

**ORIGINAL ARTICLE****Designing and Explaining a Transformational Leadership Model with a Participatory Approach in Tehran Municipality****Zeinab Salehi Khalaf Badam¹, Naser Barkhordar^{2*}, Rashid Zolfaghari Zaafarani³**

1. Department of Management,
Ro.C. Islamic Azad University,
Roudehen, Iran.

2. Assistant Professor, Department
of Management, Payame Noor
University, Tehran, Iran.

3. Department of Public
Management, Ro.C. Islamic Azad
University, Roudehen, Iran.

***Correspondence**

Naser Barkhordar

E-mail: barkhordar@pnu.ac.ir

Receive Date: 01/Oct/2025

Revise Date: 30/Nov/2025

Accept Date: 02/Dec/2025

How to cite

Salehi Khalaf Badam, Z.,
Barkhordar, N., & Zolfaghari
Zaafarani, R. (2026). Designing and
Explaining a Transformational
Leadership Model with a
Participatory Approach in Tehran
Municipality. *Public Organization
Management*, 13(-), ---.

EXTENDED A B S T R A C T**Introduction**

Transformational leadership is the ability to create and guide a meaningful and bold vision that not only separates people from the status quo, but also forces them to redefine their own identity, values, and abilities so that they voluntarily become agents of change. Even in situations of extreme uncertainty. Transformational leadership is known as a process in which leaders and followers push each other to a higher level of ethics and motivation. Municipalities generally have a strong hierarchical structure and a deep bureaucratic culture. This can be a major obstacle to transformational leadership, as it is difficult to shift decision-making power and encourage bottom-up participation from employees. Resistance from middle managers, who are accustomed to traditional command-and-control styles, can be a major obstacle. Tehran Municipality, as a large and complex organization, plays a vital role in providing public services and managing urban affairs. Sometimes, the lack of active participation of employees in decision-making processes can prevent the organization from fully realizing its potential and providing quality and innovative services to citizens. The purpose of this research was to design a transformational leadership model with a participatory approach for Tehran Municipality employees.

Methodology

The present research method is applied in terms of purpose, descriptive-survey in terms of nature and method, and mixed in terms of method. The statistical population of the research included managers with more than ten years of experience in the field of Tehran municipality management, professors and experts in management and urban services familiar with the subject of transformational leadership in the 22 districts of Tehran municipality. Sampling was carried out using purposive, theoretical, and snowball methods with a total of 15 people until the theoretical saturation stage of data collection. The data collection tool was semi-structured interviews and thematic analysis using structural-interpretive modeling. The

qualitative data analysis method was a three-stage coding of basic themes, organizing themes, and overarching themes. Also, for quantitative data, the structural-interpretive modeling method was used with the MICMAC software. In this study, first, using the five initial stages of the content analysis strategy, the components and indicators in the theoretical foundations of transformational leadership are extracted, and after evaluating them using the interview technique and the content analysis method, qualitative analysis and coding of the extracted components and indicators are carried out, and the relevant questions are presented along with the proposed model. To ensure the validity and reliability of the research data, face and content validity were used, and Cronbach's alpha method was used to determine the reliability of the test.

Findings

The findings showed that the transformational leadership model, with an emphasis on the participation of Tehran Municipality employees, consists of 149 codes, 25 basic themes, and 8 organizing themes. The eight main components include creating a shared vision, inspiring motivation, empowering employees, effective interaction and communication, stimulating and influencing, collaborating and thinking together, organizational performance, and virtue ethics. Quantitative results showed that stimulation and influence, employee empowerment, moral and spiritual role models, and creating a shared vision are the most influential and are the underlying components, respectively. It is suggested that the municipality take a step towards achieving organizational goals by creating a fair and transparent recognition and encouragement system for employees.

Discussion and Conclusion

The relationships between the components of the model show that the components of inspirational motivation, effective interaction and communication, cooperation and collaboration, and organizational performance have a two-way relationship and mutual influence, but the relationship between the other components is one-way. On the other hand, according to the obtained model, it should be acknowledged that the components of inspirational motivation, effective interaction and communication, cooperation and collaboration, and organizational performance, which are located at the fifth level, have the greatest impact on other components, and also the component of stimulation and influence, which is located at the first level, receives the greatest impact from other components. The overall results of the research are as follows: Participatory leaders, by creating and promoting a clear and shared vision, define organizational direction and increase employee commitment and alignment. Inspirational leaders inspire employees to go beyond expectations by inspiring and motivating them. This motivation is created by communicating the organization's values, beliefs, and lofty goals to employees, as well as encouraging and appreciating their efforts. Participatory leaders empower employees by delegating authority, providing necessary training, and creating opportunities for growth and development. This empowerment increases the sense of ownership, responsibility, and active participation of employees in decision-making. Emphasis on ethical values and responsible behavior, justice, fairness, and integrity in all organizational dimensions leads to the promotion of professional ethics, public trust, and organizational sustainability. Virtuous leaders inspire others by modeling ethical behavior and human values and

promote a virtue-based organizational culture. Research suggests that collaborative leaders, by creating and promoting a clear and shared vision, set organizational direction and increase employee commitment and alignment. Inspirational leaders inspire employees to go above and beyond expectations by inspiring and motivating them.

This motivation is created by communicating the organization's values, beliefs, and lofty goals to employees, as well as by encouraging and appreciating their efforts. Participatory leaders empower employees by delegating authority, providing necessary training, and creating opportunities for growth and development. This empowerment increases employees' sense of ownership, responsibility, and active participation in decision-making. Emphasizing ethical values and responsible behavior, justice, fairness, and integrity in all organizational dimensions promotes professional ethics, public trust, and organizational sustainability.

Virtuous leaders inspire others by modeling ethical behavior and human values and promote a virtue-based organizational culture. Research suggestions include holding brainstorming sessions, developing a vision document, recognizing and encouraging, creating growth and development opportunities, delegating authority, providing necessary training, creating communication channels, creating opportunities for exchanging ideas, supporting risk-taking, and forming work teams.

KEY WORDS

Leadership, Leadership Style, Transformational Leadership, Participation, Employee Participation.



Copyright © 2026 The Authors. Published by Payame Noor University.

This is an open access article under the CC BY (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

<https://ipom.journals.pnu.ac.ir/>

«مقاله پژوهشی-پیمایشی»

طراحی الگوی رهبری تحول‌گرا با رویکرد مشارکتی کارکنان شهرداری تهران

زینب صالحی خلف بادام^۱، ناصر برخوردار^{۲*}، رشید ذوالفقاری زعفرانی^۳

چکیده

هدف این پژوهش، طراحی الگوی رهبری تحول‌گرا با رویکرد مشارکتی کارکنان شهرداری تهران بوده است. روش پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت و روش توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش شامل مدیران با تجربه بیش از ده سال در حوزه مدیریت شهرداری تهران، استادان و خبرگان مدیریت و خدمات شهری آشنا به موضوع رهبری تحول‌گرا در مناطق ۲۲ گانه شهرداری تهران بودند. نمونه‌گیری به روش‌های هدفمند، نظری و گلوله برفی به تعداد ۱۵ نفر تا مرحله اشباع نظری جمع‌آوری داده‌ها ادامه یافت. ابزار گردآوری داده‌ها از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته و روش تحلیل مضمون با استفاده از مدل‌سازی ساختاری-تفسیری انجام گرفت. برای حصول اطمینان از روایی و پایایی داده‌های پژوهش از روایی صوری و محتوایی و تعیین پایایی آزمون از روش آلفای کرونباخ استفاده گردید. یافته‌ها نشان داد که الگوی رهبری تحول‌گرا با تأکید بر مشارکت کارکنان شهرداری تهران، متشکل از ۱۴۹ کد، ۲۵ مضمون پایه و ۸ مضمون سازمان‌دهنده می‌باشد. هشت مؤلفه اصلی شامل ایجاد چشم‌انداز مشترک، انگیزه الهام‌بخش، توانمندسازی کارکنان، تعامل و ارتباطات مؤثر، تحریک و نفوذ، همکاری و هم‌اندیشی، عملکرد سازمان، فضیلت‌گرایی است. نتایج کمی نشان داد به ترتیب تحریک و نفوذ، توانمندسازی کارکنان، الگوی اخلاقی و معنوی و ایجاد چشم‌انداز مشترک به ترتیب بیشترین تأثیرگذاری را دارند و مؤلفه‌های زیربنایی هستند. پیشنهاد می‌شود شهرداری با ایجاد نظام تقدیر و تشویق منصفانه و شفاف برای کارکنان گامی در راستای تحقق اهداف سازمانی انجام دهد.

واژه‌های کلیدی

رهبری، سبک رهبری، رهبری تحول‌گرا، مشارکت، مشارکت کارکنان.

۱. گروه مدیریت، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران.
۲. استادیار، گروه مدیریت، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.
۳. گروه مدیریت، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران.

*نویسنده مسئول: ناصر برخوردار

رایانامه: barkhordar@pnu.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۷/۰۹

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۹/۰۹

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۹/۱۱

استناد به این مقاله:

صالحی خلف بادام، زینب؛ برخوردار، ناصر و ذوالفقاری زعفرانی، رشید (۱۴۰۴). طراحی الگوی رهبری تحول‌گرا با رویکرد مشارکتی کارکنان شهرداری تهران. فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی، ۱۳(-)، -.



مقدمه

در دو دهه گذشته، سازمان‌ها شاهد پیشرفت‌های چشمگیری در فناوری‌ها، تغییرات جمعیتی، رقابت و تعدیل روندهای فرهنگی بوده‌اند. این نتایج از آن زمان به بعد، نیاز به انعطاف‌پذیری، صلاحیت‌ها و مهارت‌های بالاتر کارکنان برای تضمین اشتغال در سازمان‌ها را ایجاد کرد. پیش از این، کارکنان فقط در مسائل مربوط به برنامه‌های کاری خود در سازمان‌ها دیده می‌شدند و صدایشان شنیده نمی‌شد، اما اخیراً، در تلاشی برای ارتقای بهره‌وری سازمانی، مشارکت کارکنان به حوزه‌ای از دغدغه‌های مدیران و مورد توجه تبدیل شده است (امانی، ۱۴۰۱). در دنیای کسب‌وکار امروز، نیازهای کارکنان فراتر از حقوق پایه است، که تمرکز کارفرمایان را به درک ماهیت واقعی شیوه‌های مشارکت کارکنان تغییر داده است. کارمندان، در شرایط فعلی، انتظار دارند که در کار سازمانی مشارکت داشته باشند، یعنی آن‌ها باید به معنای وسیع‌تری در کسب‌وکار نقش داشته باشند و بر آن تأثیر بگذارند (بختیاری، ۱۳۹۹). رهبران تحول‌گرا مشارکت بیشتری در کار زیردستان ایجاد می‌کنند که منجر به کارایی و رضایت بیشتر می‌شود و در نتیجه سطح مشارکت کلی کارکنان در سازمان را بالا می‌برد. رهبری و مشارکت کارکنان یکی از موضوعات مورد تحقیق در مدیریت منابع انسانی هستند، با این حال ارتباط رهبری تحول‌گرا با مشارکت کارکنان به‌طور گسترده مورد بررسی قرار نگرفته است (سینگ، ۲۰۱۹).

رهبری اجتناب‌ناپذیرترین و حیاتی‌ترین جنبه برای پیشرفت سازمان تلقی می‌شود. در آغاز دهه ۱۹۸۰ محققان به بررسی تأثیر رهبری و عملکرد سازمانی پرداختند و بیان کردند که این رهبران، تعاملی بر اجرای استراتژی‌ها، بهبود ساختار سلسله‌مراتبی، پرداخت پاداش براساس عملکرد و نشان دادن مدیریت استثنا برای اصلاح اشتباهات دارند. رهبری تحول‌گرا یک عنصر حیاتی برای سازمان‌هایی است که مایل به پیش‌بینی انتقال‌های اساسی هستند تا محیط مناسبی برای تغییرات مثبت با انطباقی از طریق فرآیند مؤثر داشته باشند (های و پارک، ۲۰۲۱). مطالعات قبلی نقش رهبری معتبر (نیو و همکاران، ۲۰۱۸)، خدمت‌گزار (کاراتپه و همکاران، ۲۰۲۰) و رهبری تحول‌گرا را بر رضایت شغلی و رفتار کاری نوآورانه نشان دادند (لی و همکاران، ۲۰۲۰). به گفته شوکرت و همکاران^۵ (۲۰۱۸)، رهبران تحول‌گرا می‌توانند به افراد اجازه دهند تا به‌طور جمعی کار کنند و از طریق بسیاری از ابعاد رهبری تحول‌گرا مانند

کاریزما، تحریک فکری، توجه فردی و انگیزه الهام‌بخش از منافع شخصی خود فراتر روند. رهبری تحول‌گرا تأثیر مهم و خوبی بر مشارکت سازمانی کارکنان دارد (یی و همکاران، ۲۰۱۹). رهبران تحول‌آفرین یک محیط کاری حمایتی و توانمندساز را ترویج می‌دهند که تعهد و مشارکت کارکنان را افزایش می‌دهد. کارکنان متعهد به‌احتمال بیشتری فعال، مولد و مشارکت مثبت در کار خود دارند که منجر به بهبود عملکرد شغلی می‌شود (میشرا، داشورا و دوی، ۲۰۲۳). رهبران تحول‌آفرین از طریق یک چشم‌انداز قانع‌کننده و حس هدفمندی، پیروان خود را الهام می‌بخشند و به آن‌ها انگیزه می‌دهند. آن‌ها اهداف روشن و الهام‌بخش را بیان می‌کنند و کارکنان را تشویق می‌کنند تا برای دستیابی به یک چشم‌انداز مشترک تلاش کنند. این حس هدف و جهت، سطح بالاتری از تعهد و فداکاری را در بین کارکنان ایجاد می‌کند و منجر به بهبود عملکرد شغلی می‌شود (خان، رحمت و بات، ۲۰۲۰). همبستگی مثبت قوی و مداوم بین رهبری تحول‌آفرین و مشارکت کارکنان وجود دارد (دن هارتوگ و بلشکا، ۲۰۱۲).

در راستای مطالعات موجود، پژوهش‌ها ویژگی‌های رهبران تحول‌گرا را مشخص می‌کند، مانند ایده‌آل‌سازی محرک هوشمند و بازتاب فردی که به‌طور قابل‌توجهی با دگرگونی فکری، بیانی و اجتماعی کارکنان مرتبط است (پرشکات و همکاران، ۲۰۲۰). تحقیقات پیشین نشان داد که رهبری تحول‌گرا به‌طور قابل‌توجهی بر مشارکت شغلی تأثیر می‌گذارد. رهبر تحول‌گرا می‌تواند مشارکت کارکنان را تشویق کند، که این امر به‌عنوان وضعیت شناختی، عاطفی و رفتاری یک کارمند برای رسیدن به نتایج مطلوب سازمانی تعریف می‌شود که از طریق پرورش رفتارها و نگرش‌های مثبت زیردستان نسبت به کار، و همچنین حمایت از خودکارآمدی آن‌ها در برابر چالش‌ها، چشم‌انداز و هدف محقق می‌شود (لای و همکاران، ۲۰۲۰).

رفتارهای رهبری تحول‌آفرین، مشارکت کارکنان را تحریک می‌کند و چشم‌انداز روشنی را ارائه می‌دهد که می‌تواند به کارکنان کمک کند تا اهداف سازمان را به ارزش‌ها تبدیل کنند و اهمیت مشارکت آن‌ها در دستیابی به این چشم‌انداز را درک کنند (شوآرتز، ۲۰۱۷). در عمل، بسیاری از مدیران در تلاش برای پیاده‌سازی رهبری تحول‌گرا با این پرسش مواجه‌اند که کدام

6. Yee et al
7. Mishra, Dashora & Dubey
8. Khan, Rehmat, Butt
9. Den Hartog & Belschak
10. Parishkat et al
11. Lai et al
12. Schwartz

1. Singh
2. High and Park
3. New et al
4. Lee et al: Khan et al
5. Shukert et al

مبانی نظری

رهبری تحول‌آفرین

الگوی رهبری تحول‌گرا دانتون در سال ۱۹۷۳ آغاز شد و توسط جیمز برنز^۲ در سال ۱۹۷۸ گسترش و در اواخر قرن بیستم در نتیجه تحقیقات توصیفی او پیرامون رهبران سیاسی ارائه شد و توسط (بی. ام. باس^۳، ۱۹۸۵) عملیاتی شد. برنز (۱۹۷۸) رهبری تحول‌گرا را به‌عنوان فرایندی که در آن رهبران و پیروان همدیگر را به سطح بالاتری از اخلاق و انگیزه سوق می‌دهند، تعریف کرد. این رهبران سعی می‌کنند خصوصیات اخلاقی و ایده‌آل‌های متعالی مانند آزادی، عدالت، برابری، صلح و انسانیت را پیرامون خود متجلی سازند و نه خصوصیات پستی مانند ترس، حرص، حسادت و تنفر... از نظر برنز، رهبری تحول‌گرا توسط هر کس با هر موقعیت در سازمان قابل پیاده شدن است. در این نوع رهبری، افراد می‌توانند بر همتایان و مافوق‌ها مانند زیردستان اثرگذاری داشته باشند (خلیلی و فتحی، ۱۴۰۳). رهبران تحول‌آفرین، با رویکرد رؤیایی و کاریزماتیک خود، به‌طور مؤثر یک چشم‌انداز قانع‌کننده را منتقل می‌کنند و کارکنان را ترغیب می‌کنند تا اهداف فردی خود را با مأموریت سازمان همسو کنند (میشرا و همکاران، ۲۰۳۳).

رهبری تحول‌آفرین، سبکی از رهبری را نشان می‌دهد که زیردستان را با تغییر اعتماد به نفس و علاقه‌شان به عملکرد فراتر از انتظارات، به دیدن فراتر از منافع شخصی ترغیب می‌کند (خان همکاران^۴، ۲۰۲۱). رهبری تحول‌آفرین عنصری حیاتی برای سازمان‌هایی است که مایل به پیش‌بینی تحولات اساسی هستند تا از طریق فرایند مؤثر، محیطی مناسب برای تغییرات مثبت یا انطباقی داشته باشند (های و پارک^۵، ۲۰۲۱).

رهبری تحول‌گرا همچنین به دنبال برقراری یک رابطه بین علائق فردی و جمعی است تا به زیردستان اجازه کار کردن برای اهداف متعالی را بدهد (جیاتونگ^۶ و همکاران، ۲۰۲۲). در تئوری رهبری تحول‌گرا رهبری به‌مثابه فرایندی مدنظر قرار می‌گیرد که تنها مسئولیت رهبر نیست، بلکه به‌جای آن از فعل و انفعال میان رهبران و پیروان پدید می‌آید. دیدگاه تحول‌گرا تصویری گسترده‌تر از رهبری ارائه کند که نه تنها شامل مبادله پاداش‌هاست بلکه دربرگیرنده توجه رهبران به نیازها و رشد پیروان نیز می‌باشد. سرانجام این که رهبری تحول‌گرا تأکید زیادی بر روی نیازها، ارزش‌ها و روحیات پیروان دارد (رستمی، ۱۳۹۵). تحقیقات مشخص می‌کند که ویژگی‌های رهبران

رفتارها و مؤلفه‌ها در محیط کاری واقعاً تحول ایجاد می‌کنند؟ مطالعات اخیر بین‌المللی تأکید دارند که در محیط‌های با قدرت فاصله بالا و جمع‌گرایی فرهنگی (مانند ایران)، اثربخشی رهبری تحول‌گرا به‌شدت وابسته به مشارکت واقعی کارکنان، توانمندسازی و همکاری است (ماتسو^۱، ۲۰۲۵).

شهرداری‌ها به‌عنوان نهادهای اجرایی شهری نقشی کلیدی در تحقق اهداف توسعه پایدار دارند (عبدالعلی‌پور و بابازاده آغ اسماعیلی، ۱۴۰۳). اما شهرداری‌ها عموماً دارای یک ساختار سلسله‌مراتبی قوی و فرهنگ بوروکراتیک عمیق هستند. این می‌تواند مانع بزرگی برای رهبری تحول‌آفرین باشد، زیرا تغییر دادن قدرت تصمیم‌گیری و تشویق به مشارکت از پایین به بالا از سوی کارکنان دشوار است. مقاومت از سوی مدیران میانی، که به سبک‌های سنتی دستور و کنترل عادت دارند، می‌تواند یک مانع اساسی باشد. شهرداری تهران به‌عنوان یک سازمان بزرگ و پیچیده، نقش حیاتی در ارائه خدمات عمومی و مدیریت امور شهری ایفا می‌کند، بعضاً عدم مشارکت فعال کارکنان در فرایندهای تصمیم‌گیری، می‌تواند مانع از تحقق کامل پتانسیل‌های سازمانی و ارائه خدمات با کیفیت و نوآورانه به شهروندان شود. از سوی دیگر، الگوهای رهبری سنتی که مبتنی بر دستور و کنترل هستند، ممکن است در انگیزش و توانمندسازی کارکنان برای حل مسائل پیچیده و پاسخگویی به نیازهای متغیر شهروندان ناکارآمد باشند.

یکی از چالش‌های پژوهش این است که چگونه می‌توان فرهنگ‌سازمانی را به سمت مشارکت، همکاری و مسئولیت‌پذیری ارتقا داد و همچنین ظرفیت‌های کارکنان را برای حل مسائل، نوآوری و ارائه خدمات بهتر به شهروندان افزایش دهد و در عین حال، با ساختارها و الزامات قانونی و اداری موجود سازگار باشد و با چالش‌های عملیاتی شهرداری تهران هماهنگی داشته باشد. یافتن پاسخ به این سؤال، نه تنها می‌تواند به بهبود عملکرد شهرداری تهران کمک کند، بلکه می‌تواند به‌عنوان یک الگو برای سایر سازمان‌های دولتی و عمومی در ایران نیز مورد استفاده قرار گیرد. یک الگوی رهبری تحول‌گرا و مشارکتی موفق می‌تواند منجر به افزایش رضایت شغلی کارکنان، بهبود کیفیت خدمات ارائه شده به شهروندان، افزایش اعتماد عمومی به شهرداری، و در نهایت، توسعه پایدار شهر تهران شود. لذا در این پژوهش به دنبال پاسخ به این سؤال هستیم الگوی رهبری تحول‌گرا با رویکرد مشارکتی کارکنان شهرداری تهران چگونه است؟

2. Burns
3. B. M. Bass
4. Khan, et al
5. Hai & Park
6. Jiatong

1. Matsuo

آنان را برمی‌انگیزد تا برای دستیابی به هدف‌های گروهی یاری دهند و در مسئولیت کار شریک شوند. در این تعریف سه اندیشه عمیق وجود دارد که این سه اندیشه عبارت است درگیر شدن، یاری دادن و مسئولیت (حاجی‌وند و همکاران، ۱۴۰۱). مشارکت کارکنان به کارکنانی اطلاق می‌شود که دانش، ایده‌ها و دیدگاه‌های خود را فعالانه در جنبه‌های مختلف شرکت مشارکت می‌دهند. این می‌تواند شامل مشارکت در فرایندهای تصمیم‌گیری، پیشنهاد راه‌حل برای مشکلات و ارائه بازخورد در مورد فرایندهای موجود باشد. مشارکت کارکنان با استفاده از تخصص و تجربه جمعی نیروی کار، تصمیم‌گیری، حل مشکل و در نهایت موفقیت شرکت را بهبود می‌بخشد و محیط کاری فعال‌تر و خلاقانه‌تر ایجاد می‌کند (اوکیه و ندیدامالا، ۲۰۲۵). مشارکت کارکنان به طیف گسترده‌ای از سیاست‌ها، مکانیسم‌ها و شیوه‌هایی اشاره دارد که کارکنان را قادر می‌سازد تا در تصمیم‌گیری، اغلب در سطح شرکت یا محل کار شرکت کنند (میشل، ۲۰۲۳).

مشارکت کارکنان یک رویکرد استراتژیک است که تضمین می‌کند همه کارکنان در فرایندهای تصمیم‌گیری دارای یک صدای و مسئولیت مشترک هستند. این رویکرد مشارکتی می‌تواند حس قوی تعلق و مالکیت را تقویت کند و محیطی را ایجاد کند که در آن بتوانید از پتانسیل جمعی نیروی کار خود برای رسیدن به اهداف تجاری استفاده کنید (لمبارد، ۲۰۲۵). مشارکت کارکنان می‌تواند یک محرک استراتژیک و تأثیرگذار برای موفقیت کسب‌وکار باشد. منجر به کیفیت بالاتر کار با کمترین خطا می‌شود (آپستون، ۲۰۲۰). عواملی مانند بلوغ فرهنگ سازمان، ادراک کارکنان از اهداف سازمان، مشارکت کارکنان در تدوین استراتژی، سیستم پاداش مناسب و شفافیت بیانیه مأموریت سازمان، بیشترین تأثیر را بر همسویی استراتژیک کارکنان دارند (رجب-پور و نعمت‌الهی، ۱۴۰۳). عناصر کلیدی مشارکت کارکنان عبارت‌اند از:

۱. فرصت‌های تصمیم‌گیری جمعی: کارمندان را قادر می‌سازد تا به‌طور معناداری در بحث‌ها و راه‌حل‌ها در مورد موضوعاتی که بر آن‌ها، سازمان و مشتریان تأثیر می‌گذارد، مشارکت کنند.
۲. کار تیمی و همکاری: بهره‌گیری از دیدگاه‌های متنوع و مهارت‌های حل مسئله در میان کارکنان برای هدایت نوآوری و دستیابی به اهداف خاص.
۳. احساس مالکیت و تعلق بیشتر: دادن صدای کارمندان و ایجاد احساس سرمایه‌گذاری در جهت‌گیری و توسعه شرکت.
۴. توانمندسازی رشد: ارائه آموزش و توسعه برای تحقق بخشیدن به پتانسیل کارکنان و پیشبرد رشد حرفه‌ای آن‌ها (لمبارد، ۲۰۲۵).

تحول‌آفرین مانند محرک‌های هوشمندانه ایده‌آل و تأمل فردی، به‌طور قابل‌توجهی با مشارکت فکری، بیانی و اجتماعی کارکنان مرتبط است (پریکشت و همکاران، ۲۰۲۰). مطالعه موجود نشان داد که رهبری تحول‌آفرین و مشارکت کارکنان تأثیر قابل‌توجهی بر عملکرد شغلی با نقش واسطه‌ای مشارکت کارکنان دارند (خان و همکاران، ۲۰۲۰). تحقق رهبری تحول‌آفرین می‌تواند نتایج اثربخشی را به دنبال داشته باشد (باغداریا و همکاران، ۱۳۹۹). توان^۲ (۲۰۲۱) رهبری تحول‌آفرین را به‌عنوان توانایی تغییر منافع شخصی همکاران سازمانی برای دستیابی به چشم‌انداز مشترک و اهداف بلندمدت به‌خوبی تعریف کرده‌اند که در حال حاضر پذیرفته‌شده‌ترین الگو در آثار رهبری است. رهبری تحول‌آفرین شامل چهار بُعد کلیدی است. انگیزه الهام‌بخش، نفوذ بی‌نقص، مشورت فردی و تحریک آگاهانه. رهبران تحول‌آفرین عمدتاً الگوهای رفتاری و چارچوب ذهنی گروه‌ها را تغییر می‌دهند (ریبریو و همکاران، ۲۰۱۸). رهبری فرایندی تعاملی است که طی آن رهبر و پیروان به سطوح بالاتری از انگیزه، اخلاق و رشد دست می‌یابند. این سبک با تکیه بر ارزش‌های متعالی، ایجاد چشم‌اندازی الهام‌بخش، توجه فردی و تحریک ذهنی، کارکنان را ترغیب می‌کند فراتر از منافع شخصی عمل کرده و عملکردی بالاتر از انتظار ارائه دهند. پژوهش‌ها نشان می‌دهد رهبری تحول‌آفرین با افزایش مشارکت و درگیری کارکنان، عملکرد شغلی و آمادگی سازمان برای تغییرات مثبت را تقویت کرده و به یکی از مؤثرترین الگوهای رهبری تبدیل شده است. رهبری تحول‌گرا سبکی از رهبری است که در آن رهبر با ایجاد تغییر در ارزش‌ها، باورها، نیازها و انگیزه‌های پیروان، آن‌ها را از منافع شخصی فراتر برده و به سمت تحقق اهداف عالی سازمانی و خودشکوفایی هدایت می‌کند (گو^۴ و همکاران، ۲۰۲۴).

مشارکت کارکنان^۵

مشارکت کارکنان مفهومی جامع‌تر از مشارکت شغلی و اشتیاق شغلی است؛ به‌گونه‌ای که مشارکت شغلی بر میزان درگیری فرد با وظایف کاری و اشتیاق شغلی بر انرژی و سرزندگی او در انجام کار تمرکز دارد، در حالی که مشارکت کارکنان تعامل‌شناختی، عاطفی و رفتاری فرد با کل سازمان را در برمی‌گیرد. در دنیای پیچیده و پویای سازمانی امروز، رفتار کارکنان به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی موفقیت سازمان‌ها شناخته می‌شود (حق‌خواه و حسن‌زاده، ۱۴۰۴)، و مشارکت یک درگیری ذهنی و عاطفی اشخاص در موقعیت‌های گروهی است که

6. Okoye, Ndidiamaka

7. Mitchell

8. Lombard

9. Apostolou

1. Prikshat et al

2. Tuan

3. Ribeiro, Yücel and Gomes

4. Guo et al

5. Employee participation

پیشینه‌های پژوهش

عسکری و عابدینی (۲۰۲۵)، در رساله خود مدل‌سازی اثرات رهبری تحول‌آفرین از طریق تعهد معلمان بر عملکرد تدریس پرداختند. نتایج نشان داد رهبری تحول‌آفرین و ابعادش بر تعهد معلمان و ابعادش تأثیرات معنادار داشتند. همچنین رهبری تحول‌آفرین و ابعادش بر عملکرد تدریس معلمان تأثیرات معنادار گذاشتند. اما اثرات معنادار تعهد معلمان و ابعادش بر عملکرد تدریس معلمان تأیید نشد که همین موضوع رد برآزش مدل شد.

بابایی و خیرخواه (۲۰۲۴)، در مقاله‌ای طراحی مدل رهبری تحول‌آفرین در راستای افزایش بهره‌وری کارکنان اداره کل دامپزشکی استان سمنان پرداختند. بررسی‌ها نشان داد رهبری تحول‌آفرین و ابعاد آن تأثیر مثبت و معناداری بر بهره‌وری کارکنان دارند. براساس دستاوردهای این پژوهش می‌توان گفت مدیران جهت دستیابی به بهره‌وری کارکنان، نیازمند اتخاذ سبک رهبری تحول‌آفرین هستند.

یزدانی و همکاران (۲۰۲۴)، در مقاله‌ای به طراحی الگوی رهبری تحول‌آفرین جهانی مبتنی بر رویکرد شایستگی محور پرداخته‌اند. این پژوهش با هدف ارائه الگوی رهبری تحول‌آفرین جهانی در وزارت نیرو انجام شده است. در مجموع ۱۹۲ کد باز، ۴۵ کد محوری و ۱۶ کد انتخابی دسته‌بندی شد. یافته‌ها نشان داد که در وزارت نیرو ایران شایستگی‌های رهبران تحول‌آفرین جهانی شامل مهارت‌های شناختی، مهارت‌های ارتباطی جهانی، دانش عمومی و تخصصی و نگرش‌های خاص است. همچنین، شرایط علی شامل ویژگی‌های شخصی، تجربه و عوامل سازمانی، راهبردها شامل توانمندسازی و توسعه فردی، شرایط زمینه‌ای شامل فرهنگ سازمانی و نظام شایسته‌سالاری و شرایط مداخله‌گر شامل تحریم‌ها، فرهنگ ملی و سیاست‌های کلان ارائه شده است. در نهایت، پیامدها شامل تحقق اهداف و مأموریت‌های وزارت نیرو، درآمد ملی بالاتر، توسعه پایدار و ارتقای امنیت ملی است.

امانی (۲۰۲۳)، در مقاله‌ای به بررسی رابطه بین سبک‌های رهبری خدمت‌گزار و تحول‌آفرین و مشارکت کاری با نقش میانجی روش‌های انگیزشی کارکنان شهرداری بجنورد پرداختند. نتایج نشان داد، بین سبک‌های رهبری خدمت‌گزار و تحول‌آفرین و مشارکت کاری با نقش میانجی روش‌های انگیزشی کارکنان شهرداری بجنورد رابطه معناداری وجود دارد.

بختیار (۲۰۲۰)، در مقاله‌ای به طرح الگوی راهبردی رهبری تحول با رویکرد جهانی پرداخته است. پژوهش حاضر با هدف ارائه الگوی راهبردی رهبری تحول با رویکرد جهانی انجام شد. نتایج نشان داد الگوی پیشنهادی شامل سه بعد، طراحی، پیاده‌سازی و اجرا و نظارت و پایش و هر کدام دارای ۲ مؤلفه هستند. نقش‌ها و مسئولیت‌های رهبری در بعد طراحی تحول ۸ شاخص، در بعد پیاده‌سازی و اجرا ۹ شاخص و در بعد نظارت و پایش ۸ شاخص است.

مشارکت کارکنان به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی در ارتقای کارایی سازمان معرفی شده و نبود مشارکت کارکنان امکان موفقیت در سازمان‌ها را به حداقل می‌رساند. مشارکت کارکنان اگر به‌طور صحیح مدیریت شود می‌تواند روح تازه‌ای به سازمان بدهد و بر افزایش بهره‌وری سازمانی کمک شایانی نماید. مشارکت راهکاری است که به کارکنان اجازه می‌دهد به‌جای اینکه همیشه مدیریت و رهبری شوند از توانایی‌های خود بهره‌گیرند، فکر کنند بقیه خلاقیت خود را به کار اندازند و در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت و دخالت داشته باشند و فرایندی است که طی آن کارکنان یک سازمان به‌طور داوطلبانه در امور و فعالیت‌های مربوط به خود دخالت کنند به شرطی که توان و انگیزه مناسب برای دخالت مؤثر را داشته باشند (هاشمی‌نیا و همکاران، ۱۴۰۱).

به گفته دس و رایسنسون^۱ (۲۰۱۹)، عملکرد سازمانی را می‌توان با بهبود مشارکت کارکنان افزایش داد و مدیریت باید ابزارهای خاصی برای بهبود مشارکت کارکنان در بخش‌های مربوطه خود داشته باشد.

ویلن و هانگر^۲ (۲۰۱۸)، می‌گویند که سطح عملکرد براساس اهداف و مقاصد تعیین شده توسط یک سازمان است. هدف اصلی هر سازمانی، کسب سود و کاهش هزینه‌ها است، به همین دلیل سازمان‌ها می‌توانند با بهبود مشارکت کارکنان، سود خود را بهبود بخشیده و هزینه‌های خود را کاهش دهند (سورنسون^۳، ۲۰۱۲).

طبق گفته لی^۴ (۲۰۰۴)، سطح پیشرفت و مشارکت در هر سازمانی متفاوت است. بسیاری از سازمان‌ها اختیار و قدرت را به کارکنان خود تفویض می‌کنند که این امر عملکرد سازمانی را هم‌زمان با مهارت‌های کارکنان افزایش می‌دهد. محققان مدیریت مزایای زیادی را برای مشارکت کارگران در ابتکارات سازمانی ذکر کرده‌اند. این مزایا شامل افزایش توانایی در تصمیم‌گیری مدیریتی، نگرش مثبت به کار، رفاه بهتر کارکنان، کاهش هزینه‌های عملیاتی از طریق کاهش ضایعات و عملکرد بالای کارکنان در تمام بخش‌های سازمان است (جونز و همکاران^۵، ۲۰۱۰). این مزایا در ادامه به انگیزه، تعهد، خلاقیت، توانمندسازی و رضایت شغلی خلاصه شده‌اند. شواهد زیادی وجود دارد که نشان می‌دهد عملکرد سازمان با افزایش مشارکت کارکنان افزایش می‌یابد (آرتور^۶، ۱۹۹۴؛ دفت و لوین، ۲۰۱۵؛ دینسون و میشر^۶، ۲۰۲۲).

1. Dess and Robinson
2. Wheelen and Hunger
3. Sorenson
4. Le
5. Jones et al
6. Arthur; Daft & Lewin; Denninson & Mishra

ژانودین^۴ و همکاران (۲۰۲۴) الگوی رهبری تحول‌آفرین سازمان اسلامی در مواجهه با چالش‌های جهانی را مورد بررسی قرار دادند. نتایج پژوهش نشان می‌دهد این مدل رهبری تحول‌آفرین باید ارزش‌های اسلامی را با خواسته‌های زمانه ادغام کند، راه‌حلی برای مشکلات جامعه معاصر ارائه دهد و اکوسیستم دعوتی پایدار بسازد. از طریق این رویکرد، سازمان می‌تواند ارتباط خود را به‌عنوان یک نهاد دعوت حفظ کند و کمک قابل‌توجهی به توسعه تمدن اسلامی داشته باشد.

میشرا^۵ و همکاران (۲۰۲۳)، در مقاله‌ای به بررسی تأثیر رهبری تحول‌آفرین بر مشارکت و عملکرد کارکنان پرداختند. این بررسی تأثیر مستقیم رهبری تحول‌آفرین بر عملکرد شغلی را برجسته می‌کند. نقش واسطه‌ای مشارکت کارکنان در رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و عملکرد شغلی، یافته مهم این بررسی است. کارکنان متعهد، که با چشم‌انداز و حمایت رهبر تحول‌آفرین انگیزه می‌یابند، سطوح بالاتری از تعهد و ابتکار عمل را در کار خود نشان می‌دهند. مشارکت کارکنان به‌عنوان یک مکانیسم مهم عمل می‌کند که از طریق آن رهبری تحول‌آفرین به‌طور مثبت بر عملکرد شغلی تأثیر می‌گذارد.

حیدری (۱۴۰۱)، پژوهشی تحت عنوان تأثیر رهبری تحول‌گرا بر آوای سازمانی و کارآفرینی استراتژیک اعضای هیئت‌علمی دانشگاه خلیج‌فارس انجام داد که نتایج نشان‌دهنده تأثیر مثبت و معنادار رهبری تحول‌گرا بر کارآفرینی استراتژیک و همچنین تأثیر مثبت و معنادار رهبری تحول‌گرا با نقش میانجی‌گری آوای سازمانی بر کارآفرینی استراتژیک است.

پیشینه‌های مرور شده اگرچه به بررسی اثرات رهبری تحول‌آفرین در حوزه‌هایی مانند تعهد، بهره‌وری، مشارکت، شایستگی‌های رهبری و عملکرد پرداخته‌اند، اما هیچ‌یک به «طراحی الگوی رهبری تحول‌گرا با رویکرد مشارکتی ویژه کارکنان شهرداری تهران» نپرداخته و از نظر موضوع، زمینه سازمانی و تمرکز بر مشارکت کارکنان در قالب یک مدل بومی با پژوهش حاضر متفاوت‌اند.

روش‌شناسی پژوهش

این تحقیق از نظر هدف بنیادی و پارادایم تحقیق تفسیری و از نظر روش گردآوری اطلاعات نیز در دسته تحقیقات توصیفی-تحلیلی و از روش کیفی استفاده می‌شود. در این پژوهش ابتدا با استفاده از پنج مرحله ابتدایی استراتژی تحلیل مضمون مؤلفه‌ها و شاخص‌های موجود در مبانی نظری رهبری تحول‌گرا را استخراج نموده و پس از ارزیابی آن‌ها با استفاده از تکنیک مصاحبه و روش تحلیل مضمون، نسبت به تجزیه و تحلیل کیفی و کدگذاری مؤلفه‌ها و شاخص‌های استخراج

همچنین شایستگی‌های رهبری در طراحی تحول ۱۶ شاخص، در بعد پیاده‌سازی و اجرا ۱۸ شاخص و در بعد نظارت و پایش ۳ شاخص به دست آمد. در نتیجه، به‌کارگیری الگوی طراحی شده در فرایند ایجاد تحولات راهبردی در سازمان‌ها، کیفیت و سرعت تحولات سازمانی را توسط رهبران تسهیل می‌بخشد.

تهیر^۱ (۲۰۲۵)، ادراک کارکنان از سبک رهبری: تئوری تحول‌آفرین را مورد بررسی قرار داد و به این نتیجه رسید رهبری تحول‌آفرین با توانمندسازی و توسعه زیردستان بر عملکرد کارمندان دولت تأثیر می‌گذارد و در عین حال موجب تغییر سازمانی اساسی می‌شود. همچنین نشان می‌دهد که ۲۶/۳ درصد از پاسخ‌دهندگان به‌شدت با سبک رهبری تحول‌آفرین موافق بودند، ۲۸/۸ درصد بی‌طرف ماندند و ۱۸/۳ درصد مخالف بودند. میانگین نمره پاسخ ۳/۴۰ نشان می‌دهد که سبک رهبری تحول‌آفرین به‌طور کلی در تقویت توسعه کارکنان مؤثر است و رهبری تحول‌آفرین به‌عنوان یک رویکرد مؤثر برای هدایت توسعه کارکنان در شرکت تلقی می‌شود.

سویوس^۲ و همکاران (۲۰۲۵)، در مقاله‌ای به بررسی و طراحی راهبردهای مؤثر رهبری تحول‌آفرین پرداختند. این پژوهش با رویکرد کیفی با بررسی ۱۰ مجله مرتبط شامل ۷ مجله داخلی و سه مجله بین‌المللی منتشر شده در ۵ سال اخیر (۲۰۱۸-۲۰۲۳) انجام شده است. نتایج نشان داد که ارتباطات مؤثر، توسعه چشم‌انداز الهام‌بخش، توانمندسازی کارکنان و ایجاد فرهنگ سازمانی که از تغییر حمایت می‌کند، متغیرهای کلیدی استراتژی رهبری در حمایت از موفقیت رهبری تحول‌آفرین هستند. یافته‌های این مطالعه پیامدهای مهمی برای دست‌اندرکاران مدیریت و سیاست‌گذاران در توسعه رهبری تحول‌آفرین مؤثر در سازمان‌ها دارد.

کورال^۳ (۲۰۲۵)، مبنایی برای مدل رهبری تحول‌آفرین را براساس ویژگی‌های رهبری تحول‌آفرین، عملکرد مدیران مدارس و خودکارآمدی معلمان مورد بررسی قرار داد. هدف این پژوهش بررسی رابطه بین رهبری تحول‌آفرین و خودکارآمدی معلمان از طریق تحلیل عملکرد مدیران مدارس - از نظر دستورالعمل، تحقیق و ترویج - و کیفیت است. داده‌ها نشان داد که براساس سطح کیفیت رهبری تحول‌آفرین مدیران مدرسه، اکثریت شرکت‌کنندگان سطح بسیار رضایت بخشی از رهبری تحول‌آفرین توسط رهبران خود را تشکیل می‌دهند و انگیزه الهام‌بخش تفسیر شفاهی عالی را به دست آورده است و این نشان می‌دهد که شرکت‌کنندگان از ویژگی‌های تحول‌آفرین رهبران خود با توجه به انگیزه بالا راضی بودند.

حوزه مدیریت شهرداری تهران، استادان و خبرگان مدیریت و خدمات شهری آشنا به موضوع رهبری تحول‌گرا بودند. به‌منظور انتخاب خبرگان و تشکیل پانل صاحب‌نظران از روش نمونه‌گیری گلوله برفی استفاده شده است. به‌منظور کفایت نمونه‌گیری در این پژوهش از نمونه‌گیری نظری استفاده شده است. یعنی گردآوری اطلاعات تا زمانی ادامه می‌یابد که پژوهش به اشباع برسد؛ تعداد ۱۵ نفر از استادان و مدیران عالی و اجرایی شهرداری (۱۰ نفر هیئت‌علمی و ۵ نفر مدیر عالی و اجرایی شهرداری) در انجام مصاحبه شرکت داشتند که این مصاحبه با این تعداد ما را به اشباع نظری رساند. جامعه آماری جهت مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM)، شامل مدیران ارشد و اجرایی شهرداری مناطق تهران است که در حال حاضر تعداد آن‌ها، ۳۰۸ نفر می‌باشد. با استفاده از فرمول کوکران حجم نمونه آماری ۱۷۱ نفر انتخاب شدند.

جهت بررسی روایی از روایی صوری استفاده گردید و سؤالات مصاحبه از نظرات استادان محترم راهنما و مشاور و همچنین صاحب‌نظران امر پژوهش استفاده شد. به‌منظور تعیین پایایی آزمون از روش آلفای کرونباخ استفاده گردیده است. که میزان آن در پژوهش حاضر ۰/۹۵۶ به دست آمده است. مصاحبه‌ها با طرح سؤالاتی حول محور رهبری تحول‌گرا با رویکرد مشارکتی انجام شد و با توجه به روند مصاحبه سؤالات لازم مطرح شد. روش تحلیل داده‌های کیفی کدگذاری سه مرحله‌ای مضامین پایه، مضامین سازمان‌دهنده و مضامین فراگیر بود.

شده اقدام و سؤالات مربوطه به همراه مدل پیشنهادی ارائه می‌گردد و برای ساخت مدل از روش تحلیل مضمون استفاده شده است. گام‌های اصلی تحقیق حاضر به شرح ذیل است:

۱. مرور ادبیات نظری و پیشینه تحقیق در قلمرو موضوعی تحقیق جهت شناسایی شاخص‌های پژوهش و مسئله تصمیم‌گیری؛
۲. نظرخواهی از خبرگان و مدیران شهرداری تهران برای تبیین مدل اولیه با استفاده از روش تحلیل مضمون و مصاحبه نیمه ساختاریافته جهت شناسایی مؤلفه‌ها و شاخص‌های اثرگذار در طراحی مدل رهبری تحول‌گرا با تأکید بر نقش مشارکتی کارکنان در شهرداری تهران.
برای تدوین مبانی نظری از اطلاعات و مطالعات کتابخانه‌ای و اینترنتی (داده‌های ثانویه) استفاده شده است. در این پژوهش پس از شناسایی مضامین، جهت درک روابط بین عوامل و طراحی الگو، از روش الگوسازی ساختاری تفسیری استفاده شده است. مراحل آن به شرح زیر است:

۱. تعیین وزن اهمیت هریک از ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل رهبری تحول‌گرا با تأکید بر نقش مشارکتی کارکنان در شهرداری تهران؛
۲. ارزیابی و رتبه‌بندی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل رهبری تحول‌گرا با تأکید بر نقش مشارکتی کارکنان در شهرداری تهران با استفاده از آزمون فریدمن؛
۳. تدوین مدل نهایی مدل رهبری تحول‌گرا با تأکید بر نقش مشارکتی کارکنان در شهرداری تهران.

جامعه آماری این پژوهش از خبرگان، مدیران، متخصصان و کارشناسان شهرداری تهران شامل مدیران با تجربه بیش از ده سال در

جدول ۱. مشخصات خبرگان مصاحبه‌شونده (محقق ساخته)

Table 1. Demographic Information of Interviewed Experts (Researcher-Designed)

شناسه مصاحبه‌ها	نام و نام خانوادگی	مدرک تحصیلی
P1	ناصر برخوردار	استادیار
P2	رشید ذوالفقاری زعفرانی	دانشیار
P3	یزدان شیرمحمدی	دانشیار
P4	محمدرضا دارایی	استادیار
P5	رضا نجاری	دانشیار
P6	طاهره حسومی	استادیار
P7	سید محمد فیاض	شهردار منطقه
P8	محبوب تیزپاز	شهردار منطقه
P9	سید محمود حسینی	شهردار منطقه
P10	مجید ملامحمدی اردکانی	معاون منطقه
P11	لیلا مینایی	شهردار ناحیه
P12	ناصر نمازی	شهردار ناحیه
P13	مهدی فرجی	شهردار ناحیه
P14	قاسم بذرافشان	شهردار ناحیه
P15	عباس خلیفه	شهردار ناحیه

یافته‌های پژوهش

این کدها به تفصیل در جدول ۱ نمایش داده شده‌اند. به علت تعداد زیاد کدها و محدودیت از نظر صفحات در این مقاله به صورت نمونه ۵۰ کد ارائه شده است.

در پی کاوش‌های عمیق نظری و گردآوری داده‌های کیفی از طریق مصاحبه با نخبگان، ۱۴۹ کد منحصر به فرد شناسایی و مستخرج شد.

جدول ۱. کدهای مستخرج از مبانی نظری و مصاحبه در حوزه رهبری تحول‌گرا با تأکید بر مشارکت کارکنان (محقق ساخته)

Table 1. Codes Extracted from Theoretical Foundations and Interviews in the Field of Transformational Leadership with an Emphasis on Employee Participation (Researcher-Created)

شناسه کدها	کد	محقق
c1	چشم‌انداز روشن و الهام‌بخش از آینده شهرداری	(ریاحی و آرای، ۱۴۰۲)
c2	جلسات و کارگاه‌های مشارکتی	(منظری توکلی و بیرموند، ۱۴۰۲)
c3	تغیر ناپذیر بودن هسته اصلی	P3-P8-P13
c4	انطباق‌پذیری در جزئیات	(سلگی، ۱۳۹۵)
c5	تعیین مسیر	(زکونویس ^۱ ، ۲۰۲۴)
P6	تعیین اولویت‌های شهرداری	P2-P9
c7	تعیین اهداف بلند پروازانه	(کریمی، ۱۴۰۰)
c8	تعهد مدیران و کارکنان به سازمان	P5-P1
c9	سطح اعتماد به سازمان	(حاجعلی، ۱۴۰۲)
c10	ایجاد انگیزه درونی	(ریاحی و آرای، ۱۴۰۲)
c11	منابع اجتماعی ایجاد انگیزش	P9-P14-P6
P12	الگوی عملی مدیران	P4-P7-P10
c13	ارتباط شفاف با کارکنان	(کاتور، ۲۰۲۴)
c14	ایجاد احساس رضایت و خوشحالی از کارها	P13-P6-P5
P15	هدف‌گذاری	(عزتی‌وند، ۱۳۹۸)
c16	برنامه‌ریزی برای دستیابی به اهداف	(فنس و همکاران، ۲۰۲۳)
c17	ایجاد حس مالکیت در کارکنان نسبت به کار و سازمان	P15-P-9
c18	خود کارآمدی	(شاه منصوری و سکوت‌آزانی، ۱۳۹۴)
c19	مشارکت در چشم‌اندازهای مدیریتی	(خلیلی و فتحی، ۱۴۰۳)
c20	تطبیق مسئولیت‌های سازمانی با ارزش‌دهی	(شرلی و همکاران، ۲۰۲۳)
c21	تطبیق مسئولیت‌های سازمانی با پاداش‌دهی	(عظیمی مطلق و عطایی، ۱۴۰۰)
c22	صداقت	(ایمانی و همکاران، ۱۴۰۰)
c23	احترام متقابل	(هسو ^۲ و همکاران، ۲۰۲۲)
c24	اعتماد	P1-P8
c25	ارتباطات قوی بین هم‌تایان در سطوح مختلف	P3-P11
c26	نگرش و باورهای کارکنان	(سبحانی و همکاران، ۱۴۰۰)
c27	نیازهای فردی	(مهرآرا و همکاران، ۱۳۹۷)
c28	تکنولوژی انتقال اطلاعات	(سلگی، ۱۳۹۵)
c29	بازخورد شفاهی و کتبی	(حاجعلی، ۱۴۰۲)
c30	زمان بازخورد	P8-P14
c31	ایجاد جو امن برای بیان نگرانی‌ها	(هسو و همکاران، ۲۰۲۲)
c32	بازخورد مداوم	(قیصری و همکاران، ۱۴۰۰)

1. Zivkovic & Purwanzap6

2. Hsu

ادامه جدول ۱. کدهای مستخرج از مبانی نظری و مصاحبه در حوزه رهبری تحول‌گرا با تأکید بر مشارکت کارکنان (محقق ساخته)

شناسه کدها	کد	محقق
c33	تعداد پیشنهادهای ارائه شده توسط کارکنان	P12-P15
c34	تسهیل ارائه ایده‌های نو	(محسن‌پور، ۱۴۰۲)
c35	تسهیل در خلاقیت و نوآوری	(زمانی و چناری، ۱۳۹۸)
c36	استفاده از مشاوران خارج از سازمان	P9-P4
c37	پرهیز از ترس، حرص و حسادت و تنفر	(عظیمی مطلق و عطایی، ۱۴۰۰)
c38	تغییر ساختار سازمانی متناسب با نیازها	(کریمی، ۱۴۰۰)
c39	کاهش قوانین و مقررات	(سوتیسانا و همکاران، ۲۰۲۴)
c40	سرعت پاسخگویی به تغییرات	P13-P5
c41	ایجاد فرهنگ کار گروهی	(موسوی و همکاران، ۱۴۰۰)
c42	نظرسنجی منظم از کارکنان	(موسوی و همکاران، ۱۴۰۰)
c43	بررسی نرخ ترک خدمت	P7-P2
c44	سطح نوآوری	(زمانی و چناری، ۱۳۹۸)
c45	سطح اثربخشی	(بنی‌سی، ۱۴۰۰)
c46	تقوای الهی	(فروزنده دهکردی و همکاران، ۱۳۹۱)
c47	رهبر متقی	P7-P5
c48	عمل به آموزه‌های دینی	(فروزنده دهکردی و همکاران، ۱۳۹۱)
c49	تصمیمات قاطع و صحیح	(تنتوری، ۲۰۱۹)
c50	بهره‌گیری از ادبیات پرسشی	(دیالمه و خداوردیان، ۱۴۰۲)
c51	احترام به همه نظرات	(سانتسو، ۲۰۲۴)
c52	تبدیل نظرات به اقدام	P1-P14
c53	برادری و همدلی در عمل و زبان	(عزتی‌وند، ۱۳۹۸)
c54	مهربانی با همه موجودات دارای حق حیات	P10-P3
c55	قدرت الهام‌بخشی	(موسوی و همکاران، ۱۴۰۰)
c56	بهبود مستمر رفتاری و اخلاقی	P6-P8
c57	وظیفه‌شناسی	(بس. ستوگدیل س، ۱۹۹۰ و نخبگان)
c58	عدالت	(عظیمی مطلق و عطایی، ۱۴۰۰)

فرایند با تکیه بر یافته‌های نظری و رفت‌وبرگشت‌های متوالی میان کدهای باز و مقوله‌های محوری اولیه انجام گرفت. در پایان این مرحله، ۲۵ مضمون پایه شناسایی شد. در گام بعدی، تمرکز بر روی مضامین پایه‌ای بود که از قدرت مفهومی بالاتری برخوردار بودند و توانایی بیشتری برای پیوند دادن مفاهیم و خرده مضامین مختلف داشتند. از میان ۲۵ مضمون پایه، ۸ مضمون سازمان‌دهنده انتخاب و نهایی گردید. نتایج این کدگذاری و شیوه تحلیل و ترکیب مفاهیم در جدول ۲ نشان داده شده است.

پس از استخراج کدهای اولیه، فرایند کدگذاری محوری (گزینه‌شی) آغاز شد. در این مرحله، پژوهشگر به تحلیل عمیق کدهای استخراج‌شده پرداخت و با هدف ادغام مفاهیم اولیه برای شکل‌دهی به مضامین کلی، اقدام به دسته‌بندی و مرتب‌سازی داده‌ها کرد. مشاهده کدهای تکراری و مشابه در این مرحله طبیعی بود. برای کاهش حجم داده‌ها و کار با مجموعه‌ای منسجم‌تر، کدهای اولیه به دقت مورد بازبینی قرار گرفتند. با مرور چندباره و شناسایی شباهت‌ها و تفاوت‌ها، کدهای دارای محتوای مشترک ادغام شده و تحت یک کد مشترک و انتزاعی‌تر نام‌گذاری شدند. این

جدول ۲. مضمون‌های مربوط به الگوی رهبری تحول‌گرا با تأکید بر نقش مشارکتی کارکنان (محقق ساخته)

Table 2. Themes Related to The Transformational Leadership Model with an Emphasis on the Collaborative Role of Employees (Researcher-Created)

مضمون سازمان‌دهنده	مضمون پایه	کد
ایجاد چشم‌انداز مشترک	تعریف آینده سازمان	چشم‌انداز روشن و الهام‌بخش از آینده شهرداری
ایجاد چشم‌انداز مشترک	تعریف آینده سازمان	جلسات و کارگاه‌های مشارکتی
ایجاد چشم‌انداز مشترک	تعریف آینده سازمان	تغییر ناپذیر بودن هسته اصلی
ایجاد چشم‌انداز مشترک	تعریف آینده سازمان	انطباق‌پذیری در جزئیات
ایجاد چشم‌انداز مشترک	جهت‌دهنده و چالش‌برانگیز	تعیین مسیر
ایجاد چشم‌انداز مشترک	جهت‌دهنده و چالش‌برانگیز	تعیین اولویت‌های شهرداری
ایجاد چشم‌انداز مشترک	جهت‌دهنده و چالش‌برانگیز	تعیین اهداف بلند پروازانه
ایجاد چشم‌انداز مشترک	عجین شدن با شغل	تعهد مدیران و کارکنان به سازمان
ایجاد چشم‌انداز مشترک	هویت‌یابی کارکنان	سطح اعتماد به سازمان
انگیزه الهام‌بخش	ایجاد چشم‌انداز انگیزشی	ایجاد انگیزه درونی
انگیزه الهام‌بخش	ایجاد چشم‌انداز انگیزشی	ایجاد انگیزه بیرونی
انگیزه الهام‌بخش	ایجاد چشم‌انداز انگیزشی	منابع عاطفی ایجاد انگیزش
انگیزه الهام‌بخش	ایجاد چشم‌انداز انگیزشی	منابع اجتماعی ایجاد انگیزش
انگیزه الهام‌بخش	ایجاد چشم‌انداز انگیزشی	انجام کارهای نمادین
انگیزه الهام‌بخش	ایجاد چشم‌انداز انگیزشی	برگزاری جشن و مراسم قدردانی
انگیزه الهام‌بخش	ایجاد چشم‌انداز انگیزشی	ارتقا شغلی
انگیزه الهام‌بخش	اهداف انگیزش بخش	هدف‌گذاری
انگیزه الهام‌بخش	اهداف انگیزش بخش	برنامه‌ریزی برای دستیابی به اهداف
توانمندسازی کارکنان	توانمندسازی روان‌شناختی	ایجاد حس مالکیت در کارکنان نسبت به کار و سازمان
توانمندسازی کارکنان	توانمندسازی روان‌شناختی	خود کارآمدی
توانمندسازی کارکنان	توانمندی سازی منابع انسانی	هوش و ذکاوت
توانمندسازی کارکنان	توانمندی سازی منابع انسانی	سخت‌کوشی
توانمندسازی کارکنان	توانمندی سازی منابع انسانی	تفویض اختیار به کارکنان
توانمندسازی کارکنان	ترغیب به یادگیری و توسعه	حمایت از توسعه
توانمندسازی کارکنان	ترغیب به یادگیری و توسعه	ایجاد فرهنگ یادگیری و توسعه
توانمندسازی کارکنان	ترغیب به یادگیری و توسعه	آموزش ضمن خدمت
تعامل و ارتباطات مؤثر	کانال‌های ارتباطی	احترام متقابل
تعامل و ارتباطات مؤثر	کانال‌های ارتباطی	ارتباط غیرکلامی
تعامل و ارتباطات مؤثر	محتوای ارتباط	نیازهای فردی
تعامل و ارتباطات مؤثر	ابزارهای ارتباطی	تکنولوژی انتقال اطلاعات
تعامل و ارتباطات مؤثر	ابزارهای ارتباطی	جلسات رسمی و غیررسمی تبادل اطلاعات
تعامل و ارتباطات مؤثر	ابزارهای ارتباطی	کنفرانس‌ها، سمینارها و جشن‌ها
تعامل و ارتباطات مؤثر	بازخورد	فرایند بازخورد
تعامل و ارتباطات مؤثر	بازخورد	بازخورد مداوم
تعامل و ارتباطات مؤثر	مشارکت در تصمیم‌گیری	مشارکت پویا در تیم
تعامل و ارتباطات مؤثر	مشارکت در تصمیم‌گیری	توانایی مشارکت تیمی در تصمیم‌گیری
تحریک و نفوذ	برانگیختن	کشف راه‌حل‌های جدید
تحریک و نفوذ	برانگیختن	تفکر مجدد درباره مشکلات سازمان
تحریک و نفوذ	نفوذ ایده‌آل‌های متعالی	پرهیز از ترس، حرص و حسادت و تنفر
تحریک و نفوذ	ساختار سازمانی منعطف	تغییر ساختار سازمانی متناسب با نیازها

جدول ۲. مضمون‌های مربوط به الگوی رهبری تحول‌گرا با تأکید بر نقش مشارکتی کارکنان (محقق‌ساخته)

مضمون سازمان‌دهنده	مضمون پایه	کد
تحریک و نفوذ	ساختار سازمانی منعطف	بازنگری دوره‌ای در ساختار سازمانی
تحریک و نفوذ	ساختار سازمانی منعطف	سرعت پاسخگویی به تغییرات
همکاری و هم‌اندیشی	توسعه روحیه هم‌افزایی	ایجاد فرهنگ کار گروهی
همکاری و هم‌اندیشی	تعهد به ارزش‌ها	هم‌پوشانی ارزش فردی و سازمانی
همکاری و هم‌اندیشی	تعهد به ارزش‌ها	احترام به باورهای فردی کارکنان
بهبود عملکرد سازمان	رضایت کارکنان	تقویت فرهنگ سازمانی
بهبود عملکرد سازمان	بهره‌وری	سطح نوآوری
بهبود عملکرد سازمان	بهره‌وری	سطح اثربخشی
الگوی اخلاقی و معنوی	تقوا و پرهیزکاری	رهبر متقی
الگوی اخلاقی و معنوی	تقوا و پرهیزکاری	تواضع و فروتنی
الگوی اخلاقی و معنوی	شجاعت و صلابت	ایستادگی در برابر مشکلات
الگوی اخلاقی و معنوی	شجاعت و صلابت	دفاع از حق
الگوی اخلاقی و معنوی	مشورت‌پذیری	احترام به همه نظرات
الگوی اخلاقی و معنوی	مشورت‌پذیری	تبدیل نظرات به اقدام
الگوی اخلاقی و معنوی	مشورت‌پذیری	استفاده از روش گام به گام
الگوی اخلاقی و معنوی	سلامت روانی	اعتماد و اطمینان به خداوند
الگوی اخلاقی و معنوی	سلامت روانی	شجاعت
الگوی اخلاقی و معنوی	سلامت روانی	عدالت

در ادامه به وسیله روش کمی مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM)، روابط یک‌سویه و یا دوسویه میان مؤلفه‌های هشت‌گانه و میزان تأثیرپذیری و تأثیرگذاری هریک از مؤلفه‌ها تعیین گردید و جدول ۳ نشان داده شده است.

جدول ۳. جمع‌بندی نظرهای خبرگان در مورد روابط میان مؤلفه‌های رهبری تحول‌گرا با تأکید بر مشارکت کارکنان (محقق‌ساخته)**Table 3: Summary of experts' opinions on the relationships between transformational leadership components with emphasis on employee participation (researcher-created)**

مضمون‌های سازمان‌دهنده رهبری تحول‌گرا با تأکید بر مشارکت کارکنان								عامل ز	عامل ا	علائم راهنما:
الگوی اخلاقی و معنوی	بهبود عملکرد سازمان	همکاری و هم‌اندیشی	تحریک و نفوذ	تعامل و ارتباطات مؤثر	توانمندسازی کارکنان	انگیزه الهام‌بخش	ایجاد چشم‌انداز مشترک			
۱۲	۲۵	۲۲	۱۰	۳۲	۱۹	۲۵	۵	ایجاد چشم‌انداز مشترک	مضمون‌های سازمان‌دهنده رهبری تحول‌گرا با تأکید بر مشارکت کارکنان	۷: یعنی ا بر ز تأثیر می‌گذارد.
۱۸	۱۲	۱۸	۱۲	۱۸	۱۶	۱	۱۶	انگیزه الهام‌بخش		۸: یعنی ا از ز تأثیر می‌پذیرد.
۱۲	۱۰	۲۵	۱	۲۹	۲۰	۲۵	۲۸	توانمندسازی کارکنان		۹: یعنی ا و ز تأثیر متقابل دارند.
۲۰	۱۸	۱۶	۱۰	۱۰	۳۱	۱۷	۳۱	تعامل و ارتباطات مؤثر		۱۰: یعنی ا و ز بر یکدیگر بی‌تأثیراند.
۲۹	۱۰	۳۱	۲۴	۳۱	۲۶	۲۹	۳۲	تحریک و نفوذ		
۲۵	۱۰	۱۲	۲۵	۲۵	۲۷	۲۹	۳۲	همکاری و هم‌اندیشی		
۱۸	۱۲	۲۵	۱۰	۱۸	۲۲	۳۰	۲۵	بهبود عملکرد سازمان		
۱۰	۱۵	۱۸	۲۲	۳۰	۲۵	۱۸	۱۲	الگوی اخلاقی و معنوی		

«همکاری و هم‌اندیشی» و «توانمندسازی کارکنان» بنیادین‌ترین و تأثیرگذارترین عوامل هستند و تقریباً بر تمام ابعاد دیگر تأثیر قوی یک‌طرفه دارند؛ این عوامل از طریق «تعامل و ارتباطات مؤثر» و «انگیزه الهام‌بخش» به «ایجاد چشم‌انداز مشترک» و «الگوی اخلاقی-معنوی» منجر شده و در نهایت مهم‌ترین خروجی مدل یعنی «بهبود عملکرد سازمان» را به دنبال دارند. بنابراین مسیر اصلی تحول‌آفرینی از تحریک فکری و توانمندسازی کارکنان آغاز شده، با همکاری و ارتباطات تقویت می‌شود و به عملکرد سازمانی بهتر ختم می‌گردد.

سپس از خبرگان دانشگاهی و نخبگان و مدیران ارشد و اجرایی شهرداری تهران خواسته شد تا نظر خود را در رابطه با روابط دو به دوی میان این مؤلفه‌ها بیان نمایند. تعداد ۱۷۵ پرسشنامه توزیع شد که از این میان ۱۷۱ عدد به محقق بازگردانده شد و مبنای تجزیه و تحلیل‌های مراحل بعد قرار گرفت. در نهایت ستون قدرت نفوذ از جمع سطری و ستون وابستگی از جمع ستونی حاصل می‌شود و ماتریس قدرت نفوذ-وابستگی شکل می‌گیرد. که در جدول ۴ نشان داده شده است. در مدل ISM رهبری تحول‌آفرین با تأکید بر مشارکت کارکنان، عوامل «تحریک و نفوذ فکری».

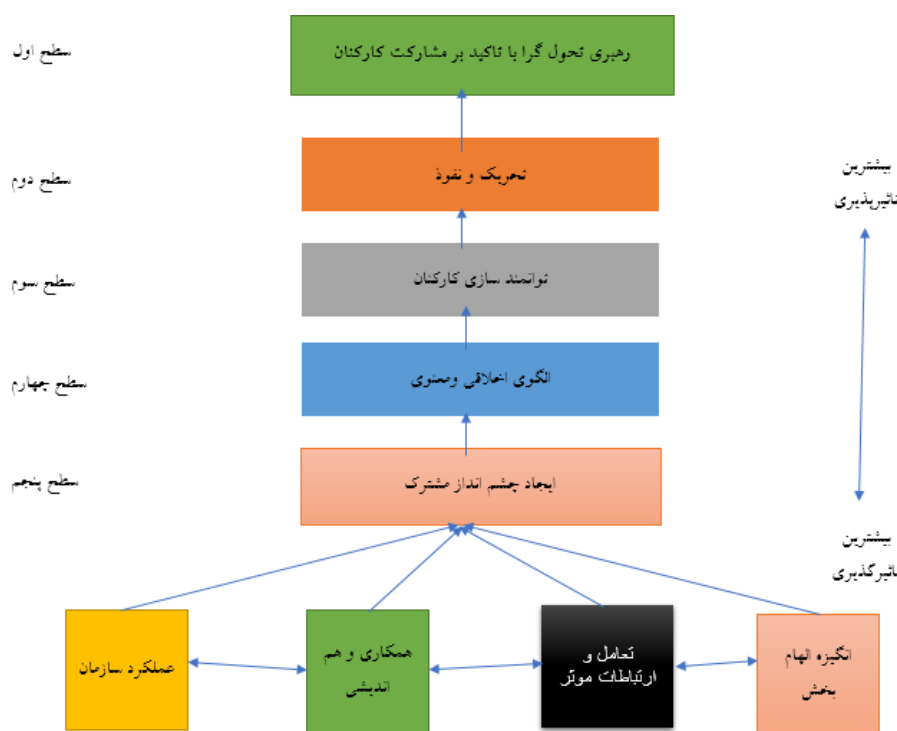
جدول ۴. ماتریس قدرت نفوذ-وابستگی مؤلفه‌های رهبری تحول‌گرا با تأکید بر مشارکت کارکنان

Table 4: Influence-dependency matrix of transformational leadership components with Emphasis on Employee Participation

مضمون‌های سازمان‌دهنده رهبری تحول‌گرا با تأکید بر مشارکت کارکنان										عامل i	عامل j
رتبه	قدرت نفوذ	الگوی اخلاقی و معنوی	بهبود عملکرد سازمان	همکاری و هم‌اندیشی	تحریک و نفوذ	تعامل و ارتباطات مؤثر	توانمندسازی کارکنان	انگیزه الهام‌بخش	ایجاد چشم‌انداز مشترک		
چهار	۵	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۱	ایجاد چشم‌انداز مشترک	مضمون‌های سازمان‌دهنده رهبری تحول‌گرا با تأکید بر مشارکت کارکنان
پنج	۴	۱	۱	۱	۰	۰	۰	۱	۰	انگیزه الهام‌بخش	
سه	۶	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۰	۱	توانمندسازی کارکنان	
پنج	۴	۰	۱	۱	۰	۱	۰	۱	۰	تعامل و ارتباطات مؤثر	
دو	۷	۱	۰	۱	۱	۱	۱	۱	۱	تحریک و نفوذ	
یک	۸	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	همکاری و هم‌اندیشی	
چهار	۵	۱	۰	۱	۰	۱	۱	۰	۱	بهبود عملکرد سازمان	
یک	۸	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	۱	الگوی اخلاقی و معنوی	
		۵	۷	۸	۴	۷	۵	۶	۶	وابستگی	رتبه
		چهار	دو	یک	پنج	دو	چهار	سه	سه		

مشخص شد در پایان مدل مضمونی رهبری تحول‌گرا با تأکید بر مشارکت کارکنان در نمودار ۱ ارائه شده است.

براساس سطوح مختلف مؤلفه‌ها، آن‌ها را براساس اولویت به دست آمده از بالا به پائین ترسیم و آنگاه براساس ماتریس دست‌یابی سازگار شده روابط بین متغیرها را با خطوط جهت‌دار



شکل ۱. مدل رهبری تحول‌گرا با تأکید بر مشارکت کارکنان (محقق ساخته)

Figure 1. Transformational leadership model with emphasis on employee participation (researcher-created)

و نفوذ که در سطح اول قرار دارد، بیشترین تأثیر را از سایر مؤلفه‌ها می‌پذیرد.

رهبران مشارکتی، با ایجاد و ترویج یک چشم‌انداز روشن و مشترک، جهت‌گیری سازمانی را مشخص کرده و تعهد و همسویی کارکنان را افزایش می‌دهند. این چشم‌انداز، اهداف بلندمدت و آرمان‌های سازمان را به تصویر می‌کشد و به کارکنان انگیزه می‌دهد تا در راستای تحقق آن تلاش کنند. یافته‌های بالا با یافته‌های: ریاحی و آرایسی (۱۴۰۲)، سلگی (۱۳۹۵)، کریمی (۱۴۰۰)، منظری توکلی و بیرموند (۱۴۰۲)، کائور (۲۰۲۴)، زکونویس (۲۰۲۴) و سانتسو (۲۰۲۴) همخوانی دارد.

رهبران الهام‌بخش، با ایجاد انگیزه و اشتیاق در کارکنان، آن‌ها را به فراتر رفتن از انتظارات معمول ترغیب می‌کنند. این انگیزه، از طریق انتقال ارزش‌ها، باورها و اهداف والای سازمان به کارکنان، و همچنین تشویق و قدردانی از تلاش‌های آن‌ها ایجاد می‌شود. یافته‌های بالا با یافته‌های: ریاحی و آرایسی (۱۴۰۲)، عزتی‌وند (۱۳۹۸)، حاجلی (۱۴۰۲)، عظیمی مطلق و عطایی (۱۴۰۰)، رمضان‌نیا و همکاران (۱۴۰۱)، کائور، (۲۰۲۴)، تنتوری (۲۰۱۹)، شرلی و همکاران (۲۰۲۳) و فنس و همکاران (۲۰۲۳)

بحث و نتیجه‌گیری

براساس یافته‌ای به دست آمده ۶ خبره از استادان دانشگاه با سابقه کاری ۱۵-۳۰ سال که این خبرگان دارای سابقه مدیریتی بیش از ۵ سال در امور شهرداری بودند. ۹ خبره از مدیران عالی و اجرایی سازمان شهرداری‌ها و دهیاری‌های وزارت کشور و دارای سابقه مدیریتی ۲۰-۲۸ سال بودند، جنسیت مصاحبه شدگان نیز ۳ خبره زن و ۱۲ خبره آقا بوده‌اند.

الگوی رهبری تحول‌گرا با تأکید بر نقش مشارکتی کارکنان در شهرداری تهران دارای هشت مؤلفه اصلی ایجاد چشم‌انداز مشترک، انگیزه الهام‌بخش، توانمندسازی کارکنان، تعامل و ارتباطات مؤثر، تحریک و نفوذ، همکاری و هم‌اندیشی، عملکرد سازمان، فضیلت‌گرایی می‌باشد. روابط میان مؤلفه‌های مدل نشان می‌دهد که مؤلفه انگیزه الهام‌بخش و تعامل و ارتباطات مؤثر، همکاری و هم‌اندیشی و عملکرد سازمان دارای ارتباط دوسویه و تأثیرگذاری متقابل است ولی ارتباط سایر مؤلفه‌ها با یکدیگر یک‌سویه بوده، از طرف دیگر با توجه به مدل به دست آمده باید اذعان نمود که مؤلفه‌های انگیزه الهام‌بخش و تعامل و ارتباطات مؤثر، همکاری و هم‌اندیشی و عملکرد سازمان که در سطح پنجم قرار دارند دارای بیشترین تأثیرگذاری بر سایر مؤلفه‌ها می‌باشند و همچنین مؤلفه تحریک

کیتچارون (۲۰۲۱) ولاندری و همکاران (۲۰۲۴) و لیفکر و همکاران (۲۰۲۴) همخوانی دارد.

تأکید بر ارزش‌های اخلاقی و رفتار مسئولانه، عدالت، انصاف و درستکاری در تمام ابعاد سازمانی، ارتقای اخلاق حرفه‌ای، اعتماد عمومی و پایداری سازمانی را در پی دارد. رهبران با فضیلت، با الگوبرداری از رفتارهای اخلاقی و ارزش‌های انسانی، الهام‌بخش دیگران می‌شوند و فرهنگ سازمانی مبتنی بر فضیلت را ترویج می‌کنند. این نتایج با یافته‌های: کریمی و همکاران (۱۳۹۹)، موسوی و همکاران (۱۴۰۰)، محسن‌پور (۱۴۰۲)، زمانی و چناری (۱۳۹۸)، ناظم و حدادپور (۱۳۹۲)، دیالمه و خداوردیان (۱۴۰۲)، فروزنده دهکردی و همکاران (۱۳۹۱)، سوتیسانا و همکاران (۲۰۲۴)، تنتوری (۲۰۱۹)، لیفکر و همکاران (۲۰۲۴) و ولاندری و همکاران (۲۰۲۴) همخوانی دارد. این الگو نشان‌دهنده یک رویکرد جامع و یکپارچه به رهبری در یک سازمان دولتی پیچیده همچون شهرداری تهران است.

پیشنهادهای

با توجه به یافته‌های پژوهش مبنی بر وجود هشت مؤلفه اصلی در الگوی رهبری تحول‌گرا با تأکید بر مشارکت کارکنان در شهرداری تهران، پیشنهادهای کاربردی زیر ارائه می‌گردد تا زمینه برای پیاده‌سازی و استقرار مؤثر این الگو فراهم شود:

برگزاری جلسات هم‌اندیشی: برگزاری جلسات منظم با حضور مدیران ارشد، میانی و نمایندگان کارکنان برای تدوین و بازنگری چشم‌انداز سازمانی و توجه به نظرات و پیشنهادهای همه ذی‌نفعان.

تدوین سند چشم‌انداز: تهیه و انتشار یک سند مدون که چشم‌انداز سازمانی، اهداف بلندمدت و ارزش‌های اصلی شهرداری را به‌طور واضح و شفاف بیان کند. این سند باید در دسترس همه کارکنان قرار گیرد و به‌طور مرتب به آن‌ها یادآوری شود.

تقدیر و تشویق: ایجاد نظام تقدیر و تشویق منصفانه و شفاف برای کارکنانی که در راستای تحقق اهداف سازمانی تلاش می‌کنند. این تقدیر می‌تواند به صورت مادی (مانند پاداش و ترفیع) یا غیرمادی (مانند تقدیرنامه و معرفی در رسانه‌های سازمانی) باشد.

ایجاد فرصت‌های رشد و توسعه: فراهم کردن فرصت‌های آموزشی و شغلی برای کارکنان به‌منظور ارتقای مهارت‌ها و دانش آن‌ها. این امر، نه تنها انگیزه کارکنان را افزایش می‌دهد، بلکه به بهبود عملکرد سازمانی نیز کمک می‌کند.

تفویض اختیار: تفویض اختیار و مسئولیت به کارکنان در سطوح مختلف سازمانی. این امر، به آن‌ها اجازه می‌دهد تا در

رهبران مشارکتی، با تفویض اختیار، ارائه آموزش‌های لازم و ایجاد فرصت‌های رشد و توسعه، کارکنان را توانمند می‌سازند. این توانمندسازی، حس مالکیت، مسئولیت‌پذیری و مشارکت فعال کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها را افزایش می‌دهد. یافته‌های بالا با یافته‌های: خلیلی و فتحی (۱۴۰۳)، ریاحی و آرایی (۱۴۰۲)، شاه منصوری و سکوت آرنی (۱۳۹۴)، حسینی فردانبه و همکاران (۱۴۰۲)، خلیلی و فتحی (۱۴۰۳)، ولاندری و همکاران (۲۰۲۴)، سوکدی (۲۰۲۱)، ایکسا و هو (۲۰۲۴) و شرلی و همکاران (۲۰۲۳) همخوانی دارد.

رهبران مشارکتی، با برقراری ارتباطات شفاف، صادقانه و دوطرفه با کارکنان، فضایی از اعتماد و احترام متقابل ایجاد می‌کنند. این تعاملات، امکان تبادل ایده‌ها، بازخورد و اطلاعات را فراهم کرده و به حل مسائل و بهبود عملکرد سازمانی کمک می‌کنند. یافته‌های بالا با یافته‌های: حاجعلی (۱۴۰۲)، قیصری و همکاران (۱۴۰۰)، سبحانی و همکاران (۱۴۰۰)، مهرآرا و همکاران (۱۳۹۷)، سلگی (۱۳۹۵)، جیمس و کیتچارون (۲۰۲۱)، هسو و همکاران (۲۰۲۲)، جیمس و کیتچارون (۲۰۲۱) و ولاندری و همکاران (۲۰۲۴) همخوانی دارد.

رهبران مشارکتی، با تحریک تفکر انتقادی و خلاقانه در کارکنان، آن‌ها را به چالش کشیدن وضع موجود و ارائه راهکارهای نوآورانه ترغیب می‌کنند. این تحریک، از طریق تشویق ریسک‌پذیری، حمایت از ایده‌های جدید و ایجاد فضایی امن برای بیان نظرات مختلف صورت می‌گیرد. یافته‌های به دست آمده در این قسمت با یافته‌های: کریمی و همکاران (۱۳۹۹)، موسوی و همکاران (۱۴۰۰)، محسن‌پور (۱۴۰۲)، زمانی و چناری (۱۳۹۸)، ناظم و حدادپور (۱۳۹۲)، رستمی (۱۳۹۵)، عظیمی مطلق و عطایی (۱۴۰۰)، کریمی (۱۴۰۰)، منظری توکلی و بیرموند (۱۴۰۲)، هسو و همکاران (۲۰۲۲)، سوتیسانا و همکاران (۲۰۲۴)، تنتوری (۲۰۱۹)، لیفکر و همکاران (۲۰۲۴) همخوانی دارد.

رهبران مشارکتی، با ایجاد تیم‌های کاری مؤثر و تشویق همکاری و هم‌اندیشی بین کارکنان، از خرد جمعی برای حل مسائل پیچیده و تصمیم‌گیری‌های بهتر استفاده می‌کنند. این همکاری، از طریق تسهیل ارتباطات بین واحدها، ایجاد پروژه‌های مشترک و برگزاری جلسات هم‌اندیشی تقویت می‌شود. یافته‌های بالا با یافته‌های: کریمی و همکاران (۱۳۹۹)، موسوی و همکاران (۱۴۰۰)، محسن‌پور (۱۴۰۲)، زمانی و چناری (۱۳۹۸)، ناظم و حدادپور (۱۳۹۲)، رستمی (۱۳۹۵)، عظیمی مطلق و عطایی (۱۴۰۰)، حاجعلی (۱۴۰۲)، قیصری و همکاران (۱۴۰۰)، هسو و همکاران (۲۰۲۲)، جیمس و

حمایت از ریسک‌پذیری: حمایت از کارکنانی که ریسک‌های حساب‌شده برای بهبود عملکرد سازمانی می‌پذیرند.

تشکیل تیم‌های کاری: تشکیل تیم‌های کاری متشکل از کارکنان با تخصص‌های مختلف برای حل مسائل پیچیده و انجام پروژه‌های مشترک.

سپاسگزاری

از کلیه استادان و پژوهشگرانی که در تدوین این پژوهش ما را یاری کردند، تقدیر و تشکر می‌نماییم.

تصمیم‌گیری‌ها مشارکت کنند و حس مالکیت نسبت به نتایج کار خود داشته باشند.

ارائه آموزش‌های لازم: ارائه آموزش‌های لازم به کارکنان برای انجام وظایف و مسئولیت‌های جدید. این آموزش‌ها باید متناسب با نیازهای شغلی و سازمانی باشند.

ایجاد کانال‌های ارتباطی: ایجاد کانال‌های ارتباطی متنوع (مانند ایمیل، پیام‌رسان‌های سازمانی و شبکه‌های اجتماعی داخلی) برای تسهیل ارتباط بین کارکنان.

ایجاد فرصت‌های تبادل ایده: ایجاد فرصت‌هایی برای کارکنان برای تبادل ایده‌ها و نظرات خود با یکدیگر.

References

- Abdolalipour, A. H., & Babazadeh Agh Esmaeili, M. (2024). The Effect of Employee Participation on Achieving Sustainable Urban Management: The Mediating Role of Urban Governance and the Moderating Role of Social Trust (Case Study: Salmas Municipality). *Fourth International Conference on Political Science, Management, Economics and Accounting*, Hamadan. (In Persian)
- Amani, H. (2023). Investigating the relationship between servant and transformational leadership styles and work participation with the mediating role of motivational methods for Bojnourd municipality employees. *14th National Conference on Economics, Management and Accounting, Shirvan*. (In Persian)
- Apostolou, A. (2020). Employee Involvement Dissemination of innovation and knowledge management techniques. *Technical University of Crete*. JoyOkoye.
- Arthur, J. B. (1994). Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover. *The Academy of Management Journal*, 37(3), 670-687. <https://doi.org/10.2307/256705>
- Askari, S. H., & Abedini, A. (2025). Modeling the Effects of Transformational Leadership through Teachers' Commitment on Teaching Performance. (In Persian)
- Babaei, F., Khairkhah, M. (2024). Designing a Transformational Leadership Model to Increase the Productivity of the Staff of the General Veterinary Office of Semnan Province. *Sixth International Conference and Seventh National Conference on New Findings in Management, Psychology and Accounting, Tehran* (In Persian)
- Baghdarnia, M., Rahimian, H., & AbbasPour, A. (2020). "Investigating and Analyzing the Current Situation of Transformational leadership in Public Universities". *Public Organizations Management*, 8(2), 67-82. (in Persian) <https://doi.org/10.30473/ipom.2020.50882.3982>
- Bakhtiari Lotfaali. (2019), Strategic Leadership Model for Jihadi Behavior Transformation. *Journal Police order and security*, 13(4), 229-254. (In Persian)
- Bass, B. M. (1985). Leadership and Performance Beyond Expectations. *New York: Free Press*.
- Corral, M. (2025). Transformational Leadership Qualities, Performance of School Administrators and Teachers' Self-Efficacy: Basis for Transformational Leadership Model. *Journal of Information Systems Engineering and Management*. 10(6), 445-457. DOI:10.52783/jisem.v10i6s.742
- Daft, R. L., & Lewin, A. Y. (1993). Where Are the Theories for the "New" Organizational Forms? An Editorial Essay. *Organization Science*, 4(4), i-vi. <http://www.jstor.org/stable/2635077>
- Denninson, D. R., & Mishra, A. K. (2020). "Organizational Culture and Effectiveness in the Digital Age". *Journal of Organizational Change Movement*, 33(5), 841-855.
- Dess, G.G. & Robinson, R.B.J. (2019). Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately-Held Firm and

- Conglomerate Business Unit, *Strategic Management Journal*, 5(3), 265-273. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250050306>
- Guo, W., Cui, J., Arendt, L., & O'Brien, J. (2024). Limitations and Potential Dark Sides of Transformational Leadership: The Case of the Founder and Former CEO of Theranos. *Management Teaching Review*, 10(4), 477-490. <https://doi.org/10.1177/23792981241267758>
- Haghighi, D., & Hasanzadeh, R. (2025). Analysis and Design of a Model for Performance Improvement Mechanisms in Iranian Governmental Organizations. *Public Organization Management*, 13(2), 91-108. <https://doi.org/10.30473/ipom.2025.73534.5127>
- Hai, S., & Park, I. J. (2021). The accelerating effect of intrinsic motivation and trust toward supervisor on helping behavior based on the curvilinear model among hotel frontline employees in China. *J. Hosp. Tour. Manag.* 47(3), 12-21. DOI: [10.1016/j.jhtm.2021.02.009](https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.02.009)
- Hashemnia, S. J., Khodashenas, M., Salehi Bayegi, S.H., Mohammadi, Moghadam. (2021), *Studying the role of employee participation in organizations, Fourth International Conference on New Approaches to Management, Psychology and Humanities in the 21st Century*, Tehran, (In Persian)
- Heydari, M., Rajabpour, E., & Ahmadi, H. (2014). The effect of transformational leadership on organizational voice and strategic entrepreneurship of faculty members of Persian Gulf University. *Journal of Entrepreneurship Development*, 15(1), 101-120. (In Persian) DOI: [10.22059/jed.2022.332077.653794](https://doi.org/10.22059/jed.2022.332077.653794)
- Irwan Tahir, M. (2025). Employee Perceptions of Leadership Style: Transformational Theory. *Journal of Information Systems Engineering and Management*, 10(15s), 319-328. <https://doi.org/10.52783/jisem.v10i15s.2460>
- Jiatong, W., Wang, Z., AlamMehboob, M., MuradMajid, M., GulFozia, J., Ahmad Gill, Sh. (2022). The Impact of Transformational Leadership on Affective Organizational Commitment and Job Performance: The Mediating Role of Employee Engagement. *Sec. Organizational Psychology*, 13(6). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.831060>.
- Juns, D., Yammarino, F. J., & Lee, J. K. (2010). Moderating role of subordinates' attitudes on transformational leadership and effectiveness: A multi-cultural and multi-level perspective. *The Leadership Quarterly*, 20(4), 586-603. DOI: [10.1016/j.leaqua.2009.04.011](https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.04.011)
- Karatepe, O. M., Aboramadan, M., & Dahleez, K. A. (2020). Does climate for creativity mediate the impact of servant leadership on management innovation and innovative behavior in the hotel industry? *Int. J. Contemp. Hosp. Manag.* 32(8), 2497-2517. DOI: [10.1108/IJCHM-03-2020-0219](https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2020-0219)
- Khalili, K., & Fathi, M. (2024). Meta-analysis of research on the consequences of transformational leadership. *Journal of Organizational Culture Management*, 22(3), 259-273. (In Persian) Doi: [10.22059/jomc.2024.374658.1008652](https://doi.org/10.22059/jomc.2024.374658.1008652)
- Khan, H., Rehmat, M., Butt, T. H., Farooqi, S., & Asim, J. (2020). Impact of transformational leadership on work performance, burnout and social loafing: a mediation model. *Future Business Journal*, 6(1), 40. DOI: [10.1186/s43093-020-00043-8](https://doi.org/10.1186/s43093-020-00043-8)
- Khan, M. M., Mubarik, M. S., Ahmed, S. S., Islam, T., and Khan, E. (2021). Innovation with flow at work: exploring the role of servant leadership in affecting innovative work behavior through flow at work. *Leadersh. Organ. Dev. J.* 42, 1267-1281.
- Lai, F. Y., Tang, H. C., Lu, S. C., Lee, Y. C., and Lin, C. C. (2020). Transformational leadership and job performance: the mediating role of work engagement. *SAGE Open* 10(1), 21582440198. doi: [10.1177/2158244019899085](https://doi.org/10.1177/2158244019899085)
- Lee K.J. (2018). Corporate culture and organizational performance. *Journal of Managerial Psychology*, 19(4), 340 - 359. DOI: [10.1108/02683940410537927](https://doi.org/10.1108/02683940410537927)
- Li, C., Makhdoom, H. U. R., and Asim, S. (2020a). Impact of entrepreneurial leadership on innovative work behavior: examining mediation and moderation

- mechanisms. *Psychol. Res. Behav. Manag.* 13, 105. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S236876>
- Li, H., Sajjad, N., Wang, Q., Muhammad Ali, A., Khaqan, Z., & Amina, S. (2019). Influence of transformational leadership on employees' innovative work behavior in sustainable organizations: Test of mediation and moderation processes. *Sustainability*, 11(6), 1594. <https://doi.org/10.3390/su11061594>
- Lombard, N. (2025). 11 Employee Engagement Initiatives To Implement in 2025. *Feedback International Journal of Communication*, 1(1), 15-31.
- Matsuo, M. (2025). Transformational leadership and team communities of practice: overcoming knowledge sharing barriers. *Journal of Knowledge Management*, 29(11), 59-82. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2024-1187>
- Mishra, D., Dashora, J., & Dubey, D. K. (2023). The impact of transformational leadership on employee engagement and performance: A comprehensive review. *International Journal of Advanced Research in Science, Communication and Technology (IJARSCT)*, 3(1), 1046-1053.
- Mitchell, T. R. (1973). Motivation and participation: An integration. *Academy of Management Journal*, 16(4), 670-679. <https://doi.org/10.2307/254699>
- Niu, W., Yuan, Q., Qian, S., & Liu, Z. (2018). Authentic leadership and employee job behaviors: The mediating role of relational and organizational identification and the moderating role of LMX. *Current Psychology*, 37(4), 982-994. DOI:10.1007/s12144-018-9937-0
- Okoye, Dr., Ndidiamaka, J. (2025). Employee participation and organisational performance in nigeria: issues and prospects. *International Journal of Spectrum Research in Social and Management Sciences (IJSRMS)*, 1(1), 31-40. DOI:10.5281/zenodo.15066053
- Prikshat, V., Rajesh, J. I., & Rajaguru, R. (2020). The growth satisfaction in jobs among hospitality employees: the role of transformational leadership, interpersonal communication satisfaction and trust. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 20(1), 48-74. <https://doi.org/10.1080/15332845.2020.1821427>
- Rajabpour, E., Eghbali, H., and Nematollahi, Z. (2024). Interpretive Structural Modeling of Factors Affecting Employees Strategic Alignment. *Public Organizations Management*, 12(3), 35-50. (In Persian) <https://doi.org/10.30473/ipom.2024.70881.4970>
- Rostami, N. (2016). Developing a Transformational Leadership Model in Tehran Municipality. *Master's Thesis in Public Administration. Higher Institute of Education, Research, Management and Planning* (In Persian)
- Schuckert, M., Kim, T. T., Paek, S., & Lee, G. (2018). Motivate to innovate. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(2), 776-796. <https://doi.org/10.1108/ijchm-05-2016-0282>
- Schwarz, G. (2017). Transformational Leadership and Job Performance: The Role of Organizational Identification. *The Palgrave Handbook of Leadership in Transforming Asia*, 519-539. https://doi.org/10.1057/978-1-137-57940-9_28
- Singh, A. (2019). Role of Transformational Leadership in Enhancing Employee Engagement: Evolving Issues and Direction for Future Research through Literature Review. *Proceedings of 10th International Conference on Digital Strategies for Organizational Success*. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3316331>
- Sørensen, J. B. (2002). The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance. *Administrative Science Quarterly*, 47(1), 70-91. <https://doi.org/10.2307/3094891>
- Suyoso, A. L. A., Kartikasari, R., & Agustina, T. S. (2025). Literature Review of Transformational Leadership: A Study of Effective Leadership Strategy. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 5(1), 169-176. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v5i1.744>

- Tuan, L. T. (2021). Disentangling green service innovative behavior among hospitality employees: The role of customer green involvement. *International Journal of Hospitality Management*, 99, 103045. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103045>
- Wheelen, L.T. & Hunger, D.J. (2018). Strategic Management and Business Policy: Entering 21st century global society. *Sixth Edition, Addison-Wesley*.
- Yazdani, P., Shirazi, A., Rahimnia, F., & Mortazavi, S. (2023). Designing a Competency-Based Model of Global Transformational Leadership (A Case Study of the Ministry of Energy in Iran and its Subsidiaries). *Journal of Iranian Public Administration Studies*, 6(2), 157-194. (In Persian) Doi: [10.22034/jipas.2023.344885.1410](https://doi.org/10.22034/jipas.2023.344885.1410)
- Zaenudin, J., Fauzan, P.I., Rustandi, R. (2024). Transformational Dakwah Leadership Model of Persatuan Islam (Persis) Organization in Facing Global Challenges. *Ilmu Dakwah: Academic Journal for Homiletic Studies*, 18(2), 487-516. <https://doi.org/10.15575/idajhs.v18i2.40877>