eISSN: 2676-7821
Volume 8, Issue 1, Spring 2026, Pages 233 to 251

Journal of
Management and educational perspective
https://www.jmep.ir

Original Article (Qualitative)

Designing a participatory leadership model in government departments

Hadi Afshin, Zahra Shokooh, Zahra Anjom Shoa, Hojjat Talebi, Amin Nikpour

Department of management, Ke.c., Islamic Azad University, Kerman, Iran

Receive:
23 November 2025
Revise:
08 January 2026
Accept:
09 February 2026

Keywords:
Collaborative leadership, organizational creativity, job satisfaction, improving individual and organizational performance, organizational justice

Abstract

The aim of the present study is to design a collaborative leadership model in government offices in Kerman. The research population includes 21 managers and experts in the field of collaborative leadership, faculty members, managers and experts in government offices in Kerman, selected based on purposive sampling and using the data saturation technique. The data collection tool is a semi-structured in-depth interview. Thematic analysis method was used to analyze the data. The findings of the thematic network analysis showed that 10 themes (organizers) and 26 basic themes and 86 primary codes are components and categories of collaborative leadership. The themes (organizing) were presented in the form of 10 dimensions, which are: "organizational trust, organizational justice, organizational innovation and creativity, improving commitment and job satisfaction, promoting individual and organizational performance, responsible behavior with employees, emotional and psychological support, positive feedback and individual growth, strengthening group synergy, and administrative transparency." The theory of collaborative leadership is effective in creating and developing leaders' capabilities and pays special attention to social justice and the comprehensiveness of the personality of female leaders in the organization, and through it, basic leadership knowledge in the organization can be developed.

Please cite this article as (APA): Afshin, H., Shokooh, Z., Anjom Shoa, Z., Talebi, H. and Nikpour, A. (2026). Designing a participatory leadership model in government departments. *Management and Educational Perspective*, *8*(1), 233-251.

https://doi.org/10.22034/jmep.2026.568227.1614

Authors retain the copyright and full publishing rights.
Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Publisher: Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business

Corresponding Author: Zahra Shokooh | **Email:** shokooh@iau.ac.ir

Journal of
Management and educational perspective
https://www.jmep.ir
eISSN: 2676-7821
Volume 8, Issue 1, Spring 2026, Pages 233 to 251

Extended Abstract

Introduction

A study of the historical history of women's presence at the top level of organization management over recent decades shows that they have always been kept from advancement because they have held positions at lower levels of the organization that have forced them to perform repetitive tasks. Also, they often worked in staff positions and as assistants to line managers and rarely held the responsibilities of line managers (Syafri et al., 2025). Therefore, women have been less involved in line tasks in organizations, and since they have mainly worked in staff jobs, they have not been able to gain much power in organizations and interfere and influence organizational decision-making (Syafri et al., 2025). Thus, they have been assigned fewer high management levels in organizations. However, in order to survive and compete in uncertain environments, today's organizations must have more mature and sustainable human capital by creating growth, development, and equal opportunity for all human capital, including women, regardless of gender, using women's synergistic capacity, and by abandoning the traditional view and negative mentality regarding women's managerial role. This is because if there is a more supportive atmosphere in organizations regarding women's management and their organization at management levels, the level of maturity of employees' capabilities increases (Mokhtari & Rasek, 2024). The collaborative leader increases the level of maturity of employees by considering employees' needs, environmental requirements, pluralistic approaches, delegation, empowerment, multicultural, democratic, and nurturing approaches. Organizations with a collaborative or collaborative leader will have more mature employees, and this is a positive effect of increasing the presence of women at the management level that is worth considering (Ghaderi Sheikhiabadi et al., 2022). The limited opportunities and career fields for women and the difference in the rate of achievement in job positions, especially in high management levels, between women and men with similar education, indicate that our society has not created a suitable space and conditions for the active presence of women and has ignored their motivations, interests, and needs. This can also cause many problems and challenges for both working women and organizations. As a result, not paying attention to the demands and needs of employees, especially female employees in government organizations, can endanger the future of the country (Dabbaghi & Esmaeili, 2024). Therefore, given the newness of the issue of participatory leadership in Iranian society, and also considering the need for women to study and work on the one hand and the importance of paying attention to their needs and motivations to maintain and improve their physical and mental health, and on the other hand, which has a major contribution to the realization of family welfare, childrearing, job efficiency, and societal progress, the present study is considered to be on the list of very important research topics for specialists (Charkhab & Gholamifar, 2024). Also, by presenting a participatory leadership model, a basis for decision-making and judgment about the performance of women working in organizations to occupy managerial positions can be provided and a major step can be taken towards improving the quality level of government organizations in the country. Therefore, in this study, the researcher seeks to answer the question: What is the participatory leadership model in government offices in Kerman city?

Theoretical Framework of Consolidation Leadership

Consolidation is the infinitive of the word "to consolidate". and means narrowing, coming together, scarcity, and the like (Dehkhoda Vocabulary Book). Among the range of leadership theories and methods derived from them, there is a theory called consolidation leadership theory and consolidation leadership style, the experiences and characteristics of female

eISSN: 2676-7821
Volume 8, Issue 1, Spring 2026, Pages 233 to 251
Journal of
Management and educational perspective
https://www.jmep.ir

leaders have been very effective in its formation and growth. Consolidation leadership is one of the new approaches in leadership literature that has received serious attention from researchers since the mid-2010s. This approach emphasizes the ability of the leader in the organization to simultaneously manage organizational conflicts such as control and independence, stability and change, or the intimacy and authority of women's leadership in the organization. Consolidation leadership is one of the new approaches in leadership studies that was first proposed by (Zhang et al., 2015).

Beigi Nasrabadi et al. (2025) conducted a study titled Women's Leadership in Future Organizations. The results of this study showed that women's leadership challenges stem from the characteristics of future organizations, such as facing difficult and contradictory expectations. Strategies were also found in two main categories: women's leadership enabling strategies, such as a supportive structure and culture, and women's growth strategies, including thinking big and setting big goals.

Ali Emran & Elhony (2025) conducted a study titled The Role of Inclusive Leaders in the Era of Digital Transformation. The results of this study confirmed a positive and strong relationship between the existence of inclusive leadership and the digital transformation process in universities. It also showed that the existence of regulations and laws governing digital transformation, as well as comprehensive strategic plans, will help promote this process and achieve significant successes. This research recommends increasing investment in digital infrastructure and modern technologies, increasing the technical capabilities of higher education institutions, improving the legislative and legal framework, and developing comprehensive strategic plans for digital transformation at the level of higher education institutions.

Research Methodology

The research community includes 21 managers and experts in the field of participatory leadership, faculty members, managers and experts from government departments in Kerman city, who were selected based on purposive sampling using the data saturation technique. The data collection tool is a semi-structured in-depth interview.

Research Findings

Thematic analysis was used to analyze the data. The findings of the thematic network analysis showed that 10 themes (organizers), 26 basic themes, and 86 primary codes are components and categories of participatory leadership. The themes (organizing) were presented in the form of 10 dimensions, which are: "Organizational trust, organizational justice, organizational innovation and creativity, improving commitment and job satisfaction, improving individual and organizational performance, responsible behavior with employees, emotional and psychological support, positive feedback and individual growth, strengthening group synergy, and administrative transparency." The theory of participatory leadership is effective in creating and growing leaders' capabilities and pays special attention to social justice and the comprehensiveness of the personality of female leaders in the organization, and through it, basic leadership knowledge in the organization can be developed.

Conclusion

The present study was conducted with the aim of designing a participatory leadership model in government offices in Kerman city. The results of this finding are consistent with the results of Soheili et al. (2024), Foladi & Fateh Elahi Nargese (2024), and Beigi Nasrabadi et al, (2025). In explaining and justifying this question, it can be said that future research on organizations and leadership has shown that the trends in women's role-playing are moving in

Journal of
Management and educational perspective
https://www.jmep.ir
eISSN: 2676-7821
Volume 8, Issue 1, Spring 2026, Pages 233 to 251

a direction where in the future, women will take over the leadership of organizations and society and be introduced as leaders of the 21st century. The course of developments in women's role-playing as leaders in organizations is such that although in the past they were mainly active at the operational levels of organizations, over time they have entered the levels of supervision and middle management. In the future, along with increasing influence at middle levels, we will witness their greater activity and influence at the highest levels of organizations and business leadership, even in developing countries.

According to the results of the research, the following suggestions were made:

According to the results of the research, it is suggested that one of the most important obstacles for women to managerial positions is women's limited access to informal spaces in the organization, and that senior managers of organizations can reduce these limitations by creating new and diverse informal spaces.

فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش
https://www.jmep.ir
eISSN: 2676-7821
دوره ۸، شماره ۱، پیاپی ۲۷، بهار ۱۴۰۵، صفحات ۲۳۳ تا ۲۵۱

علمی پژوهشی (کیفی)

طراحی الگوی رهبری تضایف گرایانه در ادارات دولتی

هادی افشین [۱]، زهرا شکوه [۲]، زهرا انجم شعاع [۳]، حجت طالبی [۲]، امین نیکپور [۲]

۱- گروه مدیریت، واحد کرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران
۲- گروه مدیریت، واحدکرمان، دانشگاه آزاد اسلامی، کرمان، ایران
۳- گروه مدیریت، واحدکرمان، دانشگاه آزاد اسلامی،کرمان، ایران

تاریخ دریافت:
۰۲ آذر ۱۴۰۴
تاریخ بازنگری:
۱۸ دی ۱۴۰۴
تاریخ پذیرش:
۲۰ بهمن ۱۴۰۴

کلید واژه‌ها:
رهبری تضایف گرایانه،
خلاقیت سازمانی،
رضایت شغلی،
ارتقای عملکرد فردی و سازمانی،
عدالت سازمانی

چکیده

هدف پژوهش حاضر، طراحی الگوی رهبری تضایف گرایانه در ادارات دولتی شهر کرمان می‌باشد. جامعه پژوهش شامل ۲۱ نفر از مدیران و خبرگان حوزه رهبری تضایف گرایانه، اعضا هیات علمی، مدیران و کارشناسان ادارات دولتی شهر کرمان می‌باشد که براساس نمونه‌گیری هدفمند و با استفاده از تکنیک اشباع داده‌ها انتخاب شدند. ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه عمیق نیمه‌ساختاریافته می‌باشد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش تحلیل مضمون استفاده شد. یافته‌های تحلیل شبکهٔ مضامین نشان داد ۱۰ مضمون (سازمان‌دهنده) و ۲۶ مضمون پایه و ۸۶ کد اولیه مؤلفه‌ها و مقوله‌های رهبری تضایف گرایانه هستند. مضامین (سازمان‌دهنده) در قالب ۱۰ بعد ارائه شد که عبارت‌اند از: «اعتماد سازمانی، عدالت سازمانی، نوآوری و خلاقیت سازمانی، بهبود تعهد و رضایت شغلی، ارتقای عملکرد فردی و سازمانی، رفتار مسئولانه با کارکنان، حمایت هیجانی و روانی، بازخورد مثبت و رشد فردی، تقویت هم‌افزایی گروهی، شفافیت اداری» به‌دست آمد. تئوری رهبری تضایفگرا، به تجربیات و ویژگی‌های رهبران در ایجاد و رشد توانمندی‌های آنان مؤثر بوده و به عدالت اجتماعی، فراگیر بودن شخصیت رهبران زن در سازمان توجه ویژه‌ای دارد و به وسیله آن می‌توان دانش پایه رهبری در سازمان را توسعه داد.

لطفاً به این مقاله استناد کنید (APA): افشین، هادی، شکوه، زهرا، انجم شعاع، زهرا، طالبی، حجت و نیکپور، امین. (۱۴۰۵). طراحی الگوی رهبری تضایف گرایانه در ادارات دولتی. *فصلنامه رویکردهای نوین در مدیریت و بازاریابی*، ۸ (۱)، ۲۵۱-۲۳۳.

https://doi.org/10.22034/jmep.2026.568227.1614

Authors retain the copyright and full publishing rights.
Published by Research Center of Resource Management Studies and Knowledge-Based Business. This article is an open access article licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

ناشر: مرکز پژوهشی مطالعات مدیریت منابع و کسب و کار دانش محور

نویسنده مسئول: زهرا شکوه
ایمیل: shokooh@iau.ac.ir

فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش
https://www.jmep.ir
eISSN: 2676-7821
دوره ۸، شماره ۱، پیاپی ۲۷، بهار ۱۴۰۵، صفحات ۲۳۳ تا ۲۵۱

مقدمه

مطالعهٔ سیر تاریخی حضور زنان در سطح عالی مدیریت سازمان‌ها در طول دهه‌های اخیر نشان می‌دهد که آنان همواره از پیشرفت باز نگاه داشته شده‌اند، زیرا پست‌هایی در سطوح پایین سازمان احراز کرده‌اند که ناگزیر به انجام دادن کارهای تکراری بوده‌اند؛ همچنین، اغلب در پست‌های ستادی و به منزلهٔ دستیار مدیران صفی انجام وظیفه کرده و به ندرت مسئولیت‌های مدیران صفی را برعهده داشته‌اند (Syafri et al, 2025). بنابراین، زنان کمتر درگیر وظایف صفی سازمان‌ها بوده‌اند و از آنجا که عمدتاً در مشاغل ستادی مشغول به کار بوده‌اند، به همین دلیل نتوانسته‌اند در سازمان‌ها قدرت چندانی کسب کنند و درتصمیم‌گیری‌های سازمانی دخالت و نفوذ کنند (Syafri et al, 2025). از اینرو، کمتر سطوح عالی مدیریتی در سازمان‌ها به آنها اختصاص داده شده است. این در حالی است که سازمان‌های امروزی برای بقا و رقابت در محیط‌های نامطمئن باید با ایجاد ظرفیت رشد، توسعه و فرصت برابر برای کلیهٔ سرمایه‌های انسانی، از جمله زنان، فارغ از نگاه جنسیتی و با استفاده از ظرفیت هم‌افزایی زنان و با کنار گذاشتن نگاه سنتی و ذهنیت منفی در زمینهٔ نقش مدیریتی زنان، سرمایهٔ انسانی بالغتر و پایدارتری داشته باشند، زیرا در صورت وجود جو حمایتی بیشتر در سازمان‌ها در مورد مدیریت زنان و سازماندهی آنها در سطوح مدیریت، سطح بلوغ قابلیت کارکنان افزایش می‌یابد (Mokhtari & Rasek, 2024). رهبر تضایف‌گرا با لحاظ کردن نیازهای کارکنان، الزامات محیطی، رویکردهای تکثرگرا، تفویض اختیار، توانمندسازی، رویکرد چندفرهنگی، دموکراتیک و پرورشدهندگی، سطح بلوغ کارکنان را رشد می‌دهد. سازمان‌هایی که رهبر تضایفی یا تضایفگرا دارند، کارکنان بالغتری خواهند داشت و این موضوع به منزلهٔ تأثیر مثبت هم‌افزایی حضور زنان در سطح مدیریتی درخور تأمل است (Ghaderi Sheikhiabadi et al, 2022). رهبران تضایف‌گرا روحیه فروتنی دارند و به تصاحب پست‌های مدیریتی هیچ اعتقادی ندارند بلکه به دنبال شکوفا کردن استعدادهای نایاب افراد در سازمان هستند و در این مسیر از هیچ کوششی دریغ نمی‌کنند، رهبران تضایف‌گرا به جای خودخواهی و غرور، بر انجام کار تیمی و گروهی تأکید دارند (Fouladi & Fatholahi Nargeseh, 2024). این رهبران می‌دانند که در عوض کمک به شکوفا کردن استعدادهای افراد در سازمان و کمک به رشد و بالندگی سازمان موجبات رشد و عالی خود را فراهم می‌کنند (Shafi et al, 2020). استفاده از رویکردهای دموکراتیک و نیروی هم‌افزایی زنان در سطوح مدیریتی با در نظر گرفتن مهارت آموزی، توازن کار و زندگی و استخدام پذیری می‌تواند باعث توسعهٔ پایداری سرمایه‌های انسانی شود. اگر سازمان با پویا و توسعه محور و فارغ از نگاه جنسیتی هدایت شود، پایدارتر می‌شود. در این حالت، ابعاد رهبری تضایفی نظیر رفتار رهبری، نیروهای خارجی، نگرش‌ها، ارزش‌ها و باورها بر پایداری منابع انسانی تأثیرگذار خواهند بود و سازمان‌ها با برنامه‌های مشخص‌تری می‌توانند خود را از چالش‌ها و بحران‌های پیش رو نجات داده و به برتری رقابتی برسند (Pizzolitto et al, 2022). به همین جهت است که تئوری رهبری تضایف‌گرا (تضایف‌گرایانه، تضایفی یا همافزا) با رویکردی فرانوگرا به رهبری، واگذاری نقش‌های جدی و تأثیرگذار در سطوح عالی به زنان را جهت ایجاد نیروی هم‌افزا تأکید می‌کند (Neumann & Schott, 2021). این تئوری، حضور زنان در جایگاه رهبری سازمان را به منزلهٔ عامل هم‌افزایی بین زنان و مردان در سازمان مفهوم سازی و بر برابری بین نقش زن و مرد، عدالت اجتماعی، فراگیربودن شخصیت و رهبران زن و مرد تأکید کرده است. همچنین، تئوری تضایف‌گرا از سوی محققان زن توسعه داده شد که به مفهوم استفاده از جنسیت زن و شامل دیدگاه زنانه و درواقع در پی انعکاس صدا و تجربیات زنان است (Passarelli et al,

2023). این تئوری و دیدگاه رهبری منبعث از آن دیدگاهی در قرن بیستم است که تجربیات زنان رهبر را به تئوری‌های رهبری افزوده است (Mızrak, 2023). علاوه بر آنچه گفته شد، امروزه، تحول نقش و افزایش حضور زنان در فعالیت‌های مدیریتی، اقتصادی، فرهنگی و غیره یکی از شاخص‌های توسعهٔ کشورهاست (Shahriari et al, 2024). زنان در حدود نیمی از سرمایهٔ انسانی سازمان‌ها را تشکیل می‌دهند و به خصوص در ایران با توجه به تمایل بیشتر زنان به ادامه تحصیل و اشتغال در سازمان‌ها، حضور و فعالیت آنها در سازمان‌ها رو به افزایش است و سازمان‌ها شاهد شکوفایی توانایی مدیریتی زنان در عرصه‌های مختلف نیز بوده‌اند که این نشان از ایجاد تحول در نگرش به جنسیت در حوزهٔ رهبری و مدیریت سازمان‌هاست (Al Saeid & Mc Laughlin, 2024). این در حالی است که به رغم افزایش درخور توجه میزان اشتغال و حضور زنان در سازمان‌ها، پیشرفت آنها در مشاغل مدیریتی رشد چندانی نداشته و در سازماندهی نیروی انسانی سازمان‌ها، آگاهانه یا ناآگاهانه، زنان در حاشیه قرار گرفته‌اند و دستیابی آنان به سطوح بالای مدیریتی، غیرمعمول و حتی غیر قابل تحمل انگاشته شده و مشارکت زنان ایرانی در مشاغل رهبری و مدیریتی سازمان‌ها کم و کمتر شده است و حتی با راهیابی زنان به برخی سطوح مدیریتی نیز، آنان در سطحی غیرراهبردی سازماندهی شده‌اند که این امر نه تنها موجبات ناکامی و دلسردی زنان را در پست و جایگاه شغلی خود جهت خدمت‌رسانی به مردم را فراهم آورده بلکه باعث عدم رشد، بهره‌وری پایین، عدم توسعه و پیشرفت و ... در سازمان‌ها و ادارات دولتی می‌شود که این خود ضربه سنگینی به سیستم اداری و استخدامی کشور وارد می‌کند (Soheili et al, 2024). نتایج مطالعات اخیر نشان می‌دهد که در بازار کار پر رقابت امروز سازمان‌هایی به موفقیت می‌یابند که بدون توجه به جنس کارکنان خود از استعدادها و توانایی‌های آنان بهترین بهره را ببرند (Soheili et al, 2024). در کشورهای توسعه نیافته، زنان امید اول برای ارتقای خانواده‌ها، رشد و توسعه جامعه خود هستند و موفقیت زنان در این جوامع نه تنها موجب سود اقتصادی کشور می‌شود بلکه موجب منافع اجتماعی و فرهنگی نیز می‌شوند، اما با وجود مزایایی که مشارکت زنان برای دست یابی به توسعه پایدار دارد، آمار و ارقام شاغلان در ایران نشان می‌دهد که نابرابری جنسیتی به موقعیت حاشیه‌ای زنان در بازار کار منتهی می‌شود و از استعدادها و توانمندی‌های این قشر به خوبی استفاده نمی‌شود (Rajabpour, 2025). همچنین آمار و ارقان نشان می‌دهد که طی سال‌های ۱۳۹۷ تا ۱۴۰۳، به رغم میزان روزافزون جمعیت زنان دارای تحصیلات بالا میزان دستیابی زنان به پست‌های سازمانی در بخش‌های دولتی تقریباً نصف مردانی است که تحصیلات مشابه با آنان داشته‌اند، به علاوه تنوع شغلی زنان نیز محدود بوده، به گونه‌ای که بخش عمده‌ای از زنان تحصیل‌کرده در مشاغل زنانه‌ای مانند بهداشت و آموزش اشتغال دارند (Rajabi Fard & Soleimani Dehkordi, 2024). محدودیت فرصت‌ها و حیطه‌های شغلی برای زنان و تفاوت در میزان دستیابی در موقعیت‌های شغلی به ویژه در رده‌های بالای مدیریتی میان زنان و مردان دارای تحصیلات مشابه، گویای آن است که جامعه ما فضا و شرایط مناسبی برای حضور فعال زنان ایجاد نکرده و انگیزه‌ها، علایق و نیازهای آنها را نادیده گرفته است و این امر نیز می‌تواند هم باعث ایجاد مسائل و چالش‌های زیادی برای زنان شاغل و هم برای سازمان‌ها باشد در نتیجه توجه نکردن به خواسته‌ها و نیازهای به حق کارکنان بالاخص کارکنان زن در سازمان‌های دولتی می‌تواند آینده کشور را با خطر مواجه کند (Dabbaghi & Esmaeili, 2024). بنابراین با توجه به نو پا بودن موضوع رهبری تضایف گرایانه در جامعه ایران، و همچنین با در نظر گرفتن نیاز زنان به تحصیل و اشتغال از یک سود و اهمیت توجه به نیازها و انگیزه‌های آنان برای حفظ و ارتقاء سلامت جسمی و روانی آنان و از سوی دیگر که سهم

eISSN: 2676-7821
دوره ۸، شماره ۱، پیاپی ۲۷، بهار ۱۴۰۵، صفحات ۲۳۳ تا ۲۵۱

عمده‌ای در تحقق رفاه خانواده، فرزندپروری، بازدهی شغلی و پیشرفت جامعه دارد پژوهش حاضر در فهرست موضوعات بسیار مهم پژوهشی، برای متخصصین محسوب می‌گردد (Charkhab & Gholamifar, 2024). همچنین با ارائه الگوی رهبری تضایف گرایانه، می‌توان مبنایی برای تصمیم‌گیری و قضاوت در مورد عملکرد زنان شاغل در سازمان برای تصدی پست‌های مدیریتی فراهم آورد و می‌توان گامی‌بلند در جهت ارتقاء سطح کیفی سازمان‌های دولتی در کشور برداشت. از اینرو در این تحقیق محقق به دنبال پاسخ به این سؤال است که الگوی رهبری تضایف گرایانه در ادارات دولتی شهر کرمان کدام است؟

مبانی نظری

رهبری تضایف گرایانه

تضایف در لغت مصدر باب تفاعل و به معنای تنگ شدن، کنار هم آمدن، ضیق شدن و مانند آن است (فرهنگ دهخدا) در میان گستره‌ی تئوری‌های رهبری و شیوه‌های مشتق شده از آنها، تئوری موسوم به تئوری رهبری تضایف گرایانه و سبک رهبری تضایف گرایانه وجود دارد که تجربیات و ویژگی‌های رهبران زن در شکل‌گیری و رشد آن بسیار مؤثر بوده است. رهبری تضایف‌گرایانه یکی از رویکردهای نوین در ادبیات رهبری است که از اواسط دهه ۲۰۱۰ به‌طور جدی مورد توجه پژوهشگران قرار گرفت. این رویکرد بر توانایی رهبر در سازمان در مدیریت هم‌زمان تضادهای سازمانی نظیر کنترل و استقلال، ثبات و تغییر، یا صمیمیت و اقتدار رهبری زنان در سازمان تأکید دارد. رهبری تضایف‌گرایانه یکی از رویکردهای نوین در مطالعات رهبری است که نخستین بار توسط (Zhang et al, 2015) مطرح شد. این سبک بر پایه‌ی این ایده استوار است که رهبران کارآمد، به جای انتخاب یکی از دو قطب متضاد (مثلاً کنترل یا آزادی، ثبات یا تغییر)، باید بتوانند میان آن‌ها تعادل پویا و سازنده‌ای برقرار کنند. رهبری تضایف گرانه زنان به رویکردی اطلاق می‌شود که در آن زنان رهبر، توانایی پذیرش و ادغام نیروهای متضاد در نقش‌های مدیریتی را دارند. آنان میان قدرت و همدلی، قاطعیت و مراقبت، کنترل و اعتماد، و فاصله و صمیمیت تعادل برقرار می‌کنند. این رویکرد برخلاف مدل‌های سنتی رهبری که زنان را تشویق به تقلید از سبک‌های مردانه می‌کردند، بر پذیرش هویت زنانه و استفاده از تنش‌های نقشی به‌عنوان منبع خلاقیت تأکید دارد (Katrin et al, 2020). رهبران زن در این چارچوب، تضاد را نه تهدید بلکه منبعی برای یادگیری، انعطاف و قدرت می‌بینند. پژوهش‌های اخیر در کشورهای مختلف نشان داده‌اند که رهبران تضایف‌گرا نقش مهمی در افزایش نوآوری، انعطاف‌پذیری و تعهد کارکنان دارند رهبری تضایف گرایانه به معنای «فرآیند خلق ارزش افزوده از طریق ترکیب توانایی‌ها، دیدگاه‌ها و منابع متفاوت افراد» است. رهبر تضایف گرا به‌جای تمرکز بر کنترل، بر هماهنگی، اعتماد و انرژی جمعی تمرکز می‌کند. رهبری تضایف گرایانه بر اساس دیدگاه سیستمی و پسامدرن شکل گرفته و در واقع در پی انعکاس صدا و تجربیات زنان است. از ویژگی‌های اساسی این دیدگاه رهبری (که بر اساس تئوری رهبری تضایف گرایانه شکل گرفته است) غیر سلسله مراتبی بودن، غیر خطی بودن، موقعیتی بودن، پویایی، سیستمی، منصفانه از دید اجتماعی، دخالت دهنده جنسیت، قابلیت انطباق با رهبران مذکر و مؤنث، چند فرهنگی، منطقی و دموکراتیک است. این تئوری و دیدگاه رهبری منبعث از آن دیدگاهی قرن بیستمی است که تجربیات زنان رهبر را به تئوری‌های رهبری

eISSN: 2676-7821
دوره ۸، شماره ۱، پیاپی ۲۷، بهار ۱۴۰۵، صفحات ۲۳۳ تا ۲۵۱

افزود و پذیرفت که فرهنگ نیروی خارجی است که بطور قابل ملاحظه‌ای بر رهبری و سازمان‌ها تأثیر گذار است (Kannan & Narashiman, 2022).

پیشینه پژوهش

(Beigi Nasrabadi et al 2025) تحقیقی تحت عنوان رهبری زنان در سازمان‌های آینده انجام دادند. نتایج این تحقیق نشان داد چالش‌های رهبری زنان ناشی از ویژگی‌های سازمان‌های آینده مانند مواجهه با انتظارات دشوار و متناقض حاصل شدند. راهبردها نیز در دو دسته اصلی راهبردهای بستر سازی رهبری زنان مانند ساختار و فرهنگ حامی و راهبردهای رشد زنان شامل بزرگ اندیشیدن و دنبال کردن اهداف بزرگ حاصل شدند.

(Ali Emran & Elhony, 2025) تحقیقی تحت عنوان نقش رهبران تضایف گرایانه در دوران تحول دیجیتال انجام دادند. نتایج این مطالعه، رابطه مثبت و قوی بین وجود رهبری تضایف گرایانه و فرآیند تحول دیجیتال در دانشگاه‌ها را تأیید کرد. همچنین نشان داد که وجود مقررات و قوانین حاکم بر تحول دیجیتال و همچنین برنامه‌های استراتژیک جامع، به ارتقای این فرآیند و دستیابی به موفقیت‌های چشمگیر کمک خواهد کرد. این پژوهش افزایش سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌های دیجیتال و فناوری‌های مدرن، افزایش قابلیت‌های فنی مؤسسات آموزش عالی، بهبود چارچوب قانونگذاری و حقوقی و تدوین برنامه‌های استراتژیک جامع برای تحول دیجیتال در سطح مؤسسات آموزش عالی را توصیه می‌کند.

(Syafri & et al 2025) تحقیقی تحت عنوان نقش چارچوب مفهومی سبک رهبری هم‌افزا زنان و فرهنگ سازمانی بر عملکرد منابع انسانی دیجیتال در اندونزی انجام دادند. نتایج این تحقیق نشان داد سبک رهبری هم‌افزا زنان و فرهنگ سازمانی بر عملکرد منابع انسانی دیجیتال در اندونزی تأثیر مطلوب و معنی داری دارد.

(Soheili et al, 2024) تحقیقی تحت عنوان مدل ساختاری- تفسیری شایستگی‌های رهبری زنان در سازمان ملّی استاندارد ایران انجام دادند. نتایج این تحقیق نشان داد مولفه‌های سطح اول مدل شامل (عناصر تأثیرپذیر) ویژگی‌های محیطی و مدیریتی و در سطح دوم (عناصر ساختار داخلی) ویژگی‌های شخصی و روابط بین فردی و در سطح سوم (عناصر تاثیرگذار) ویژگی‌های حرفه‌ای و مولفه‌های مردانه می‌باشند. این پژوهش با سطح‌بندی و تعیین اولویت مولفه‌های مؤثر در شایستگی رهبری زنان؛ می‌تواند سازمان‌ها را یاری دهد تا با استفاده از رویکرد مبتنی بر شایستگی به مقوله رهبری، رهبران آینده خود را بهتر شناسایی کرده و برای آینده توسعه دهند.

(Foladi & Fateh Elahi Nargese, 2024) تحقیقی تحت عنوان رهبری تضایف گرا و نقش پذیری و مشارکت زنان در رهبری سازمانی؛ آینده پژوهی و ارائه سناریو با روش عدم قطعیت بحرانی انجام دادند. نتایج این تحقیق نشان داد فرهنگ سازمانی مرد سالار و زن سالار و توانمندسازی و توسعه حرفه‌ای زنان برای تصدی پست‌های مدیریتی دو عامل کلیدی مهم در نقش‌پذیری و مشارکت زنان در رهبری سازمان می‌باشند که مبنای اصلی سناریونویسی در این پژوهش قرار گرفته‌اند.

(Hakkak & Kolivand, 2021) به بررسی تأثیرگذاری سبک رهبری تضایف گرای زنان بر توسعه پایداری سرمایه‌های انسانی پرداختند. نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که سبک رهبری تضایف گرای زنان بر سطح بلوغ قابلیت

کارکنان و توسعه پایداری سرمایه‌های انسانی تأثیرگذار است و همچنین سطح بلوغ قابلیت کارکنان نیز بر توسعه پایداری سرمایه‌های انسانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

(Aybaghi Esfahani et al, 2018) به بررسی نحوهٔ تأثیرگذاری رهبری تضایف گرایانه بر پایداری منابع انسانی پرداختند. نتایج نشان داد رهبری تضایف گرایانه بر سطح بلوغ قابلیت کارکنان و پایداری منابع انسانی تأثیرگذار است. همچنین، سطح بلوغ قابلیت کارکنان نیز بر پایداری منابع انسانی تأثیر مثبت و معنادار دارد.

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و مبتنی بر مطالعات کیفی، استراتژی مورد نظر اکتشافی، و روش مورد نظر تحلیل مضمون می‌باشد. جامعه پژوهش شامل ۲۱ نفر از مدیران و خبرگان حوزه رهبری تضایف گرایانه، اعضا هیات علمی، مدیران و کارشناسان ادارات دولتی شهر کرمان بودند. در پژوهش حاضر با توجه به اهداف مورد نظر از مصاحبه‌های عمیق و نیمه ساختار یافته و بررسی متون برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده شده است. برای ثبت مصاحبه‌ها از نکته برداری به صورت همزمان استفاده شده و سعی بر این بود که بلافاصله بعد از اتمام هر مصاحبه ثبت آنها انجام و برای اطمینان از صحت انتقال اطلاعات، با مرور چند باره گفتگوها، تحلیل و بررسی دقیق‌تری نسبت به دیدگاه‌های طرح شده مصاحبه شوندگان انجام شود. همچنین از روش نمونه‌گیری غیر احتمالی و هدفمند برای انتخاب متون مرتبط و همچنین مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته استفاده شد و تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. برای تأمین روایی و پایایی از روش (Guba & Lincoln, 1980) استفاده شد. آن‌ها چهار معیار «قابلیت اعتبار، قابلیت انتقال، قابلیت اتکا و قابلیت تأیید» را به منظور ارزیابی دقت علمی پژوهش مد نظر قرار داده‌اند (Danaeifard et al, 2017). در زمینه قابلیت اعتبار، از روش کنترل اعضاء استفاده شد. در زمینه قابلیت انتقال، یافته‌ها در اختیار متخصصین قرار داده شد. در زمینه قابلیت اتکا (قابلیت اطمینان،) از روش توافق بین کدگذاران استفاده شد و در زمینه قابلیت تأیید، از مرور و بازخورد همتایان بهره گرفته شد. برای اطمینان از نحوه کدگذاری‌ها از چهار نفر ارزشیاب جهت کدگذاری مجدد یافته‌ها استفاده شد که به منظور تأیید از روش اسکات (۲۰۱۲) استفاده شد که در این پژوهش میزان توافق بین ارزشیابان عدد ۸۱/۱۱ بدست آمد که نشان دهنده ۸۱ درصد توافق بین ارزشیابان در کد گذاری‌ها بود. داده‌های حاصل از تحقیق به‌وسیله نرم‌افزار NVIVO ویراست ۱۱ و نرم افزار Maxqda 2020 مورد تحلیل قرار گرفت.

یافته‌های پژوهش

در ابتدا جدول جمعیت شناختی مربوط به مشارکت‌کنندگان ارائه می‌گردد.

فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش
https://www.jmep.ir
eISSN: 2676-7821
دوره ۸، شماره ۱، پیاپی ۲۷، بهار ۱۴۰۵، صفحات ۲۳۳ تا ۲۵۱

جدول ۱. مشخصات مشارکت کنندگان در مصاحبه

ردیف	مدرک تحصیلی	رشته تحصیلی	رتبه دانشگاهی	جنسیت	سابقه کار
۱	دکتری	مدیریت دولتی	استادیار	مرد	۲۰ سال
۲	دکتری	مدیریت منابع انسانی	استادیار	زن	۱۶ سال
۳	سطح ۳ حوزه	علوم قرآن و حدیث	استادیار	مرد	۱۷ سال
۴	دکتری	علوم تربیتی و روانشناسی	دانشیار	زن	۱۷ سال
۵	دکتری	زبان انگلیسی	استادیار	زن	۱۶ سال
۶	دکتری	جامعه شناسی، اقتصاد و توسعه	دانشیار	مرد	۲۶ سال
۷	دکتری	مدیریت منابع انسانی	استاد	مرد	۲۴ سال
۸	دکتری	روانشناسی تربیتی	استادیار	مرد	۱۲ سال
۹	دکتری	جامعه شناسی فرهنگی	دانشیار	مرد	۱۸ سال
۱۰	دکتری	روانشاسی تربیتی	دانشیار	مرد	۱۷ سال
۱۲	سطح ۴ حوزه	تفسیر و علوم قرآن	استادیار	زن	۱۴ سال
۱۳	دکتری	اقتصاد	استاد	مرد	۲۳ سال
۱۴	دکتری	تربیت بدنی	استادیار	زن	۱۸ سال
۱۵	دکتری	مدیریت اجرایی	دانشیار	مرد	۲۲ سال
۱۶	دکتری	مهندسی پزشکی	استادیار	مرد	۱۷ سال
۱۷	دکتری	مدیریت رفتار سازمانی	دانشیار	زن	۱۹ سال
۱۸	دکتری	مهندسی برق قدرت	استادیار	مرد	۲۳ سال
۱۹	سطح ۴ حوزه	حقوق جزا و جرم شناسی	دانشیار	مرد	۲۹ سال
۲۰	دکتری	مدیریت رفاه اجتماعی	دانشیار	زن	۲۸ سال
۲۱	دکتری	حقوق عمومی	استاد	مرد	۳۲ سال

در پاسخ به سؤال تحقیق ۱۰ مضمون (سازمان‌دهنده)، ۲۶ مضمون پایه و ۸۶ کد اولیه بدست آمد که در جدول زیر ارائه شده است:

جدول ۲. تحلیل مضامین سه‌گانه مربوط به الگوی رهبری تضایف گرایانه در ادارات دولتی شهر کرمان

ردیف	کدهای اولیه	مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضمون فراگیر
۱	رفتار منصفانه در برخورد با دیگران	اعتماد جانبی	اعتماد سازمانی	رهبری تضایف گرایانه در ادارات دولتی شهر کرمان
۲	ثابت بودن رفتار و عمل در ارتباط با خود و دیگران			
۳	وجدان کاری و صداقت در رفتار، کردار و گفتار			

ردیف	کدهای اولیه	مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضمون فراگیر
۴	مراقبت و کمک از یکدیکر در سازمان	اعتماد عمودی		
۵	احساس مسئولیت و تعهدات پایدار درونی			
۶	شجاعت و درایت در میدان عمل			
۷	حفظ سلامت روان کارکنان و کاهش استرس محیط کار	اعتماد نهادی		
۸	پذیرش محدودیت‌های توانایی افراد و اتکا به حمایت			
۹	بهبود کیفیت زندگی کاری			
۱۰	ایجاد محیطی ایمن و بهداشتی برای کارکنان			
۱۱	نظام شایسته‌سالاری	رعایت اصل برابری و تناسب	عدالت سازمانی	
۱۲	انسجام و حفظ وحدت اجتماعی			
۱۳	رعایت اصول پاداش و توجه به پاداش‌های معنوی			
۱۴	بهبود وضع معیشتی کارکنان			
۱۵	ولایت مداری در کارکنان سازمان	اخلاق در گزینش کارکنان		
۱۶	پرهیز از رابطه مداری در انتصاب افراد			
۱۷	توجه به مهارت و تخصص کارکنان			
۱۸	داوری صحیح و عادلانه	عدالت در برخورد با کارکنان		
۱۹	نهادینه‌سازی فرهنگ نقد و نقدپذیری			
۲۰	توجه به رشد و پیشرفت همه کارکنان			
۲۱	رویه‌ها و سیستم‌های سازمانی تسهیل کننده خلاقیت و نوآوری	ابعاد ساختاری برای خلاقیت و نوآوری	نوآوری و خلاقیت سازمانی	
۲۲	استفاده از روش‌های تصمیم‌گیری مشارکتی و عدم تمرکز در تصمیم‌گیری‌ها			
۲۳	به حداقل رساندن دخالت‌های اداری و نظارت مستقیم بر افراد			
۲۴	سیاست گذاری و توسعه استراتژی‌هایی برای ایجاد خلاقیت و نوآوری	استراتژی برای خلاقیت و نوآوری		
۲۵	اهمیت قائل شدن برای خلاقیت و نوآوری در تنظیم اهداف و استراتژی‌های سازمان			
۲۶	پشتیبانی مدیریت عالی از چشم انداز سازمان نوآور			
۲۷	پیشرفت و ترقی شغلی در راستای توسعه لیاقت و توانمندی فردی	فرصت‌های پیشرفت	بهبود تعهد و رضایت شغلی	
۲۸	اعتقاد و تأکید بر فرصت‌های برابر برای پیشرفت پرسنل			
۲۹	روحیه همدلی و ارتباط دوطرفه			
۳۰	تطابق کار و فعالیت با حقوق و مزایای دریافتی	نظام پرداخت و		

فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش
https://www.jmep.ir
eISSN: 2676-7821
دوره ۸، شماره ۱، پیاپی ۲۷، بهار ۱۴۰۵، صفحات ۲۳۳ تا ۲۵۱

ردیف	کدهای اولیه	مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضمون فراگیر
۳۱	توزیع امکانات رفاهی به طور عادلانه بین کارکنان	پاداش		
۳۲	تطابق و همسطحی حقوق و مزایای دریافتی کارکنان با یکدیکر			
۳۳	پرداخت و پاداش بر اساس جایگاه و سختی شغل			
۳۴	ارتباط شغل با رشته تحصیلی	توانایی و مهارت	ارتقای عملکرد فردی و سازمانی	
۳۵	ارتباط شغل با تجربه‌ی کاری			
۳۶	مسئولیت پذیری در انجام امور محوله			
۳۷	شناسایی قوت‌ها و ضعف‌های فردی			
۳۸	تأثیر گذاری شغل بر دیگران	اهمیت شغل		
۳۹	تأثیر گذاری شغل بر موفقیت سازمان			
۴۰	تأثیر گذاری شغل بر تصمیمات مهم سازمانی			
۴۱	عمل بر اساس جهت‌گیری‌ها و خط‌مشی‌های سازمان	توسعه مأموریت‌های سازمانی	رفتار مسئولانه با کارکنان	
۴۲	نظارت مستمر در جهت بالابردن کارایی کارکنان			
۴۳	حفاظت از منابع عمومی و اجتماعی سازمان			
۴۴	پیشگیری از حوادث ناشی از کار و فعالیت‌های سازمان			
۴۵	تلاش برای دستیابی به سطوح بالای خدمات	تدوین استاندارد اخلاقی مناسب		
۴۶	ایجاد یک کمیته مدیریت اخلاق			
۴۷	تشویق کارکنان متعهد و تلاشگر			
۴۸	انجام اقدامات در جهت حل‌وفصل اختلافات	رسیدگی به شکایات واصله		
۴۹	دیدن خطاها و انحرافات سازمانی			
۵۰	ایجاد فضای آزاد رسانه‌ای			
۵۱	قدردانی از تلاش‌های مضاعف کارکنان	حمایت ادراک شده	حمایت هیجانی و روانی	
۵۲	میزان دلسوزی مدیران به ارتقاء پست شغلی			
۵۳	میزان اهمیت مدیران به سودآوری سازمان نه کارمندان			
۵۴	میزان سوء استفاده مدیران از کارکنان به نفع سازمان			
۵۵	درک نقش کلیدی کارکنان	کارمند محوری		
۵۶	هدف گذاری در راستای توسعه کارکنان			
۵۷	پشتیبانی و حمایت قاطع از کارکنان			
۵۸	تحقق اهداف و رفع موانع موجود	تقویت انگیزه	بازخورد مثبت و رشد فردی	
۵۹	افزایش احساس تعلق کارکنان به شغل و سازمان			
۶۰	کسب مهارت خودآگاهی و هدف‌گذاری			

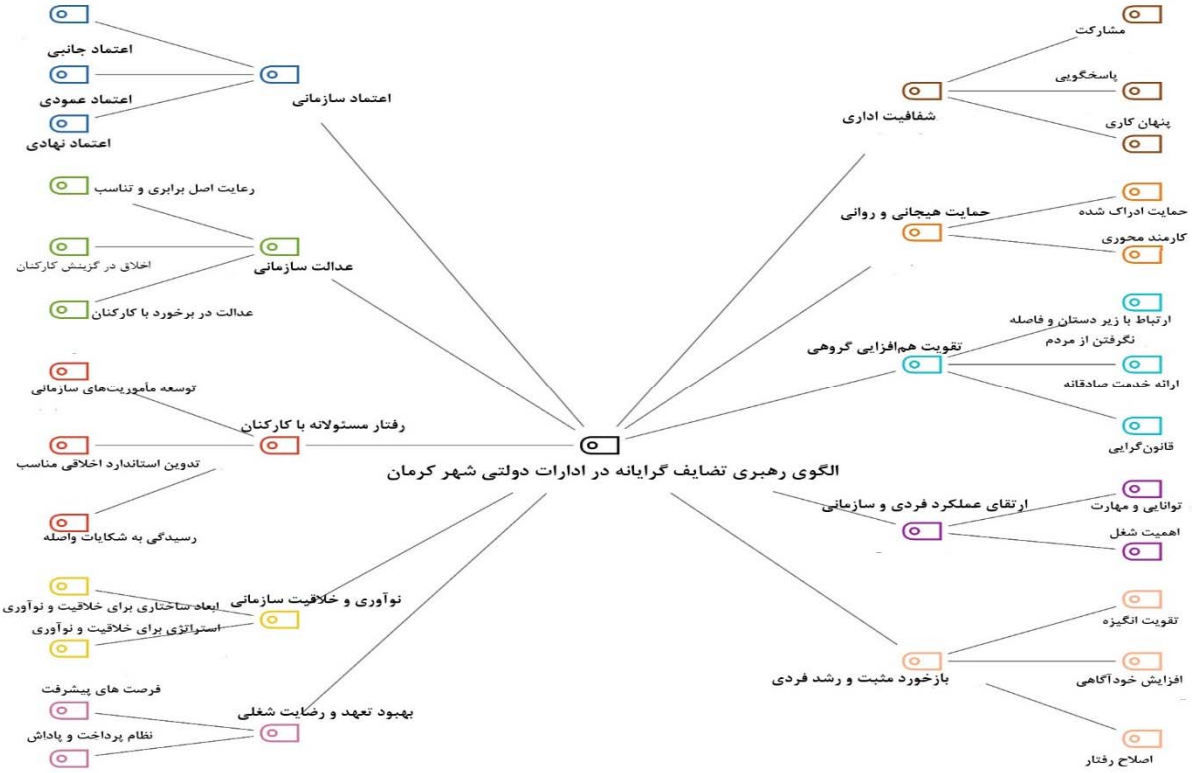
فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش
https://www.jmep.ir
eISSN: 2676-7821
دوره ۸، شماره ۱، پیاپی ۲۷، بهار ۱۴۰۵، صفحات ۲۳۳ تا ۲۵۱

ردیف	کدهای اولیه	مضامین پایه	مضامین سازمان دهنده	مضمون فراگیر
۶۱	پذیرش خویشتن و بهبود تصمیم‌گیری	افزایش خودآگاهی		
۶۲	تقویت قدرتمندی و مقابله با هیجان‌های منفی			
۶۳	شناخت توانمندی‌ها و نقاط ضعف و قدرت			
۶۴	تفکر در مورد واکنش‌های رفتاری			
۶۵	مقابله با احساس‌های ناخوشایند			
۶۶	مدیریت کردن گرفتاری‌ها و دشواری‌های کاری	اصلاح رفتار		
۶۷	مثبت نگری در مورد مسائل کاری			
۶۸	تعهد اخلاقی در حفظ اسرار سازمان			
۶۹	رعایت ادب و نزاکت	ارتباط با زیر دستان و فاصله نگرفتن از مردم	تقویت هم‌افزایی گروهی	
۷۰	تلاش غنا و تعالی زندگی مردم			
۷۱	ایجاد امنیت خاطر برای مردم			
۷۲	اطلاع‌رسانی مناسب به افکار عمومی و ارتباط چهره به چهره با مردم			
۷۳	بهبود کیفیت خدمات اداری به مردم	ارائه خدمت صادقانه		
۷۴	توجه دوچندان به افراد کم‌برخوردار			
۷۵	بی‌طرفی سیاسی در سازمان			
۷۶	صدور مجوزهای قانونی برای توسعه سازمان	قانون‌گرایی		
۷۷	جلوگیری از دخل و تصرف منابع عمومی جامعه			
۷۸	عدم تبعیض در اجرای قانون			
۷۹	مشارکت در توسعه منابع سازمان	مشارکت	شفافیت اداری	
۸۰	مشارکت در منافع فردی و گروهی سازمان			
۸۱	مشارکت در تغییر و بهبود سازمان			
۸۲	پاسخگویی در برابر تصمیمات و اقدامات مهم سازمانی	پاسخگویی		
۸۳	پاسخگویی در برابر احقاق حقوق ارباب رجوع			
۸۴	پاسخگویی در برابر نیازها و انتظارات شغلی سایر همکاران			
۸۵	عدم پنهان نکردن اطلاعات ارزشمند سازمان از کارمندان	پنهان کاری		
۸۶	در اختیار قرار دادن اطلاعات ارزشمند سازمان به کارمندان			

پس از طی مراحل اختصاص کُدهای اولیه به پاره‌گفتارهای مشارکت‌کنندگان، اختصاص کُدهای اولیه به پاره گفتارهای استخراج‌شده، ادغام کُدهای اولیه و استخراج مضمون‌های پایه، دسته‌بندی مضمون‌های پایه به مضمون‌های سازمان‌دهنده، دسته‌بندی مضمون‌های سازمان‌دهنده به مضمون فراگیر و تدوین نهایی مضمون‌های و ارائه بازخورد به

فصلنامه مدیریت و چشم انداز آموزش
https://www.jmep.ir
eISSN: 2676-7821
دوره ۸، شماره ۱، پیاپی ۲۷، بهار ۱۴۰۵، صفحات ۲۳۳ تا ۲۵۱

مشارکت‌کنندگان، بازبینی و موضع‌گیری پژوهشگر، شبکه نهایی مضمون‌های استخراج و در شکل (۱) آورده شده است؛ نتایج نشان داد مفاهیم استخراج‌شده مربوط به الگوی رهبری تضایف گرایانه در ادارات دولتی شهر کرمان شامل ۸۶ کُد اولیه، ۲۶ مضمون پایه و ۱۰ مضمون سازمان‌دهنده می‌باشد.



شکل ۱. مدل نهایی خروجی نهایی نرم افزار Maxqda 2020

بحث و نتیجه گیری

رهبری تضایف‌گرا یکی از رویکردهای نوین در ادبیات رهبری است که از اواسط دهه ۲۰۱۰ به‌طور جدی مورد توجه پژوهشگران قرار گرفت. این رویکرد بر توانایی رهبر در مدیریت هم‌زمان تضادهای سازمانی نظیر کنترل و استقلال، ثبات و تغییر، یا صمیمیت و اقتدار تأکید دارد پژوهش‌های اخیر در کشورهای مختلف نشان داده‌اند که رهبران تضایف‌گرا نقش مهمی در افزایش نوآوری، انعطاف‌پذیری و تعهد کارکنان دارند رهبری تضایف‌گرا نظریه‌ای فرا نوگراست که حامی حذف نظریه‌های پیشین و قدیمی‌تر رهبری نیست، بلکه حامی این تفکر است که نظریه‌های جدیدی در ادبیات و گفتمان رهبری وارد شود و سیر تکامل و توسعهٔ آن را شکل دهد. از اینرو، تئوری رهبری تضایف گرا، که تجربیات و ویژگی‌های رهبران در ایجاد و رشد آن مؤثر بوده و در آن به عدالت اجتماعی، فراگیر بودن شخصیت رهبران توجه شده است، قصد حمایت از معیارهای این یا آن برای ایجاد تئوری‌های جدید از تئوری‌های قدیمی‌تر را ندارد، بلکه حامی این تفکر است که نظریه‌های جدید، سیر تکامل و توسعهٔ تئوری رهبری را شکل دهند. از آنجاکه رهبران موفق از موقعیتی که در آن مشغول به کارند چشم انداز وسیع و گسترده‌ای دارند. این تئوری بینشی وسیع از زندگی افراد سازمان با پیشینه‌ها و

فرهنگ‌های متفاوت فراهم می‌آورد. به طور کلی هدف نظریهٔ رهبری تضایف‌گرا این نیست که جایگزین تئوری‌های پیشین مدیریت و رهبری شود، بلکه هدف آن این است که دانش پایهٔ رهبری را گسترش دهد.

در این پژوهش با توجه با توجه به بررسی مصاحبه‌ها، در نهایت مفاهیم استخراج‌شده شامل ۸۶ کد باز، ۲۶ مضمون پایه و ۱۰ مضمون سازمان دهنده می‌باشد که تشکیل‌دهنده الگوی رهبری تضایف گرایانه در ادارات دولتی شهر کرمان هستند. مضمون سازمان دهنده اعتماد سازمانی که شامل مضامین پایه (اعتماد جانبی، اعتماد عمودی، اعتماد نهادی)، مضمون سازمان دهنده عدالت سازمانی که شامل مضامین پایه (رعایت اصل برابری و تناسب، اخلاق در گزینش کارکنان، عدالت در برخورد با کارکنان)، مضمون سازمان دهنده نوآوری و خلاقیت سازمانی که شامل مضامین پایه (ابعاد ساختاری برای خلاقیت و نوآوری، استراتژی برای خلاقیت و نوآوری)، مضمون سازمان دهنده بهبود تعهد و رضایت شغلی که شامل مضامین پایه (فرصت‌های پیشرفت، نظام پرداخت و پاداش)، مضمون سازمان دهنده ارتقای عملکرد فردی و سازمانی که شامل مضامین پایه (توانایی و مهارت، اهمیت شغل)، مضمون سازمان دهنده رفتار مسئولانه با کارکنان که شامل مضامین پایه (توسعه مأموریت‌های سازمانی، تدوین استاندارد اخلاقی مناسب، رسیدگی به شکایات واصله)، مضمون سازمان دهنده حمایت هیجانی و روانی که شامل مضامین پایه (حمایت ادراک شده، کارمند محوری)، مضمون سازمان دهنده بازخورد مثبت و رشد فردی که شامل مضامین پایه (تقویت انگیزه، افزایش خودآگاهی، اصلاح رفتار)، مضمون سازمان دهنده تقویت هم‌افزایی گروهی که شامل مضامین پایه (ارتباط با زیر دستان و فاصله نگرفتن از مردم، ارائه خدمت صادقانه، قانون‌گرایی)، مضمون سازمان دهنده شفافیت اداری که شامل مضامین پایه (مشارکت، پاسخگویی، پنهان کاری) می‌باشد. نتایج حاصل از این یافته با نتایج پژوهش (Syafri et al 2025) همخوان و همسو می‌باشد. در تبیین و توجیه این سؤال می‌توان گفت تحقیقات آینده پژوهی سازمان و رهبری نشان داده‌اند که روندهای نقش آفرینی زنان به سمتی پیش می‌رود که در آینده، زنان رهبری سازمان‌ها و جامعه را در دست گرفته و به عنوان رهبران قرن ۲۱ معرفی خواهند شد. سیر تحولات نقش آفرینی زنان به عنوان رهبر در سازمان‌ها به گونه‌ای است که اگرچه در گذشته عمدتاً در سطوح عملیاتی سازمان‌ها مشغول به فعالیت بوده‌اند اما به مرور زمان وارد سطوح سرپرستی و مدیریت میانی شده و در آینده در کنار تاثیرگذاری رو به افزایش در سطوح میانی، شاهد فعالیت و تاثیرگذاری بیشتر ایشان در سطوح عالی سازمان‌ها و رهبری کسب و کارها حتی در کشورهای در حال توسعه خواهیم بود. ماهیت دنیای آینده و سازمان‌های آینده چالش‌های بیشتری را پیش‌روی رهبران می‌گذارد. در این زمینه پژوهشگران به بحران‌های اجتماعی، سیاسی و مالی، افزایش پیچیدگی، رهبری افرادی از نسل‌های مختلف، و مدیریت کمبود نیروی کار و تنوع فرهنگی اشاره نموده‌اند. در این میان باید توجه داشت زمینه و بستری که زنان در آن فعالیت می‌کنند بسیار متفاوت با بستری است که همتایان مرد آنها در آن فعالیت دارند. رهبران زن، با چالش‌هایی مازاد بر آن چه که رهبران مرد تجربه می‌کنند، مواجه‌اند. از آن جمله می‌توان به خطاهای ادراکی و تفکرات کلیشه‌ای مبنی بر عدم کفایت صلاحیت‌های زنان در رهبری، فرصت‌های نابرابر بین زنان و مردان، دسترسی ضعیف‌تر به شبکه‌های ارتباطی خصوصاً شبکه‌های غیررسمی و تضاد بین نقش‌های شغلی و خانوادگی اشاره کرد. بنابراین مشاهده می‌شود تحقیقاتی که تا کنون در خصوص چالش‌های رهبری تضایف گرایانه و رهبری زنان در سازمان‌ها انجام شده‌اند رویکردی حال محور دارند و در خصوص بسترها و چالش‌های رهبری تضایف گرایانه زنان در سازمان‌های آینده خلاء مطالعاتی وجود دارد. در ایران نیز عوامل جامعه شناختی و فرهنگی موجود

چالش‌هایی را پیش روی زنان قرار می‌دهد. به گونه‌ای که با وجود پیشینه سنتی- مذهبی جامعه، وجود انتظارات و نقش‌های چندگانه از زنان، فضای مردانه و سیاسی سازمان‌ها و کلیشه‌های جنسیتی و غلبه نگاه‌های سنتی به زنان و ریشه‌دار بودن این تفکرات و نگاه‌ها در تاریخ، فرهنگ و زندگی اجتماعی ایرانیان، مجموعه‌ای از چالش‌ها وجود دارد.

نتایج نشان می‌دهد مضمون‌های سازمان‌دهنده «اعتماد سازمانی، عدالت سازمانی، نوآوری و خلاقیت سازمانی، بهبود تعهد و رضایت شغلی، ارتقای عملکرد فردی و سازمانی، رفتار مسئولانه با کارکنان، حمایت هیجانی و روانی، بازخورد مثبت و رشد فردی، تقویت هم‌افزایی گروهی، شفافیت اداری» تشکیل دهنده الگوی رهبری تضایف گرایانه در ادارات دولتی شهر کرمان می‌باشند. نتایج حاصل از این یافته با نتایج پژوهش‌های (Soheili & et al 2024)، (Foladi & Fateh Elahi (Nargese, 2024)، (Beigi Nasrabadi et al 2025) همخوان و همسو می‌باشد.

در تبیین و توجیه این سؤال می‌توان گفت اگرچه تاکنون تحقیقاتی چالش‌های رهبری تضایف گرایانه و مدیریت زنان در ایران را بررسی نموده‌اند، اما این پژوهش‌ها حال محور می‌باشند و کمتر ارائه راهکارها را مد نظر داشته‌اند و با نگاهی آینده نگرانه به آن نپرداخته‌اند. بی توجهی به این مساله و عدم تلاش برای شناسایی آینده و شکل دادن به آن باعث می‌شود در سطوح رهبری سازمان‌ها توازن جنسیتی وجود نداشته باشد و سازمان از ظرفیت‌های بالقوه و بالفعل زنان بهره نبرد، همچنین از آنجاکه از اصول اساسی خلاقیت و نوآوری در سازمان‌ها وجود تنوع است، نوآوری به سطح مطلوبی نخواهد رسید و به دنبال آن عملکرد، تعادل و پایداری سازمان آسیب می‌بیند. عدم سیاستگذاری مناسب در زمینه توسعه رهبران زن آینده موجب می‌شود در مواجهه با شرایط پیچیده و پر نوسان آینده و انتظارات و خواسته‌های کارکنان و مشتریان، سازمان‌ها دچار شوک رهبری شوند و رهبران با صلاحیت جهت هدایت سازمان و افراد در دسترس نباشند به همین دلیل توجه به رهبری تضایف گرایانه و هم افزای زنان در سازمان‌های دولتی کشور از جمله ضروریاتی است که باید به آن پرداخته شود. همچنین با توجه به افزایش سطح تحصیلات و آگاهی‌های زنان، مطالبات و انتظاراتشان در صورت عدم رفع تبعیض‌ها، عدم حمایت‌ها، موانع و چالش‌ها احتمال فرسودگی، سرخوردگی، نارضایتی و عدم تعلق خاطر زنان و از دست رفتن این سرمایه‌های ارزشمند بسیار بالاست. سیاستگذاری مناسب در این زمینه در ابتدا نیازمند شناسایی چالش‌های رهبری تضایف گرایانه و هم افزای زنان در آینده است. به این ترتیب جریان رو به بهبودی ایجاد می‌شود که زنان با تاثیرگذاری بیشتر بر سازمان‌ها خصوصاً در نقش رهبری تضایف گرایانه و هم افزا، بر ابعاد منفی فرهنگی و اجتماعی تأثیر می‌گذارند.

یکی از محدودیت‌های متداول در تحقیقاتی که مشارکت‌کنندگان آن خبرگان و کارشناسان است، به‌ویژه پژوهش‌هایی که به روش کیفی انجام می‌شود، گرفتاری‌های شغلی این افراد و مشکلات مربوط به تنظیم زمان مصاحبه است. در این پژوهش نیز تغییر زمان انجام مصاحبه و هماهنگی مجدد آن‌ها بارها اتفاق افتاد و این امر، بر زمان‌بندی کار اثر نامطلوبی می‌گذارد. عدم دسترسی به خبرگان مسلط بر موضوع رهبری تضایف گرایانه و کمبود منابع علمی مناسب داخلی مرتبط؛ و نیز پیش‌بینی عدم دسترسی راحت و آسان به نمونه آماری پژوهش و به دست آوردن برخی اطلاعات می‌توان اشاره کرد. علاوه بر این به دلیل گستردگی مقوله‌ها امکان تبیین گسترده مستند و مستدل پیش از موارد ذکر شده وجود نداشت.

با توجه به نتایج پژوهش، پیشنهاد می‌شود از مهمترین موانع زنان به پست‌های مدیریتی، دست رسی محدود زنان به فضاهای غیر رسمی سازمان است که مدیران ارشد سازمان‌ها با ایجاد فضاهای غیر رسمی جدید و متنوع می‌توانند این

محدودیت‌ها را کاهش دهند. سازمان‌های متولی مربوطه می‌توانند باتوجه به شناخت بسترهای حمایتی و موانع ارتباطی و ساختاری، بسترهای مناسبی برای رشد زنان و برطرف کردن موانع ارتقاء زنان در قالب قوانین و بخشنامه‌ها به سازمان‌های مربوطه ابلاغ کنند.

Reference

Ali Emran, H.A., & Elhony, F.M. (2025). The Role of Inclusive Leadership in Enhancing Digital Transformation Field Study. East Asian Journal of Multidisciplinary Research (EAJMR) Vol. 4, No. 8, 2025: 4069 – 4078. DOI:10.55927/eajmr.v4i8.330

AlSaied, M., & McLaughlin, P. (2024). Organizational Culture Enabler and Inhibitor Factors for Ambidextrous Innovation.Adm. Sci. 2024, 14(9), 207; https://doi.org/10.3390/admsci14090207.

Aybaghi Esfahani, S., & Hassani, A.A., & Ameri, Z. (2018). Collaborative Leadership: A Trans-Innovative Approach to Improving the Maturity Level of Employee Capabilities and Sustainability of Human Resources. Organizational Culture Management, 16(4), 899-925. SID. https://sid.ir/paper/400577/fa. (In Persian).

Beigi Nasrabadi, F., & Farahi, M. M., & Khodvian, A., & Rahimnia, F. (2025). Women's Leadership in Future Organizations. Journal of Public Management Research, 18(67), 31-56. DOI:10.22111/jmr.2024.46375.6047 (In Persian).

Charkhab, M., & Gholamifar, M. (2024). The role of women's leadership capabilities on organizational performance and sustainable development by examining the effects of cultural psychology. Journal of Women's Cultural Psychology, (62), 104-121. DOI: 10.61186/iau.1192919 (In Persian).

Climek, M., & Henry, R., & Jeong, S. (2022). Integrative literature review on employee turnover antecedents across different generations: commonalities and uniqueness. Eur. J. Train. Dev (48), 112–132. DOI:10.1108/EJTD-05-2021-0058

Dabbaghi., H., & Esmaeili, F. (2024). Women and Management: A Narrative of Women's Challenges in the Workplace. Journal of Welfare and Social Development Planning,15(59),153-196. https://doi.org/10.22054/qjsd.2024.75042.2511 (In Persian).

Fouladi, Q., & Fatholahi Nargeseh., Z. (2024). Collaborative leadership and women's role acceptance and participation in organizational leadership; Future research and scenario presentation using the critical uncertainty method. Quarterly Journal of Management, Improvement and Development Studies, (113), 225-263. https://doi.org/10.22054/jmsd.2024.78177.4442. (In Persian)

Ghaderi Sheikhiabadi, M., & Afzali, A., & Etzabi, M., & Nasiri, F.S. (2022). Construction and norming of a questionnaire on synergistic leadership in managers of technical and vocational schools. Quarterly Journal of Sociology of Education, (21), 194-203. https://www.iase-jrn.ir/index.php/se/article/view/422 (In Persian)

Hakkak, M., & Kolivand, H. (2021). Women's participatory leadership style and its effect on sustainable development of human capital; by analyzing the mediating role of the maturity level of employees' capabilities. Women in Development and Politics. 19(2). 328-305. DOI: 10.22059/jwdp.2021.317118.1007942. (In Persian)

Kannan, S., & Narashiman, K. (2022). Gender Leadership Styles in Enhancing Organizational Performance in Indian Manufacturing and Service Industries. Research Institute of Asian Women. Asian Women. 2022 Mar;38(1):1-32. English.. https://doi.org/10.14431/aw.2022.3.38.1.1

Katrin, W., & Svenja, K., & Claudia, H. (2022). "Managing and Leading Hybrid Teams," EconStor Research Reports 260561, ZBW - Leibniz Information Centre for Economics.

Mäkelä, L., & Kangas, H., & Korkiakangas, E., & Laitinen, J. (2024). Coaching leadership as a link between individual-and team-level strength use at work. Cogent Bus. Manag. 11:2293469. DOI: 10.1080/23311975.2023.2293469.

Mızrak, F. (2023). Effective change management strategies: Exploring dynamic models for organizational transformation. In Perspectives on artificial intelligence in times of turbulence: Theoretical background to applications, 1(23), 135-162. DOI:10.4018/978-1-6684-9814-9.ch009

Mokhtari., R, & Rasekh., Z. (2024). The criterion of honor and expediency in prohibiting the employment of the wife with a practical approach and judicial opinions. Quarterly Journal of Political Science, Law and Jurisprudence Studies, 10, (2),27-42. https://civilica.com/doc/2060957. (In Persian)

Neumann, O. & Schott, C. (2021). Behavioral effects of public service motivation among citizens: testing the case of digital co-production. International Public Management Journal, 26(2), 175-198. DOI:10.1080/10967494.2021.1937413

Passarelli, A. M., & Trinh, M. P., & Van Oosten, E. B., & Varley, A. (2023). Communication quality and relational self-expansion: the path to leadership coaching effectiveness. Hum. Resour. Manag. 62, 661–680. https://doi.org/10.1002/hrm.22156.

Pizzolitto, E., & Verna, I., & Venditti, M. (2022). Authoritarian leadership styles and performance: a systematic literature review and research agenda. Manag. Rev. Quart. (73), 841–871. DOI:10.1007/s11301-022-00263-y

Rajabi Fard., H., & Soleimani Dehkordi, K. (2024). The evolution of the mentality of the elites of Iranian society regarding women's work (from the Constitutional Revolution to 1332 AH). Journal of the History of Islam and Iran, (62), 97-120. DOI:10.22051/hii.2025.48503.2974 (In Persian).

Rajabpour., E. (2025). The effect of human resource management based on social responsibility on job performance with the mediating role of servant leadership. Journal of Management, Improvement and Development Studies, (116), 169-200. https://doi.org/10.22054/jmsd.2025.83487.4564. (In Persian).

Shahiri., M., & Rahimi., H. (2023). Modeling the relationship between teachers' perceptions of synergistic leadership style and innovative performance: The mediating role of job self-efficacy and job autonomy. Applied Educational Leadership Quarterly, (15), 131-146. DOI:10.22098/ael.2023.12993.1285 (In Persian)

Shahriari., M., & Sharififard, S., & Naderloo., L. (2024). Investigating the managerial challenges of women managers in Khuzestan province with a mixed approach. Quarterly Journal of Executive Management Research, 16(31), 358-375. DOI: 10.22080/jem.2024.25818.3876 (In Persian)

Soheili, S., & Rabiei Mandejin, M.R., & Vedadi., A (2024). Confirmatory factor analysis of the women's leadership development model in the National Standards Organization of Iran. Journal of Studies in Management, (59), 178-197. (In Persian).

Soheili., S., & Rabiei Mandejin, M.R., & Vedadi., A. (2024). Structural-interpretive model of women's leadership competencies in the National Standards Organization of Iran. Journal of Human Capital Empowerment, (26), 42-60. https://doi.org/10.71837/jhce.2024.1122901 (In Persian)

Syafri, M., & Wahdiniawati, S. A., & Yuniarti Renggaala, N. (2025). Conceptual Framework of Synergy Leadership Style and Organizational Culture on Human Resource Performance in Indonesia. Jurnal Bisnis dan Manajemen West Science, 4(03), 317–327. DOI:10.58812/jbmws.v4i03.2611

Shafi, M., & Zoya, H., & Lei, ZH., & Xiaoting, S. (2020). The effects of transformational leadership on employee creativity: Moderating role of intrinsic motivation. Asia Pacific Management Review 25(3). DOI:10.1016/j.apmrv.2019.12.002.