

Intra-Organizational Humility: A Core Competency in New Century's Organization Leadership

Behzad Mohammadian

Ph.D, Department of Management, Faculty of Management and Accounting, Farabi Campus, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: b.mohammadian@ut.ac.ir

Hassan Zarei Matin

*Corresponding author, Prof., Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Farabi Campus, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: matin@ut.ac.ir

Jabbar Babashahi

Assistant Prof., Department of Public Administration, Faculty of Management and Accounting, Farabi Campus, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: j.babashahi@ut.ac.ir

Hamid Reza Yazdani

Assistant Prof., Department of Business Management, Faculty of Management and Accounting, Farabi Campus, University of Tehran, Tehran, Iran. E-mail: hryzdani@ut.ac.ir

Abstract

Objective: Humility is one of the fundamental virtues mentioned in most philosophical, religious, and, scientific texts. Recently, as the base of virtue, it has also gained a special place in organizational and management studies. The purpose of this research is to provide a comprehensive view of the concept of humility in the content of organization and management.

Methods: In this exploratory mixed-method research, in order to understand the concept of humility, in the content of organization and management, the researchers used grounded theory strategy (GT) and to validate the indicators and concept, survey strategy was used. For this purpose, 12 human resources managers working in the banking industry in Iran were interviewed. Through coding techniques, the key concepts were identified and categorized. Data collection was done through distributing questionnaires to 200 employees and the collected data were analyzed using confirming factor analysis.

Results: Finally, the organizational humility was modeled within three areas: cognitive aspect related to knowledge and ontology, affective aspect related to attitude and epistemology, and behavioral aspect related to observing the pragmatism methodology.

Conclusion: The results of the study, confirming the validity of the instrument, showed that the understanding of the bank's managers of humility is supported by espoused theories and theory in use, but the epistemic and content barriers prevented the maximum use of this competence.

Keywords: Humility, Humble organization, Executive humility, Humble leadership, Competency.

Citation: Mohammadian, B., Zarei Matin, H., Babashahi, J. & Yazdani, H.R. (2018). Intra-Organizational Humility: A Core Competency in new Century's Organization Leadership. *Journal of Public Administration*, 10(4), 563-582. (in Persian)

Journal of Public Administration, 2019, Vol. 10, No.4, pp. 563-582

DOI: 10.22059/jipa.2018.267862.2401

Received: April 25, 2018; Accepted: November 18, 2018

© Faculty of Management, University of Tehran

تواضع درون‌سازمانی: شایستگی محوری در رهبری سازمان‌های عصر جدید

بهزاد محمدیان

دکتری، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و حسابداری پردیس فارابی دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: b.mohammadian@ut.ac.ir

حسن زارعی‌متین

* نویسنده مسئول، استاد، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: matin@ut.ac.ir

جبار باباشاهی

استادیار، گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: j.babashahi@ut.ac.ir

حمیدرضا یزدانی

استادیار، گروه مدیریت کسب‌وکار، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، تهران، ایران. رایانامه: hryazdani@ut.ac.ir

چکیده

هدف: تواضع جزء فضیلت‌های بنیادینی است که در اغلب متون فلسفی، دینی و علمی به آن اشاره شده و اخیراً به‌عنوان مادر فضائل، در مطالعات سازمان و مدیریت نیز جایگاه خاصی کسب کرده است. این پژوهش به‌منظور شناخت مفهوم تواضع در محتوای سازمان و مدیریت اجرا شده است.

روش: برای شناخت مفهوم از رویکرد آمیخته اکتشافی و استراتژی پژوهشی داده‌بنیاد (GT) استفاده شد و برای تأیید شاخص‌های آن، استراتژی پیمایش مد نظر قرار گرفت. برای رسیدن به این هدف با ۱۲ نفر از مدیران منابع انسانی شاغل در بانک‌های کشور مصاحبه شده و از طریق فن کدگذاری به تحلیل و شناسایی مفاهیم اصلی و دسته‌بندی آنها اقدام شده است.

یافته‌ها: پدیده تواضع سازمانی در سه بعد اصلی شناختی ناظر به هستی‌شناسی دانشی، عاطفی ناظر به معرفت‌شناسی نگرشی و رفتاری ناظر به روش‌شناسی عملگرایی مدل‌سازی و ارائه شد. مدل پژوهش از طریق استراتژی پیمایش و با ارائه ابزار پرسشنامه به ۲۰۰ نفر از کارکنان بانکی و تحلیل داده‌های گردآوری‌شده از طریق تحلیل عاملی تأییدی نیز بررسی شد.

نتیجه‌گیری: نتایج به‌دست‌آمده، ضمن تأیید اعتبار ابزار نشان داد که فهم مدیران بانکی از پدیده تواضع به‌وسیله نظریه‌های حمایتی و نظریه در عمل پشتیبانی می‌شود، اما موانع معرفتی و محتوایی مانع استفاده حداکثری از این شایستگی شده است.

کلیدواژه‌ها: تواضع، سازمان متواضع، تواضع مدیریتی، رهبری متواضعانه، شایستگی.

استناد: محمدیان، بهزاد؛ زارعی‌متین، حسن؛ باباشاهی، جبار؛ یزدانی، حمیدرضا (۱۳۹۷). تواضع درون‌سازمانی: شایستگی محوری در رهبری سازمان‌های عصر جدید. فصلنامه مدیریت دولتی، ۱۰(۴)، ۵۶۳-۵۸۲.

فصلنامه مدیریت دولتی، ۱۳۹۷، دوره ۱۰، شماره ۴، صص. ۵۶۳-۵۸۲

DOI: 10.22059/jipa.2018.267862.2401

دریافت: ۱۳۹۷/۰۲/۰۵، پذیرش: ۱۳۹۷/۰۸/۲۷

© دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

مقدمه

بررسی سبک رهبری صد مدیر عامل برتر جهان (منتشر شده از سوی مؤسسه مرور کسب‌وکار هاروارد^۱ در سال ۲۰۱۷) نشان می‌دهد که شایستگی محوری در منش و مرام آنان مشترک است (اچ بی آر، ۲۰۱۷). تواضع فضیلتی است که تقریباً همه این مدیران از آن بهره‌مند بوده‌اند. مروری بر مجلات معتبر جهان نشان می‌دهد که فضیلت تواضع از سال ۲۰۱۴ تا به حال رشد چشمگیری داشته و در این بین ردپای ورود این مفهوم به محتوای سازمان، مدیریت، رهبری و کسب‌وکار جالب توجه است. از سوی دیگر ریشه رسوایی‌های اخیر سازمانی را به نفس افسارگسیخته، تکبر، حس محق بودن و خودبزرگ‌بینی مدیران نسبت می‌دهند (بوجه، روزلیه، دورانت و لومن^۲، ۲۰۰۴). فضیلت تواضع با علاقه وسیعی روبه‌رو شده و یک خصیصه مهم مختص مدیرانی است که می‌خواهند کسب‌وکارهای عصر حاضر را رهبری کنند یا در این سازمان‌ها کار و فعالیت داشته باشند. بر اساس توصیه نظریه‌پردازان، تواضع در حال تبدیل شدن به موضوعی حیاتی برای رهبرانی است که می‌خواهند سازمان‌های خود را در محیطی پویا و آشفته هدایت کنند (موریس، برادرپیچ و ارنسکی^۳، ۲۰۰۵ و ورا و لوپز^۴، ۲۰۰۴). طبق پیشنهاد ویک^۵ (۲۰۰۱: ۹۳) در برخورد با عدم پیش‌بینی و ناشناختگی‌هایی که کسب‌وکارها با آن روبه‌رو هستند، گسترش شخصیت‌های متکبر و اقدامات منفعت‌طلبانه آنها، ادراک بی‌عدالتی را توسعه می‌دهد. فردی که حس می‌کند با مدیر خود مراوده ضعیفی دارد، ممکن است فکر کند مدیر در رابطه با وی تبعیض و بی‌احترامی قائل می‌شود و در نهایت نگرش بدبینانه‌تری نسبت به سازمان پیدا می‌کند. این بدبینی مزمن تعهد سازمانی و رضایت شغلی را ویران می‌کند و مشارکت کارکنان در تصمیم‌های سازمانی را به حاشیه می‌برد و از سوی دیگر رفتار شهروندی در سازمان نیز به رویایی تبدیل می‌شود که هرگز تحقق نخواهد یافت. در نتیجه چنین سازمانی با بی‌تفاوتی توسعه‌یافته‌ای در سطح سازمان مواجه خواهد بود و سرمایه اجتماعی خود را بر بادرفته خواهد یافت. برای برون‌رفت از این ناهنجاری‌های سازمانی فهم و بررسی تواضع سازمانی که رویکردی دگرخواهانه بوده و جزء فضائل مذهبی و فرهنگی کشور نیز محسوب می‌شود، مفید به نظر می‌آید. صنعت بانکداری به‌عنوان یکی از بزرگ‌ترین صنایع خدماتی کشور ارتباط تنگاتنگی با آحاد جامعه دارد. رضایت ذی‌نفعان داخلی و بیرونی و کیفیت خدمات از جمله مسائل هر روز این قبیل سازمان‌ها است. حساسیت روزافزون این موضوع برای بانک‌ها باعث شده آنها همواره به فکر طراحی، تبیین و اجرای سیاست‌هایی از قبیل مدیریت فرهنگ سازمانی، آموزش و توسعه کارکنان و برنامه‌های تحول و بهبود سازمانی باشند. مطالعات انجام‌شده نشان داده که تواضع سنگ بنای یادگیری سازمانی، ارتقای کیفیت خدمات و بهبود مستمر است و فهم و به‌کارگیری آن در فرایندهای داخلی سازمان می‌تواند در رضایت مشتریان داخلی (کارکنان) و رضایت ذی‌نفعان بیرونی (مشتریان و سهامداران) تأثیر بسزایی داشته و اثربخشی سازمان را در رسیدن به اهداف خود به‌عنوان یک عامل راهبردی ارتقا دهد. از سوی دیگر ادامه حیات و روند سودآوری بانک در گروی مشتریان است. به همین دلیل اکثر این سازمان‌ها از مفهوم مشتری‌مداری و تکریم ارباب رجوع یاد می‌کنند ولی در عمل و از سوی کارکنان شعب که

1. Harward Business Review (HBR)
3. Morris, Brotheridge & Urbanski
5. Weick

2. Boje, Roslie, Durant & Luhman
4. Vera & Rodriguez-Lopez

سفیران خط مقدم بانک‌ها هستند، شاهد رفتارهای تبعیض‌آمیز، کم‌محلّی به مشتریان و بی‌تفاوتی هستیم. اگر مدیران ارشد سازمان تکریم مشتریان بیرونی را مد نظر قرار دهند، خود باید به تکریم مشتریان داخلی یعنی کارکنان سازمان اقدام کنند و این جز در سایه تواضع ممکن نیست. کارکنانی که شاهد رفتارهای متواضعانه مدیران در برخورد با خود هستند، در رفتار با مشتریان متواضعانه عمل خواهند کرد که موجب رضایت مشتریان و سودآوری سازمان خواهد شد. از این رو هدف پژوهش شفاف‌سازی ابعاد و مؤلفه‌های مفهوم تواضع سازمانی به‌عنوان یکی از حوزه‌های رفتار سازمانی مثبت‌گرا^۱ است و می‌تواند برای بسیاری از مدیرانی که در سازمان‌های مختلف در پی دنباله‌روی از برنامه‌های بهبود مستمر هستند، راهگشا باشد.

مبانی نظری پژوهش

تعریف تواضع

ریشه تواضع^۲ از واژه «وضع» است که در اصل به‌معنای فرو نهادن، خود را کوچک نشان دادن، فروتنی کردن (هراتیان، آگاه و موسوی، ۱۳۹۲)، نرمی و افتادگی و شکسته نفسی، خضوع و فرمانبرداری و تخاشع (دهخدا، ۱۳۷۷) است. تواضع پیش از هر چیز یک فضیلت است. رابرت سولومون در کتاب «روشی بهتر برای تفکر در مورد کسب‌وکار»^۳ این فضیلت را به این صورت تعریف کرده است: یک خصیصه نافذ مبتنی بر شخصیت که به فرد اجازه می‌دهد تا در یک جامعه خاص رفتار متناسب و حتی برتر و ستوده داشته باشد. فضائل به‌صورت اجتماعی تعریف می‌شوند. برای مثال در جامعه سوئیس از شهروندان انتظار می‌رود تا فضیلت وقت‌شناسی را دارا باشند. فضائل در ماهیت پویا هستند و قابلیت بهبود یا زایل شدن دارند. آنها خود را به‌صورت‌های مختلفی متناسب با محتوای عمل نشان می‌دهند. به‌طور مثال کاترین گراهام^۴ مدیر واشنگتن پست و جورج پتون^۵ در فضیلت شجاعت مشترک هستند، اما به‌صورت متفاوتی جلوه‌گر شده است زیرا موقعیت‌های آنها متفاوت است (ورا و لویز، ۲۰۰۴).

سولومون در ارتباط با تواضع تعریفی بیان کرده که با حوزه مدیریت ارتباط بیشتری دارد: «تواضع عبارت است از ارزیابی صحیح و واقع‌بینانه از قوت‌های فردی و تصدیق مشارکت دیگران در دستیابی به اهداف به‌جای آنکه موفقیت‌ها به شانس و عوامل بیرونی اسناد شود».

پاین، جانکوسکی و ساند^۶ (۲۰۱۶) تواضع را به‌عنوان سازه‌ای چندبعدی تعریف کرده‌اند که عبارت‌اند از: ۱. اشتیاق به ارزیابی درست از خود^۷ (به‌معنای خودآگاهی و شناخت محدودیت‌ها)، ۲. جهت‌گیری و تمایل به دیگران^۸ (خودمرکزبینی پایین)، ۳. پذیرش بین‌فردی^۹، ۴. توانایی تنظیم عواطف دیگران^{۱۰} و ۵. تصدیق و تقدیر از ارزش آفریده‌ها^{۱۱}.

1. Positive Organizational Behaviors (POB)
3. A Better Way to Think about Business
5. George S. Patton
7. A willingness to appraise the self accurately
9. Interpersonal receptivity
11. Appreciation of the value in things

2. Humility
4. Katherine Graham
6. Paine, Jankowski & Sandage
8. An orientation toward others
10. The ability to regulate one's emotions

اندیشمندان دیگر تواضع را شامل فهم صحیح از خود (امونز^۱، ۲۰۰۳) و گشودگی فکری و خودمحوری نسبتاً پایین (اشتون و لی^۲، ۲۰۰۵؛ اکسلین و گیر^۳، ۲۰۰۴ و تانگنی^۴، ۲۰۰۰) دانسته‌اند.

تواضع به صورت مفهومی، شبیه فروتنی^۵ است، اما به طور دقیق معادل آن نیست (اکسلین و گیر، ۲۰۰۴). فروتنی به طور ظاهری قابل رؤیت است (لباس فروتنانه)، در حالی که تواضع حالتی درونی‌تر دارد. با این حال این دو سازه اغلب به طور یک جا و به صورت (تواضع - فروتنی) ارزیابی می‌شوند. صداقت، مفهوم دیگری است که با تواضع همپوشانی دارد (اشتون و لی، ۲۰۰۵). سازه تواضع و صداقت روی هم دربرگیرنده بی‌طرفی^۶، خلوص^۷، اجتناب از حرص و طمع^۸ و فروتنی است اما در مدل اشتون صداقت دربرگیرنده خلوص و بی‌طرفی و تواضع ترکیبی از فروتنی و پرهیز از حرص و طمع تعریف شده است (لابوف، روات، جانسون، تسانگ و ویلرسون^۹، ۲۰۱۲). به منظور فهم تواضع سه رویکرد کلی در این موضوع یعنی نگاه دینی، نگاه تاریخی و نگاه مدرنیسم مطرح و توضیح داده می‌شود.

تواضع همچنین به عنوان شایستگی مطرح است. روانشناسان شایستگی را محرک ویژگی یا مهارت‌های برجسته تعریف کرده‌اند که به عملکرد شغلی بهتر منجر می‌شود. همچنین انجمن بین‌المللی عملکرد شایستگی را مجموعه دانش، مهارت و نگرش‌هایی که کارکنان را قادر می‌سازد به صورتی اثربخش فعالیت‌های مربوط به شغل یا عملکرد شغلی را طبق استانداردهای مورد انتظار انجام دهند، تعریف می‌کند (دیانتی و عرفانی، ۱۳۸۸). از این نگاه تواضع جزء نگرش‌هایی قرار می‌گیرد که طی آن برای فرد چارچوبی پدید می‌آید که در غالب آن می‌اندیشد، عمل می‌کند، درک می‌کند، قضاوت می‌کند، تصمیم می‌گیرد و رفتار می‌کند.

تواضع از نگاه دینی

تواضع، در الهیات و فلسفه دارای پیشینه‌ای غنی است و از آنجا که تواضع دربرگیرنده شناخت و درک دانش و راهنمایی فراتر از خود است، در بسیاری از مذاهب بزرگ دنیا از قبیل بودائیسیم، تائوئیسم، مسیحیت و اسلام، اصل مهمی محسوب می‌شود. تعلیمات بودا و تائو تواضع را به عنوان تعالی انسانی حائز اهمیت شناخته‌اند. با وجود این تفکرات شرقی تواضع را بیش از فهم محدودیت‌های فردی نمی‌دانند و آن را بیشتر به عنوان نیازی برای سازگار کردن خود با واقعیت در نظر می‌گیرند. به طور مثال بودائیسیم درد و رنج انسانی را به علت هوسی می‌داند که خود از تفسیر و ادراک اشتباه فرد از خود یا نادیده گرفتن خود و نهایت درد و رنج «مارگو» یا روشنگری نشئت می‌گیرد. تائوئیسم تواضع را کاهش منیت تعریف می‌کند. آنها باور دارند اثربخشی رهبر به طور عمیق توسط توانایی رهبر در سرعت عمل برای رسیدن به توازن با تائو تخمین زده می‌شود. به طور مثال در فصل ۶۶ تائو «اعظم» آمده است:

«همه جریان‌ها از دریا پیروی می‌کنند برای اینکه آن پایین‌تر و پست‌تر از سایر نواحی قرار دارد. تواضع این قدرت را

1. Emmons

3. Exline & Geyer

5. Modesty

7. Sincerity

9. LaBouff, Rowatt, Johnson, Tsang & Willerton

2. Ashton & Lee

4. Tangney

6. Fairness

8. Greed-avoidance

به او داده است. اگر شما می‌خواهید انسان‌ها را حکمرانی کنید، باید جایگاه خود را پایین‌تر از آنها تعریف کنید. اگر شما می‌خواهید انسان‌ها را رهبری کنید، شما باید یاد بگیرید چگونه از آنها پیروی کنید.»

اسلام، مسیحیت و یهود رویکرد دیگری از تواضع را مطرح می‌کنند. این ادیان عموماً تواضع را به‌عنوان یک راه ارتباط با خدا می‌دانند (مورای^۱، ۲۰۰۱). مسیحیت به تواضع به‌عنوان خیابانی به‌سمت شکوه توجه کرده است. به‌طور مثال پائول توصیه می‌کند فرد نباید درباره خود بیشتر از آنچه شما فکر می‌کنید، فکر کند. همچنین پائول به خوانندگان خود متذکر می‌شود در تواضع فرد به دیگران بهتر توجه کنند. این بیانات تواضع را متضاد با خودخواهی، جاه‌طلبی و غرور بیهوده می‌داند و زمینه را برای مفهوم‌پردازی تواضع به‌عنوان انعکاسی از «عدم خودخواهی که با وسوسه غرور و خودبینی رویاروست» می‌داند. پدران کلیسا با این دیدگاه از تواضع موافق هستند. برای مثال آگوستین می‌نویسد: اگر جایی تواضع باشد آنجا نیکوکاری نیز هست. همچنین تواضع به عشق منجر می‌شود و همه عشق‌های حقیقی پیش‌فرض تواضع‌اند. از این رو در سنت مسیحیت، فرد از طریق تواضع می‌تواند دیگران را برای عشق ورزیدن و بخشش ارزشمند بداند. متناظر با همین مباحث کلمه مسلمان که به‌معنای تسلیم شدن است، نیز در این دسته می‌گنجد. مباحث اسلامی توجه و تأکید خاصی بر این مفهوم دارد.

تواضع از نگاه تاریخی

در اندیشه اخلاقی ارسطو تواضع به‌عنوان فضیلت مطرح نبوده است. وی عزت نفس را بنیان بسیاری از فضائل دانسته است. برخی از نوشتارهای معاصر درباره تواضع از سنت رواقیون یونانی، آموزه‌های بودایی و تائوئیسم برآمده است. همچنین فیلسوفان اخیر یونانی به تواضع به‌عنوان یک فضیلت توجه کرده‌اند (رفتار متعالی، ظرفیت یا قدرت و شیوه بودن). تانگنی^۲ (۲۰۰۲) به نقل از اسپونویل (۲۰۰۱) اظهار می‌دارد تواضع در تفکرات یونانی به غرور اندک و فهم عمیق محدودیت‌های انسانی اشاره دارد. تواضع در سنت یونان تا زمانی که افراد برای آگاهی از محدودیت‌های فردی، به‌درستی تعلیم ندیده بودند، جایگاه والایی نداشت. در اصل جایگاه تواضع در امور انسانی بسیار آشکار است و نقطه شروع خوبی برای زندگی بافضیلت است اما همه چیز نیست. فلسفه رواقیون این نکته را در نوشتار هنر زیستن روشن کرده است. بر اساس باور نیچه (۱۹۷۴) انسان به تواضع نیاز ندارد. وی فرد متواضع را به کرمی تشبیه کرده است که چون پای روی آن بگذارند خود را جمع می‌کند تا خطر له شدن را کاهش دهد. همچنین بیان می‌کند تواضع برای بردگان یک فضیلت محسوب می‌شده که برای تذلیل و خودشکنی آنان ضروری بوده است. اسپینوزا (۱۹۹۴) معتقد است تواضع یعنی عقل کاملاً از توانایی خودآگاهی برخوردار باشد و بداند چیزی فراتر از خودش نیز وجود دارد. اسپینوزا تواضع را دردی می‌داند که ناشی از ملاحظه ضعف و بیچارگی ما از جانب خودمان است. وی تواضع را فضیلت نمی‌داند زیرا معتقد است که عقلانی نیست. سیجویک نیز تواضع را فضیلت نمی‌داند، زیرا معتقد بود فردی که دارای دستاوردها و موفقیت‌های

1. Murray

2. Tangney

بالایی است و خود را پایین ارزیابی می‌کند دچار نوعی تغافل شده است. اگرچه تواضع ریشه‌های عمیق تاریخی دارد اما این رویکردهای متضاد بررسی دقیق درباره تعاریف آن را با مشکل مواجه می‌کند (تانگنی، ۲۰۰۲).

تواضع از نگاه مدرنیسم

در حوزه مدرنیسم، بر اساس عقیده نظریه‌پردازان اجتماعی و فیلسوفان، تواضع مفهومی پیچیده و چندسطحی است. به‌طور مثال طبق نظر فیلسوف فرانسوی اسپونویل (۲۰۰۱) تواضع تفکری برخاسته از فهم قابل اعتماد درباره قوت و ضعف خود است. وی بیان می‌دارد در صورتی که انسان‌ها فضیلت تواضع را تقویت کنند، از آنها انتظار می‌رود حقیقت را بیشتر از خودشان دوست بدارند زیرا بخش عمده دانش در این حوزه منیت را منع می‌کند. تواضع در بهترین حالت فهم صحیح فرد از خود، توانایی‌ها و موفقیت‌هایش است. تانگنی (۲۰۰۰) نیز تواضع را نه تنها ارزیابی صحیح خود بلکه توانایی فراموشی خود و قدرشناسی از دیگران می‌داند. بنابراین تواضع به ارزیابی صحیح از خود و اعتقاد به اینکه نوع بشر دارای ارزش است و باید به آن احترام گذاشته شود، نیاز دارد.

تلاش‌های اخیر در حوزه تواضع آن را در دو طبقه کلی فرومایگی و قوت، دسته‌بندی می‌کند. برخی تعاریف تواضع را به‌عنوان پستی، عدم اصالت و ضعف و نداشتن توانایی نفوذ، فقدان عزت نفس، داشتن احساس بی‌معنایی، بی‌ارزشی، وابستگی یا خطاکاری، افتادگی و تائب بودن تعریف می‌کنند. در مرور مبانی گسترده تانگنی (۲۰۰۲) درباره تواضع، نشان داد زمانی که به تعریف تواضع تکیه شود اغلب تأکید بر منافع شخصی کم و ناشایستگی است. ورا و لویز (۲۰۰۴) مدلی شش‌وجهی از تواضع ارائه کرده‌اند که ابعاد آن شامل گشودگی نسبت به پارادایم‌های جدید، علاقه‌مندی به یادگیری از دیگران، اذعان محدودیت‌های خود، توانایی برای اصلاح خود، پذیرش شکست و توانایی خواستن مشاوره از دیگران است. در صورت اجرایی شدن این شش مفهوم در سازمان می‌توان انتظار دست یافتن به کارایی بالایی را داشت. این حوزه ارتباط نزدیکی با رویکرد رفتار سازمانی مثبت‌گرا دارد. محققان این حوزه بیان می‌دارند که در گزارش‌های سازمانی، واژه‌هایی با رویکرد منفی مانند بدو باخت، نارضایتی شغلی، غیبت از کار، جابه‌جایی و تکبر نسبت به واژه‌های مثبت‌گرایانه مانند خوش‌بینی، رضایت از شغل، تعهد عاطفی سازمانی، فرهنگ سازمانی مثبت، رفتار شهروندی و تواضع رشد زیادی داشته است. رفتار سازمانی مثبت‌گرا که متأثر از رویکرد روان‌شناختی مثبت‌گرا است، بر اتخاذ رویکردهای مثبت برای توسعه و مدیریت منابع انسانی، در محیط کاری تأکید ویژه‌ای دارد. رفتار سازمانی مثبت‌گرا در محیط‌های امروزی، مفهومی منحصر به فرد و جدید است و اگرچه برای علم روان‌شناسی جدید نیستند اما کاربرد آن در محیط کار به‌نسبت جدید است. البته در چگونگی استفاده از متغیرهای مثبت باید به‌طور صحیح و با دقت رفتار کرد. برای مثال تمرکز فقط روی این موضوع که چه چیزهایی مثبت‌اند، ممکن است گاهی افراد را به اشتباه بکشاند. به‌طور مثال، اعتماد یک ویژگی مثبت است، اما اعتماد بیش از حد مانعی بر سر راه عملکردهای بعدی ما خواهد بود. تواضع نیز یک ویژگی مثبت است اما تواضع بیش از حد و همراه نکردن آن با اراده حرفه‌ای به ادراک بی‌قدرتی منجر شده و از فرد سوءاستفاده خواهد شد. تواضع به‌عنوان یکی از مفاهیم مطرح در حوزه رفتار سازمانی مثبت‌گرا است که در ادامه درباره آن بحث و بررسی می‌شود (لوتانز، ۲۰۰۴).

رویکرد پژوهش حاضر به مفهوم تواضع از دیدگاه رفتار سازمانی مثبت‌گرا است و این فضیلت را پتانسیلی مثبت و حائز مزایا و منافع می‌داند. تواضع برای فردی که از آن بهره می‌برد قوت محسوب می‌شود، اما همچنان که پیش از این نیز اشاره شد در استفاده از فضیلت تواضع باید موقعیت‌شناسی و احتیاط لازم لحاظ شود. به‌طور مثال همان‌طور که در متون دینی نیز تصدیق شده، تکبر در برابر فرد متکبر عین تواضع است یا تواضع در برابر متکبر مضموم و ناپسند است.

پیشینه نظری پژوهش

رصد و پایش پژوهش‌های انجام‌شده در رابطه با تواضع از سال ۱۹۹۵ تا سال ۲۰۱۶ نشان می‌دهد که به این مفهوم در حوزه روان‌شناسی همواره توجه شده و از رشد قابل توجهی برخوردار بوده است. این در حالی است که پژوهش‌های پیرامون مفهوم ذکرشده در حوزه کسب‌وکار بین سال‌های ۲۰۱۴ تا ۲۰۱۶ از نرخ رشد ۶۸ درصدی برخوردار شده است. این موضوع نشان‌دهنده جایگاه این پدیده بین پژوهشگران سازمانی است و لزوم توجه بیشتر به آن در پژوهش‌های سازمانی ایران را آشکار می‌کند. در ادامه به مرور برخی از این آثار پرداخته می‌شود:

ورا و لویز (۲۰۰۴) در مقاله خود چنین بحث کردند که تواضع منبعی ارزشمند است و به دست آوردن و توسعه آن آسان نیست، در نتیجه منبع مزیت رقابتی برای رهبران و شرکت‌هایی است که آن را دارا هستند.

موریس و همکاران (۲۰۰۵) در پژوهشی با عنوان «تواضع در رهبری: پیشایندها و پیامدهای تواضع رهبر» ابعاد و مؤلفه‌های این دو حوزه را مبتنی بر مبانی نظری شناسایی کردند.

روات و همکاران (۲۰۱۲) پژوهشی با عنوان «توسعه و اعتباریابی ابزاری جهت اندازه‌گیری تواضع در رابطه با تکبر» انجام دادند. ذهنیت این پژوهش مبتنی بر این بود که تواضع یک ویژگی رفتاری است و برای افراد و سازمان‌ها، مزایا و منافی در پی دارد.

دانا^۱ (۲۰۰۷) پژوهشی با عنوان «محافل شغلی مبتنی بر تواضع» انجام داد و در آن تلاش کرد تا به فهم از تواضع در ارتباط با کارآفرینی و توسعه اقتصادی بیفزاید.

اشتون و لی (۲۰۰۵) در پژوهشی با عنوان «ساختار شخصیتی مدل هگزاکو و اهمیت عامل (H)» تلاش کردند تا خلاصه‌ای از پژوهش‌های اخیر پیرامون چارچوب‌های شخصیتی ارائه کنند و ضمن توضیح شش وجه ساختار شخصیتی مدل هگزاکو، درباره اهمیت شخصیت به‌عنوان عامل پیش‌بینی‌کننده پدیده‌های مهم اجتماعی، به توصیف مثال‌های متنوعی که دربرگیرنده این عامل (تواضع و صداقت) است، پرداختند.

هیلینگ و زتلر^۲ (۲۰۰۹) پژوهشی با عنوان رکن همکاری: صداقت - تواضع، ارزش‌محوری اجتماعی و رفتار اقتصادی انجام دادند. آنها در این پژوهش به دنبال تحقیق قدرت پیشگوکنندگی عامل صداقت- تواضع (عامل H) در ارتباط با اقتصاد و رفتارهای اجتماعی بودند. انتظار می‌رفت این عامل چگونگی تصمیم‌گیری عاملان تخصیص منابع در بازی‌های قدرت را پیش‌بینی کند.

اونز^۱ (۲۰۰۹) پژوهشی با عنوان «تواضع در رهبری سازمان» انجام داد و به آزمون قوت تواضع در سنجش عملکرد فردی در ارتباط با باوجدان بودن، خودکارآمدی و توانایی ذهنی پرداخت. در قسمت دوم این پژوهش نیز با رویکردی آمیخته تواضع داخل یک محتوای سازمانی بررسی شد. نیلسن، مارون و سالی^۲ (۲۰۱۰) در پژوهشی با عنوان «نگاهی نو به تواضع: کاوش مفهوم تواضع و نقش آن در رهبری اجتماعی» بیان داشتند که در رابطه با رهبران اجتماعی که کانون قدرت کاریزمایی دارند تواضع بر رفتارها و اثربخشی این نوع از سبک‌های رهبری تأثیرگذار است.

جانسن، روات و پترینی^۳ (۲۰۱۱) در پژوهشی با عنوان «خصیصه رفتاری جدید در بازار: تواضع و صداقت به‌عنوان یک پیش‌بین برای رتبه‌بندی عملکرد شغلی» بیان داشتند که صداقت و تواضع به‌عنوان یکی از ابعاد شش‌گانه شخصیتی با عملکرد شغلی در ارتباط است. او^۴ (۲۰۱۱) پژوهشی با عنوان «تواضع مدیران اجرایی و رابطه آن با عملکرد و رفتارهای مدیران میانی» انجام داد و در نهایت نتیجه گرفت مدیران اجرایی متواضع رهبرانی توانمند هستند و این توانمندی آنها به‌صورت مثبت با انسجام تیم مدیریتی و توانمندسازی جو سازمانی که آن هم خود با عملکرد شغلی مدیران در ارتباط است، رابطه دارد. او، والدمن و پترسون^۵ (۲۰۱۵) در پژوهشی با عنوان «آیا مدیران اجرایی متواضع مهم هستند؟ آزمایشی از تواضع مدیران اجرایی و دستاوردهای شرکت» به توضیح رابطه بین تواضع مدیران اجرایی و عملکرد شرکت پرداختند. آنها مدعی شدند زمانی که مدیران اجرایی تواضع بالایی داشته باشند احتمال همکاری تیم مدیران ارشد بالا می‌رود، اطلاعات بیشتری را به اشتراک می‌گذارند، تصمیم‌ها را به‌صورت مشترک اخذ می‌کنند و آرمان مشترکی را ایجاد و حفظ کنند. اونز، روارت و ویلکینز^۶ (۲۰۱۱) در پژوهشی با عنوان «کشف ارتباطات و کاربردهای تواضع در سازمان» پس از مروری مختصر درباره تاریخچه این سازه و ترکیب کردن تعاریف گذشته موضوع را در یک محتوای سازمانی بررسی کردند. همچنین درباره تأثیر تواضع بر عملکرد فردی، رفتارهای دگرخواهانه، فرایندهای تیمی و رهبری در پژوهش‌های اخیر بحث شده است و در نهایت با بحث درباره محدودیت‌ها و کاربردهای تواضع موضوع را جمع‌بندی کردند.

گریر^۷ (۲۰۱۳) در پژوهشی با عنوان «تواضع فقط یک ویژگی شخصیتی نیست: آزمون تواضع در سطح گروهی» تلاش کرد تا این سازه را که پیش‌تر از وی به‌طور عمده فضیلتی در سطح فردی در نظر گرفته می‌شد، به سطح گروه در سازمان نیز منتصب کند و پنجره‌ای جدید به‌سمت پژوهش‌های این حوزه باز کند.

اونز، جانسون و میشل^۸ (۲۰۱۳) در پژوهشی با عنوان «تواضع ابرازشده در سازمان کاربردی برای عملکرد، تیم‌ها و رهبری» به بررسی موضوع در هشت آزمایش مختلف پرداختند. در این پژوهش دو مطالعه انجام شد که در مطالعه دوم به تحلیل قوت تواضع ابرازشده در تخمین عملکرد پرداخته شد. همچنین این مطالعه آشکار کرد که در ارتباط با عملکرد فردی، تواضع ابرازشده می‌تواند کمبود توانایی ذهنی را جبران کند. از سوی دیگر پژوهش اخیر بیان داشت که ارتباط بین تواضع رهبر و نرخ جابه‌جایی کارکنان به‌وسیله رضایت شغلی و اشتیاق کارکنان به‌وسیله یادگیری محوری تیم تعدیل

1. Owens

3. Johnson, Rowatt & Petrini

5. Ou, Waldman, & Peterson

7. Greer

2. Nielsen, Marrone & Slay

4. Ou

6. Owens, Rowatt & Wilkins

8. Owens, Johnson & Mitchell

می‌شود. او و همکاران^۱ (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان «مدیران متواضع در انسجام تیم مدیران ارشد و پاسخگویی مدیران میانی نقش دارند» مفهوم تواضع را بین مدیران اجرایی بررسی کردند و ابزار معتبر و جامعی برای سنجش تواضع با استفاده از نمونه‌های چندگانه پدید آوردند. آرگاندونا^۲ (۲۰۱۵) در پژوهشی با عنوان «تواضع در مدیریت» بیان می‌دارد، اگرچه به فضائل در مبانی مدیریت توجه شده، ولی هنوز به بحث تواضع در دنیای کسب‌وکار به‌دقت توجه نشده است. اونز و هکمن^۳ (۲۰۱۵) در توضیح ارتباط و کاربرد تواضع در سازمان به‌دنبال شناسایی معنا و ارتباط تواضع در محتوای سازمانی بودند که بعد از مروری مختصر بر تاریخچه سازه تواضع و ترکیب کردن تعاریف تواضع به بررسی تأثیر تواضع بر عملکرد فردی، رفتارهای دگرخواهانه، فرایندهای تیمی و رهبری پرداختند.

رگو، چونها و سیمپسون^۴ (۲۰۱۶) در پژوهشی با عنوان «تأثیر ادراکی از تواضع رهبران بر اثربخشی تیم» مطالعه‌ای تجربی برای بررسی تأثیر تواضع رهبر بر اثربخشی تیم، ترتیب دادند. گونچالوز، ریبیرو و رگو^۵ (۲۰۱۶) در پژوهشی با عنوان «چگونه تواضع رهبران خلاقیت تیمی را پیش‌بینی می‌کند» با طرحی تجربی تلاش کردند تا مدلی برای این مهم ارائه کنند و نشان دهند که خلاقیت تیمی تحت تأثیر سرمایه روان‌شناختی تیم و امنیت روانی تیم شکل می‌گیرد و تواضع در پدید آمدن دو مورد اخیر نقش مهمی دارد. در زمینه پژوهش‌های داخلی جدی‌ترین تلاش به کار هراتیان و همکاران (۱۳۹۲) مربوط می‌شود که با هدف ساخت و اعتباریابی مقیاس اسلامی تکبر - تواضع بر اساس آیات قرآن کریم و روایات پیامبر و اهل بیت (ع) پژوهشی انجام دادند.

مرور پژوهش‌ها نشان می‌دهد، علی‌رغم توجه روزافزون به این شایستگی در سطح جهان، در کشور ما و با توجه به ریشه‌های عقیدتی و فرهنگی، به این مفهوم توجه شایسته‌ای نشده و پژوهش‌چندانی انجام نگرفته است. از سوی دیگر پژوهش‌های انجام‌شده به‌طور عمده با رویکردی کمی و با استفاده از ابزار پرسشنامه به بررسی و پژوهش پرداخته‌اند و این در حالی است که خود مفهوم تواضع و ابعاد و مؤلفه‌های آن جای بحث و بررسی دارد. پژوهش‌های انجام‌شده تعریف مشخصی از تواضع و ابعاد و مؤلفه‌های آن ارائه نکرده‌اند و به‌صورت عمده تأثیر آن بر متغیرهای دیگر رفتاری یا پیش‌بیندهای آن را بررسی کرده‌اند و با خود مفهوم همواره به‌عنوان یک جعبه سیاه رفتار شده است. در جدی‌ترین تلاش‌ها برای فهم تواضع از مفاهیم دیگری چون تکبر، خودشیفتگی یا فروتنی بهره برده شده است که فهم دقیقی از مفهوم ارائه نکرده‌اند. مواردی از این قبیل نیاز به بررسی دقیق مفهوم تواضع را در محتوای سازمان و مدیریت آشکار می‌سازد.

روش‌شناسی پژوهش

هدف از انجام پژوهش شناخت ماهیت مفهوم تواضع در ارتباط با محتوای سازمان و مدیریت است. در همین راستا پارادایم عمل‌گرایی برای پژوهش برگزیده شده، زیرا دو پارادایم تفسیری و اثبات‌گرایی را همچون چتری در بر گرفته

1. Ou et. al

2. Argandona

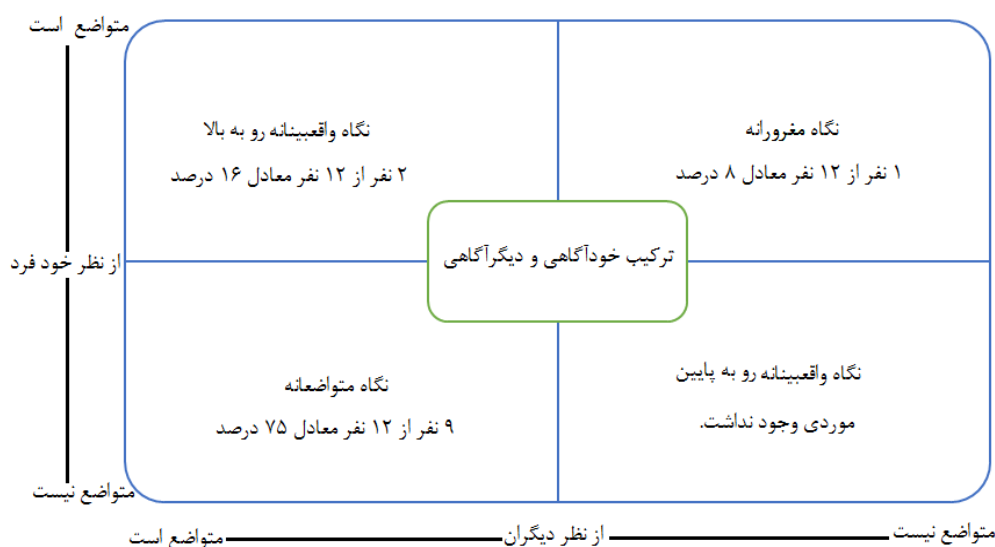
3. Owens & Hekman

4. Rego, Cunha & Simpson

5. Gonçalves, Ribeiro & Rego

است. در این تحقیق، به دلیل اتخاذ رویکرد چندجانبه نسبت به تواضع سازمانی و سعی در شناخت چگونگی تبیین پدیده در بستر واقعی، پیروی از رویکرد کیفی ناگزیر بود. از طرفی، بررسی وضعیت مدل و اجزای آن به صورت توصیفی در چند سازمان به به کارگیری روش‌های کمی نیاز داشت، از این رو از رویکرد آمیخته، شامل روش‌های کمی و کیفی، استفاده شد. در تبیین منطق استفاده از روش داده‌بنیاد در این پژوهش باید اشاره کرد که به دلیل اینکه استراتژی داده‌بنیاد، برای کشف مفاهیم رویکردی استقرایی فراهم می‌کند و اجازه می‌دهد تا پدیده‌ها بر اساس داده‌ها ظهور یابند و نیز زمانی که نظریه‌ای در موضوع مد نظر وجود ندارد یا نظریه‌های موجود پراکنده بوده و مفاهیم متشتت و مبهم هستند، با استفاده از روش داده‌بنیاد می‌توان به طراحی الگوی مفهومی پرداخت. از آنجا که این روش، ریشه در داده‌ها دارد، نسبت به الگوهای مفهومی که از مجموعه نظریه‌های موجود اقتباس می‌شوند، الگوی بهتری را فراهم می‌آورد، زیرا با موقعیت تناسب دارد. استفاده از پدیده تواضع، که تاکنون به عنوان یک جعبه سیاه رفتار شده است و در کشور ما ریشه در مفروضات بنیادین دینی و فرهنگی دارد، نیز توجیه‌پذیر است.

جامعه آماری پژوهش مدیران خبره بانکی بودند که با روش گلوله برفی انتخاب شدند و تا رسیدن به اشباع نظری در فرایند طبق پرتکل با آنها مصاحبه شد و در مرحله کمی نیز که انجام پیمایشی در راستای آزمون اعتبار مدل بود، تعداد ۲۰۰ نفر از مدیران و کارکنان چند بانک معتبر در فرایند پژوهش مشارکت کردند. ضمن استفاده از رویکرد توصیه‌ای به منظور انتخاب نمونه‌های مصاحبه، برای اطمینان از تجربه زیسته مدیران درباره پدیده تواضع، پرسشنامه‌ای طراحی شده و در اختیار خود فرد و کارکنانی که با ایشان ارتباط داشتند، قرار گرفت. تحلیل نتایج این پرسشنامه به پژوهشگران نشان داد که چند درصد از این افراد ویژگی تواضع را درک کرده‌اند. نتایج این بررسی مطابق با ماتریس ۱ تحلیل می‌شود.



شکل ۱. ماتریس وضعیت مشارکت کنندگان

طبق این ماتریس حالت‌های نگاه واقع‌بینانه رو به بالا و نگاه متواضعانه برای این پژوهش مطلوب تشخیص داده می‌شود و همان‌طور که مشاهده می‌شود بیش از ۹۰ درصد نمونه مورد بررسی دارای تجربه زیسته متواضعانه بودند. ماهیت مفهوم روایی در تحقیقات کیفی با بازنمایی مشارکت‌کنندگان، اهداف تحقیق و مناسب بودن فرایندها ارتباط دارد. در تحقیق کیفی، اعتبار یا روایی، همان معنای ضمنی اعتبار در تحقیق کمی را ندارد و مقایسه روایی معنادار نیست (فقیهی و علیزاده، ۱۳۸۴). گلیر و اشتراوس معیار اولیه تطبیق داده‌ها و مفاهیم، قابلیت فهم، قابلیت تعمیم و کنترل را برای ارزیابی نظریه داده‌بنیاد بیان کرده‌اند. برای تقویت اعتبار درونی تحقیق کیفی مواردی چون کثرت‌گرایی، تکثرگرایی نظری، دریافت نظرهای همکاران پژوهشی، کنار گذاشتن تعصبات و حداقل مداخله در توصیف را بیان کرده‌اند. در این پژوهش و در بخش کیفی به‌منظور ارتقای اعتبار درونی اقدامات زیر صورت پذیرفت:

به‌منظور جلوگیری از ورود مفروضات، تمایلات نظری و تعصبات فردی به فرایند پژوهش هنگام مصاحبه نظرهای مصاحبه‌شوندگان با نهایت دقت و امانت ثبت و ضبط شد و هنگام تحلیل نیز کدهای اولیه استخراج‌شده به‌طور دقیق عباراتی هستند که در متون پیاده‌سازی‌شده مشارکت‌کنندگان موجود بوده و دخل و تصرفی صورت نپذیرفته است. در مراحل بعدی تلاش شد تا با استفاده از منابع مختلف و روش‌های مختلف، داده‌های در حال ظهور تأیید شوند. به‌طور مثال با رویکرد فراترکیب محتوای پژوهش‌های گذشته بررسی و درون‌مایه آنها استخراج شده و ملاک عمل قرار گرفت. این اقدام امکان فهم نظریه‌ها و نگرش‌های مختلف پیرامون بحث را نیز فراهم آورد و زمینه ارائه تفسیرها و تبیین‌های جامع شد. همچنین پس از کدگذاری اولیه نتایج به اطلاع مشارکت‌کنندگان رسید و آنها بر کدهای ظهوریافته صحه گذاشتند و عدم سوء برداشت از نقل قول‌های مد نظر خود را اعلام کردند.

در بخش کمی نیز تلاش شد تا با استفاده از دو رویکرد تحلیل عاملی تأییدی و آزمون آلفای کرونباخ پایایی مفهوم و شاخص‌ها بررسی شود. طبق آزمون آلفای کرونباخ ضریب پایایی ۰/۹۸۲ حاصل شده است که در سطح مطلوبی قرار دارد، تحلیل عاملی تأییدی نیز در بخش بعدی ارائه شده است.

تجزیه و تحلیل و یافته‌های پژوهش

بررسی داده‌های پژوهش در دو بخش توصیفی و تحلیلی ارائه می‌شود. خلاصه ویژگی‌های جمعیت‌شناختی افرادی که در بخش کیفی بررسی شده و با آنها مصاحبه شده در جدول ۱ ارائه شده است.

افراد مصاحبه‌شده در پاسخ به پرسش‌های مربوط به پدیده تواضع سازمانی، مصادیق فراوانی را بیان کردند. طی فرایند جمع‌آوری داده‌های مصاحبه، کدهایی از عبارات مهم آنها استخراج شد و در مرحله بعد این کدها پالایش شده و مهم‌ترین آنها به‌عنوان کدهای نهایی پدیده و ابعاد آن در نظر گرفته شدند. در جدول ۲ کدهای مربوط به ابعاد پدیده تواضع به‌همراه منبع آنها ارائه شده است.

جدول ۱. نمای جمعیت‌شناختی

عامل	بخش کمی		بخش کیفی		معیارها
	درصد فراوانی	فراوانی	درصد فراوانی	فراوانی	
جنسیت	۸۷	۱۷۵	۹۱	۱۱	مرد
	۱۳	۲۵	۹	۱	زن
سن	۴۷	۹۴	۸	۱	کمتر از ۳۰
	۳۲	۶۵	۸۳	۱۰	۳۰ تا ۴۰
	۲۱	۴۱	۸	۱	بالای ۴۰
تحصیلات	۴۹	۹۸	۸	۱	لیسانس و کمتر
	۴۱	۸۲	۵۰	۶	فوق‌لیسانس
	۱۰	۲۰	۴۱	۵	دکتری و بالاتر

جدول ۲. کدهای مرتبط با اجزای تعریف تواضع و منابع آنها

منبع کد	کدهای نهایی	منبع کد	کدهای نهایی
P12	پیش‌گامی	P1-P4	بازخوردهی
P12	دگرخواهی	P1-P4	بازخورگیری
P11-P12	خبرخواهی	P1-P4	خودآگاهی
P8-P12	مسئولیت اجتماعی	P1-P2 -P4-P6 -P11-P12	تعامل مؤثر
P10	عرفی بودن	P1-P2-P3-P4-P5-P6-P7-P8-P11-P12	توجه به نظرات دیگران (مشورت)
P10	تکبر در برابر متکبر	P1-P3-P4-P6-P7-P11-P12	گوش دادن فعال و مؤثر
P11	انعطاف‌پذیری	P1-P11-P12-P7-P12	توانمندسازی دیگران (مرشدیت)
P11	تمایل به مشارکت	P2-P3-P4-P7-P8-P9	تکریم دیگران
P11	توجه به قوت‌های دیگران	P2-P4-P12-P7-P8-P11-P12	انتقادپذیری
P11	تصدیق قوت‌های دیگران	P1-P2-P3	دیگر آگاهی
P4-P7-P8-P9-P10-P11	خاکی بودن	P2	اعتمادسازی
P4-P7-P8-P9-P10-P11	خود را نگرفتن	P3-P4	آموزش‌پذیری
P4-P11	قدردانی کردن	P3-P4	آموزش‌دهی
P4-P11	تشویق دیگران	P3	تمایل به یادگیری
P5-P6-P10-P11	پذیرش حقایق	P4-P5	تجربه‌پذیری
P7	عدم شخصی‌سازی قدرت	P3-P11-P12	تشویق ایده‌پردازی
P4	پرهیز از پیش‌داوری	P3-P11-P12	تشویق بیان نظرها

مهم‌ترین نکات موجود در تعاریف مختلف تواضع سازمانی از دید مصاحبه‌شوندگان به شرح زیر است:

به‌طور کلی تواضع مبتنی بر خودآگاهی و دیگرآگاهی صحیح و تعامل سازنده مبتنی بر آن است. نکته دیگر در این تعریف بازخوردهی و بازخورگیری است، بازخوردهایی که مبتنی بر صداقت، شفافیت و محبت است، شاید بتوان گفت فرد باید انتقادپذیر باشد. کاوش نیاز مشتری و پیگیری آن می‌تواند از نشانه‌های تواضع فرد باشد. اگر فرد به کار خود علاقه‌مند باشد، آن را با اشتیاق انجام دهد و احساس وظیفه کند، خود به خود متواضع می‌شود. تواضع در بحث یادگیری و سازمان‌های یادگیرنده عاملی ضروری است و فعالیت‌هایی از این دست را تسریع می‌بخشد. توجه به کرامت انسانی که ناشی از اعتقاد به خداوندی کریم و حکیم است نشان‌دهنده خصلت تواضع است. نهادهای مختلفی که فرد در آنها رشد می‌یابد، می‌توانند در امر ایجاد، کسب، توسعه و انتقال تواضع مفید باشند.

پس از مفهوم‌سازی، نوبت متراکم‌سازی یا مقوله‌بندی مفاهیم است که خروجی این فرایند در این پژوهش در جدول ۳ ارائه می‌شود.

جدول ۳. متراکم‌سازی کدهای نهایی پژوهش

کدهای نهایی	مفاهیم	بعد اصلی
شناخت خود انتقادپذیری پذیرش نواقص و اشتباهات	خودشناسی	شناختی: هستی‌شناسی مبتنی بر دانش
توجه به قوت‌های دیگران توجه به ضعف‌های دیگران بازخورددهی	دیگرشناسی	
میل به پیشگامی و داوطلب بودن اشتیاق به کار تیمی	عشق و اشتیاق	عاطفی: معرفت‌شناسی مبتنی بر نگرش
خاکی بودن پرهیز از پیش‌داوری خود را نگرفتن کوتاه آمدن همرنگی با جماعت	مردمی بودن	
خیرخواهی دگرخواهی مسئولیت‌پذیری اجتماعی	سخاوت	
گوش دادن فعالانه اعتمادسازی تعامل مشورت	تعامل همدلانه	رفتاری: روش‌شناسی مبتنی بر عمل
تشویق ایده‌پردازی تکریم دیگران قدردانی و تشکر از دیگران	تشویق و تکریم	
تجربه‌پذیری قابلیت یادگیری آموزش دیگران توانمندسازی دیگران	مرشدیت و مربیگری	

در ادامه تحلیل عاملی تأییدی مدل نهایی پژوهش که از طریق نرم‌افزار لیزرل انجام شده است، در جدول‌های ۴ و ۵ ارائه می‌شود.

جدول ۴. تحلیل عاملی ابعاد اصلی و فرعی پدیده تواضع

بعد اصلی	بعد فرعی	ضریب مسیر	ضریب معناداری	نتیجه
شناختی	خودشناسی	۰/۸۳	۱۲/۸۶	تأیید
	دیگرشناسی	۰/۷۵	۱۱/۵۱	تأیید
عاطفی	عشق و اشتیاق	۰/۶۱	۹/۱۸	تأیید
	مردمی بودن	۰/۶۳	۹/۴۹	تأیید
	سخاوت	۰/۷۹	۱۲/۶۴	تأیید
رفتاری	تعامل همدلانه	۰/۹۵	۱۷/۳۵	تأیید
	تشویق و تکریم	۰/۶۸	۱۰/۶۵	تأیید
	مرشدیت و مربیگری	۰/۶۸	۱۰/۶۶	تأیید

جدول ۵. تحلیل عاملی ابعاد فرعی و مولفه‌های پدیده تواضع

بعد اصلی	بعد فرعی	ضریب مسیر	ضریب معناداری	نتیجه
خودشناسی	مؤلفه نخست	۰/۶۱	۸/۸۷	تأیید
	مؤلفه دوم	۰/۶۳	۹/۲۳	تأیید
	مؤلفه سوم	۰/۷۰	۱۰/۴۳	تأیید
دیگرشناسی	مؤلفه نخست	۰/۳۸	۵/۴۱	تأیید
	مؤلفه دوم	۰/۴۴	۶/۰۹	تأیید
	مؤلفه سوم	۰/۵۷	۷/۶۶	تأیید
عشق و اشتیاق	مؤلفه نخست	۰/۹۵	۱۳/۵۷	تأیید
	مؤلفه دوم	۰/۶۰	۸/۴۴	تأیید
مردمی بودن	مؤلفه نخست	۰/۹۰	۱۴/۹۹	تأیید
	مؤلفه دوم	۰/۲۱	۲/۸۸	تأیید
	مؤلفه سوم	۰/۴۶	۶/۵۰	تأیید
	مؤلفه چهارم	۰/۴۵	۶/۳۱	تأیید
	مؤلفه پنجم	۰/۹۰	۱۵/۰۴	تأیید
سخاوت	مؤلفه نخست	۰/۶۷	۱۰/۲۸	تأیید
	مؤلفه دوم	۰/۸۶	۱۴/۳۶	تأیید
	مؤلفه سوم	۰/۷۳	۱۱/۵۱	تأیید
تعامل همدلانه	مؤلفه نخست	۰/۷۰	۱۱/۳۶	تأیید
	مؤلفه دوم	۰/۳۹	۵/۷۸	تأیید
	مؤلفه سوم	۰/۸۰	۱۳/۴۷	تأیید
	مؤلفه چهارم	۰/۶۹	۱۱/۱۷	تأیید
تشویق و تکریم	مؤلفه نخست	۰/۸۷	۱۳/۸۱	تأیید
	مؤلفه دوم	۰/۴۹	۷/۰۲	تأیید
	مؤلفه سوم	۰/۴۳	۶/۱۱	تأیید
مرشدیت و مربیگری	مؤلفه نخست	۰/۶۵	۹/۴۸	تأیید
	مؤلفه دوم	۰/۷۸	۱۰/۹۰	تأیید
	مؤلفه سوم	۰/۴۲	۵/۸۵	تأیید
	مؤلفه چهارم	۰/۳۹	۵/۳۶	تأیید

همان‌طور که از این دو خروجی قابل استنباط است، تمام ابعاد و مؤلفه‌های تواضع تأیید شدند ($T-VALUE \geq 1/96$). در بخش شناختی بیشترین تبیین‌گری مربوط به بعد خودشناسی ($0/83$)، در بخش عاطفی بیشترین تبیین‌گری مربوط به بعد سخاوت ($0/79$) و در بخش رفتاری بیشترین تبیین‌گری مربوط به بعد تعامل همدلانه است ($0/95$).

همچنین توجه به اینکه شاخص برازندگی مدل ($0/88$) کمتر از $0/9$ است، نشان از برازش قابل قبول این مدل کمی دارد. همچنین بین مؤلفه‌ها بیشترین تبیین‌گری به میل پیشگامی و داوطلب بودن ($0/95$)، خاکی بودن ($0/90$)، مردمی بودن ($0/90$)، تشویق ایده‌ها ($0/87$)، دگرخواهی ($0/86$)، تعامل ($0/80$)، قابلیت یادگیری ($0/78$) و پذیرش اشتباهات ($0/70$) مرتبط می‌شود.

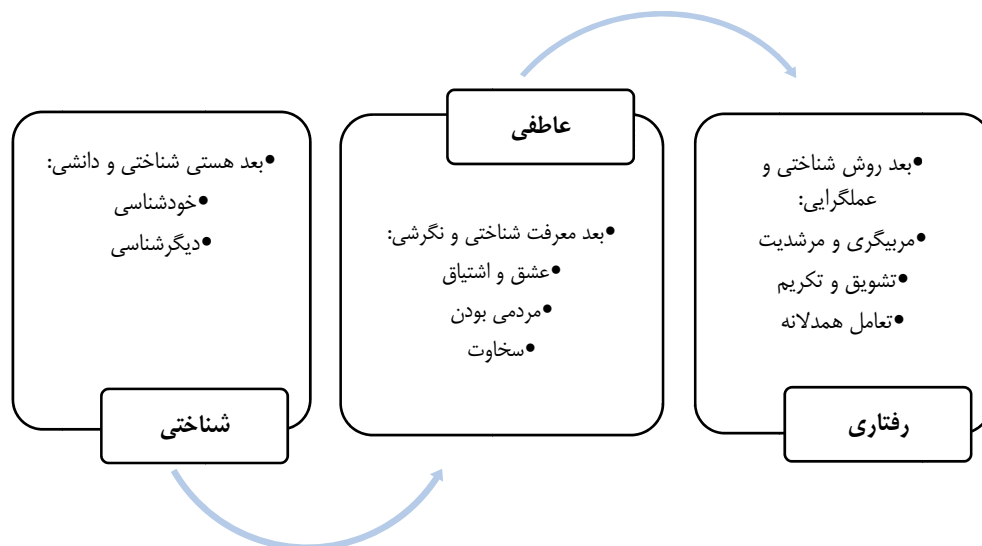
نتیجه‌گیری و پیشنهادهای پژوهش

تواضع به‌عنوان فضیلتی که در متون مذهبی نیز روی آن تأکید بسیاری شده است، اخیراً به حوزه‌های علمی از جمله روان‌شناسی و کسب‌وکار نیز راه پیدا کرده، فضیلتی که به‌زعم بسیاری از عارفان و اندیشمندان مادر فضائل است. طبق تعریف فضیلت عبارت است از نیرویی که فرد را به انجام کارهای بهتر و پسندیده و خودداری از اعمال نکوهیده وای می‌دارد. تواضع نیز از چنین خاصیتی برخوردار است. در تعریف تواضع به واژه‌هایی چون خودآگاهی واقع‌بینانه، انتقادپذیری، آموزش‌پذیری، دیگر آگاهی، افتادگی، توجه به رشد و توسعه دیگران، احترام به عقاید، ارزش‌ها و سنت‌های دیگران برمی‌خوریم. در این پژوهش نیز تلاش شده است تا با مرور مبانی دینی و علمی نگاه صحیحی به ابعاد و انگیزه‌های این فضیلت در سطوح مختلف سازمانی حاصل آید. تواضع درگروی رهایی از منیت، تظاهر و ریاست‌طلبی است و کسی در این مسیر موفق است که همه‌چیزدانی را رها کرده و به نداشته‌های خود اذعان کند.

پدیده تواضع دربرگیرنده سه بعد شناختی، احساسی و رفتاری است. ابتدا درباره خود و دیگران یک شناخت صورت می‌پذیرد. سپس عواطف فرد درباره گفتمان موجود تشدید و تعدیل می‌یابد و در نهایت به‌صورت مجموعه‌ای از رفتارها بروز می‌کند. طبق مضامین دینی کسی که خود را نشناسد خدای خود را نشناخته است. پس قدم نخست خودشناسی است که در سایه بازخوردگیری، ظرفیت انتقادپذیری و پذیرش ضعف‌ها و قوت‌ها حاصل می‌آید و بستر شناخت اطرافیان را فراهم می‌کند. این خصیصه‌ها خود به برقراری روابط سازنده در آینده ختم می‌شود. مهم‌تر اینکه این شناخت از خود و دیگران باید با شناخت از جایگاه و موقعیت خود و دیگران تکمیل شود تا در دام تواضع غیرکارکردی گرفتار نشود.

مرحله شناخت با ورود به مرحله دوم تقویت می‌شود، این تقویت در سایه عواطف فرد مثل سخاوتمندی، عدم پیش‌داوری، عرفی بودن تمایل به کار تیمی و حس داوطلب بودن تکمیل می‌شود. کسانی که هرگز دیگران را قضاوت نمی‌کنند و در پی جمع‌آوری اطلاعات کامل قبل از هر اقدامی هستند، خیرخواه جامعه‌اند و مسئولیت اجتماعی می‌پذیرند، دگرخواهانه عمل می‌کنند و در رفتارها افتاده‌تر عمل می‌کنند، خود را نمی‌گیرند و در مجادلات پیش‌آمده کوتاه می‌آیند، همیشه در امور داوطلب و پیشگام می‌شوند و میل به مشارکت و همیاری در آنها بالاست. این قبیل احساسات و نگرش‌ها

نیات فرد را به مرحله بالاتری وارد می‌کند و در سطح رفتار بروز پیدا می‌کند. مدل نهایی پدیده تواضع در محتوای سازمان و مدیریت در شکل ۲ ارائه شده است.



شکل ۲. مدل نهایی تواضع در محتوای سازمان و مدیریت

بر اساس مدل مفهومی توسعه‌یافته و ابعاد آن و با عنایت به رسالت سازمان‌های خدماتی همچون بانک‌ها به مدیران این قبیل سازمان‌ها توصیه می‌شود:

مدیران منابع انسانی بانکی باید توجه داشته باشند که جایگاه واحد منابع انسانی از مدیریت امور اداری به شریک راهبردی کسب‌وکار ارتقا یافته است و نیز توجهات فزاینده‌ای به رفتار سازمانی در زمینه بهبود عملکرد و ارتقای بهره‌وری صورت پذیرفته است. به‌منظور تبدیل شدن این مهم به مزیت رقابتی، بانک‌ها باید بستر تعامل را در سطوح سازمانی توسعه داده و تسهیل کنند. رسیدن به این مهم در سایه توسعه تواضع میسر خواهد بود.

مدیران ارشد بانکی باید توجه داشته باشند که در هر تغییر و تحولی مدیران ارشد سازمان در کانون توجه هستند. به‌منظور تسهیل تغییر و کاهش مقاومت‌ها بهترین گزینه رفتار خود مدیران ارشد است و توصیه می‌شود که مدیران به توسعه این ویژگی در خود همت بیشتری بگذارند.

مدیران جذب و استخدام بانکی باید بدانند که مدل شایستگی یکی از ابزارهای مهم در فرایند جذب مبتنی بر برنامه‌های شایسته‌گزینی است، از این رو توصیه می‌شود به‌عنوان یکی از شایستگی‌های محوری در ارزیابی گزینه‌های جذب به مقوله تواضع شخصیتی توجه شود، زیرا با کمی دقت در جذب گزینه‌های مناسب دیگر مجبور به صرف هزینه‌های گزاف آموزشی نخواهند بود.

مراکز ارزیابی بانک‌ها باید بدانند که در ارزیابی مدیران و کارکنان به‌منظور مدیریت عملکرد با توجه به تأثیرهای

مستقیم و غیرمستقیمی که تواضع بر عملکرد کل سازمان دارد توصیه می‌شود در توافقنامه‌های عملکردی به‌عنوان یکی از معیارها به فاکتورهای مرتبط با تواضع اشاره شود و نتایج آن در برنامه‌های پاداش یا آموزش تأثیر داده شود. بانک‌ها مجموعه‌هایی پیشرو در عرصه تدوین ارزش‌های سازمانی و جاری‌سازی این ارزش‌ها در بهره‌وری هستند، بر این اساس توصیه می‌شود به تواضع و مصادیق رفتاری آن در برنامه‌های جاری‌سازی ارزش توجه شود. سیستم‌های مدیریت ارزش و فرهنگ بانک‌ها باید در انتخاب متورها و مربیانی که خود در بخش‌های مختلف سازمانی به این ویژگی معروف‌اند توجه بیشتری کنند، زیرا این افراد می‌توانند در پیشبرد برنامه‌های آموزش و توسعه و نیز ارتقای اثربخشی این برنامه‌ها مؤثر باشند.

برای توسعه رفتارهای متواضعانه رهبران ارزش در بانک‌ها می‌توانند از تشویق و آموزش نگرش‌های متواضعانه همچون پسندیدن آنچه برای خود می‌پسندی برای دیگران و خود را جای کارکنان گذاشتن، استفاده کنند. صنعت بانکی به‌عنوان یکی از بزرگ‌ترین حوزه‌های خدماتی که جمعیت زیادی را به اشتغال گرفته است با مسئله ناهمگونی بیش از سایر صنایع درگیر است. توجه به ناهمگونی نیروی کار و ترویج احترام به عقاید، ملیت، مذهب و ... با طراحی و پیاده‌سازی برنامه‌هایی مثل جامعه‌پذیری، خوش‌آمدگویی، معارفه و ... می‌تواند روحیه تواضع را در سازمان توسعه دهد.

داشتن نظام‌های بازخوردگیری مؤثر و التزام عملی به آن به‌نحوی که کارکنان تأثیر مشارکت‌های خود را ببینند و از مشارکت آنان قدردانی شود، مثل طراحی نظام‌نامه و دستورالعمل انتقاد و پیشنهاد یا مدیریت مبتنی بر درهای باز یا مدیریت از طریق پرسه زدن.

علی‌رغم نقش این پژوهش در تبیین بیشتر پدیده تواضع سازمانی، بر نتایج آن از برخی جهات محدودیت‌هایی وارد است. بخشی از محدودیت‌های پژوهش حاضر به روش‌شناسی آن مربوط می‌شود. در این خصوص، محدودیت‌هایی را می‌توان برشمرد.

در جمع‌آوری داده‌ها، استفاده از مصاحبه بیش از آنچه در راهبرد نظریه‌ی داده‌بنیاد پیشنهادشده، بر مشاهدات مستقیم و مطالعه مستندات ترجیح داده شده است. در این مطالعه، امکان مطالعه تمامی مستندات سازمان و مشاهدات سازمانی برای یک دوره زمانی طولانی‌مدت فراهم نبود. این موضوع در بخش تحلیل داده‌های کیفی پژوهش در جدول کدها و منابع آن (جدول ۲) کاملاً مشهود است، به‌طوری که بیشتر کدها از مصاحبه‌های افراد مستخرج شده است و منابعی همچون مشاهده، اسناد و مدارک، یادداشت‌ها و غیره نقش کم‌رنگی داشته‌اند. مباحث رفتاری بسیار پیچیده و درهم‌تنیده هستند و امکان تفکیک کامل بین مباحث آن به‌طور کامل وجود ندارد.

امید است پژوهش‌های آتی در حوزه رفتار سازمانی مثبت‌گرا و به‌ویژه تواضع سازمانی بتوانند با غلبه بر این محدودیت‌ها از نقاط کور پدیده احتراز ورزند و فهم جامع‌تری به دست آورند.

منابع

- دهخدا، علی اکبر (۱۳۷۷). لغت نامه، تهران: دانشگاه تهران.
- دیانتی، محمد؛ عرفانی، مریم (۱۳۸۸). شایستگی، مفاهیم و کاربردها، ماهنامه تدبیر، ۲۰۶، ۱۴-۱۹.
- فقیهی، ابوالحسن؛ علیزاده، محسن (۱۳۸۴). روایی در تحقیق کیفی، مدیریت فرهنگ سازمانی، ۳(۲)، ۵-۱۹.
- هراتیان، عباسعلی؛ آگاه هریس، مژگان؛ موسوی، الهام (۱۳۹۲). ساخت و اعتباریابی مقیاس تکبر - تواضع، روانشناسی ودین، ۶(۴)، ۲۲-۵.

References

- Argandona, A. (2015). Humility in management. *Journal of business ethics*, 132, 63-71.
- Ashton, M. C., & Lee, K. (2005). Honesty-humility, the big five, and the fivefactor model. *Journal of Personality*, 73(5), 1321-1353.
- Ashton, M. C., & Lee, K. (2008). The prediction of honesty-humility-related criteria by the HEXACO and Five-Factor models of personality. *Journal of Research in Personality*, 42(5), 1216-1228.
- Boje, D. M., Roslie, G. A., Durant, R. A., & Luhman, J. T. (2004). Enron spectacles: A critical dramaturgical analysis. *Organization Studies*, 25(5), 751-774.
- Dane, E., & Pratt, M. G. (2007). Exploring intuition and its role in managerial decision making. *Academy of Management Journal*, 32(1), 33-54.
- Dehkhoda, A. A. (1998). *Enceyclopedia*, university of Tehran, Tehran. (in Persian)
- Emmons, R. A., & McCullough, M. E. (2003). Counting blessings versus burdens: An experimental investigation of gratitude and subjective wellbeing in daily life. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(2), 377-389.
- Exline, J. J., & Geyer, A. L. (2004). Perceptions of humility: A preliminary study. *Self and Identity*, 3(2), 95-114.
- Faghihi, A., alizadeh, M. (2005). Validity in qualitative researches, *organizational culture management*, 3(2), 5-19. (in Persian)
- Gonçalves, L. Ribeiro, P. & Rego, A. (2016). How Leader's Humility Predict Team Creativity: An Empirical Study. *International Management Conference*, 377-380.
- Greer, T.W. (2013). *Humility Isn't Just Personal Anymore: Testing Group-Level Humility in the Organization*, in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Organizational Leadership, Submitted to Regent University School of Business & Leadership, Virginia, USA.
- Haratyian, A., Agah, M., Mousavi, A. (2013). The Construction and Validation of an Islamic Scale to Assess Arrogance and Humbleness, *Psychology of Religion*, 6(4), 5-22. (in Persian)

- Harvard Business Review. (2017). *The Best-Performing CEOs in the World 2017*, November and December 2017 issue.
- Hilbig, B. E., & Zettler, I. (2009). Pillars of cooperation: Honesty-Humility, social value orientations, and economic behavior. *Journal of Research in Personality*, 43(3), 516-519.
- Johnson, M. K., Rowatt, W. C., Petrini, L. (2011). A new trait on the market: Honesty-humility as a unique predictor of job performance. *Personality and Individual Differences*, 50(6), 857-862.
- LaBouff, J. P., Rowatt, W. C., Johnson, M. K., Tsang, J.-A., & Willerton, G. M. (2012). Humble persons are more helpful than less humble persons: Evidence from three studies. *Journal of Positive Psychology*, 7(1), 16-29.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160.
- Morris, J. A., Brotheridge, C. M., & Urbanski, J. C. (2005). Bringing humility to leadership: Antecedents and consequences of leader humility. *Human Relations*, 58(10), 1323-1350.
- Murray, A. (2001). *Humility: The journey toward holiness*. Bloomington, MN: Bethany House.
- Nielsen, R., Marrone, J. A., & Slay, H. S. (2010). A new look at humility: Exploring the humility concept and its role in socialized charismatic leadership. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 17(1), 33-43.
- Ou, A.Y., Waldman, D.A., Peterson, S.J. (2015). Do Humble CEOs Matter? An Examination of CEO Humility and Firm Outcomes. *Journal of Management*, 44(3), 1-27.
- Ou, A.Y., Ysui, A. S., Kincki, A J., Waldman, D. A., Xiao, Zh. & Song, L. J. (2014). Humble Chief Executive Officers' Connections to Top Management Team Integration and Middle Managers' Responses, *administrative science quarterly*, 59 (1), 34-72.
- Ou, A.Y. (2011). *CEO Humility and Its Relationship with Middle Manager Behaviors and Performance: Examining the CEO-Middle Manager Interface*, a Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy, Arizona State University, USA.
- Owens, B. P. (2009). *Humility in Organizational Leadership*. A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy University of Washington, USA.
- Owens, B. P., & Hekman, D. R. (2015). How does leader humility influence team performance? Exploring the mechanisms of contagion and collective promotion focus. *Academy of Management Journal*, 59(3), 731-739.
- Owens, B. P., Johnson, M. J., & Mitchell, T. R. (2013). Humility in organizations: Implications for performance, teams, and leadership. *Organization Science*: In press.
- Owens, B. P., Rowatt, W. C., & Wilkins, A. L. (2011). Exploring the relevance and implications of humility in organizations. In K. Cameron, & G. Spreitzer (Eds.), *the Handbook of Positive Organizational Scholarship*. 260-272, Oxford University Press.

- Paine, David R., Jankowski, Peter J., & Sandage, Steven J. (2016). Humility as a Predictor of Intercultural Competence: Mediator Effects for Differentiation-of-Self. *The Family Journal: Counseling and Therapy for Couples and Families*, 24(1), 15-22.
- Rego, A., , Cunha, M.P.A., Simpson, A.V. (2016). the Perceived Impact of Leaders' Humility on Team Effectiveness: an Empirical Study. *Journal of business ethic*, 148(1), 205-218.
- Tangney, I. P. (2000). Humility: Theoretical perspectives, empirical findings and directions for future research. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 19(1), 70– 82.
- Tangney, J. P. (2002). Humility. In C. R. Snyder (Ed.), *Handbook of Positive Psychology* (pp. 411-419). Cary, NC: Oxford University Press.
- Vera, D., & Rodriguez-Lopez, A. (2004). Strategic virtues: Humility as a source of competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(4), 393–408.
- Weick, K. E. (2001). Leadership as the legitimization of doubt. In W. Bennis, G. Spreitzer, & T. Cummings (Eds.), *the future of leadership: Today's top leadership thinkers speak to tomorrow's leaders* (pp. 91–102). San Francisco: Jossey-Bass.