

## بررسی تأثیر رهبری متواضعانه بر عملکرد سازمان: نقش میانجی توانمندسازی روانشناختی، امنیت روانی، رفتار کاری نوآورانه و خلاقیت کارکنان در شرکت بیمه ایران

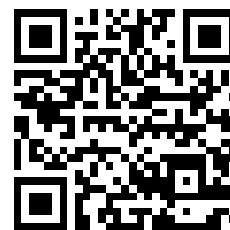
مرتضی حاجیان\*، کارشناسی ارشد رشته مدیریت بازرگانی دانشگاه شهید اشرفی اصفهانی سپاهان شهر اصفهان، ایران  
سمیرا شیرازی تهرانی، کارشناسی ارشد رشته مدیریت صنعتی دانشگاه شهید اشرفی اصفهانی سپاهان شهر اصفهان، ایران  
رضا صالح زاده، استادیار رشته مدیریت بازرگانی دانشگاه شهید اشرفی اصفهانی سپاهان شهر اصفهان، ایران

**چکیده:** پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی، از نظر داده، کمی و از نظر ماهیت توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری در این پژوهش شعب بیمه ایران در شهر اصفهان می‌باشند. داده‌ها با ابزار پرسشنامه محقق ساخته که روایی و پایایی آن تأیید شده (آلفای کرونباخ ۰/۸۳)، جمع‌آوری گردید. بدین منظور تعداد ۳۵۵ پرسشنامه در بین کارکنان شعب بیمه در قالب ۲۷ واحد آماری توزیع شده است و پس از تکمیل آن‌ها تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از روش حداقل مربعات جزئی مدل معادلات ساختاری PLS-SEM صورت گرفته است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که رهبری متواضعانه به‌طور مستقیم بر توانمندسازی روانشناختی، امنیت روانی، رفتار کاری نوآورانه و خلاقیت کارکنان و عملکرد سازمان تأثیر مثبت و معناداری دارد. همچنین توانمندسازی روانشناختی، امنیت روانی، رفتار کاری نوآورانه و خلاقیت کارکنان بر عملکرد سازمان تأثیر مثبت و معناداری داشته است. رهبری متواضعانه از طریق توانمندسازی روانشناختی، امنیت روانی، رفتار کاری نوآورانه و خلاقیت کارکنان نیز به‌طور غیرمستقیم تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد سازمانی داشته است.

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۲/۱۳

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۱/۰۳/۲۰

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۳/۲۷



واژه‌های کلیدی: رهبری متواضعانه؛ توانمندسازی روانشناختی؛ امنیت روانی؛ خلاقیت کارکنان؛ رفتار کاری نوآورانه

### مقدمه

امروزه سازمان‌هایی موفق هستند که دائماً افکار و اندیشه‌های جدید را در سازمان کاربردی سازند. نیروی انسانی به لحاظ برخورداری از قدرت اندیشه، خلاقیت و نوآوری بزرگ‌ترین دارایی هر سازمان است و هرگونه بهبود و پیشرفت سازمان توسط نیروی انسانی صورت می‌گیرد (فریاد و همکاران، ۱۳۹۵). در سال‌های اخیر، عملکرد موفق بحث بسیاری از تحقیقات مربوط به مدیریت سازمان بوده است (علی و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰) و شناسایی عوامل مؤثر بر عملکرد سازمان‌ها اهمیت بسیار یافته و اکثر مدیران دریافته‌اند که مدیریت این عوامل در جهت دستیابی به اهداف سازمانی بسیار مؤثر است. در واقع در دنیای فرا رقابتی کنونی رسیدن به حداکثر بهره‌وری یک ایده‌آل نیست، بلکه یک ضرورت بوده و سازمان‌ها برای رسیدن به این هدف ضروری ناگزیرند عملکرد انسانی و در نتیجه مدیریتی خود را بهبود ببخشند. این که کدام دسته عوامل سازمانی و ساختاری بر عملکرد سازمانی تأثیر دارد و نحوه اثرگذاری این عوامل، همیشه چالشی اساسی در سازمان‌ها برای مدیران و متخصصین بوده است (پاشازاده و همکاران، ۱۳۹۹). در میان عوامل مختلفی که در موفقیت سازمان مؤثر است، نقش اساسی مدیر سازمان می‌باشد و محققین مدعی هستند که نقش رهبری مدیران در موفقیت عملکرد سازمان حیاتی است، زیرا رهبر نقش ارتباطات‌دهنده، هدایت‌کننده و الهام‌بخش را برای پیروان به‌منظور دستیابی به اهداف برعهده دارد (علی و همکاران، ۲۰۲۰).

\* Yade.yar121m@yahoo.com

1. Ali et al.

یکی از مباحث مهم در زمینه توسعه و به‌سازی منابع انسانی و مدیریت رفتار سازمانی بحث سبک‌های رهبری، صفات مشخصه رهبران سازمان‌ها و تأثیرات و پیامدهای آن بر زیردستان و در نتیجه بر عملکرد و اثربخشی سازمانی است (بهارلو، ۱۳۹۹). سبک رهبری می‌تواند بر ادراک زیردستان و نگرش‌ها و رفتارهای کاری آن‌ها تأثیر بگذارد، همچنین می‌تواند برای زیردستان انگیزه بیشتری در کار ایجاد کند، بنابراین تأثیر زیادی بر نشان دادن سطوح بالای عملکرد و خروجی تیم‌ها و سازمان دارد (لیو و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱؛ یی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۹). شیوه رهبری مدیران خود شامل طیف وسیعی از نظریات می‌شود که در این بین در تئوری‌های جدید، جای خالی رهبری متواضعانه و اثرات آن بر عملکرد سازمانی بیش از پیش خودنمایی می‌کند (پاشازاده و همکاران، ۱۳۹۹). اغلب یکی از دغدغه‌های اصلی سازمان‌ها، وجود رابطه خصمانه بین مدیران و کارکنان بوده است، چرا که شواهد روزافزون حاکی از نقش سبک رهبری ستمگرانه<sup>۳</sup>، بی‌هنجاری<sup>۴</sup>، تعارض هنجاری ادراک‌شده<sup>۵</sup> و بیگانگی<sup>۶</sup> برای رفتارهای غیراخلاقی مدیران است (کریمی خویگانی، ۱۴۰۰). در میان سبک‌های رهبری، برخلاف رهبری ستمگرانه، رهبری متواضع می‌تواند پیش‌بینی‌کننده مهمی از موفقیت عملکرد سازمان باشد (علی و همکاران، ۲۰۲۰). مطالعات قبلی نشان داده‌اند که رفتار رهبری متواضعانه (فروتانه) منجر به تعدادی نتایج مثبت مانند: سطوح بالای آشنایی با هدف یادگیری، مشارکت و عملکرد برای سازمان‌ها می‌شود (لیو<sup>۷</sup>، ۲۰۱۶). با این رویکرد در این تحقیق، تئوری رهبری متواضعانه به‌عنوان متغیر اثرگذار تحقیق انتخاب گردید.

در حالی که تعدادی از نویسندگان پیشنهاد کرده‌اند که رهبری متواضعانه، اثربخشی را بیشتر تسهیل می‌کند. اما چگونگی و چرایی این رابطه نامشخص است و مکانیسم عملکرد آن ناشناخته باقی مانده است (لیو و همکاران، ۲۰۲۱؛ لیو، ۲۰۱۶). برای کشف رابطه بین رهبری متواضع و عملکرد موفق سازمان، ضروری است بدانیم که چگونه رهبران متواضع کارکنان را به سمت موفقیت در عملکرد کلی سازمان ترغیب می‌کنند (علی و همکاران، ۲۰۲۰). در واقع می‌توان گفت که بقا و تداوم فعالیت سازمان‌ها و مؤسسات به چگونگی کارایی و اثربخشی عملکرد کارکنان بستگی دارد (ریبی مندجین و قدس آنچه‌کند، ۱۳۹۵). در این پژوهش، توانمندسازی روانشناختی، امنیت روانی، رفتار کاری نوآورانه<sup>۸</sup> (IWB) و خلاقیت کارکنان را به‌عنوان مکانیسم‌های واسطه‌سازی بین رهبری متواضع و عملکرد سازمانی موفق فرض می‌کنیم. تحقیقات نشان می‌دهد رهبری متواضعانه می‌تواند باعث اثربخشی تیمی از طریق گسترش فروتنی جمعی کارکنان و افزایش سطح سرمایه روانشناختی تیمی شود. با این وصف، عملکرد سازمانی کارکنان به‌عنوان پیامد نهایی رهبری متواضعانه حائز اهمیت و توجه است و نیمی از وظیفه مدیر جستجوی همیشگی راه‌های افزایش سطح توانمندی و شایستگی کارکنان است (پاشازاده و همکاران، ۱۳۹۹). اما عدم استفاده کافی از منابع فکری، توان ذهنی و ظرفیت‌های بالقوه منابع انسانی موجود از مهم‌ترین چالش‌های مدیران عصر حاضر محسوب می‌شود. در اغلب سازمان‌ها از توانایی‌های کارکنان استفاده بهینه نمی‌شود و مدیران قادر نیستند ظرفیت بالقوه آنان را به کار گیرند (ریبی مندجین و قدس آنچه‌کند، ۱۳۹۵). توانمندسازی منابع انسانی پاسخ‌گویی به نیاز تغییر و تحول سازمان است (ریبی مندجین و قدس آنچه‌کند، ۱۳۹۵). شیوه‌های سودمند توانمندسازی بر پیامدهای فردی و سازمانی مانند بهره‌وری، کیفیت، فروش و خدمات و عملکرد سازمانی تأثیرگذار هستند (خان و همکاران<sup>۹</sup>، ۲۰۲۰). بنابراین، یکی از عواملی که بر عملکرد کارکنان تأثیر می‌گذارد، بحث توانمندسازی روانشناختی کارکنان در سازمان می‌باشد.

از طرفی، کارکنان به‌دلیل اقتضائات شغلی به‌طور مکرر در معرض فشارها و استرس‌های شغلی قرار می‌گیرند، وجود جوی امن برای فعالیت افراد و احساس شادی آن‌ها از کارشان، امری حیاتی محسوب می‌شود (نظری و همکاران، ۲۰۱۹). احساس امنیت روانی توسط اعضای سازمان/تیم به آن‌ها انگیزه می‌دهد تا در آن مشارکت کنند کار خلاقانه انجام دهند و تشویق شوند تا عملکرد خوبی داشته باشند. ایمنی روانی عامل مهمی برای خلاقیت است. وقتی اعضای سازمان/تیم از نظر روانی ناامن هستند احتمال کمتری دارد که در کار

1. Lio et al.
2. Ye
3. Despotoc leadership
4. Anomie
5. Perceived normative conflict
6. Alienation
7. Liu
8. Innovative work behavior
9. Khan et al.

خلاقیت داشته باشند (خان مری و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱). عملکرد تحت تأثیر یکی دیگر از مکانیسم‌های مداخله، یعنی رفتار کاری نوآورانه است (ویدودو و ماوارتو<sup>۲</sup>، ۲۰۲۰). افزایش نوآوری و واکنش‌های سریع برای جمع‌آوری نیروی رقابتی اصلی حیاتی است. رفتار رهبری متواضعانه می‌تواند با جلوه‌پردازی به مشارکت‌ها و نقاط قوت پیروان و الگوسازی آموزش آن‌ها، به‌طور قابل‌توجهی بر رضایت شغلی و تمایل به مشارکت و عملکرد کارکنان تأثیر بگذارد و تأثیر مهمی بر رفتار مثبت کارکنان دارد (لیو، ۲۰۱۶). این نشان می‌دهد که رفتار کاری نوآورانه زیردستان به احتمال زیاد واسطه رابطه بین رهبری متواضعانه و عملکرد سازمانی موفق خواهد بود (علی و همکاران، ۲۰۲۰). خلاقیت کارکنان تولید ایده‌ها یا راه‌حل‌های جدید و مفید برای مشکلات است (خان و همکاران، ۲۰۲۰) و رهبری متواضع این خلاقیت‌ها را افزایش می‌دهد که مطمئناً به حل مشکلات در محل کار و حصول هدف کمک می‌کند (خان مری و همکاران، ۲۰۲۱). بر اساس آنچه بیان شد هدف از انجام این پژوهش، بررسی تأثیر رهبری متواضعانه بر عملکرد سازمان در شرکت بیمه ایران می‌باشد و به دنبال پاسخ این سؤال که آیا رهبری متواضعانه به‌طور مستقیم و غیرمستقیم (از طریق توانمندسازی روانشناختی، امنیت روانی، خلاقیت کارکنان و رفتار کاری نوآورانه) با عملکرد سازمان مرتبط است؟ و آیا این مؤلفه‌ها نقش برجسته‌ای در بهره‌وری فردی، عملکرد سازمانی و نوآوری در سازمان دارند؟

### مبانی نظری پژوهش

برای اولین بار مفهوم رفتار رهبری فروتنانه را اوونز و هکمن<sup>۳</sup> (۲۰۱۲) مطرح کردند، یعنی: "رهبری از زمین" یا "رهبری از پایین به بالا". آن‌ها اشاره کردند که تواضع رفتار شناختی تصادفی یا بیان هیجانی کوتاه‌مدت نیست، بلکه یک تعامل بین فردی و الگویی است که افراد اغلب نشان می‌دهند و دیگران می‌توانند آن را مشاهده کنند (رن و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۲۰). آن‌ها سه ویژگی متمایز را در رفتار رهبر فروتن شناسایی کردند: (الف) پذیرش اشتباهات و محدودیت‌های شخصی (تمایل به مشاهده دقیق خود)؛ (ب) توجه به نقاط قوت و مشارکت پیروان (قدردانی از خصوصیات دیگران)؛ (ج) آموزش الگوسازی (گشودگی نسبت به ایده‌ها و بازخوردهای جدید) (لیو و همکاران، ۲۰۲۱؛ چو و همکاران، ۲۰۲۱؛ علی و همکاران، ۲۰۲۱؛ لی و همکاران، ۲۰۱۶). از دیدگاه نظریه‌پردازان رهبری متواضعانه یک نوع رفتار و خصیصه رفتاری بین فردی است که به رهبران سازمانی کمک می‌کند در تعاملات اجتماعی بر خودارزیابی خود دقیق شده، به دیگران و توانایی آن‌ها افتخار نموده و علاقمندی بالایی به یادگیری از دیگران از خود نشان دهند، برخورد غیرتدافعی داشته، نقاط قوت دیگران را تصدیق نمایند و در مقابل ایده‌ها و نصایح دیگران باز عمل نمایند (لیو و همکاران، ۲۰۲۱؛ پاشازاده و همکاران، ۱۳۹۹).

توانمندسازی منابع انسانی، به‌عنوان یک رویکرد جدید به انگیزش درونی، شامل یک رهایی از قدرت‌های درونی کارکنان در حین ارائه فرصت‌هایی برای شکوفایی استعدادها، توانایی‌ها و شایستگی‌ها است. پس توانمندسازی به ادراکات افراد در مورد نقش‌هایشان در مشاغل و سازمان آن‌ها می‌پردازد (حسن‌زادگان و همکاران، ۲۰۱۹). توانمندسازی با پرورش احساس کفایت نفس و آزادی عمل برای کارکنان این فرصت را به‌وجود خواهد آورد تا توانایی‌ها و مهارت‌ها، بهبود یافته و موجبات اثربخشی سازمان فراهم گردد (فریاد و همکاران، ۱۳۹۵). توانمندسازی روانشناختی حالت روانی است که در چهار شناخت ریشه دارد: معنا، شایستگی، اختیار تعیین سرنوشت و اثربخشی که نشان‌دهنده گرایش افراد به شغل خود است (خان و همکاران، ۲۰۲۰). مطالعات نشان می‌دهد که رهبری متواضعانه به لحاظ روانی کارکنان را از طریق تسهیل قدرت، مشارکت و تصدیق پیشنهادهای آن‌ها برای دستیابی به اهداف موفقیت سازمان، توانمند می‌سازد (علی و همکاران، ۲۰۲۰).

نوآوری زمانی اتفاق می‌افتد که یک کارمند ایده‌های جدید را به‌عنوان اجزای مهم رفتار کاری نوآورانه توسعه داده، ترویج و اجرا می‌کند. نقش رهبری متواضعانه نشان‌دهنده قدردانی از تخصص زیردستان است که باعث ایجاد اعتماد به‌نفس در بین زیردستان برای بهبود تفکر خلاق آن‌ها می‌شود. رفتار کاری نوآورانه می‌تواند کارکنان را برای حل سریع مشکلات مربوط به کار سوق دهد (ژو و وو، ۲۰۱۸) که تعیین‌کننده اصلی موفقیت سازمانی است. بر اساس مدل نظری یانسن (۲۰۰۰)، رفتار نوآورانه (IB) شامل سه عمل مرتبط به هم شامل تولید ایده، ترویج و تحقق است (جانکلوا و همکاران، ۲۰۲۱). منطق نوآوری، توسعه و اجرای ایده‌های جدید است که

خلاقیت کارکنان را همراه با شناخت و قدردانی، افزایش می‌دهد. یک جو نوآورانه منجر به بهبود عملکرد کارکنان می‌شود که در نهایت شهرت سازمان را افزایش می‌دهد. این شیوه‌های انعطاف‌پذیر می‌توانند عملکرد و اثربخشی تیم و سازمان را افزایش دهند (علی و همکاران، ۲۰۲۱).

ایمنی روانی به برداشت افراد از پیامدهای خطرات بین فردی در محیط کار آن‌ها اشاره دارد و می‌تواند درک فردی از خطر روابط بین فردی را به تصویر بکشد، که به نوبه خود بر نگرش مثبت یا بهزیستی کاری افراد تأثیر می‌گذارد (ژانگ و سانگ، ۲۰۲۰). امنیت (ایمنی) روانی احساس توانایی نشان دادن و به کارگیری خود، بدون ترس از پیامدهای منفی مربوط به خودانگاره<sup>۱</sup>، موقعیت یا شغل تعریف می‌شود. کارمندان که از نظر روانی ایمن هستند تا صدایشان شنیده شود، صحبت کنند، رمان بیاورند و راه‌حل‌های مفید ارائه دهند. که به‌طور ذاتی آن‌ها برای دستیابی به هدف جمعی انگیزه می‌دهد. این انگیزه برای دستیابی به هدف جمعی در نهایت عملکرد پروژه را بهبود می‌بخشد. علاوه بر این، یک احساس امنیت روانی توسط اعضای تیم پروژه به آن‌ها انگیزه می‌دهد تا در آن مشارکت کنند کار خلاقانه انجام دهند و تشویق شوند تا عملکرد خوبی داشته باشند (خان مری و همکاران، ۲۰۲۱).

واژه خلاقیت<sup>۲</sup> با نوآوری معمولاً به‌طور مترادف استفاده می‌شود. اما غالب محققان معتقدند که دارای معانی و تعاریف جداگانه‌ای مخصوصاً در سازمان‌ها هستند. به تولید ایده‌ها، خلاقیت و به کارگیری آن‌ها نوآوری گفته می‌شود. خلاقیت اشاره به آوردن چیزی جدید به مرحله وجود داشته و یا به عبارتی به معنای دلالت بر پیدا کردن چیزهای جدید است؛ هرچند که ممکن است به مرحله استفاده در نیاید. نوآوری به‌عنوان هر ایده جدیدی است که در برگیرنده توسعه یک محصول، خدمات یا فرآیند می‌گردد که ممکن است نسبت به یک بخش، یک سازمان، یک صنعت، یا ملت باشد (فریاد و همکاران، ۱۳۹۵). آمابیل (۱۹۸۳) معتقد است خلاقیت کارکنان تولید ایده‌ها یا راه‌حل‌های جدید و مفید برای مشکلات است (خان و همکاران، ۲۰۲۰) پشتیبانی پیوسته رهبر با انگیزه درگیر شدن در کار خلاقانه و نمایش رفتار خلاقانه کارکنان ارتباط دارد. این‌گونه رفتار حمایتی که با عملکرد خلاق مرتبط است شامل روابط تبادل رهبر و عضو با کیفیت بالا، حمایت از اقدامات یا تصمیم‌گیری کارکنان، ارائه اطلاعات، مشاوره با کارکنان و اعتماد به رهبر است که خلاقیت آن‌ها را افزایش می‌دهد و مطمئناً به حل مشکلات در محل کار و حصول هدف کمک می‌کند (خان مری و همکاران، ۲۰۲۱). خلاقیت کارکنان ایده‌های ارزشمندی را از افراد یا گروه‌های کاری مطرح می‌کند (علی و همکاران، ۲۰۲۱). ایده‌های خلاقانه ممکن است شامل اقدامات کاهش هزینه و راه‌حل‌های نوآورانه مشکلات پیچیده در مدیریت سازمان باشد، که ممکن است اثربخشی و کارایی سازمان را افزایش دهد (خان و همکاران، ۲۰۲۰).

از دیدگاه سازمانی، عملکرد اغلب به‌عنوان عملیات اعضای یک سازمان در دستیابی به اهداف در نظر گرفته می‌شود (حسن‌زادگان و همکاران، ۲۰۱۹). عملکرد تجاری بازتابی از موفقیت سازمانی است، به این معنا که هر چه عملکرد تجاری بهتر باشد، کسب‌وکار را می‌توان موفق‌تر در نظر گرفت. عملکرد تجاری یک مفهوم گسترده و رایج و دارای یک ساختار پیچیده است (جانکلوا و همکاران، ۲۰۲۱). همانطور که مطالعه واسلبان<sup>۳</sup> (۲۰۱۲) نشان می‌دهد، عملکرد کارکنان تا حد زیادی رشد سازمانی را تعیین می‌کند. یعنی سازمان‌هایی که رشد می‌کنند و رقابت‌پذیری بالایی دارند آن‌هایی هستند که عملکرد بهینه کارکنان را دارند. به‌عبارت دیگر، سازمان‌هایی که موفق به رشد نمی‌شوند و در مدیریت شکست می‌خورند، سازمان‌هایی هستند که عملکرد کارکنان آن‌ها خوب نیست (ویدودو و ماوارتو، ۲۰۲۰).

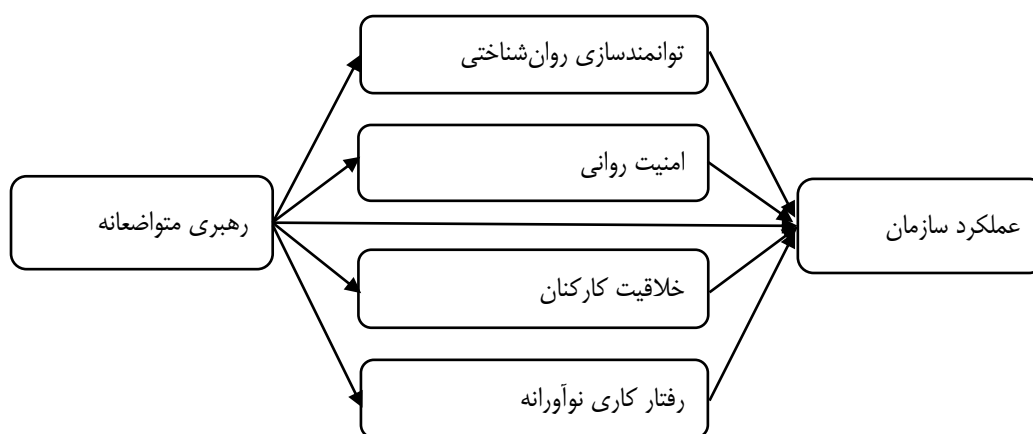
### پیشینه پژوهش

لی‌یو و همکاران (۲۰۲۱) پژوهشی تحت‌عنوان "رفتار رهبر فروتن و اثرات آن بر عملکرد در سطح تیمی و انفرادی: مطالعه چند چشم‌انداز" در کشور چین انجام دادند. نتایج نشان داد که در سطح فردی، رفتار رهبر فروتن به‌طور مثبت با عملکرد فرد از طریق عزت‌نفس مبتنی بر سازمان مرتبط بود، در حالی که در سطح تیم، به‌طور مثبتی با عملکرد تیم از طریق قدرت تیم مرتبط بود. تنوع شناختی تیم هم اثرات غیرمستقیم رفتار رهبر فروتنانه در عملکرد فردی و تیمی را تعدیل کرد، به‌گونه‌ای که اثرات غیرمستقیم مثبت

1. self-image  
2. Creativity  
3. Vosloban

برای تیم‌هایی با تنوع شناختی بالا قوی‌تر بود نسبت به کسانی که تنوع شناختی پایینی دارند. نتایج پژوهش علی و همکاران (۲۰۲۱) نشان داد که رهبری متواضعانه افزایش اثربخشی مدیریت پروژه با میانجیگری و تعدیل فرآیندها را به دنبال دارد. همچنین علی و همکاران (۲۰۲۰) نشان داده‌اند که رهبری متواضع با موفقیت پروژه ارتباط مثبت دارد و علاوه بر این، توانمندسازی روانشناختی و رفتار کاری نوآورانه تا حدی واسط بین رهبری متواضع و موفقیت پروژه می‌باشند. معزل‌السهلانی و لطیف (۲۰۲۰) به این نتیجه رسیدند که رهبری فروتنانه تأثیر مثبتی بر عملکرد استراتژیک دارد. رن و همکاران (۲۰۲۰) بر اساس نتایج تجربی داده‌ها، نشان دادند فروتنی نه تنها می‌تواند به طور مثبت و قابل توجهی عملکرد شرکت نوپا را بهبود بخشد، بلکه می‌تواند توسعه پایدار شرکت را در درازمدت با ایجاد یک فضای قابل اعتماد ارتقا دهد. انعطاف‌پذیری استراتژیک به طور مثبت رابطه بین رفتار رهبری فروتنانه مدیران عامل و عملکرد کارآفرینانه استارت-آپی را تعدیل می‌کند. یافته‌های مطالعه خان و همکاران (۲۰۲۰) ارتباط مثبتی را بین توانمندسازی روانشناختی و موفقیت پروژه و میانجیگری معنادار اشتراک دانش کارکنان پروژه با خلاقیت بالا را نشان داد. همچنین توانمندسازی روانشناختی به طور مستقیم ارتباط مثبتی با موفقیت پروژه و غیرمستقیم از طریق تأثیر بر اشتراک دانش رابطه دارد. لی‌یو و لی‌یو (۲۰۱۹) نشان می‌دهند که رهبری فروتنانه تأثیر مثبتی بر خلاقیت کارکنان دارد و این رابطه با پنهان کردن دانش میانجی‌گری می‌شود. حمایت سازمانی درک شده به طور مثبت رابطه بین رهبری فروتنانه و خلاقیت کارکنان را تعدیل می‌کند. نظری و همکاران (۱۳۹۹) در مطالعه خود به این نتیجه رسیدند که رهبری فروتن هم به صورت مستقیم و هم غیرمستقیم از طریق توانمندسازی روان شناختی و امنیت روانی بر رفتار صدای کارکنان تأثیرگذار بوده است. بهارلو (۱۳۹۹) در پژوهش "مروری بر پیامدهای سازنده و مخرب رهبری فروتنانه"، بحث سبک‌های رهبری، صفات مشخصه رهبران سازمان‌ها و تأثیرات و پیامدهای آن بر زیردستان و در نتیجه بر عملکرد و اثربخشی سازمان را مطرح کرده است. پاشازاده و همکاران (۱۳۹۹) رابطه مثبت و معنادار دو شیوه رهبری فروتنانه و صادقانه با عملکرد سازمانی را تأیید نمودند. متغیر سرمایه اجتماعی در این رابطه نقش میانجی را ایفا می‌کند. بنابراین، با توجه به بررسی ادبیات پژوهش، فرضیه‌ها و مدل مفهومی پژوهش در شکل (۱) نشان داده شده است:

- ۱: رهبری متواضعانه بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان سازمان تأثیر مثبت و معناداری دارد.
- ۲: رهبری متواضعانه بر امنیت روانی کارکنان سازمان تأثیر مثبت و معناداری دارد.
- ۳: رهبری متواضعانه بر خلاقیت کارکنان سازمان تأثیر مثبت و معناداری دارد.
- ۴: رهبری متواضعانه بر رفتار کاری نوآورانه کارکنان سازمان تأثیر مثبت و معناداری دارد.
- ۵: رهبری متواضعانه بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.
- ۶: توانمندسازی روانشناختی بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.
- ۷: امنیت روانی کارکنان بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.
- ۸: خلاقیت کارکنان بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.
- ۹: رفتار کاری نوآورانه کارکنان بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.
- ۱۰: رهبری متواضعانه از طریق توانمندسازی روانشناختی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد سازمانی دارد.
- ۱۱: رهبری متواضعانه از طریق امنیت روانی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد سازمانی دارد.
- ۱۲: رهبری متواضعانه از طریق خلاقیت کارکنان تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد سازمانی دارد.
- ۱۳: رهبری متواضعانه از طریق رفتار کاری نوآورانه کارکنان تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد سازمانی دارد.



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق (منبع: یافته‌های تحقیق)

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف کاربردی و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها توصیفی-پیمایشی است و به تبیین تأثیر مستقیم و غیرمستقیم رهبری متواضعانه بر عملکرد سازمانی می‌پردازد. جامعه آماری در این مطالعه کارکنان شرکت بیمه ایران در شهر اصفهان می‌باشند. ابزار گردآوری داده‌ها یک پرسشنامه ۳۲ سؤالی بوده است. بدین منظور، ۳۵۵ پرسشنامه، بین کارکنان شعب بیمه در قالب ۲۷ واحد آماری توزیع شد که پس از تکمیل جمع‌آوری شده و برای تحلیل، داده‌ها مورد استفاده قرار گرفتند. روایی یا اعتبار پرسشنامه پژوهش حاضر با بهره‌گیری از نظر اساتید دانشگاه، استاد راهنما و مشاور مورد بررسی قرار گرفت و تأیید شده است. همچنین، برای سنجش روایی از روایی همگرا و روایی واگرا و به منظور برازش پایایی از آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی استفاده شده و ضریب آلفای کرونباخ مدل پژوهش برابر با ۰/۸۳ به دست آمده است. در این پژوهش، به منظور تحلیل داده‌ها، از روش مدل‌سازی حداقل مربعات جزئی (PLS-SEM) به کمک نرم‌افزار Smart PLS 3 استفاده گردیده است.

### یافته‌های پژوهش

تحلیل توصیفی از ویژگی‌های جمعیت‌شناختی افراد مورد نظر سنجی قرار گرفته در جدول (۱) به نمایش درآمده است:

جدول ۱: آمار توصیفی پاسخ‌دهندگان

متغیر توصیفی	گروه‌ها	فراوانی	درصد فراوانی	فراوانی تجمعی
جنسیت	مرد	۲۹۱	٪۸۲	٪۸۲
	زن	۶۴	٪۱۸	٪۱۰۰
وضعیت تأهل	متأهل	۲۱۴	۵۶	۵۶
	مجرد	۱۶۸	۴۴	٪۱۰۰
مدرک تحصیلی	فوق لیسانس و بالاتر	۸۸	٪۲۵	٪۲۵
	لیسانس	۱۵۹	٪۴۵	٪۷۰
	فوق دیپلم	۲۸	٪۸	٪۷۸
	دیپلم و پایین‌تر	۸۰	٪۲۲	٪۱۰۰
سن افراد	۳۰ سال و کمتر	۱۲	٪ ۳/۴	٪ ۳/۴
	۳۱-۴۰ سال	۶۹	٪ ۱۹/۴	٪ ۲۲/۸
	۴۱-۵۰ سال	۱۸۳	٪ ۵۱/۵	٪ ۷۴/۳
	۵۱ سال به بالا	۹۱	٪ ۲۵/۷	٪ ۱۰۰
	زیر ۵ سال	۳۳	٪ ۹/۳	٪ ۹/۳
سابقه کار	۵-۱۰ سال	۹۷	٪ ۲۷/۳	٪ ۳۶/۶
	۱۰-۲۰ سال	۱۵۱	٪ ۴۲/۵	٪ ۷۹/۱

### سنجش بارهای عاملی

تحلیل عاملی داده‌های پرسشنامه‌های پژوهش نشان داد که تمامی بارهای عاملی پرسش‌ها در مرتبه اول از ۰/۴ بالاتر بوده است. بنابراین شاخص‌های انتخابی موجود، سازه‌های مدل مفهومی را به خوبی اندازه‌گیری می‌کند (داوری و رضازاده، ۱۳۹۳). مطابق جدول (۲) بررسی شاخص‌های آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی (CR) نشان می‌دهد که ضرایب آلفای کرونباخ و پایایی ترکیبی شش متغیر، همگی بالاتر از ۰/۷ بوده و پایایی مناسب مدل‌های اندازه‌گیری تأیید می‌گردد (داوری و رضازاده، ۱۳۹۳).

جدول ۲: مقادیر شاخص‌های روایی و پایایی سازه‌ها

متغیر	آلفای کرونباخ	پایایی ترکیبی	میانگین واریانس استخراج شده
رهبری متواضعانه	۰/۸۵۶	۰/۸۹۴	۰/۵۸۹
توانمندسازی روانشناختی	۰/۸۷۸	۰/۹۰۸	۰/۶۲۵
امنیت روانی	۰/۸۵۶	۰/۹۰۳	۰/۶۹۹
خلاقیت کارکنان	۰/۷۹۳	۰/۸۶۶	۰/۶۱۸
رفتار کاری نوآورانه	۰/۸۲۷	۰/۸۷۵	۰/۵۴۲
عملکرد سازمانی	۰/۷۹۸	۰/۸۵۹	۰/۵۱۲

همچنین مطابق با جدول (۲) مقادیر AVE تمامی متغیرهای مدل بالاتر از ۰/۵ و در حد خوبی به‌دست آمده است. متغیرها از اعتبار درونی برخوردار بوده و روایی همگرایی مدل‌های اندازه‌گیری قابل تأیید است. بنابراین هر کدام از سازه‌های مدل از روایی و پایایی مطلوبی جهت اندازه‌گیری متغیرهای پژوهش برخوردار هستند. روایی واگرا، از طریق مقایسه میزان همبستگی یک سازه با شاخص‌هایش در مقابل همبستگی این سازه با سایر سازه‌ها محاسبه می‌شود (داوری و رضازاده، ۱۳۹۳). بر اساس استفاده از معیار فورنل-لارکر<sup>۱</sup> ماتریس به‌دست آمده در جدول (۳) نشان می‌دهد که مقادیر قطر اصلی برای هر متغیر پنهان، از همبستگی آن متغیر با سایر متغیرهای پنهان انعکاسی موجود در مدل بالاتر است و روایی واگرای مناسب و برازش خوب مدل‌های اندازه‌گیری پژوهش تأیید می‌شود.

جدول ۳: شاخص فورنل-لارکر جهت بررسی شاخص روایی واگرا

متغیرها	رهبری متواضعانه	توانمندسازی روانشناختی	امنیت روانی	خلاقیت کارکنان	رفتار کاری نوآورانه	عملکرد سازمانی
رهبری متواضعانه	۰/۷۶۷					
توانمندسازی روانشناختی	۰/۵۸۷	۰/۷۹۰				
امنیت روانی	۰/۵۸۱	۰/۵۲۵	۰/۸۳۶			
خلاقیت کارکنان	۰/۵۴۸	۰/۸۴۲	۰/۵۳۶	۰/۷۸۶		
رفتار کاری نوآورانه	۰/۵۶۶	۰/۶۰۲	۰/۵۰۰	۰/۵۷۰	۰/۷۳۶	
عملکرد سازمانی	۰/۵۲۹	۰/۵۵۳	۰/۴۴۰	۰/۵۱۶	۰/۵۸۱	۰/۷۱۶

### برازش مدل ساختاری

برازش مدل ساختاری با استفاده از ضرایب t باید به‌گونه‌ای باشد که این ضرایب از ۱/۹۶ بیشتر باشند تا بتوان در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار بودن آن‌ها را تأیید کرد (داوری و رضازاده، ۱۳۹۳). مطابق جدول (۴) تمامی ضرایب معناداری Z از ۱/۹۶ بیشتر است که این امر معنادار بودن تمامی پرسش‌ها و روابط میان متغیرها را در سطح اطمینان ۹۵٪ نشان می‌دهد.

## معیارهای (R2) و (Q2)

دومین معیار برای بررسی برازش مدل ساختاری در یک پژوهش، ضرایب R2 مربوط به متغیرهای پنهان درون‌زای (وابسته) مدل است و R2 معیاری است که نشان از تأثیر یک متغیر برون‌زا بر یک متغیر درون‌زا دارد و سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶۷ به‌عنوان مقدار ملاک برای مقادیر ضعیف، متوسط و قوی در نظر گرفته شده است (داوری و رضازاده، ۱۳۹۳). مطابق جدول (۴) مقدار ضریب تعیین متغیر توانمندسازی روانشناختی، حدود ۰/۷۹ بوده است. مقدار R2 متغیر امنیت روانی نیز، برابر ۰/۷۸، خلایق کارکنان برابر ۰/۷۲، رفتار کاری نوآورانه برابر ۰/۷۵ و عملکرد سازمانی حدود ۰/۸۱ بوده است و همگی تأثیری قوی را نشان می‌دهند. در نتیجه نتایج از برازش قوی مدل ساختاری حکایت دارد. همچنین در صورتی که مقدار شاخص قدرت پیش‌بینی مدل Q2 در مورد یک سازه‌ی درون‌زا، سه مقدار ۰/۰۲، ۰/۱۵ و ۰/۳۵ را کسب نماید، به‌ترتیب نشان از قدرت پیش‌بینی ضعیف، متوسط و قوی سازه‌های برون‌زای مربوط به آن را دارد (داوری و رضازاده، ۱۳۹۳). مطابق جدول (۴) مشاهده می‌شود که مقادیر Q2 همه‌ی متغیرهای درون‌زا قدرت متوسط دارد و مجموعاً از قدرت پیش‌بینی متوسط مدل حکایت دارند.

جدول ۴: مقادیر ضریب تعیین سازه‌های درون‌زای مدل پژوهش

متغیر	R2	میزان تأثیر	Q2	میزان تأثیر
توانمندسازی روانشناختی	۰/۷۸۷	قوی	۰/۴۶۰	قوی
امنیت روانی	۰/۷۷۶	قوی	۰/۵۰۹	قوی
خلایق کارکنان	۰/۷۱۹	قوی	۰/۴۲۰	قوی
رفتار کاری نوآورانه	۰/۷۵۰	قوی	۰/۳۷۹	قوی
عملکرد سازمانی	۰/۸۰۶	قوی	۰/۳۸۲	قوی

## برازش مدل کلی

با تأیید برازش مدل کلی که شامل دو بخش مدل اندازه‌گیری و ساختاری است، بررسی برازش در یک مدل کامل می‌شود. بدین منظور از معیاری به‌نام GOF استفاده می‌گردد. مطابق جدول (۵) مقدار محاسبه‌شده میانگین مقادیر اشتراکی متغیرهای پنهان مدل یعنی "رهبری متواضعانه، عملکرد سازمانی، توانمندسازی روانشناختی، امنیت روانی، خلایق کارکنان و رفتار کاری نوآورانه" برابر با ۰/۵۹۷ به‌دست آمده و میانگین مقادیر R2 متغیرهای پنهان درون‌زای مدل برابر با ۰/۷۶۷ بوده است. در نتیجه معیار GoF برابر با ۰/۶۷۷ محاسبه گردید و با توجه به سه مقدار ۰/۰۱، ۰/۱۵، ۰/۳۵ به‌عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای معیار GoF (داوری و رضازاده، ۱۳۹۳)، مقدار ۰/۶۸ از برازش قوی مدل کلی حکایت دارد.

جدول ۵: برازش مدل کلی پژوهش

میانگین مقادیر اشتراکی	میانگین مقادیر R2	مقدار معیار GoF	نتیجه بررسی
۰/۵۹۷	۰/۷۶۷	۰/۶۷۷	برازش قوی

## بررسی ضرایب استاندارد شده بار عاملی مسیرهای مربوط به هر یک از فرضیه‌ها

ضریب معناداری z مسیر میان متغیر "رهبری متواضعانه" و متغیر "عملکرد سازمانی" نشان داد که تأثیر "رهبری متواضعانه" بر متغیر "عملکرد سازمانی" مثبت و معنادار است. حال می‌توان بررسی نمود که چه مقدار از تغییرات "عملکرد سازمانی" را متغیر "رهبری متواضعانه" تبیین می‌کند. بر اساس جدول (۶) "رهبری متواضعانه" حدود ۲۲ درصد از تغییرات متغیر "عملکرد سازمانی" را تبیین می‌کند. ضرایب معناداری سایر روابط و تأثیر سایر متغیرها در روابط مدل توسط ضرایب استاندارد شده، در جدول (۶) قابل مشاهده است.



جدول (۶): ضرایب مسیر متغیرهای مدل پژوهش

نتیجه	t-value	ضریب استاندارد شده	مسیر
تأیید فرضیه	۸۷/۶۲	۰/۸۸۷	رهبری متواضعانه به توانمندسازی روانشناختی
تأیید فرضیه	۷۳/۳۴	۰/۸۸۱	رهبری متواضعانه به امنیت روانی
تأیید فرضیه	۵۸/۸۲	۰/۸۴۸	رهبری متواضعانه به خلاقیت کارکنان
تأیید فرضیه	۶۷/۲۰	۰/۸۶۶	رهبری متواضعانه به رفتار کاری نوآورانه
تأیید فرضیه	۳/۲۰	۰/۲۲۱	رهبری متواضعانه به عملکرد سازمانی
تأیید فرضیه	۳/۰۷	۰/۲۱۹	توانمندسازی روانشناختی به عملکرد سازمانی
تأیید فرضیه	۲/۴۰	۰/۱۳۹	امنیت روانی به عملکرد سازمانی
تأیید فرضیه	۲/۱۰	۰/۱۴۹	خلاقیت کارکنان به عملکرد سازمانی
تأیید فرضیه	۵/۴۵	۰/۴۷۴	رفتار کاری نوآورانه به عملکرد سازمانی

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها:

در پژوهش حاضر که با هدف بررسی تأثیر رهبری متواضعانه بر عملکرد سازمانی در شرکت بیمه ایران انجام شده است، اثرات متغیرهای میانجی توانمندسازی روانشناختی، امنیت روانی، خلاقیت کارکنان و رفتار شغلی نوآورانه نیز مورد ارزیابی قرار گرفته است. یک مدیر و رهبر متواضع براساس ویژگی‌های سبک رهبری خود، ضمن شناخت صحیح از خود و درک نقاط قوت و ضعف خویش، بر زیردستان و کارکنان تحت رهبری خود در سازمان توجه ویژه دارد و شناخت لازم از خصوصیات آنان رفتار و عملکرد کارکنان را مورد نظر قرار می‌دهد و با قدردانی از خدمات مثبت و ارزنده زیردستان ضمن آگاه ساختن کارکنان به توانایی‌هایشان، کمک می‌کند تا مهارت‌های مورد نیاز انجام وظایف شغلی را آموزش دیده و با کسب دانش و فنون جدید پیشرفت نمایند. تشویق و ترغیب رهبری به عملکرد بهتر، کارکنان را از نظر روانی توانا می‌سازد و امنیت حاکم بر سازمان ناشی از رفتار رهبر، ترس از شکست و خطاهای احتمالی کارکنان در انجام وظایف را از بین می‌برد. این امر انگیزه کارکنان را در انجام بهتر کارها ارتقاء می‌دهد. همچنین رفتار متواضعانه رهبر منجر به شکوفایی خلاقیت و ابراز ایده‌های جدید در حل مشکلات سازمان می‌شود که خود عملکرد سازمان را بهبود بخشیده و روش‌های نوین و مبتکرانه را در جهت تحقق اهداف سازمان ترویج می‌نماید. مدیر سازمان با تشویق همه کارکنان به تولید ایده و فکر جدید در رابطه با یک برنامه، هدف خاص یا رفع مشکلی در سازمان، رفتار کاری آنان را به سمت نوآوری سوق می‌دهد. بدیهی است چنین کارکنانی تحت رهبری مدیر متواضع موفقیت سازمان را رقم خواهند زد. در این پژوهش با مرور ادبیات و بر اساس پژوهش‌های پیشین، ارتباط رهبری متواضعانه با عملکرد سازمانی بررسی شده و فرضیه‌های زیر مورد ارزیابی قرار گرفته است:

#### فرضیه ۱: رهبری متواضعانه بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان سازمان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

کیفیت و توانمندی نیروی انسانی، مهم‌ترین عامل بقاء و حیات سازمان است. نیروی انسانی توانمند، سازمان توانمند را به وجود می‌آورد. توانمندسازی کارکنان، محوری‌ترین تلاش مدیران در نوآفرینی، تمرکززدایی و حذف دیوان‌سالاری در سازمان‌ها می‌باشد. توانمندکردن افراد موجب می‌شود تا مدیران و سازمان سریع‌تر و بدون اتلاف منابع به اهداف خود نائل شوند و کارکنان، سازمان و شغل را از آن خود بدانند و از کار کردن در آن به خود بیالند. کارکنان زمانی می‌توانند عملکرد بهتری ارائه دهند که از توانایی لازم برای انجام کارهای خود برخوردار باشند. بنابراین مدیران باید از اعمال سبک‌های آمرانه در سازمان خودداری ورزند و از سبک‌های مدیریت مشارکتی استفاده کنند. رهبری متواضع با قدردانی از نقاط قوت و ارزش‌های کارکنان، قدردانی از سهم مثبت کارکنان در سازمان، پذیرش ایده‌ها و نظرات جدید، پذیرش محدودیت‌های خود، مشارکت پیروان در تصمیم‌گیری، توجه فردی و تحریک ذهنی کارکنان می‌تواند موجبات رشد و شکوفایی استعدادها و توانایی‌های بالقوه (توانمندسازی) آنان را فراهم سازد که به تبع داشتن نیروی انسانی توانمند و کارا، رشد و بالندگی سازمان حاصل خواهد شد. ضریب مسیر "رهبری متواضعانه" و "توانمندسازی روانشناختی" برابر با ۰/۸۸۷ است. بنابراین "رهبری متواضعانه" بر "توانمندسازی روانشناختی" تأثیر مثبت و معناداری داشته است. در نتیجه، فرضیه اول تحقیق مورد تأیید قرار می‌گیرد (جدول ۷). در مطالعات خارجی علی و همکاران (۲۰۲۰) نشان دادند رهبری متواضعانه با توانمندسازی روانی ارتباط مثبت دارد و با نتایج

پژوهش حاضر یکسان است. در مطالعات داخلی نیز، نظری و همکاران (۱۳۹۹) نشان دادند که رهبری فروتنانه به صورت مستقیم بر توانمندسازی روانشناختی تأثیرگذار بوده است که با نتایج پژوهش همخوانی دارد.

### فرضیه ۲: رهبری متواضعانه بر امنیت روانی کارکنان سازمان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

رهبران متواضع اشتباهات خود را می‌پذیرند، مشتاقانه به استقبال ایده‌ها و پیشنهادهای جدید می‌روند، فعالانه به دنبال بازخورد و توسعه روابط با پیروان هستند و از نقاط قوت و کمک‌های پیروان قدردانی می‌کنند. بنابراین طبق تئوری پردازش اطلاعات اجتماعی، الگوی رفتاری در رهبری متواضع، تصورات مشترکی را در کارکنان نسبت به ایمنی در محیط کارشان به وجود می‌آورد، تا بدون ترس از عواقب منفی صحبت کنند و درباب مسائل ابراز نظر کنند. از آنجا که ضریب مسیر "رهبری متواضعانه" و "امنیت روانی" برابر با ۰/۸۸۱ است. بنابراین "رهبری متواضعانه" بر "امنیت روانی" تأثیر مثبت و معناداری داشته است و فرضیه دوم تحقیق نیز مورد تأیید قرار می‌گیرد. نتایج خان‌میری و همکاران (۲۰۲۱) نشان داد که سبک رهبری تأثیر مثبتی بر امنیت روانی دارد. ژانگ و سانگ (۲۰۲۰) نیز رابطه بین رهبری متواضعانه و ایمنی روانی را به طور مثبت نشان دادند. بر اساس یافته‌های دوآن (۲۰۱۹) رهبری فروتنانه تأثیر مثبت و معناداری بر ایمنی روانشناختی تیم دارد. نظری و همکاران (۱۳۹۹) نشان دادند که رهبری متواضعانه به صورت مستقیم بر امنیت روانی کارکنان وزارت ورزش و جوانان تأثیرگذار بوده است که همگی با نتایج پژوهش حاضر همخوانی دارند.

### فرضیه ۳: رهبری متواضعانه بر خلاقیت کارکنان سازمان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

یکی از مؤلفه‌های کلیدی افزایش و توسعه نوآوری در کارکنان سازمان، انگیزه‌های درونی فرد و مهارت‌های مرتبط با خلاقیت و نوآوری در مراحل ساخت و نظارت است. رهبری متواضع با توانمندسازی باعث ایجاد مجموعه ظرفیت‌های لازم در کارکنان برای ایفای خلاقانه نقش و مسئولیتی که در سازمان دارند توأم با کارایی و اثربخشی می‌شود. ضریب مسیر "رهبری متواضعانه" و "خلاقیت کارکنان" برابر با ۰/۸۴۸ است. بنابراین "رهبری متواضعانه" بر "خلاقیت کارکنان" تأثیر مثبت و معناداری داشته است. در نتیجه، فرضیه سوم تحقیق نیز مورد تأیید قرار می‌گیرد. با بررسی مطالعات انجام شده پیشین، پژوهش علی و همکاران (۲۰۲۱) رابطه بین رهبری متواضع با خلاقیت کارکنان را همانند این مطالعه به طور مثبت نتیجه‌گیری نموده‌اند و نتایج لی‌یو و لی‌یو (۲۰۱۹) نیز نشان می‌دهد که رهبری فروتنانه تأثیر مثبتی بر خلاقیت کارکنان دارد.

### فرضیه ۴: رهبری متواضعانه بر رفتار کاری نوآورانه کارکنان سازمان تأثیر مثبت و معناداری دارد.

بر اساس نتایج تحقیق می‌توان گفت رهبری متواضع نقش زیادی در بروز رفتار نوآورانه کارکنان دارد. چرا که رهبران متواضع از طریق تصدیق محدودیت‌های فردی، قدردانی از نقاط قوت کارکنان و تعلیم‌پذیری، کارکنان را به گونه‌ای در سازمان مشارکت می‌دهند که برای رسیدن به اهداف سازمان بدون ترس از هر گونه تهدید پیشنهادها، نظرات و مشکلات سازمان را ابراز می‌کنند. ضریب مسیر "رهبری متواضعانه" و "رفتار کاری نوآورانه" برابر با ۰/۸۶۶ است و تأثیر مثبت و معنادار "رهبری متواضعانه" بر "رفتار کاری نوآورانه" را نشان میدهد و فرضیه چهارم تحقیق مورد تأیید قرار می‌گیرد. پژوهش کان و همکاران (۲۰۲۱) تأیید نمود که سبک رهبری رابطه مستقیم و مثبتی با رفتار کاری نوآورانه داشته است. علی و همکاران (۲۰۲۰) نشان دادند رهبری متواضعانه با رفتار کاری نوآورانه ارتباط مثبت دارد که با یافته‌های پژوهش مشابهت دارند.

### فرضیه ۵: رهبری متواضعانه بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

نتایج تجربی در شرکت‌های نوپای چینی (استارت آپ‌ها) نشان‌دهنده فضیلت تواضع رهبری است، که نه تنها می‌تواند به طور مثبت و قابل توجهی عملکرد شرکت نوپا را بهبود بخشد، بلکه می‌تواند توسعه پایدار شرکت را در درازمدت با ایجاد یک فضای قابل اعتماد ارتقا دهد (رن و همکاران، ۲۰۲۰). ضریب مسیر "رهبری متواضعانه" و "عملکرد سازمانی" برابر با ۰/۲۲۱ و در نتیجه، "رهبری متواضعانه" بر "عملکرد سازمانی" تأثیر مثبت و معناداری داشته است و فرضیه پنجم تحقیق مورد تأیید قرار می‌گیرد. نتایج معزل - السهلانی و لطیف (۲۰۲۰) در سازمان‌های بخش دولتی گواه آنست که رهبری فروتنانه تأثیر مثبتی بر عملکرد استراتژیک سازمان دارد. یافته‌های خان‌میری و همکاران (۲۰۲۱) نشان داد که سبک رهبری تأثیر مثبت بر موفقیت پروژه دارد. نتایج لی‌یو و همکاران (۲۰۲۱)

نشان داد که در سطح فردی، رفتار رهبری متواضع به طور مثبت با فرد مرتبط است. در حالی که در سطح تیم، رفتار رهبری متواضع از طریق تیم به طور مثبتی با عملکرد تیم مرتبط بوده است. علی و همکاران (۲۰۲۱؛۲۰۲۰) رابطه بین رهبری فروتنانه با موفقیت پروژه را به طور مثبت مشاهده نموده‌اند. براساس نتیجه سانتوزو و همکاران (۲۰۱۹) سبک رهبری به طور مستقیم تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد کاری سازمان دارد. یی (۲۰۱۹) تأیید کرد رهبری فروتنانه تأثیر مثبتی بر عملکرد کارکنان دارد. در مطالعه پاشازاده و همکاران (۱۳۹۹) هم سبک رهبری فروتنانه رابطه مثبت و معناداری با عملکرد سازمانی داشت. همگی این نتایج با یافته‌های پژوهش همخوانی دارند.

#### فرضیه ۶: توانمندسازی روانشناختی بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

در سازمانی که توانمندسازی صورت گرفته باشد، افراد آن سازمان از یک مدل ذهنی انعطاف‌پذیر و پویا برخوردار خواهند شد، لذا این افراد همیشه پذیرای ایده‌ها و راه‌حلهای جدید هستند و در نتیجه سعی می‌کنند روش‌های انجام کار خود را تغییر داده و در کوتاه‌ترین زمان ممکن آن را به انجام برسانند. در چنین حالتی سازمان قادر است به نوآوری دست یابد و در عرصه رقابت دوام آورد. ضریب مسیر "توانمندسازی روانشناختی" و "عملکرد سازمانی" برابر با ۰/۲۱۹ است. بنابراین "توانمندسازی روانشناختی" بر "عملکرد سازمانی" تأثیر مثبت و معناداری داشته و در نتیجه، فرضیه ششم تحقیق نیز مورد تأیید قرار می‌گیرد. خان و همکاران (۲۰۲۰) و علی و همکاران (۲۰۲۰) به این نتیجه رسیدند که توانمندسازی روانشناختی به طور مستقیم ارتباط مثبتی با موفقیت پروژه دارد. یافته‌های پژوهش ربیعی - مندجین و قدس آنچه‌کند (۱۳۹۵) نشان داد که بین توانمندسازی و تمامی ابعاد آن (احساس معناداری، احساس شایستگی، احساس خودمختاری، احساس مؤثر بودن، احساس اعتماد) با عملکرد کارکنان در سازمان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد که با یافته‌های پژوهش مشابهت دارد.

#### فرضیه ۷: امنیت روانی کارکنان بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

آرامش، رشد، شکوفایی انسان، بروز همه استعدادها و خلاقیت‌ها و نیل به همه کمالات انسانی در سایه امنیت به‌دست می‌آید و نظریه تبادل اجتماعی نشان می‌دهد که رفتارهای فردی به‌شدت تحت تأثیر کیفیت رابطه فرد و سازمان است. وقتی کارکنان سازمان خود را، از نظر روانی بی‌خطر می‌دانند به احتمال زیاد در مورد رابطه خود با سازمان از دیدگاه تبادل اجتماعی فکر می‌کنند نه مبادله اقتصادی. در نتیجه کیفیت بالایی از رفتارهای کارا و اثربخش را از خود نشان می‌دهند که منجر به بهره‌وری در عملکرد سازمان می‌شود. کارکنان در محیط امن مایل به صحبت در مورد مشکلات، نظرات و ایده‌ها خود هستند زیرا محیط ایمن این اجازه را به آن‌ها می‌دهد تا بر اضطراب و ترس از شکست غلبه کنند. ضریب مسیر "امنیت روانی" و "عملکرد سازمانی" برابر با ۰/۱۳۹ است. بنابراین "امنیت روانی" بر "عملکرد سازمانی" تأثیر مثبت و معناداری داشته است. در نتیجه، فرضیه هفتم تحقیق مورد تأیید قرار می‌گیرد. مشابه نتایج پژوهش حاضر، وانگ و همکاران (۲۰۲۱) نشان دادند ارتباط مثبت و معناداری بین امنیت روانی و عملکرد وجود دارد. نتیجه‌گیری پژوهش دوآن (۲۰۱۹) حاکی از آنست که ایمنی روانی تیم بر عملکرد به‌ویژه عملکرد نوآوری تیم تحقیق و توسعه تأثیر مثبت و معناداری داشته است.

#### فرضیه ۸: خلاقیت کارکنان بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

نتایج نشان داد خلاقیت با عملکرد در ارتباط است. رفتار خلاقانه عملکرد را بهبود می‌بخشد. چالش‌های فرآیند کار به کمک ایده‌های نو، مرتفع می‌گردد. ضریب مسیر "خلاقیت کارکنان" و "عملکرد سازمانی" برابر با ۰/۱۴۹ است. بنابراین "خلاقیت کارکنان" بر "عملکرد سازمانی" تأثیر مثبت و معناداری داشته و فرضیه هشتم تحقیق مورد تأیید قرار می‌گیرد. احمد و سیگامونی (۲۰۲۰) در تحقیقی تأثیر خلاقیت کارکنان بر عملکرد سازمان را تأیید نمودند که با نتایج پژوهش همخوانی دارد.

#### فرضیه ۹: رفتار کاری نوآورانه کارکنان بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

در بررسی نحوه استفاده کارکنان از رفتار کاری نوآورانه برای دستیابی به عملکرد در یک سازمان می‌توان نشان داد کارکنانی که در یک ظرفیت متقاطع به کار گرفته شوند و با بازار یا محیط مشتری مرتبط باشند، تمایل به نشان دادن عملکرد نقش کاری بالاتر در مقایسه با بخش‌های کاملاً مرتبط با تحقیق و توسعه دارند (لی انگ و راسلی، ۲۰۱۴). ضریب مسیر "رفتار کاری نوآورانه" و "عملکرد سازمانی" برابر با ۰/۴۷۴ است. بنابراین "رفتار کاری نوآورانه" بر "عملکرد سازمانی" تأثیر مثبت و معناداری داشته است. در نتیجه، فرضیه نهم تحقیق نیز مورد تأیید قرار می‌گیرد. یافته‌های جانکلووا و همکاران (۲۰۲۱) به یک رابطه مستقیم معنادار بین رفتار کاری نوآورانه کارکنان

شرکت و عملکرد تجاری اشاره می‌کند. نتیجه سانتوزو و همکاران (۲۰۱۹) از تأثیر مثبت و معناداری رفتار کاری نوآورانه بر عملکرد کاری سازمان حکایت دارد. نتایج ویدودو و ماوارتو (۲۰۲۰) تأیید می‌کند که رفتار نوآورانه تأثیر مستقیم معنادار بر عملکرد دارد. علی و همکاران (۲۰۲۰) و سرور و همکاران (۲۰۱۹) نشان دادند رفتار کاری نوآورانه با موفقیت پروژه ارتباط مثبت دارد. مجموع این نتایج با یافته‌های پژوهش مطابقت دارد.

### **فرضیه ۱۰: رهبری متواضعانه از طریق توانمندسازی روانشناختی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد سازمانی دارد.**

هاپفول (۲۰۱۱) یک رویکرد مثبت برای دستیابی به منابع نسبت به مفهوم رهبران متواضع در نظر گرفته است که دارای منابع غنی هستند که می‌تواند منابع زیربنایی یا پیروان خود را سازماندهی کند. او معتقد است که رهبران متواضع منابع خود را برای ایجاد منابع پیروان (به-عنوان مثال توانمندسازی روانی) سرمایه‌گذاری می‌کنند که به‌نوبه خود به پیروان خود اجازه می‌دهد منابع بیشتری در قالب موفقیت پروژه به‌دست آورند. به این ترتیب، به نظر می‌رسد که توانمندسازی روانشناختی تأثیر رهبری متواضعانه بر موفقیت پروژه را میانجی‌گری می‌کند. ضریب مسیر "رهبری متواضعانه" و "توانمندسازی روانشناختی" برابر با ۰/۸۸۷ است. همچنین ضریب مسیر "توانمندسازی روانشناختی" و "عملکرد سازمانی" برابر با ۰/۲۱۹ است. بنابراین، بین "رهبری متواضعانه" و "عملکرد سازمانی" از طریق میانجی "توانمندسازی روانشناختی" رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. بنابراین، فرضیه دهم پژوهش مورد تأیید قرار می‌گیرد. علی و همکاران (۲۰۲۰) نشان داده‌اند که توانمندسازی روانشناختی رابطه بین رهبری متواضع و موفقیت پروژه را واسطه‌گری می‌کند که با نتایج پژوهش یکسان است.

### **فرضیه ۱۱: رهبری متواضعانه از طریق امنیت روانی کارکنان تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد سازمانی دارد.**

طبیعی است که هر اندازه‌جو سازمان باعث کاهش امنیت روانی کارکنان شود به‌همان اندازه ترس کارکنان برای بیان مسائل مربوط به سازمان افزایش یابد. جوی که در آن کارکنان بتوانند به‌طور آزادانه عقاید، پیشنهادات و نظرات خود را بیان کنند که لازمه آنست تا رهبر سازمان قادر باشند حداکثر بهره‌وری و کارایی را از منابع انسانی به‌دست آورد. رهبری متواضعانه در عملکرد نوآوری تیم تحقیق و توسعه از طریق ایمنی روانی تیم تأثیر مثبت و معناداری دارد. به این معنا که، هنگامی که وابستگی متقابل کار زیاد است، اثر غیرمستقیم مثبت، قوی‌تر از شرایط زمانی که وابستگی متقابل کار کم بوده، مشاهده شده است. ضریب مسیر "رهبری متواضعانه" و "امنیت روانی" برابر با ۰/۸۸۱ است. همچنین ضریب مسیر "امنیت روانی" و "عملکرد سازمانی" برابر با ۰/۱۳۹ است. بنابراین، بین "رهبری متواضعانه" و "عملکرد سازمانی" از طریق میانجی "امنیت روانی" رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. بنابراین، فرضیه یازدهم پژوهش مورد تأیید قرار می‌گیرد. دوان (۲۰۱۹) نشان می‌دهد امنیت روانی تیم، واسطه رابطه بین رهبری متواضعانه و عملکرد نوآوری تیم تحقیق و توسعه است و با نتایج پژوهش مشابهت دارد.

### **فرضیه ۱۲: رهبری متواضعانه از طریق خلاقیت کارکنان تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد سازمانی دارد.**

رهبرانی که قدردان کارکنان خود هستند باید به جنبه‌های خودکنترلی و خودنظارتی افراد توجه کنند و از کنترل شدید از طریق قوانین و مقررات بکاهند، زیرا این امر موجب کاهش شدید خلاقیت و نوآوری می‌گردد و عملکرد سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد (فریاد و همکاران، ۱۳۹۵). ضریب مسیر "رهبری متواضعانه" و "خلاقیت کارکنان" برابر با ۰/۸۴۸ است. همچنین ضریب مسیر "امنیت روانی" و "عملکرد سازمانی" برابر با ۰/۱۴۹ است. بنابراین، بین "رهبری متواضعانه" و "عملکرد سازمانی" از طریق میانجی "خلاقیت کارکنان" رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. بنابراین، فرضیه دوازدهم پژوهش مورد تأیید قرار می‌گیرد. هم‌راستای نتایج پژوهش، علی و همکاران (۲۰۲۱) نشان دادند نقش میانجی خلاقیت کارکنان رابطه مستقیم رهبری فروتنانه با موفقیت پروژه را تعدیل می‌کند.

**فرضیه ۱۳: رهبری متواضعانه از طریق رفتار کاری نوآورانه کارکنان تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد سازمانی دارد.**

**فرضیه فرعی ۱۳-۱: رهبری متواضعانه بر رفتار کاری نوآورانه تأثیر معناداری دارد.**

**فرضیه فرعی ۱۳-۲: رفتار کاری نوآورانه بر عملکرد سازمانی تأثیر معناداری دارد.**

تأثیر مثبت رهبری متواضعانه بر رفتار شغلی کارکنان موجب می‌شود که نیروی فکر کارکنان در جهت حل مسائل و افزایش نوآوری در تصحیح روش‌های ساخت، تحقیقات آزمایشگاهی، بهینه‌سازی مراحل تولید و بسته‌بندی کالا به کار افتد و ظرفیت حل مسئله آن‌ها توسعه یافته و به سمت تولید و به‌کارگیری ایده‌های خلاق حرکت کنند و در نهایت خود در پی حل مسائل و مشکلات و ایجاد نوآوری در سازمان برآیند. ضریب مسیر "رهبری متواضعانه" و "رفتار کاری نوآورانه" برابر با ۰/۸۶۶ است. همچنین ضریب مسیر "رفتار کاری نوآورانه" و "عملکرد سازمانی" برابر با ۰/۴۷۴ است. بنابراین، بین "رهبری متواضعانه" و "عملکرد سازمانی" از طریق میانجی "رفتار کاری نوآورانه" رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. بنابراین، فرضیه سیزدهم پژوهش مورد تأیید قرار می‌گیرد. بر اساس نتیجه سانتوزو و همکاران (۲۰۱۹) سبک رهبری از طریق میانجی‌گری رفتار کاری نوآورانه تأثیر مثبت و معناداری بر عملکرد کاری دارد. مطالعه علی و همکاران (۲۰۲۰) گواهی می‌دهد رفتار نوآورانه رابطه بین رهبری متواضع و موفقیت پروژه را واسطه‌گری می‌کند که با نتایج پژوهش همخوانی دارد.

بر اساس نتایج آزمون‌های به‌عمل‌آمده رفتار رهبر متواضع بر توانمندسازی روانشناختی کارکنان تأثیر مثبت می‌گذارد. ایجاد محیطی که کارکنان در آن احساس توانمندی کنند و احساس معناداری در افراد افزایش یابد، پیشنهاد می‌شود. مدیران سازمان بایستی مجموعه‌ای از اهداف روشن و از پیش تعیین‌شده را برای کارکنان در نظر گرفته و آن‌ها را نسبت به این اهداف آگاه سازند و کارکنان را برای شناخت بهتر تشویق کنند. توانمندسازی کارکنان از طریق احساس شایستگی در کارکنان با ایجاد احساس تسلط شخصی در آنان افزایش می‌یابد. تسلط شخصی می‌تواند با فراهم‌آوردن فرصت انجام موفقیت‌آمیز کارهای دشوارتر که سرانجام به تحقق هدف‌های مطلوب منتهی می‌شود، تشویق گردد. باید کارکنان تازه استخدام‌شده در سازمان را به‌ترتیب از کارهای ساده و تکراری به سمت کارهای مشکل‌تر و تخصصی رهنمون ساخت تا توانمندی آنان ارتقا یابد. پیشنهاد می‌شود نظارت رهبران متواضع بر اعضای تیم همراه با استقلال کار بخشیدن به آنان باشد زیرا برخورداری از استقلال زیر نظر رهبران فروتن‌زیردستان را از نظر روانی قدرتمند می‌سازد. رهبران متواضع به زیردستان خود اجازه دهند ایده‌های ابتکاری خود را بر اساس آزمایش و خطا (تحقق ایده) امتحان کنند و از این امر واگرمه‌ای نداشته باشند. پیشنهاد می‌شود کارکنان به‌واسطه ارائه ایده‌ها و عملیاتی کردن آن‌ها مورد تشویق و تقدیر قرار گیرند. یک سیستم ارزیابی عملکرد و پاداش مناسب می‌تواند باعث ایجاد انگیزه شده و کارکنان خلاقیت و تلاش بیشتری در محیط کار از خود نشان دهند. مدیران باید به جنبه‌های خودکنترلی و خودنظارتی افراد توجه کنند و از کنترل شدید از طریق قوانین و مقررات بکاهند، زیرا این امر موجب کاهش شدید خلاقیت و نوآوری در کارکنان می‌گردد. پیشنهاد می‌شود شرکت بیمه ایران باید اقداماتی را برای تقویت تعاملات اجتماعی بین کارکنان از طریق روش‌های رسمی و غیررسمی انجام دهد، زیرا رفتار متواضعانه رهبر، کیفیت بین‌فردی و رابطه‌محور دارد. مدیران شرکت بیمه ایران باید محیطی را ایجاد کنند که در آن پیروان برای ارائه ایده‌های نوآورانه خود احساس اطمینان کنند. تفویض اختیار و مشارکت در تصمیم‌گیری، زیردستان را تشویق می‌کند تا ایده‌های نوآورانه خود (ترویج و اجرای ایده) را پیاده کنند، بنابراین مدیران بر این امر همت گمارند. اگر مدیران شرکت بیمه به‌دنبال افزایش اثربخشی و بهره‌وری شرکت هستند، باید سبک رهبری متواضعانه را به‌طور کامل جامه عمل بپوشانند و با کمک آن، کارکنان را توانمند سازند و امنیت روانی را برای ارائه نظرات و پیشنهادهای سازنده و همچنین بیان مشکلات سازمان توسط کارکنان فراهم سازند. اعمال سبک رهبری متواضعانه توسط مدیران شرکت بیمه ایران شرایط ایجاد امنیت و آرامش روانی کارکنان را فراهم می‌سازد و کمک می‌کند کارکنان در خصوص اهداف، راهبردهای کلیدی و موفقیت سازمان احساس مسئولیت بیشتری داشته باشند. پژوهش‌گران برای پژوهش‌های آینده می‌توانند شناسایی عوامل جدیدتری که این رابطه را میانجی‌گری می‌کند را مورد بررسی و پژوهش قرار دهند. همچنین متغیرها و مدل پژوهشی به‌کار گرفته شده در این پژوهش، در سازمان‌های نظامی که رهبری مستبدانه دارند مورد بررسی قرار گرفته و نتایج گزارش شود. در انجام پژوهش حاضر محدودیت‌هایی وجود داشته است. ممکن است اگر ابزار گردآوری داده‌ها که پرسشنامه بوده است تغییر کند، نتایج و یافته‌های تحقیق متفاوت گزارش شود، زیرا پرسشنامه محدودیت‌های خاص خود را

دارد. احتمال دارد که اگر سطح سواد، جنسیت و محل مشتریان فعلی تغییر یابد، یافته‌ها دست‌خوش تغییر گردد و نیز نتایج یافته‌های احتمالی این پژوهش، در سایر استان‌ها و مناطق مغایرت داشته باشد.

## منابع و مآخذ:

- بهارلو، الهام (۱۳۹۹)، "مروری بر پیامدهای سازنده و مخرب رهبری فروتنانه"، پنجمین کنفرانس بین‌المللی ترفندهای مدرن مدیریت، حسابداری، اقتصاد و بانکداری با رویکرد رشد کسب‌وکارها. <https://civilica.com/doc/1113523>.
- پاشازاده، یوسف؛ سلیمانی، محمد؛ و خلیل تیموری آذر (۱۳۹۹)، "رابطه نوین رویکرد صادقانه و فروتنانه رهبری اخلاقی با عملکرد سازمانی"، فصلنامه اخلاق در علوم و فناوری، سال پانزدهم، شماره ۲، صص: ۸۵-۷۶.
- داوری، علی؛ و آرش رضازاده (۱۳۹۵)، "مدل‌سازی معادلات ساختاری با استفاده از نرم‌افزار pls"، تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی.
- ربیعی مندجین، محمدرضا؛ و سیده زهرا قدس آنچه‌کند (۱۳۹۵)، "بررسی رابطه توانمندسازی روانشناختی کارکنان و بهبود سطح ارتقاء عملکرد آن‌ها در شهرداری منطقه ۱۸"، مجله مدیریت شهری، شماره ۴۴، صص: ۵۶۱-۵۴۹.
- کریمی خویگانی، روح‌اله (۱۴۰۰)، "رهبری معنوی و متواضعانه در مکتب تربیتی شهید سلیمانی"، دومین همایش بین‌المللی گام دوم انقلاب اسلامی، تهران، مرکز همایش‌ها.
- فریاد، لعبا؛ خوراکیان، علی‌رضا؛ و شمس‌الدین ناظمی (۱۳۹۵)، "بررسی اثر توانمندسازی روانشناختی بر رفتار نوآورانه کارکنان با توجه به اشتیاق شغلی آنان"، مجله مدیریت توسعه و تحول، شماره ۲۵، صص: ۲۶-۱۷.
- قلی‌پور، رحمت‌اله؛ صمدی میارکلائی، حسین؛ و حمزه صمدی میارکلائی (۱۳۹۴)، "بررسی تأثیر توانمندسازی روانشناختی بر فرهنگ اشتراک‌گذاری دانش (مطالعه موردی: کارکنان زن اداره آموزش و پرورش استان مازندران)"، مطالعات اجتماعی روانشناختی زنان، سال ۱۳، شماره ۴۰، صص: ۱۸۱-۲۰۳.
- محمدیان، بهزاد؛ زارعی متین، حسن؛ باباشاهی، جبار؛ و حمیدرضا یزدانی (۱۳۹۷)، "تواضع درون‌سازمانی: شایستگی محوری در سازمان‌های عصر جدید"، فصلنامه مدیریت دولتی، دوره ۱۰، شماره ۴، صص: ۵۸۲-۵۶۳.
- نظری، فرهاد؛ کاشف، سیدمحمد؛ و محسن بهنام (۱۳۹۹)، "مدل‌یابی نقش سبک رهبری فروتن در رفتار صدای کارکنان وزارت ورزش و جوانان: نقش میانجی توانمندسازی روانشناختی و امنیت روانی"، مطالعات مدیریت رفتار سازمانی در ورزش، دوره هفتم، شماره ۲۵، صص: ۶۵-۷۸.
- -Ahmed, H., & Sigamony, C. (2020). "Effect of Employee Creativity on Project Performance with the Mediating Role of Knowledge Sharing and Moderating Role of Openness to Experience". *Global Social Sciences Review*, Vol. 5, No. 2, pp: 137-148.
- -Ali, M., Zhang, L., Zhang, Z., Zada, M., Begum, A., Han, H., Ariza-Montes, A., & Vega-Muñoz, A. (2021), "Can Leaders' Humility Enhance Project Management Effectiveness? Interactive Effect of Top Management Support". *Sustainability*, 13, 9526, pp: 1-17.
- -Ali, M., Zhang, L., Shah, S. J., Khan, S., & Shah, A.M. (2020). "Impact of humble leadership on project success: the mediating role of psychological empowerment and innovative work behavior". *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 41 No. 3, pp: 349-367.
- -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*, Vol. 28, NO. 2, pp: 169-184.
- -Duan, Y. (2019), "Research on the Impacts of Humble Leadership on R&D Team Innovation Performance based on the Social Information Processing Perspective", *Advances in Economics, Business and Management Research*, Vol. 91, pp: 371-379. 1st International Symposium on Economic Development and Management Innovation (EDMI).
- -Hassanzadegan, S., Bagheri, M., & Shojaei, P. (2019), "The Relationship between Psychological Capital and Job Performance: The Mediating Role of Psychological Empowerment", *Int J Behav Sci*. Vol. 13, No. 3, pp: 104-110.
- -Jankelová, N., Joniaková, Z., & Mišún, J. (2021), "Innovative Work Behavior-A Key Factor in Business Performance? The Role of Team Cognitive Diversity and Teamwork Climate in This Relationship". *Journal of Risk and Financial Management*, 14(185), pp: 1-16.
- -Jeung, Ch. W., Yoon, H.J. (2016), "Leader humility and psychological empowerment: investigating contingencies", *Journal of Managerial Psychology*, 31(7), pp: 1122-1136.
- -Leong, Ch. T., & Rasli, A. (2014), "The Relationship between innovative work behavior on work role performance: An empirical study", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 129, pp: 592 - 600. International Conference on Innovation, Management and Technology Research, Malaysia, 2013.

- -Li, J., Liang, Q.Z., & Zhang, Zh.Zh. (2016), "The Effect Of Humble Leader Behavior, Leader Expertise, And Organizational Identification On Employee Turnover Intention", *The Journal of Applied Business Research*, Vol. 32, No. 4, pp:1145-1156.
- -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.
- -Liu, Sh., Liu, X. L., Wang, H., & Wang, Y.( 2021), "Humble Leader Behavior and Its Effects on Performance at the Team and Individual Level: A Multi-Perspective Study", *Group & Organization Management*, Vol. 0(0) pp: 1-34.
- -Liu, Zh., & Liu, W. (2019), "humble leadership and employee creativity: the mediating Role of knowledge hiding", *Journal of Business Management and Economic Research (JOBMER)*, vol.3, issue.5, pp: 29-45.
- -Khan, J., Malik, M., & Saleem, Sh. (2020), "The Impact of Psychological Empowerment of Project-Oriented Employees on Project Success: A Moderated Mediation Model", *Economic Research-Ekonomska Istra Ivanja*, 33:1, pp: 1311-1329.
- -Khan Marri, M. Y., Azeem, M., Nadeem, Sh. (2021), "The Effect of Inclusive Leadership on Project Success: The Mediating Role of Psychological Safety and Job Meaningfulness", *Palarch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 18 (1), pp: 4300-4325. ISSN 1567-214x.
- -Meazel Al-Sahlani, A., & Lateef, M. S. (2020), "Humble Leadership and Its Impact in Strategic Performance", *Journal of Critical Reviews*, VOL. 7, ISSUE 10, pp: 1550-1564. ISSN- 2394-5125.
- -Turkmenoglu, M. A. (2019). "Investigating Benefits and Drawbacks of Employee Empowerment in the Sector of Hospitality: A Review", *International Research Journal of Business Studies*, vol. XII no. 01, 1-13.
- -Ren, Q., Xu, Y., Zhou, R. Liu, J. (2020). "Can CEO's Humble Leadership Behavior Really Improve Enterprise Performance and Sustainability? A Case Study of Chinese Start-Up Companies", *Sustainability*, 12, 3168, pp: 1-25. [www.mdpi.com/journal/sustainability](http://www.mdpi.com/journal/sustainability).
- -Sarwar, A., Phulpoto, N.H., Pahore, R.M., Memon, S.A., Anjum, Z., Bhutto, Z., & Omer, Z. (2019), "The Effect of Innovative Organizational Climate on Project Success: Mediating Role of Innovative Work Behavior", *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*, VOL. 19, No. 8, pp: 105-114.
- -Siami, S., & Gorji, M. (2011). "ASSESSMENT OF EFFECT OF EMPOWERMENT ON EMPLOYEES PERFORMANCE (Case study Telecommunication Company)", *Business and Management Review*, Vol. 1(8). 20 – 24.
- -Widodo, W., & Mawarto, M. (2020), "Investigating the role of innovative behavior in mediating the effect of transformational leadership and talent management on performance", *Management Science Letters*, No. 10, pp: 2175-2182.
- -Ye, Xun. (2019), "Humble Leadership and Employee Performance: Examining A Moderated Mediation Model", *4th International Symposium on Management, Economics, E-business and Marketing (ISMEEM)*, pp: 566-572.
- -Zhang, Z., & Song. P. (2020), "Multi-Level Effects of Humble Leadership on Employees' Work Well-Being: The Roles of Psychological Safety and Error Management Climate". *Frontiers in Psychol.* Vol. 11. No. 571840, pp: 1-13.
- -Zhou, F. & Wu, Y.J. (2018), "How humble leadership fosters employee innovation behavior: a twoway perspective on the leader-employee interaction", *The Leadership and Organization Development Journal*, Vol. 39, No. 3, pp: 375-387.
- -Santoso, P. B., Zuniawan, A., Wijayanti, L. M., & Hadi, A. (2019), Influence of Innovative Work Behavior, Leadership Style and Organizational Culture on Performance, *Dinamika Pendidikan*, Vol. 14, No. 2, pp: 227-243.

# Investigating the Impact humble Leadership on Organizational Performance in Iran Insurance Company

**Morteza Hajian\***, MSc. of Industrial Management, Shahid Ashrafi University of Isfahan, Sepahan, Isfahan. Iran

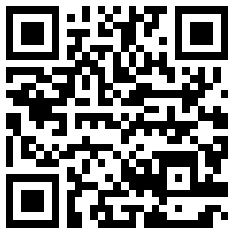
**Samira Shirazi Tehrani**, MSc. of Business Administration, Shahid Ashrafi University of Isfahan, Sepahan, Isfahan. Iran

**Reza Salehzadeh**, Assistant Prof. of Business Management, Shahid Ashrafi University of Isfahan, Sepahan, Isfahan. Iran

Date: 2022/05/03

Date: 2022/06/10

Date: 2022/06/17



**Keywords: Humble Leadership, Psychological Empowerment, psychological security, Employee Creativity, Innovative Work Behavior, Organizational Performance**

The present study is applied in terms of purpose, quantitative in terms of data and descriptive-survey in nature. The statistical population in this study is Iranian insurance branches in Isfahan. Data were collected using a researcher-made questionnaire whose validity and reliability were confirmed (Cronbach's alpha 0.83). For this purpose, 355 questionnaires were distributed among the employees of insurance branches in the form of 27 statistical units and after completing them, the data were analyzed using the partial least squares method of PLS-SEM structural equation model. The results show that modest leadership directly has a positive and significant effect on psychological empowerment, psychological security, innovative work behavior and creativity of employees and organizational performance. Also, psychological empowerment, psychological security, innovative work behavior and creativity of employees have had a positive and significant effect on the performance of the organization. Modest leadership through psychological empowerment, psychological security, innovative work behavior and employee creativity has also indirectly had a positive and significant effect on organizational performance.

---

\* Yade.yar121m@yahoo.com