	۰/۸۵۵	۰/۰۷۶	۸/۳۲۵	۰/۰۰۰
	s۳	۰/۹۷	۰/۸۸۸	۰/۰۷۸	۶/۴	۰/۰۰۰
	s۴	۰/۹۴۴	۰/۹۲۲	۰/۰۸۱	۹/۰۹۱	۰/۰۰۰
	s۵	۰/۹۳	۰/۹۰۵	۰/۰۷۹	۶/۸۱۱	۰/۰۰۰
	s۶	۰/۹۴	۰/۸۹۱	۰/۰۷	۱۱/۸۰۱	۰/۰۰۰
	s۷	۰/۹۳۴	۰/۹۲	۰/۰۶۸	۷/۳۲۳	۰/۰۰۰
	s۸	۰/۹۲۷	۰/۹۰۳	۰/۰۸۵	۶/۲۷۵	۰/۰۰۰
	s۹	۰/۹۳۷	۰/۸۹۳	۰/۰۶۵	۱۰/۳۳۴	۰/۰۰۰
تعهد سازمانی	t۱	۰/۶۹۳	۰/۶۴	۰/۰۶۶	۱۰/۵۱۴	۰/۰۰۰
	t۲	۰/۷۴۹	۰/۶۷۲	۰/۰۸	۸/۵۱۸	۰/۰۰۰
	t۳	۰/۹۳۷	۰/۸۷۴	۰/۰۷۵	۱۲/۴۴۴	۰/۰۰۰
	t۴	۱/۰۶۳	۰/۹۵۶	۰/۰۷۴	۱۰/۰۱۹	۰/۰۰۰
	t۵	۱/۰۷۸	۰/۹۷	۰/۰۷۲	۱۰/۷۹۵	۰/۰۰۰
	t۶	۱/۱۱۵	۰/۹۸۴	۰/۰۷۴	۱۱/۲۲۹	۰/۰۰۰
	t۷	۰/۹۷۲	۰/۸۶۸	۰/۰۶۷	۱۲/۱۷۳	۰/۰۰۰

۰/۰۰۰	۱۰/۴۱۱	۰/۰۶۵	۰/۹۲۴	۰/۹۶۱	t۸
۰/۰۰۰	۱۱/۰۵۷	۰/۰۶۸	۰/۹۵۱	۱/۰۹۷	t۹
۰/۰۰۰	۱۱/۱۸۴	۰/۰۰۷	۰/۹۸	۱/۰۲۱	t۱۰
۰/۰۰۰	۱۲/۹۹۴	۰/۰۶۷	۰/۹۵۵	۰/۹۶۴	t۱۱
۰/۰۰۰	۱۱/۶۷۱	۰/۰۶۸	۰/۸۲۴	۰/۸۶۶	t۱۲
۰/۰۰۰	۱۲/۱۸۴	۰/۰۶۵	۰/۷۷۷	۰/۸۳۲	t۱۳
۰/۰۰۰	۱۲/۵۲۷	۰/۰۶۴	۰/۷۳۷	۰/۸۴۸	t۱۴
۰/۰۰۰	۶/۶۳۶	۰/۰۷۹	۰/۹۷۴	۱/۰۰۷	t۱۵
۰/۰۰۰	۹/۰۸۶	۰/۰۷۷	۰/۹۷۷	۱/۱۷۶	t۱۶
۰/۰۰۰	۵/۴۳۵	۰/۰۷۴	۰/۹۸۲	۱/۱۴	t۱۷
۰/۰۰۰	۱۱/۲۲۸	۰/۰۶۵	۰/۸۹۹	۰/۹۹۳	t۱۸
۰/۰۰۰	۶/۹۷۷	۰/۰۷۶	۰/۹۱۲	۰/۹۹۱	t۱۹
۰/۰۰۰	۶/۴۰۶	۰/۰۷۳	۰/۹۰۵	۰/۹۲۷	t۲۰
۰/۰۰۰	۱۲/۵۶۲	۰/۰۶۱	۰/۹۲۱	۰/۹۹۳	t۲۱
۰/۰۰۰	۹/۹۱	۰/۰۶۴	۰/۷۸۷	۰/۸۴۲	t۲۲
۰/۰۰۰	۲/۲۴۸	۰/۰۷۳	۰/۸۲۴	۰/۸۴۴	t۲۳
۰/۰۰۰	۷/۷۰۱	۰/۰۷۵	۰/۹۵۱	۱/۰۵۲	t۲۴

تعیین پایایی (قابلیت اعتماد) ابزار سنجش

پایایی (قابلیت اعتماد) به توانایی یک وسیله اندازه‌گیری برای حفظ ثبات در طول زمان اشاره دارد؛ به عبارت دیگر، اگر ابزار اندازه‌گیری چندین بار در یک زمان کوتاه به گروه واحدی داده شود، نتایج باید نزدیک به هم باشد. پایایی می‌تواند از موقعیتی به موقعیت دیگر و از گروهی به گروه دیگر متفاوت باشد. برای محاسبه پایایی، روش‌های مختلفی وجود دارد که در این پژوهش از آلفای کرونباخ استفاده شده است. آلفای کرونباخ به‌ویژه برای محاسبه هماهنگی درونی ابزارهایی مانند پرسشنامه‌ها کاربرد دارد. این روش با محاسبه واریانس نمرات هر زیرمجموعه از سؤالات و واریانس کل، ضریب آلفا را تعیین می‌کند.

$$r_a = \frac{K}{K-1} \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_k^2}{S_t^2} \right) \quad \text{فرمول (۱)}$$

- **K:** تعداد سؤالات پرسشنامه
- **S_k²:** واریانس پاسخ‌های همه آزمودنی‌ها به سؤال **k** ام
- **S_t²:** واریانس جمع نمره‌های هر پاسخگو

در پژوهش حاضر از آلفای کرونباخ جهت بررسی پایایی پرسشنامه‌ها استفاده شد و مقدار آلفای کرونباخ برای تمامی بخش‌های پرسش‌نامه بیشتر از ۰/۸ به دست آمد؛ بنابراین پایایی ابزار سنجش قابل قبول است.

جدول ۶. بررسی روایی و پایایی ابزار استفاده شده در پژوهش

متغیر	روایی محتوایی (CVR)	پایایی ترکیبی	آلفای کرونباخ
سبک رهبری	۰/۹۷۸	۰/۹۵۲	۰/۹۴۸
تعهد سازمانی	۰/۸۹	۰/۹۵۶	۰/۸۴۴
تصدیق محدودیت فردی	۰/۹۳۸	۰/۹۷۸	۰/۹۷۸
تعمیم‌پذیری	۰/۸۷	۰/۹۵۲	۰/۹۵۲
قدردانی از نقاط قوت	۰/۸۸	۰/۹۵۶	۰/۹۵۶
تعهد مستمر	۰/۹۵۵	۰/۹۹۹	۰/۷۳۲
تعهد هنجاری	۰/۹۵۲	۱/۰۰۲	۰/۹۳
تعهد عاطفی	۰/۹۴۷	۱/۰۰۲	۰/۸۵۲

با توجه به جدول شش مقادیر به دست آمده برای روایی محتوایی بیش‌تر از ۰/۷ بوده لذا روایی محتوایی ابزار پژوهش تأیید می‌شود. همچنین با توجه به اینکه مقادیر آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی بالاتر از ۰/۷ به دست آمده، پایایی ابزار پژوهش مورد تأیید واقع می‌شود.

شاخص‌های برازش مدل

برای بررسی برازش مدل آزمون شده، از سه دسته شاخص‌های برازش مطلق، تطبیقی و مقتصد استفاده شد. شاخص‌های برازش مطلق به بررسی واریانس خطا یا تبیین نشده پس از برازش مدل می‌پردازند. شاخص‌های برازش تطبیقی بررسی می‌کنند که یک مدل چگونه در مقایسه با سایر مدل‌ها، داده‌های مشاهده‌شده را تبیین می‌کند و فاصله آن از مدل صفر (بدون مسیر بین متغیرها) را نشان می‌دهند. هرچه این فاصله بیشتر باشد، برازش مدل بهتر است. شاخص‌های برازش مقتصد ترکیب برازندگی و صرفه‌جویی مدل را ارزیابی می‌کنند. در تحلیل عاملی تأییدی، بهترین حالت زمانی است که شاخص‌های RMSEA، CMNI/DF و دو شاخص تطبیقی در محدوده مطلوب باشند. در این پژوهش، شاخص‌های CFI، TLI، IFI و NFI به عنوان شاخص‌های برازش تطبیقی و شاخص‌های CMNI/DF، PNFI و RMSEA به عنوان شاخص‌های برازش مقتصد در نظر گرفته شده‌اند که در جدول هفت گزارش شده‌اند.

جدول ۷. شاخص‌های برازش مدل

نوع شاخص	شاخص‌های برازش تطبیقی			شاخص‌های برازش مقتصد		
	CFI	TLI	IFI	NFI	CMNI/DF	PNFI
مقادیر به دست آمده	۰/۹۶۷	۰/۹۲۴	۰/۹۶۰	۰/۹۶۵	۱/۷۳۴	۰/۷۵۳
مقادیر مطلوب	>۰/۹X	>۰/۹X	>۰/۹X	>۰/۹X	۳ < X	>۰/۶X

با استناد به شاخص‌های به دست آمده در جدول هفت می‌توان گفت که مدل از برازندگی خوبی برخوردار است.

جهت بررسی اعتبار کلی مدل نیز از شاخص GOF استفاده شد. برای GOF سه مقدار برای ارزیابی شاخص GOF در نظر گرفته‌اند به طوری که اگر مقادیر آن بین ۰/۱ تا ۰/۲۵ باشد ضعیف بین ۰/۲۵ تا ۰/۳۵ باشد متوسط و اگر بیش‌تر از ۰/۳۵ و نزدیک به ۱ باشد

قوی است. با توجه به جدول زیر، مقادیر این شاخص برای سبک رهبری بیش تر از ۰/۳۵ است، از اعتبار بالایی برخوردارند و مقدار این شاخص برای تعهد سازمانی برابر با ۰/۳۰۵ است که یعنی از اعتبار متوسطی برخوردار است (جدول هشت).

جدول ۸. شاخص GOF جهت بررسی اعتبار کلی مدل

متغیر	AVE	R-square	√AVE	R-square	GOF
سبک رهبری	۰/۹۷۸	۰/۹۸۵	۰/۹۸۸	۰/۹۷	۰/۹۵۸
تعهد سازمانی	۰/۸۹	۰/۵۷۰	۰/۹۴۳	۰/۳۲۴	۰/۳۰۵

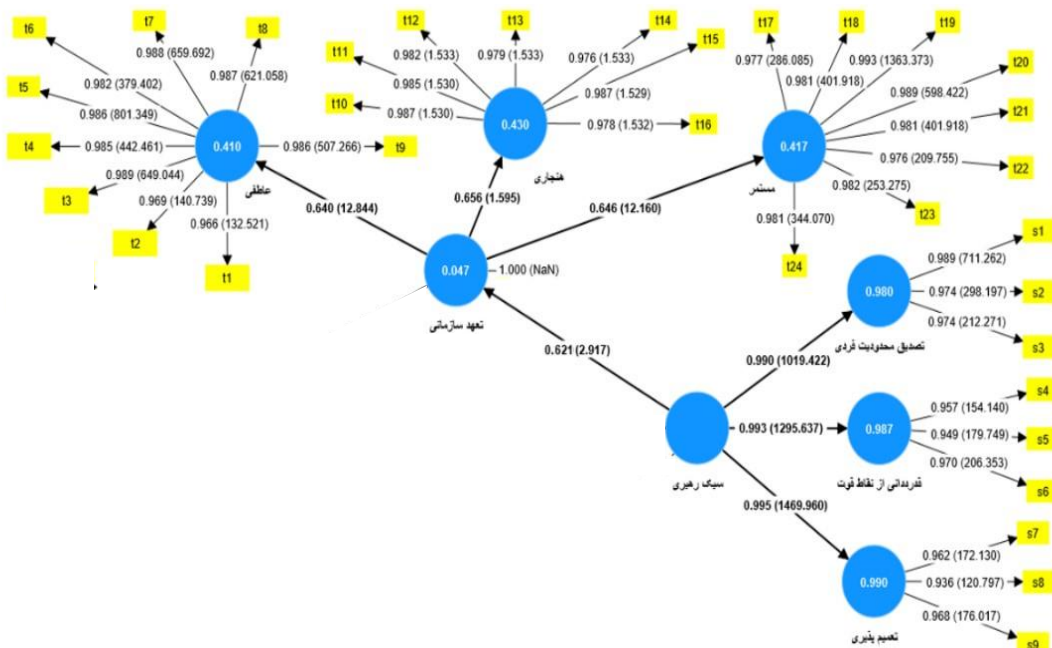
همان‌طور که در جدول نه مشاهده می‌کنید، ضرایب تأثیر غیرمستقیم متغیرهای پیش‌بین بر متغیر ملاک به تفکیک مسیرها و آماره‌های تی مختلف گزارش شده است. بر اساس نتایج جدول نه می‌توان استدلال کرد که تعهد سازمانی نقش مستقیم و معناداری در ارتباط با سبک‌های رهبری ایفا می‌کند.

جدول ۹. ضرایب تأثیر غیرمستقیم متغیرهای پیش‌بین بر متغیر ملاک

مسیر	ضریب مسیر	اندازه اثر	انحراف استاندارد	آماره تی	معناداری
سبک رهبری -> تعهد سازمانی -> عاطفی	۰/۱۳۸	۰/۳۸۳	۰/۰۴۶	۳/۰۰۲	۰/۰۰۳
سبک رهبری -> تعهد سازمانی -> مستمر	۰/۱۳۹	۰/۳۸۵	۰/۰۴۶	۳/۰۳۳	۰/۰۰۲
سبک رهبری -> تعهد سازمانی -> هنجاری	۰/۱۴۲	۰/۳۸۲	۰/۱	۱/۴۱۴	۰/۰۰۵

بر اساس نتایج جدول نه بنابراین فرضه پژوهش می‌توان استدلال کرد که تعهد سازمانی بر سبک‌های رهبری نقش مستقیم و معنادار دارد.

در نهایت بعد از تأیید فرضیه اصلی و پیش‌فرض‌های مربوطه مدل پیشنهادی نهایی به قرار زیر است.



شکل ۲ - مدل نهایی پژوهش

اعداد موجود بر روی مسیرهای بین متغیرهای پنهان مقادیر مربوط به ضریب مسیر و آماره تی است که به ترتیب از مقدار ۰/۴۰ و ۱/۹۶ بیش‌تر می‌باشند و بنابراین تأیید می‌شوند. اعداد بین متغیرهای پنهان با آشکار نیز مقادیر مربوط به آماره تی هستند که از ۱/۹۶ بیش‌تر می‌باشند و مورد تأیید واقع می‌شوند. اعداد موجود بر روی متغیرهای پنهان مقادیر مربوط به ضریب تعیین هستند.

۵- بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر نشان‌دهنده اهمیت سبک رهبری متواضعانه در تقویت تعهد سازمانی کارکنان، به‌ویژه زنان شاغل است. رهبران متواضع با پذیرش اشتباهات، طلب بخشش و تمرکز بر نقاط قوت کارکنان، شخصیت متواضع و فروتن خود را به نمایش می‌گذارند. چنین رهبرانی با فراهم کردن فرصت‌های مناسب برای نشان دادن قابلیت‌ها و استعدادهای کارکنان، محیطی امن و صمیمی ایجاد می‌کنند که در آن افراد احساس ارزشمندی و مشارکت دارند. به‌علاوه، این رهبران با پذیرش انتقاد و بازخورد سازنده از سوی دیگران، نشان می‌دهند که هیچ‌کس در همه ابعاد کامل نیست و آمادگی بهبود مستمر دارند (مرادی و همکاران، ۱۴۰۱).

نتایج این پژوهش همسو با تحقیقات گذشته نشان داد که سبک رهبری متواضعانه بر مؤلفه‌های مختلف تعهد سازمانی شامل تعهد عاطفی، هنجاری و مستمر تأثیر مثبت و معناداری دارد. رهبران متواضع، علاوه بر توجه به اهداف سازمانی، به نیازها و رفاه کارکنان نیز اهمیت می‌دهند. این رهبران توانمندسازی، ایجاد اعتماد متقابل، روحیه همکاری، استفاده اخلاقی از قدرت و ارزش قائل شدن برای خدمت‌رسانی به کارکنان را از اولویت‌های خود می‌دانند (عارف‌نژاد و همکاران، ۱۴۰۱). چنین رویکردی موجب می‌شود کارکنان نیز احساس مسئولیت بیشتری نسبت به سازمان و رهبر خود داشته باشند و با تعهد کامل وظایفشان را انجام دهند. مدل معادلات ساختاری در این پژوهش تأیید کرد که میان سبک رهبری متواضعانه و تعهد سازمانی رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. این یافته‌ها هم‌راستا با پژوهش‌های مشابهی همچون تحقیقات مرادی و همکاران (۱۴۰۱)، عارف‌نژاد و همکاران (۱۴۰۱) و تیرگر (۱۴۰۲). همچنین پژوهش‌های بین‌المللی مانند پارک و همکاران (۲۰۲۲)، چو و همکاران (۲۰۲۱) و زو و همکاران (۲۰۲۱) است. این نتایج بیانگر آن است که سبک رهبری متواضعانه به‌عنوان یک استراتژی مؤثر می‌تواند به تقویت تعهد سازمانی و بهبود عملکرد کارکنان منجر شود.

بررسی میانگین نمرات نشان داد که متغیر سبک رهبری متواضعانه با میانگین ۲۹/۱۲ و تعهد سازمانی با میانگین ۹۹/۴۵، بالاتر از میانگین نسبی است. این امر بر اهمیت این متغیرها در راستای اهداف پژوهش تأکید می‌کند. همچنین، مدل پژوهش از نظر روایی همگرا، پایایی ترکیبی سازه و شاخص‌های برازش، مطلوب بوده و مورد تأیید قرار گرفت. این یافته‌ها نشان‌دهنده تأثیر مثبت رهبری متواضعانه در تقویت تعهد سازمانی کارکنان، به‌ویژه زنان شاغل در بخش خصوصی، است.

از سوی دیگر، عدم انتخاب سبک رهبری مناسب می‌تواند پیامدهای منفی قابل توجهی برای سازمان‌ها به همراه داشته باشد. در چنین شرایطی، کشمکش‌ها و اختلافات میان مدیریت و کارکنان افزایش یافته، فرسودگی شغلی ایجاد می‌شود و در نتیجه تعهد سازمانی، رضایت شغلی و بهره‌وری کارکنان کاهش می‌یابد (بابایی و همکاران، ۱۳۹۷)؛ بنابراین، انتخاب سبک رهبری مناسب نقش مهمی در جلوگیری از این مشکلات و بهبود کلی سازمان دارد. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که رهبران متواضع از طریق ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر عدالت، شفافیت و مشارکت، می‌توانند نقش کلیدی در ارتقای جایگاه زنان ایفا کنند. در چنین محیط‌هایی، زنان نه‌تنها احساس امنیت بیشتری برای بیان نظرات و ایده‌های خود دارند، بلکه امکان رشد و پیشرفت حرفه‌ای آن‌ها نیز افزایش می‌یابد. علاوه بر این، ایجاد محیط‌های حمایتی توسط رهبران متواضع، موجب افزایش انگیزه و اشتیاق کارکنان و بهبود بهره‌وری سازمانی می‌شود.

به طور کلی، این پژوهش تأکید می‌کند که سبک رهبری متواضعانه می‌تواند به عنوان راهبردی مؤثر در افزایش تعهد سازمانی و کاهش نابرابری‌های شغلی، به‌ویژه در حوزه زنان، به کار گرفته شود. با اتخاذ این رویکرد، مدیران می‌توانند به بهبود عملکرد سازمان، تقویت عدالت اجتماعی و دستیابی به برابری جنسیتی کمک کنند. در نهایت، پیشنهاد می‌شود که سازمان‌ها برای ارتقای تعهد سازمانی کارکنان، برنامه‌های آموزشی و توسعه‌ای برای ترویج سبک رهبری متواضعانه طراحی کنند. چنین رویکردی علاوه بر افزایش بهره‌وری و تعهد سازمانی، به ایجاد محیط کاری سالم‌تر و مشارکت‌محور نیز کمک خواهد کرد و زمینه‌ساز موفقیت فردی و سازمانی خواهد بود.

۶- منابع

- ۱- اصفهانی اصل، مریم؛ و صداقت‌جو، مسعود (۱۳۹۴). رابطه سبک رهبری، عدالت سازمانی و توانمندسازی روان‌شناختی یا انگیزش شغلی و تعهد سازمانی در کارکنان زن. فصلنامه علمی پژوهشی زن و فرهنگ، ۶(۲۴)، ۸-۹۴.
- ۲- بابایی، محمدمهدی؛ معینی‌کیا، مهدی؛ زاهد بابلان، عادل؛ و قنبری، شهربانو (۱۳۹۷). بررسی اثر میانجی‌گری عدالت سازمانی در رابطه سبک رهبری و تعهد سازمانی مدیران مدارس. پژوهش‌های روان‌شناختی در مدیریت، ۴(۱)، ۹۹-۱۲۵.
- ۳- پاشازاده، یوسف؛ سلیمانی، محمد؛ و تیموری‌آذر، خلیل (۱۳۹۹). رابطه نوین رویکرد صادقانه و فروتنانه رهبری اخلاقی با عملکرد سازمانی. فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، ۱۵(۲)، ۷۶-۸۵. **doi:10.1001.1.22517634.1399.15.2.10.8**
- ۴- تیرگر، هدایت (۱۴۰۲). ارتباط سنجی سبک‌های رهبری مدیران با انگیزش شغلی معلمان. پژوهشنامه سبک زندگی، ۱(۹)، ۳۳-۵۴.
- ۵- حاجیان، مرتضی؛ شیرازی تهرانی، سمیرا؛ و صالح‌زاده، رضا (۱۴۰۱). بررسی تأثیر رهبری متواضعانه بر عملکرد سازمان: نقش میانجی توانمندسازی روان‌شناختی، امنیت روانی، رفتار کاری نوآورانه و خلاقیت کارکنان در شرکت بیمه ایران. رهیاری کوچینگ در مدیریت و توسعه بهره‌وری، ۱(۱)، ۳۱-۴۶. **doi:10.22034/JCMPD.2022.553133.1014**
- ۶- ذاکری، عبدالوند؛ و مهری (۲۰۱۸). بررسی تأثیر فلات زدگی شغلی بر عملکرد شغلی کارکنان شرکت پاکشو با در نظر گرفتن نقش میانجی رضایت شغلی و تعهد سازمانی. مهندسی مدیریت نوین، ۲۵(۷)، ۸۹-۹۹.
- ۷- راووداد، اعظم (۱۳۸۳). مقایسه نقش شغلی زنان و مردان متخصص: فاصله نظر و عمل. مطالعات اجتماعی روان‌شناختی زنان، ۷(۵)، ۳۷-۴۲. **doi:10.22051/jwsps.2004.1227**
- ۸- زمانی، علیرضا؛ و چناری، علیرضا (۱۳۹۸). بررسی رابطه سبک رهبری با تعهد سازمانی و جو سازمانی سازمان امور مالیاتی کشور. پژوهش‌نامه مالیات، ۴۳: ۱۱۹-۱۴۵.
- ۹- سلیمی، بهمن (۱۴۰۱). مطالعه عوامل مؤثر بر تعهد شغلی کارمندان ادارات دولتی. فصلنامه رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، ۶(۸۴)، ۹۹۵-۱۰۱۶.
- ۱۰- عارف‌نژاد، محسن؛ شریعت‌نژاد، علی؛ و فتحی‌چگنی، فریبرز (۱۴۰۱). شناسایی و اولویت‌بندی پیش-آیندها و پس‌آیندهای سبک رهبری متواضعانه مدیران با رویکرد دلفی فازی. یک پژوهش ترکیبی. مجله علمی رهبری آموزش کاربردی، ۳(۳)، ۱-۱۸. **doi:10.22098/acl.2022.11116.1117**
- ۱۱- مرادی، زهرا؛ ایروانی‌نژاد، سروی؛ و معینی، مهین (۱۴۰۱). بررسی رابطه سبک رهبری سرپرستاران و انگیزه شغلی پرستاران شاغل در بیمارستان شهید چمران اصفهان در سال ۱۳۹۲. آموزش و اخلاق در پرستاری، ۴(۲)، ۱۵-۲۳.
- 12- Ali, M., Li, Z., Durrani, D. K., Shah, A. M., & Khuram, W. (2021). Goal clarity as a link between humble leadership and project success: the interactive effects of organizational culture. *Baltic journal of management*, 16(3), 407-423. **doi:10.1108/BJM-09-2020-0341.**

- 13- Aryanto, V. D. W. (2017). The Role of Local Wisdom-Based e-Eco-Innovation to Promote Firms' Marketing Performance. *International Journal of Social Ecology and Sustainable Development (IJSESD)*, 8(1), 17-31. **doi:10.4018/IJSESD.2017010102.**
- 14- Guo, H. (2018, October). The formation of highly-cooperative organizational climate considering impacts of organizational commitment and team cohesion. In *3rd International Symposium on Asian B&R Conference on International Business Cooperation (ISBCD 2018)* (pp. 431-434). Atlantis Press. **doi:10.2991/isbcd-18.2018.86.**
- 15- Liu, C.Y. (2016), "Does Humble Leadership Behavior Promote Employees' Voice Behavior?-A Dual Mediating Model". *Open Journal of Business and Management*, 4, pp: 731-740. **doi:10.4236/ojbm.2016.44071.**
- 16- Luu, T. T. (2021). Can humble leaders nurture employee well-being? The roles of job crafting and public service motivation. *Personnel Review*, 50(3), 789-811. **doi:10.1108/PR-12-2019-0701.**
- 17- Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R., & Meglich, P. (2016). *Human resource management*. Nelson Education, 9(3), pp 5-16.
- 18- Tharikh, S. M., Ying, C. Y., & Saad, Z. M. (2016). Managing Job Attitudes: The Roles of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behaviors. *Procedia Economics and Finance*, 35, 604-611. **doi:10.1016/S2212-5671(16)00074-5.**
- 19- Zhu, Y., Zhang, S., & Shen, Y. (2019). Humble leadership and employee resilience: exploring the mediating mechanism of work-related promotion focus and perceived insider identity. *Frontiers in Psychology*, 10, 673. **doi:10.3389/fpsyg.2019.00673.**
- 20- Park, J., Han, S. J., Kim, J., & Kim, W. (2022). Structural relationships among transformational leadership, affective organizational commitment, and job performance: the mediating role of employee engagement. *European Journal of Training and Development*, 46(9), 920-936. **doi:10.1108/EJTD-10-2020-0149.**
- 21- Cho, J., Schilpzand, P., Huang, L., & Paterson, T. (2021). How and when humble leadership facilitates employee job performance: the roles of feeling trusted and job autonomy. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 28(2), 169-184. **doi:10.1177/154805182097963.**
- 22- Zhou, X., Wu, Z., Liang, D., Jia, R., Wang, M., Chen, C., & Lu, G. (2021). Nurses' voice behaviour: The influence of humble leadership, affective commitment and job embeddedness in China. *Journal of Nursing Management*, 29(6), 1603-1612. **doi:10.1111/jonm.13306.**
- 23- Allen, N.J. and Meger, J.P. (1990) " the measurement and Antecedents of Affective, *continuance and Normative commitment to the organization* , "pp.1-18. **doi:10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x.**
- 24- Owens, B.P., Johnson, M.D., Mitchell, T.R. Expressed humility in organizations: *implications for performance, teams, and leadership*. *Organ. Sci.* 2013, 24: 1517-1538 . **doi:10.1287/orsc.1120.0795.**

Humble Leadership and Organizational Commitment: The Flourishing Role of Women in the Private Workplace

Nasim Mohammad Ali Zadeh Nobar¹, Hajer Kohan Sal^{*2}

1-Master's in Industrial-Organizational Psychology, Department of Psychology, Fatemieh Non-profit Institute, Shiraz, Fars, Iran.

alizadehnasimpsy@gmail.com

2-Assistant Professor, Department of Psychology, Fatemieh Non-profit Institute, Shiraz, Fars, Iran. (Corresponding Author)

kohansal.h@gmail.com

Abstract

Choosing an appropriate leadership style can significantly improve employee performance, increase job satisfaction, and strengthen organizational commitment. This study aimed to investigate the role of humble leadership style in enhancing the organizational commitment of women employees in the city of Tabriz. The research was fundamental in nature and employed a descriptive-correlational approach (path analysis). The sample consisted of 150 women employed in private organizations in Tabriz, selected using a convenience sampling method in 2023. Data were collected using the humble leadership style questionnaire by Evans et al. (2013) and the organizational commitment questionnaire by Allen and Meyer (1990). Data analysis revealed that humble leadership style has a positive and significant impact on organizational commitment. These findings highlight the importance of adopting humble leadership style in private organizations, which often face challenges such as high competition, retention of talented human resources, and increased productivity. Humble leadership style can serve as an effective approach to enhancing employee motivation and job commitment, especially for women employees. Given that women in the workplace may encounter additional barriers, fostering their organizational commitment through the humble support and guidance of managers can significantly contribute to improving organizational performance. This approach not only boosts employee motivation but also facilitates the long-term retention and development of human capital.

Keywords: Humble leadership style, organizational commitment, women.



This Journal is an open access Journal Licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International License

(CC BY 4.0)