

Public Organization Management

Vol. -(), (Series -): ---/ 2025

 <https://doi.org/>

(Hyperlink در مقاله به Doi صورت از سایت نشریه)

ORIGINAL ARTICLE

Designing a Strengths-Based Leadership Model at Payame Noor University with a Grounded Theory Strategy

Farshid Aslani^{1*}, Marzieh Mohammadi²

1. Department of Public Management, Payame Noor University, Tehran, Iran.
 2. MSc. Department of Public Management, Payame Noor University, Tehran, Iran.

*Correspondence

Farshid Aslani
 E-mail: f.aslani@pnu.ac.ir

Received: 20/July/2024

Accepted: 13/oct//2024

EXTENDED A B S T R A C T

Introduction

Leadership is the cornerstone of all organizational achievements (Ly, 2024) and is recognized as a key component of organizational success (Klein, Wallis, & Cooke, 2013; Subramanian & Banihashemi, 2024). While diverse leadership styles have been proposed for effective organizational management (Van Jaarsveld, Mentz, & Ellis, 2019), traditional styles often fall short in today's fast-paced and complex world, limiting collaboration, creativity, and individual growth by applying a uniform approach that ignores individual differences among employees (Tang, 2019). Consequently, a shift in leadership style can significantly enhance organizational performance (Nguyen, Hang, Hiep, & Flynn, 2023). Research in positive psychology demonstrates that every individual possesses a unique set of strengths which, when identified and utilized, can lead to superior performance (Peterson & Seligman, 2004; Meyers & van Woerkom, 2017; Wood et al., 2011; Wang et al., 2023). Engagement in activities aligned with one's strengths boosts performance, learning, and well-being (Harzer & Ruch, 2013, 2014; Pezirkianidis et al., 2023; Stavropoulou et al., 2024; Van Woerkom et al., 2016; Clifton & Nelson, 1995). Strengths-based interventions guide individuals toward meaningful and purposeful behaviors, fostering personal and organizational growth (Peterson & Seligman, 2004; Stavropoulou et al., 2024; van Woerkom et al., 2022). Strengths-based leadership, defined as a unique style of positive leadership focusing on the strengths of both leaders and followers (Ding & Yu, 2020a), operates on the belief that focusing solely on weaknesses yields average performance, whereas leveraging individual capabilities leads to higher achievement (Soria, Werner, Roholt, & Capeder, 2019; Clifton & Harter, 2003). Such leaders experience greater autonomy, job satisfaction, and performance, positively influencing organizational culture (Linley, Woolston, & Biswas-Diener, 2009; Linley et al., 2011; Hubley, Gottlieb, & Durrant, 2022; Lavoie-Tremblay et al., 2024). They foster employee strengths and manage weaknesses constructively by redesigning jobs and creating supportive environments (Aguinis, Gottfredson, & Joo,

How to cite

Aslani, F., Mohammadi, M (2025). Designing a Strengths-Based Leadership Model at Payame Noor University with a Grounded Theory Strategy. *Public Organization Management*, 8(29), 1-13.

2012; Ge et al., 2024; van Woerkom et al., 2024), based on the premise that individuals are intrinsically motivated to flourish (Meyers & van Woerkom, 2017; Pezirkianidis et al., 2020), with their greatest growth potential lying in their strengths (Buckingham & Clifton, 2001; Burkus, 2011; Clifton & Harter, 2003), leading to a greater sense of meaningfulness (Harzer & Ruch, 2013). Universities, given their specific mission, must regularly evaluate their performance. Identifying strengths through evaluation helps create effective strategies for planning and achieving strategic goals (Rashidi & Rashidi, 2022). Leadership in universities is complex and distinct, requiring specific skills and competencies due to diverse objectives, social responsibilities, and traditional values (Rahimzadeh Kalaleh et al., 2021). As key institutions for knowledge production and human capital development, universities need leaders who can adapt to their complex, dynamic structure, particularly in interactions with faculty and students (Hosseini, Enayati, & Niyaz Azari, 2024). Research indicates that the performance of large institutions like universities is intertwined with leadership skills, where leaders play a pioneering role in guiding success and organizational excellence (Rony et al., 2023; Young, 2023; Khadivi et al., 2025). Given that an efficient and capable workforce is the most valuable resource of any university (Parasteh et al., 2023; Alimohammadi, Rezaei Zadeh, & Haqiqat Monfared, 2024), and university performance depends heavily on the capability of its staff, especially faculty members (Hofmeyr, 2023; Saki et al., 2024), identifying and implementing an appropriate leadership style is essential (Rony et al., 2023). This can be achieved through strengths-based leadership, which allocates tasks according to employees' capabilities, stimulates teamwork, and creates complementary competencies to mitigate the impact of weaknesses (Wang et al., 2023). Such leadership enhances job satisfaction, improves interpersonal relationships, and increases organizational effectiveness (Niemic, 2018).

The need for this approach is particularly critical at Payame Noor University (PNU), a vast institution characterized by geographical dispersion and structural complexity. PNU faces challenges including a distance education system that reduces teacher-student interaction and impacts teaching quality, an over-reliance on theoretical education neglecting practical skills, and increasing workload pressure on staff and faculty leading to potential burnout and turnover. These challenges necessitate capable, strategic leadership to guide and improve the university's educational and organizational conditions. Therefore, this study aims to identify the key components of strengths-based leadership within PNU's context and develop a model using the Grounded Theory strategy, addressing a significant research and organizational gap. The main research question is: What model explains strengths-based leadership at Payame Noor University?

Research Method

This study employed a qualitative approach using the Grounded Theory strategy (Strauss & Corbin, 1998). The participants were 15 experts from Payame Noor University, selected through purposive sampling. The criterion for determining the sample size was theoretical saturation, achieved by the eighth interview; however, fifteen in-depth, semi-structured interviews were conducted to ensure data richness. Participants were selected based on their employment in managerial positions and/or membership in the academic faculty of management and behavioral sciences departments at PNU, ensuring deep experience and awareness of

the research context.

To ensure research quality and trustworthiness, principles of credibility, confirmability, transferability, and dependability were adhered to (Lincoln & Guba, 1985). Credibility was enhanced through member checking (where findings were shared with participants for feedback) and peer review by qualitative methodology experts. Confirmability was achieved by meticulously documenting all stages of data coding, analysis, and interpretation, ensuring the process was traceable. The use of MAXQDA 2020 software aided in transparent and systematic analysis. Transferability was supported by providing detailed characteristics of the participants allowing readers to assess the potential for transferring findings to similar contexts. Dependability was ensured through accurate recording of the research process and methodical reporting. Data collection was conducted through semi-structured, in-depth interviews. The interview protocol included open-ended questions developed based on the literature and research objectives, covering topics such as the concept of strengths-based leadership, causal conditions, contextual factors, intervening conditions, strategies, and consequences. Interviews lasted 60-90 minutes and were recorded with participant consent. Data analysis followed the systematic grounded theory procedure outlined by Strauss and Corbin (1992, 1998), involving three coding stages: open coding, axial coding, and selective coding, facilitated by MAXQDA 2020.

Findings

The analysis of the interview data led to the extraction of 29 sub-codes. The core category emerging from the data was **Strengths-Based Leadership**, identified as the central phenomenon. The analysis resulted in a paradigm model consisting of six main categories and 29 subcategories:

- **Causal Conditions:** These are the factors that influence the emergence of strengths-based leadership. Ten causal conditions were identified: Training, Effective Communication, Talent Development, Autonomy, Organizational Trust, Motivation, Continuous Feedback, Spirit of Cooperation, Strengths-Based Mindset, and Personality Traits of leaders.
- **Contextual Conditions:** These are the general environmental factors that influence the strategies. Four contextual conditions were identified: Organizational Goals, Organizational Structure, Organizational Culture, and Organizational Environment.
- **Intervening Conditions:** These are specific conditions that can hinder or facilitate the strategies. Four intervening conditions were identified: Organizational Politicization, Organizational Crisis, Managerial Weakness, and Resistance to Change.
- **Phenomenon (Core Category): Strengths-Based Leadership.** This was characterized by five key dimensions: Focusing on Strengths, Empowering Employees, Creating Motivation and Team Spirit, Strengthening Skills and Positive Attributes, and a tendency towards a Participative Leadership Style.
- **Strategies/Actions:** These are the actions taken by leaders in response to the phenomenon. Three core strategies were identified: Skills Enhancement, Evaluation (focused on strengths), and Team-Centricity.
- **Consequences:** These are the outcomes of implementing the strategies. Seven consequences were identified: Organizational Development, Creativity and Innovation, Job Satisfaction, Team Spirit, Dominance (influence based on expertise and acceptance),

Organizational Performance, and Organizational Participation.

The axial coding process integrated these categories into a coherent paradigm model, illustrating the dynamic relationships. For instance, causal conditions like training foster the adoption of strengths-based leadership. Leaders then employ strategies like skills enhancement. The success of these strategies is affected by the organizational context (e.g., a supportive culture helps) and intervening conditions (e.g., resistance to change can hinder progress). The effective implementation of strategies leads to positive consequences like increased job satisfaction and organizational development. Selective coding yielded core propositions, such as: "Causal conditions influence the adoption of strengths-based leadership," and "The strategies of the strengths-based leadership model lead to positive organizational outcomes."

Conclusion and Discussion

This study successfully designed a contextualized model for strengths-based leadership at Payame Noor University. The findings indicate that strengths-based leadership, as a transformative approach centered on leveraging individual and collective capacities, can effectively address the specific challenges faced by PNU, such as geographical dispersion, workload pressure, and the need for improved educational quality. The model highlights that the implementation of this leadership style is not isolated but is driven by foundational causal conditions like continuous training, effective communication, and organizational trust. Leaders must actively pursue strategies focused on enhancing skills, implementing constructive evaluation systems, and fostering teamwork. However, the path is moderated by intervening conditions like resistance to change and organizational politicization, which require proactive management through transparent leadership and participatory change processes. The potential outcomes—ranging from improved job satisfaction and creativity to enhanced organizational performance—underscore the significant value of adopting this model. The findings align with previous national and international studies on the positive impacts of strengths-based and empowering leadership on performance, job engagement, and professional development (e.g., Pouralef, 2024; Doosti et al., 2024; Ghanbari & Mohammadi, 2023; van Woerkom et al., 2024; Wang & Ding, 2024). For successful implementation at PNU and similar educational institutions, the study proposes several recommendations based on the model's components: This research contributes to the field by providing an empirically-grounded model tailored to the context of a large, decentralized university, moving beyond theoretical discussion to offer an actionable framework. Future research could conduct comparative studies in different organizational contexts, investigate the impact of this model on variables like stress reduction and psychological well-being, and explore the dynamics of leader-follower interactions within a strengths-based framework in greater depth.

KEYWORDS

Leadership Style, Strengths-Based Leadership, Grounded Theory, Payame Noor University.





«مقاله پژوهشی»

طراحی مدل رهبری قوت‌مدار در دانشگاه پیام نور با راهبرد داده‌بنیاد

فرشید اصلانی^{۱*}، مرضیه محمدی^۲

چکیده

براساس پژوهش‌های روانشناسی مثبت، زمانی که کارکنان به جای تمرکز بر نقاط ضعف خود، بر نقاط قوتشان متمرکز شوند، به احتمال بیشتری به سطوح بهینه عملکرد در کار دست پیدا می‌کنند. پژوهش حاضر ارائه‌دهنده الگوی رهبری قوت‌مدار در دانشگاه پیام نور است. این پژوهش از نوع کاربردی - اکتشافی مبتنی بر رویکرد داده‌بنیاد است. ابزار جمع‌آوری داده‌ها، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته است. نمونه آماری شامل ۱۵ نفر از خبرگان، شامل خبرگان علمی و اجرایی مدیریتی بود که به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. برای تحلیل داده‌های کیفی پژوهش، از نرم‌افزار MAXQDA 2020 استفاده شد. ۲۹ کد فرعی از پاسخ خبرگان، استخراج شد. بررسی مضامین مصاحبه‌های انجام شده و سازماندهی مقوله‌های فرعی نشان داد، رهبری قوت‌مدار به عنوان پدیده محوری ناشی از شرایط علی مانند آموزش، روحیه همکاری، ویژگی‌های شخصیتی و قوت‌مداری شکل خواهد گرفت. کنش‌های ارتقای مهارت‌ها، ارزشیابی و تیم محوری در مدل رهبری قوت‌مدار، پیامدهایی مانند توسعه سازمانی، خلاقیت، رضایت شغلی و مشارکت سازمانی را در پی خواهد داشت. هرچند در این الگو، عوامل زمینه‌ای نظیر ساختار، فرهنگ و محیط سازمانی و شرایط مداخله‌گر، روابط را تحت تاثیر قرار خواهند داد.

واژه‌های کلیدی

سبک رهبری، رهبری قوت‌مدار، نظریه داده‌بنیاد، دانشگاه پیام نور.

۱. گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.
۲. کارشناسی ارشد، گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

*نویسنده مسئول: فرشید اصلانی
f.aslani@pnu.ac.ir

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۱۱/۱۹

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۱۱/۱۱

استناد به این مقاله:

اصلانی، فرشید؛ محمدی، مرضیه (۱۴۰۴). طراحی مدل رهبری قوت‌مدار در دانشگاه پیام نور با راهبرد داده‌بنیاد. مدیریت سازمان‌های دولتی، سال (شماره)، صفحه.

حق انتشار این مستند، متعلق به نویسندگان آن است. ۱۴۰۴ ©. ناشر این مقاله، دانشگاه پیام نور است.

این مقاله تحت گواهی زیر منتشر شده و هر نوع استفاده غیرتجاری از آن مشروط بر استناد صحیح به مقاله و با رعایت شرایط مندرج در آدرس زیر مجاز است.

Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

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

نلسون^{۱۴}، ۱۹۹۵). در همین راستا، استفاده از مداخلات مبتنی بر قوت، افراد را به سمت رفتارهای معنادار و هدفمند هدایت می‌کند (پترسون و سلیگمن، ۲۰۰۴؛ استاوروپولو و همکاران، ۲۰۲۴). و زمینه‌ساز رشد فردی و سازمانی (ون ورکوم و همکاران، ۲۰۲۲) می‌شود.

از نظر دینگ و یو^{۱۵} (۲۰۲۰)، رهبری قوت‌مدار یک سبک منحصر به فرد از رهبری مثبت است که بر تمرکز بر قوت‌های خود و پیروان تأکید دارد. رویکرد رهبری قوت‌مدار بر این باور است که تمرکز صرف بر ضعف‌ها نهایتاً به عملکردی متوسط منجر می‌شود، در حالی که تمرکز بر توانمندی‌های فردی می‌تواند سطوح بالاتری از عملکرد را به همراه داشته باشد (سوریا، ورنر، روهولت و کیپدر^{۱۶}، ۲۰۱۹؛ کلیفتون و هارتر^{۱۷}، ۲۰۰۳). این رهبران با بهره‌گیری از توانمندی‌های منحصر به فرد خود، سطوح بالاتری از استقلال، رضایت شغلی و عملکرد را تجربه کرده و بر فرهنگ سازمانی تأثیرگذار هستند (لینلی، وولستون و بیسواس-دینر^{۱۸}، ۲۰۰۹؛ لینلی و همکاران، ۲۰۱۱؛ هابلی، گوتلیب و دورانت^{۱۹}، ۲۰۲۲؛ لائوواترملی و همکاران^{۲۰}، ۲۰۲۴). آن‌ها با طراحی مجدد مشاغل و ایجاد فضای حمایتی، نقاط قوت کارکنان را پرورش داده و ضعف‌ها را به صورت سازنده مدیریت می‌کنند (آگونیس، گوتفردسون و جو^{۲۱}، ۲۰۱۲؛ گی و همکاران^{۲۲}، ۲۰۲۴؛ ون ورکوم و همکاران، ۲۰۲۴). زیرا افراد به صورت ذاتی برای شکوفایی دارای انگیزه هستند (مایرز و ون ورکوم، ۲۰۱۷؛ پزیرکیانیدیس و همکاران، ۲۰۲۰) و چون، بیشترین ظرفیت رشد در نقاط قوت آن‌ها نهفته است (باکینگهام^{۲۳} و کلیفتون، ۲۰۰۱؛ بارکاس^{۲۴}، ۲۰۱۱؛ کلیفتون و هارتر، ۲۰۰۳)، استفاده از نقاط قوتشان باعث احساس معناداری بالاتر آن‌ها می‌شود (هارزر و راخ، ۲۰۱۳).

دانشگاه‌ها با توجه به مأموریت خاص خود، باید عملکردشان را به طور منظم ارزیابی کنند. زیرا، شناسایی نقاط

مقدمه

رهبری اساس تمامی دستاوردهای سازمانی محسوب می‌شود (لی^۱، ۲۰۲۴) و به عنوان یکی از مؤلفه‌های کلیدی موفقیت سازمان‌ها شناخته شده است (کلاین، والیس و کوک^۲، ۲۰۱۳؛ سوبرامانیان و بنی هاشمی، ۲۰۲۴). سبک‌های رهبری متنوعی برای مدیریت اثربخش سازمان‌ها ارائه شده‌اند (وان جارسولد، منتز و الیس^۳، ۲۰۱۹). زیرا، سبک‌های سنتی در دنیای پرشتاب و پیچیده امروز، دیگر پاسخگوی نیازها و چالش‌های نوظهور نیستند (وان دیرندونکو پاترسون^۴، ۲۰۲۵) این سبک‌ها معمولاً امکان همکاری، خلاقیت و رشد فردی را محدود کرده و با نادیده گرفتن تفاوت‌های فردی کارکنان، رویکردی یکنواخت را دنبال می‌کنند (تانگ، ۲۰۱۹). از این رو، تغییر سبک رهبری می‌تواند منجر به ارتقا عملکرد سازمان‌ها شود (نگوین، هانگ، هیپ و فلین^۵، ۲۰۲۳).

پژوهش‌ها نشان می‌دهند که هر فرد دارای مجموعه‌ای منحصر به فرد از نقاط قوت است که در صورت شناسایی و به کارگیری، می‌تواند به عملکرد بهینه‌تری منجر شود (پترسون و سلیگمن^۶، ۲۰۰۴؛ مایرز و ون ورکوم^۷، ۲۰۱۷؛ وود و همکاران^۸، ۲۰۱۱؛ وانگ و همکاران^۹، ۲۰۲۳). مشارکت افراد در فعالیتهایی که با نقاط قوت آن‌ها هم‌راستا است، عملکرد، یادگیری و بهزیستی را افزایش می‌دهد (هارزر و راخ^{۱۱}، ۲۰۱۳، ۲۰۱۴؛ پزیرکیانیدیس و همکاران^{۱۲}، ۲۰۲۳؛ استاوروپولو و همکاران^{۱۳}، ۲۰۲۴؛ ون ورکوم و همکاران، ۲۰۱۶؛ کلیفتون و

14. Clifton & Nelson

15. Ding & Yu

16. Soria, Werner, Roholt & Capeder

17. Clifton & Harter

18. Linley, Woolston & Biswas-Diener

19. Hubley, Gottlieb & Durrant

20. Lavoie-Tremblay et al

21. Aguinis, Gottfredson & Joo

22. Ge et al

23. Buckingham

24. Burkus

1. Ly

2. Klein, Wallis & Cooke

3. Van Jaarsveld, Mentz & Ellis

4. van Dierendonck & Patterson

5. Tang

6. Nguyen, Hang, Hiep & Flynn

7. Peterson & Seligman

8. Meyers & Van Woerkom

9. Wood et al

10. Wang et al

11. Harzer & Ruch

12. Pezirkianidis et al

13. Stavropoulou et al

را تحت تأثیر قرار می‌دهد و تکیه‌ی بیش از حد بر آموزش تئوری و کتاب‌محور و کم‌توجهی به آموزش عملی و مهارتی که مانع ورود مؤثر فارغ‌التحصیلان به بازار کار می‌گردد، ضرورت وجود رهبری توانمند و استراتژیک را برای هدایت و بهبود شرایط آموزشی و سازمانی دانشگاه آشکار می‌کند. از طرفی، وجود فشار کاری فزاینده بر کارکنان و اساتید به دلیل پراکندگی جغرافیایی و تراکم دانشجویی که تداوم این شرایط می‌تواند باعث افزایش نرخ جابه‌جایی شغلی، فرسودگی شغلی و افت بهره‌وری سازمانی شود. از این رو، ساختار گسترده و غیرمتمرکز دانشگاه پیام نور، چالش‌های خاصی در رهبری و مدیریت منابع انسانی ایجاد کرده که لزوم طراحی مدلی مبتنی بر زمینه واقعی سازمان را ضروری می‌سازد. لذا پژوهش حاضر با هدف شناسایی مؤلفه‌های کلیدی رهبری قوت‌مدار در بافت دانشگاه پیام نور و تدوین مدلی با استفاده از راهبرد نظریه داده‌بنیاد، به دنبال پاسخ‌گویی به این خلأ پژوهشی و نیاز سازمانی است. بر این اساس، سوال اصلی پژوهش حاضر به این صورت مطرح می‌شود: مدلی که رهبری قوت‌مدار را در دانشگاه پیام نور تبیین می‌کند، چگونه است؟

مبانی نظری

رهبری پدیده‌ای تاریخی است که از دوران باستان تاکنون وجود داشته و رهبران، ملت‌ها را هدایت و ایده‌های جمعی را گسترش داده‌اند (دیزا^۴، ۲۰۲۳؛ اسپو-پرده^۵، ۲۰۲۵). با وجود دشواری در تعریف رهبری، مطالعات مختلف تلاش کرده‌اند چارچوبی مشترک برای تبیین آن ارائه دهند (دانیلز، هوندگم و دوچی^۶، ۲۰۱۹؛ کوتیر^۷، ۲۰۱۲؛ نورثاوس^۸، ۲۰۲۱؛ یوکل^۹، ۲۰۱۳؛ اگیتیم^{۱۰}، ۲۰۲۴). پژوهشگران برجسته‌ای چون برنز، باس و کووی در توسعه این حوزه نقش مؤثری داشته‌اند (اسپو-پرده^۵، ۲۰۲۵). یوکل (۲۰۱۳، ۲۰۰۶) رهبری را فرایندی آگاهانه برای تأثیرگذاری، هدایت و تسهیل فعالیت‌های گروهی با هدف دستیابی به اهداف مشترک می‌داند. از دیدگاه سنتی، رهبری فرایندی یک‌سویه است، جایی که رهبر مبدأ اصلی است (دراث^{۱۱}، ۲۰۰۱؛ پیرس و کانگر^{۱۲}، ۲۰۰۳). از اوایل قرن بیستم، نظریه‌های گوناگونی در زمینه سبک‌های رهبری

قوت به کمک ارزیابی می‌تواند به ایجاد استراتژی‌های مؤثر برای برنامه‌ریزی و تحقق اهداف استراتژیک کمک کند (رشیدی و رشیدی، ۱۴۰۱). رهبری در دانشگاه به دلیل اهداف متنوع، مسئولیت‌های اجتماعی و ارزش‌های سنتی، پیچیده و متمایز از سایر سازمان‌هاست و نیازمند مهارت‌ها و صلاحیت‌های ویژه است (رحیم‌زاده کلاله و همکاران، ۱۴۰۰). دانشگاه‌ها به عنوان نهادهای تولید دانش و تأمین سرمایه انسانی، از اهمیت زیادی برخوردارند و به رهبری نیاز دارند که بتواند با ساختار پیچیده و پویای محیط دانشگاه به ویژه تعامل با اعضای هیئت علمی و دانشجویان، به‌خوبی سازگار شود (حسینی و همکاران، ۱۴۰۳). یافته‌های پژوهش رونی و همکاران^۱ (۲۰۲۳) و یانگ^۲ (۲۰۲۳)، نشان می‌دهد که عملکرد نهادهای بزرگی مانند دانشگاه‌ها با مهارت‌های رهبری درهم‌تنیده است و در آن، رهبران نقشی پیشرو در جهت‌دهی به مسیر موفقیت و تعالی سازمان ایفا می‌کنند. (خدیوی و همکاران، ۱۴۰۴). و با توجه به اینکه، نیروی انسانی کارآمد و توانمند، ارزشمندترین منبع هر دانشگاه محسوب می‌شود (پرسته و همکاران، ۱۴۰۲؛ علیمحمدی و همکاران، ۱۴۰۳) و عملکرد دانشگاه‌ها به عنوان پیشگامان عرصه آموزشی کشورها به توانمندی کارکنان آن‌ها از جمله، اعضای هیئت علمی به عنوان مهم‌ترین و بزرگترین بخش آموزش عالی، بستگی دارد (هافمیر، ۲۰۲۳؛ ساکی و همکاران، ۱۴۰۳)، درچنین فضایی، شناخت و به‌کارگیری سبک رهبری مناسب، امری ضروری است (رونی و همکاران، ۲۰۲۳) و این امر از طریق به‌کارگیری رهبری قوت‌مدار که با تخصیص وظایف متناسب با توانمندی‌های کارکنان و تحریک همکاری میان اعضای تیم و با ایجاد توانمندی‌های مکمل، تأثیر نقاط ضعف را کاهش می‌دهد، میسر می‌شود (وانگ و همکاران، ۲۰۲۳). چنین رهبری، با تمرکز بر نقاط قوت کارکنان، موجب ارتقای رضایت شغلی، بهبود روابط بین‌فردی و در نتیجه افزایش اثربخشی سازمانی می‌شود (نیمیک^۳، ۲۰۱۸). استفاده از سبک رهبری قوت‌مدار، در دانشگاه پیام نور، به‌عنوان یک نهاد گسترده با پراکندگی جغرافیایی و پیچیدگی ساختاری، از اهمیت دوچندان برخوردار است. زیرا دانشگاه پیام نور به‌عنوان یکی از بزرگ‌ترین دانشگاه‌های ایران، با چالش‌های متعددی مواجه است؛ وجود نظام آموزشی غیرحضور که موجب کاهش تعامل مؤثر بین استاد و دانشجو شده و کیفیت تدریس

4. Díaz

5. Espejo-Pereda

6. Daniels, Hondeghe & Dochy

7. Kotter

8. Northouse

9. Yukl

10. Egitim

11. Drath

12. Pearce & Conger

1. Rony et al

2. Young

3. Niemiec

ون ورکوم و همکاران، ۲۰۱۶). نکته قابل تامل این است که، برخلاف سبک‌های سنتی که بر نواقص متمرکز هستند، رهبری قوت‌مدار به شناسایی و تقویت ظرفیت‌های مثبت کارکنان پرداخته است؛ در نتیجه استراتژی رهبری به شیوه‌ای بازتر، مشارکتی‌تر و فراگیرتر اجرا شده و رویکرد جدید، به ایجاد تعاملات توأم با احترام و سازنده با کارکنان کمک می‌کند (لاووا_ترمبلی و همکاران، ۲۰۲۴).

پیشینه پژوهش

در سال‌های اخیر، پژوهش‌های داخلی و خارجی با تمرکز بر ابعاد مختلف سبک رهبری قوت‌مدار، نقش آن را در مواردی مانند بهبود عملکرد، افزایش اشتیاق شغلی، رضایت کارکنان و ارتقاء اثربخشی سازمانی بررسی کرده‌اند. در ادامه، به شماری از این پیشینه‌ها اشاره می‌شود.

پورالف (۱۴۰۳) در مطالعه‌ای با عنوان قوت‌مدار و اشتیاق شغلی کارمندان: یک مطالعه چندمنبعی، به بررسی تأثیر رهبری قوت‌مدار بر عملکرد حرفه‌ای کارکنان پرداخت. یافته‌های این پژوهش نشان داد که قوت‌مدار، به‌صورت مستقیم و از طریق نقش میانجی اشتیاق شغلی، تأثیر مثبتی بر عملکرد حرفه‌ای کارکنان دارد. علاوه بر این، تأثیر مذکور در شرایطی که کیفیت مبادله رهبر-عضو در سطح بالاتری قرار دارد، تقویت می‌شود. به‌طور کلی، نتایج این تحقیق بر نقش حیاتی رهبری قوت‌مدار در ارتقای عملکرد کارکنان از طریق افزایش اشتیاق شغلی تأکید دارد.

نتایج پژوهش دوستی و همکاران (۱۴۰۳) نشان داد که رهبری قوت‌مدار از طریق اشتیاق شغلی، به‌عنوان متغیر میانجی، تأثیر مثبتی بر عملکرد شغلی کارکنان دارد. همچنین، کیفیت مبادله رهبر-عضو نقش تقویت‌کننده‌ای در این رابطه ایفا می‌کند، به‌ویژه در شرایطی که این مبادله در سطح بالاتری قرار دارد. با این حال، نقش میانجی‌گری تعدیل‌شده برای کیفیت مبادله رهبر-عضو در این مطالعه تأیید نشد.

قنبری و محمدی (۱۴۰۲) در پژوهشی به بررسی تأثیر رهبری توانمندساز مدیران مدارس بر توسعه حرفه‌ای معلمان با نقش میانجی یادگیری سازمانی پرداختند. نتایج نشان داد که رهبری توانمندساز به‌طور مستقیم و از طریق یادگیری سازمانی، تأثیر مثبتی بر توسعه حرفه‌ای معلمان دارد. همچنین، یادگیری سازمانی نقش میانجی معناداری در این ارتباط ایفا و همراه رهبری توانمندساز بخش قابل‌توجهی از تغییرات توسعه حرفه‌ای معلمان را تبیین می‌نماید.

چیوایی (۱۴۰۲) در پژوهشی به بررسی تأثیر مدیریت

مطرح شدند (امیری و همکاران، ۲۰۲۰)؛ سبک‌هایی مانند رهبری بروکراتیک (برکویتز و کراوس^۱، ۲۰۲۰)، اصیل (آریاگادا-ونگاس و همکاران^۲، ۲۰۲۲)، موقعیتی (امیری و همکاران، ۲۰۲۰)، دموکراتیک (ندلکو و پوتوچان^۳، ۲۰۲۱)، خودکامه (امینی و همکاران، ۲۰۱۹)، استراتژیک (سینگ و همکاران^۴، ۲۰۲۳)، کاریزمایی (هازام و ویلکینز^۵، ۲۰۲۳)، مردم‌محور (لئون و مورالس^۶، ۲۰۱۸)، کارگرا (بریوارت و دوریس^۷، ۲۰۲۱)، رابطه‌محور (هین و هوا^۸، ۲۰۲۰) و رهبری قوت‌مدار (نیمیک، ۲۰۱۸).

سبک رهبری قوت‌مدار به عنوان سبکی تعریف می‌شود که بر توانمندسازی کارکنان و فراهم کردن فرصت‌های لازم برای رشد و خودمختاری آن‌ها تمرکز دارد (لی و همکاران^۹، ۲۰۱۸). اگرچه رهبری قوت‌مدار حوزه‌ای نوظهور است و مطالعات اندکی به آن پرداخته‌اند (گی و همکاران، ۲۰۲۴) اما یافته‌های اولیه حاکی از مزایای قابل‌توجه این رویکرد است. این سبک با تأکید بر بهره‌گیری از نقاط قوت فردی و تیمی، مسیر دستیابی به اهداف سازمانی و فردی را هموار می‌سازد (دینگ و یو، ۲۰۲۰ الف). مطابق مدل راث و کنچی^{۱۰} (۲۰۰۸)، رهبری قوت‌مدار دارای سه بُعد اصلی است: تمرکز بر شناسایی و بهره‌گیری از نقاط قوت شخصی رهبر، کمک به اعضای تیم برای شناسایی و رشد نقاط قوت‌شان و ایجاد تیم‌هایی مکمل که اعضای آن بر اساس نقاط قوت یکدیگر، همکاری مؤثری دارند. این ابعاد باعث می‌شود رهبران بتوانند با ایجاد محیطی حمایتی و توانمندساز، تعهد، عملکرد و نوآوری را در کارکنان تقویت کنند (دینگ و یو، ۲۰۲۰ الف؛ دینگ و یو، ۲۰۲۰ ب؛ دینگ و یو، ۲۰۲۱ الف؛ دینگ و همکاران، ۲۰۲۰؛ دینگ و کوان^{۱۱}، ۲۰۲۱). پژوهش‌های دیگر نیز نشان داده‌اند که رهبری قوت‌مدار با پرورش ویژگی‌هایی مانند انعطاف‌پذیری شغلی، پایداری شغلی کارکنان را به‌ویژه در نبود جهت‌گیری شغلی افزایش می‌دهد (بارکاس، ۲۰۱۱؛ دینگ، یو و لی، ۲۰۲۰؛ لینلی، گوویندجی و وست^{۱۲}، ۲۰۰۷؛

1. Berkowitz & Krause
2. Arriagada-Venegas et al
3. Nedelko & Potocan
4. Singh et al
5. Hazzam & Wilkins
6. Leon & Morales
7. Breevaart & deVries
8. Huynh & Hua
9. Lee et al
10. Rath & Conchie
11. Quan
12. Linley, Govindji & West

می‌کند.

وانگ و دینگ (۲۰۲۴) پژوهشی با عنوان چگونه رفتار شهروندی سازمانی را برانگیزیم؟ نقش رهبری قوت‌مدار، را به انجام رساندند. نتایج نشان داد که رهبری قوت‌مدار، تأثیر مثبت و معناداری بر رفتارهای شهروندی سازمانی دارد و این رابطه از طریق شناسایی سازمانی میانجی‌گری می‌شود. علاوه بر این، اضافه‌بار کاری، تأثیر منفی بر ارتباط رهبری قوت‌مدار با رفتارهای شهروندی سازمانی دارد.

بولاجی^۱ (۲۰۲۴) مطالعه‌ای با عنوان رهبری قوت‌مدار: بهره‌برداری از نقاط قوت شخصیتی برای بهبود رفاه کارکنان را ارائه داد. نتایج نشان داد، رهبری قوت‌مدار می‌تواند چالش‌های حرفه‌ای مانند فرسودگی شغلی و خستگی را کاهش دهد و از طریق تقویت مشارکت کاری، بهبود رفاه کارکنان را تسهیل کند.

وانگ و همکاران (۲۰۲۳) موضوع رهبری قوت‌مدار و تعهد کاری کارکنان: یک مطالعه چندمنبعی را بررسی نمودند. یافته‌های مدل‌سازی مسیر مشخص کرد، ارزیابی سرپرستان از عملکرد شغلی کارکنان نشان‌دهنده این است که رهبری قوت‌مدار باعث ایجاد تعهد کاری در کارکنان می‌شود. همچنین رابطه مثبت بین رهبری قوت‌مدار و تعهد کاری کارکنان زمانی که کیفیت تبادل رهبر-عضو بالا برود، قوی‌تر است.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر با رویکرد کیفی با راهبرد داده‌بنیاد انجام شد. مشارکت کنندگان در این پژوهش، خبرگان دانشگاه پیام نور هستند. تعداد ۱۵ نفر به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. ملاک تعیین حجم نمونه در این پژوهش، رسیدن به اشباع نظری بوده است که از مصاحبه هشتم اشباع حاصل شد. اما پانزده مصاحبه عمیق نیمه‌ساختاریافته با خبرگان انجام شد. ملاک انتخاب مشارکت کنندگان، اشتغال در پست‌های مدیریتی و عضویت در هیئت علمی رشته‌های مدیریت و علوم رفتاری دانشگاه پیام نور بود، به‌طوری‌که تجربه و آگاهی عمیق آن‌ها از زمینه تحقیق، امکان فراهم‌آوری داده‌های غنی و معنادار را برای توسعه نظریه فراهم کرد. در پژوهش‌های کیفی از مفاهیمی چون قابلیت اعتماد، قابلیت تأیید، قابلیت انتقال‌پذیری و وابستگی استفاده می‌شود (لینکلن و گوبا^۲،

منابع انسانی بر عملکرد نوآوری با نقش میانجی رهبری توانمندساز پرداخت. یافته‌ها نشان داد که مدیریت منابع انسانی تأثیر مثبتی بر رهبری توانمندساز دارد و این نوع رهبری نیز به‌طور معناداری عملکرد نوآوری را ارتقا می‌دهد. همچنین، رهبری توانمندساز به‌عنوان میانجی، رابطه بین مدیریت منابع انسانی و عملکرد نوآوری را تقویت می‌کند.

اصغری و زندی (۱۴۰۲) تأثیر رهبری توانمندساز بر خودرهبری کارکنان را بررسی نمودند. نتایج نشان داد، رهبری توانمندساز تأثیر معناداری بر خودرهبری کارکنان دارد. رهبری توانمندساز موجب تقویت خودرهبری و در نتیجه بهبود عملکرد فردی و تیمی در سازمان‌ها می‌شود. این یافته‌ها اهمیت به‌کارگیری شیوه‌های رهبری توانمندساز را برای ارتقاء توانمندی‌ها، انگیزش کارکنان و بهبود عملکرد سازمانی تأکید می‌کند.

ون و رکوم و همکاران (۲۰۲۴) پژوهشی با عنوان تقویت تناسب فرد و شغل: چه کسانی به یک رهبر قوت‌مدار نیاز دارند تا با شغل خود سازگار شوند؟ را، انجام دادند. نتایج نشان داد که رهبری قوت‌مدار ارتباط مثبتی با میزان تطابق فرد با شغل و همچنین شانس موفقیت و رضایت فرد در شغل و رشد شغلی دارد. این رابطه از طریق استفاده از نقاط قوت شخصی میانجی‌گری می‌شود.

گی و همکاران (۲۰۲۴) موضوع رهبری یا قوت‌های مبتنی بر خود برای مشاغل پایدار؟ اثر جبرانی از طریق انعطاف‌پذیری را مورد پژوهش قرار دادند. نتایج نشان داد که رهبری قوت‌مدار با انعطاف‌پذیری شغلی کارکنان ارتباط مثبت دارد. این سبک رهبری با تقویت نقاط قوت مانند انعطاف‌پذیری شغلی در کارکنان، ثبات شغلی را افزایش می‌دهد. همچنین نتایج نشان داد، هم نقاط قوت رهبر و هم نقاط قوت کارکنان عوامل کلیدی در فرآیند توسعه شغلی فردی هستند.

لاوواترملی و همکاران (۲۰۲۴) موضوع ادراکات رهبران پرستاری از تأثیر برنامه قوت‌مدار در پرستاری و مراقبت‌های بهداشتی سه ماه پس از آموزش را بررسی نمودند. یکی از یافته‌های تحلیل داده‌های کیفی نشان داد برنامه قوت‌مدار تأثیر قابل توجهی در تغییر نگرش و رفتار رهبران داشته و به آن‌ها کمک کرده است تا به شیوه‌ای مؤثرتر با تیم‌های خود تعامل داشته و در نتیجه محیط کاری بهتری ایجاد کنند.

دینگ و همکاران (۲۰۲۴) پژوهشی با عنوان چگونه و در چه زمانی نقاط قوت مؤثرند؟ تأثیر رهبری قوت‌مدار بر رضایت شغلی پیروان را انجام دادند. نتایج نشان داد که رهبری قوت‌مدار تأثیر مثبتی بر رضایت شغلی پیروان دارد و استفاده از نقاط قوت پیروان به‌طور کامل این تأثیر را میانجی‌گری

1. Bolaji

2. Lincoln & Guba

قضاوت خواننده درباره تعمیم‌پذیری نتایج در بافت‌های مشابه فراهم شود. در نهایت، وابستگی پژوهش از طریق ثبت دقیق مراحل تحقیق و تدوین گزارش روش‌مند از فرایند جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها تضمین شد، به‌گونه‌ای که در صورت تکرار پژوهش در شرایط مشابه، بتوان به نتایج قابل اتکا دست یافت. ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان در جدول ۱ ارائه شده است.

(۱۹۸۵). در پژوهش حاضر، برای افزایش قابلیت اعتماد، از روش‌های بازبینی توسط مشارکت‌کنندگان و بررسی همکاران، بهره گرفته شد؛ بدین‌صورت که یافته‌ها و کدهای استخراج‌شده برای چند نفر از مشارکت‌کنندگان ارسال شد و نظر آن‌ها در مورد تطابق تحلیل‌ها با واقعیت تجربه‌شان اخذ گردید. همچنین، تحلیل‌های اولیه با نظر دو نفر از خبرگان روش‌شناسی کیفی که در فرایند تحقیق مشارکت نداشتند، مرور و بررسی شد. برای قابلیت تأیید، تلاش شد تا کلیه مراحل کدگذاری، تحلیل و تفسیر داده‌ها مستندسازی و قابل پیگیری باشد. استفاده از نرم‌افزار مکس کیودا در کدگذاری داده‌ها نیز به شفافیت و نظام‌مند بودن تحلیل کمک نمود. همچنین برای انتقال‌پذیری، ویژگی‌های مشارکت‌کنندگان به‌صورت دقیق در جدول مربوطه ارائه شده است تا امکان

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان

Table 1. The demographic characteristics of the interviewees.

ردیف	جنسیت	سمت	تحصیلات	ویژگی‌ها
نفر اول	مرد	رئیس مرکز پیام نور	دکتر	اشتغال در پست‌های مدیریتی یا
نفر دوم	مرد	عضو علمی	دکتر	رهبری در دانشگاه و تجارب
نفر سوم	مرد	رئیس مرکز پیام نور	دکتر	گسترده مدیریتی،
نفر چهارم	مرد	عضو علمی	دکتر	آشنایی با مفاهیم و نظریه‌های
نفر پنجم	مرد	عضو علمی	دکتر	رهبری و مدیریت و توانایی ارائه
نفر ششم	مرد	عضو علمی	دکتر	دیدگاه‌های علمی و نظری،
نفر هفتم	مرد	رئیس مرکز پیام نور	دکتر	عضویت در هیئت علمی و
نفر هشتم	مرد	رئیس مرکز پیام نور	دکتر	تخصص در رشته‌های مدیریت و
نفر نهم	مرد	عضو علمی	دکتر	علوم رفتاری
نفر دهم	مرد	رئیس مرکز پیام نور	دکتر	حضور و مشارکت در پروژه‌های
نفر یازدهم	زن	عضو علمی	دکتر	تحقیقاتی یا برنامه‌های توسعه
نفر سیزدهم	زن	عضو علمی	دکتر	سازمانی.
نفر چهاردهم	زن	عضو علمی	دکتر	
نفر پانزدهم	زن	عضو علمی	دکتر	

پروتکل ارائه می‌گردد:

- کمی درباره خودتان و میزان تجربه و تخصصتان توضیح دهید.
- از نظر شما سبک رهبری در یک سازمان دولتی به چه صورت است؟ (از چه سبک یا سبک‌های

ابزار گردآوری داده‌ها، شامل مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و عمیق بود. در این راستا، پروتکل مصاحبه شامل مجموعه‌ای از سؤالات باز و انعطاف‌پذیر بود که بر اساس ادبیات موضوع و اهداف پژوهش تدوین شد. در ادامه، سؤالات مربوط به

بخش‌های مجزا خرد شده و برای به‌دست آوردن مشابهت‌ها و تفاوت‌هایشان مورد بررسی قرار می‌گیرند. اولین گام در مرحله‌ی کدگذاری، کدهای اولیه نهایی از واحدهای معنادار متن انتخاب گردید که درجدول ۲ نمونه‌ای از این واحدها و کدهای اولیه مشخص می‌باشند.

- رهبری بیشتر استفاده می‌شود).
- از نظر شما رهبری قوت‌مدار چیست و چه مولفه‌هایی دارد؟
 - شرایط علی که منجر به به‌کارگیری سبک رهبری قوت‌مدار می‌شود، کدامند؟
 - چه عوامل زمینه‌ای بر رهبری قوت‌مدار در یک سازمان دولتی مؤثرند؟
 - چه شرایطی مانع به‌کارگیری رهبری قوت‌مدار در یک سازمان دولتی می‌شوند؟
 - پیامدهای رهبری قوت‌مدار در یک سازمان دولتی کدامند؟
 - کنش‌ها و راهبردهای رهبری قوت‌مدار در یک سازمان دولتی کدامند؟

زمان مصاحبه بین ۶۰ تا ۹۰ دقیقه بود. با آگاهی و رضایت مصاحبه‌شوندگان، مصاحبه‌ها ضبط می‌شد. برای بررسی روایی پژوهش کیفی از ایده و نظرات خبرگان و به‌طور همزمان از مشارکت‌کنندگان در تفسیر نتایج کمک گرفته شد. تحلیل داده‌های کیفی پژوهش با فرآیند کدگذاری^۱ مبتنی بر طرح - نظام‌مند راهبرد نظریه داده‌بنیاد استراوس و کوربین (۱۹۹۲) انجام شد. در این طرح، تحلیل داده‌های کیفی گردآوری شده، از طریق کدگذاری باز^۲، کدگذاری محوری^۳ و کدگذاری گزینشی^۴ با نرم‌افزار MAXQDA نسخه ۲۰۲۰ صورت پذیرفت.

یافته‌های پژوهش

در این بخش به بررسی ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان، کدگذاری (خردکردن، مقایسه‌سازی، نام‌گذاری، مفهوم‌پردازی و مقوله‌بندی داده‌ها)، نتایج حاصله از پالایش مصاحبه‌ها، و استخراج و دسته‌بندی مقوله‌ها و همچنین کدگذاری محوری و کدگذاری گزینشی پرداخته خواهد شد.

کدگذاری باز

کدگذاری باز بخشی از فرایند تحلیل داده‌هاست که به خردکردن، مقایسه‌سازی، نام‌گذاری، مفهوم‌پردازی و مقوله‌بندی داده‌ها می‌پردازد. طی کدگذاری باز، داده‌ها به

1. Coding
2. Open Coding
3. Axial Coding
4. Selective Coding

جدول ۲. نمونه‌ای از کدگذاری مصاحبه‌ها

Table 2. A sample of interview coding

کد مصاحبه شوونده	مفاهیم	متن مصاحبه
مصاحبه ۲	فرهنگ حامی قوت‌مداری، شناسایی نقاط قوت، تقویت نقاط قوت	در یه سازمانی که فرهنگش اینه که نقاط قوت و توانمندی‌ها رو به رسمیت می‌شناسن، همه چیز خیلی بهتر پیش میره. اینجا وقتی رهبرها بخوان قوت خودشون رو پیدا کنن و حفظش کنن، خیلی راحت‌تر می‌تونن این کار رو بکنن چون همه از قوت‌ها استقبال می‌کنن و می‌فهمن که این یه ارزشه.
مصاحبه ۳	تشویق، انگیزه‌بخشی، خودشکوفایی، بازخورد هدفمند	من همیشه سعی می‌کنم اعضای تیم رو تشویق کنم که با استفاده از قوت‌های خودشون پیش برن و به خودشکوفایی برسند. مهم‌ترین کار اینه که بهشون بازخوردهای منظم و مستمر بدی، و نقاط قوتشون رو بهشون یادآوری کنی و تشویقشون کنی.
مصاحبه ۱، مصاحبه ۵، مصاحبه ۴	تمرکز بر نقاط قوت، تقویت مهارت، آزادی عمل و استقلال	رهبران باید بتونن بر اساس قوت‌ها و توانمندی‌های اعضای تیم عمل کنن تا بهترین نتیجه رو بگیرن. این مدل رهبری فرق می‌کنه با مدل‌های سنتی که بیشتر روی نقاط ضعف تمرکز دارن. اینجا به جای اصلاح نقاط ضعف و تنبیه کارکنان، بیشتر روی تقویت و بهره‌برداری از مهارت‌ها و صفات مثبت کارکنان تمرکز می‌کنیم. در حال حاضر توی سازمان‌های دولتی ایران بیشتر از سبک رهبری دستوری و آمرانه استفاده میشه و معمولاً مدیران تصمیم‌گیری رو با چند نفر معاون یا مشاور انجام میدن و فقط به نظرات این افراد توجه می‌کنن. بیشتر رهبری‌ها هم حالت بروکراتیک و رسمی دارن و کارکنان فقط در چهارچوب قوانین و مقررات سازمانی آزادی عمل دارن. به همین دلیل، مدیر باید به نقاط قوت توجه کنه چون این کار می‌تونه اثر خیلی خوبی داشته باشه.
مصاحبه ۱، مصاحبه ۲، مصاحبه ۱۵	آموزش، ارتقای مهارت‌ها، بهبود کیفیت کار، رشد و بهره‌وری، برنامه‌ریزی، ارتباطات اثربخش	وقتی مهارت‌ها و آموزش‌ها ارتقا پیدا کنه، باعث بهبود کیفیت کار و توانایی‌های کارکنان میشه. این یعنی سازمان می‌تونه رشد و پیشرفت بهتری داشته باشه. به نظر من یک رهبر کارآمد با داشتن یه نقشه راه و برنامه دقیق، می‌تونه بروکراسی اداری رو اصلاح کنه و روابط رسمی و خشک رو از بین ببره. باید روابط تعاملی با کارکنان ایجاد کنه تا بتونن نقاط قوتشون رو شناسایی کنن. اینطوری مهارت‌ها و توانایی‌های تیم بیشتر میشه و کارهای محوله خیلی بهتر انجام میشه.
مصاحبه ۱۰	مقاومت در برابر تغییرات، آموزش، بازخورد هدفمند، تشویق و انگیزش	ممکنه بعضی از اعضای تیم نسبت به تغییرات مقاومت نشون بدن. برای مقابله با این چالش، باید از آموزش و بازخوردهای مثبت استفاده کرد. پذیرش تغییر از طرف پرسنل و ایجاد راهکارهای تشویقی، از راهبردهای رهبری قوت‌مداره. ولی مقاومت در برابر تغییرات

می‌تونه اثرات مثبت قوت‌ها رو کم کنه و هدف‌های سازمان رو تحت تاثیر قرار بده.	
من فکر می‌کنم وقتی افراد در حوزه‌های قوت خودشون فعالیت می‌کنن، راحت‌تر می‌تونن ایده‌های خلاقانه و نوآورانه بدن. این‌طوری نه تنها خود افراد رشد می‌کنن، بلکه می‌تونه به افزایش خلاقیت و نوآوری در کل سازمان کمک کنه.	مصاحبه ۵، مصاحبه ۷ خلاقیت، رشد فردی، تخصص محوری

در مرحله بعد با پالایش مصاحبه‌ها، کدهای اولیه در قالب مقوله‌های فرعی سازماندهی و نام‌گذاری شدند. به منظور اطمینان از طبقه‌بندی مناسب هریک از مقوله‌ها، مجدداً مصاحبه بررسی شدند. جدول ۳ با بررسی مقوله‌های نظر پاسخ‌دهندگان به مهم‌ترین مقوله‌ها و مضامین حاصل از کدگذاری می‌پردازد.

جدول ۳. استخراج و دسته‌بندی مقوله‌ها

Table 3. Extraction and categorization of themes

مقوله‌های اصلی	مقوله‌های فرعی	شماره مصاحبه‌ها
پدیده محوری	رهبری قوت‌مدار:	(۱،۲،۳،۴،۵،۷،۱۵)
	تمرکز بر نقاط قوت	
	توانمندسازی کارکنان	
	ایجاد انگیزه و روحیه تیمی	
	تقویت مهارت و صفات مثبت	
شرایط علی	گرایش به سبک رهبری مشارکتی	(۱،۲،۳،۴،۵،۷،۹،۱۱،۱۵)
	آموزش	
	ارتباط اثربخش	
	استعداد پروری	
	استقلال	
	اعتماد سازمانی	
	انگیزش	
	بازخورد مستمر	
	روحیه همکاری	
	قوت مداری	
راهبردها (کنش‌ها)	ویژگی‌های شخصیتی	(۱،۲،۳،۱۱،۱۳،۱۵)
	ارتقای مهارت‌ها	
	ارزشیابی	
شرایط مداخله‌گر	تیم محوری	(۲،۴،۱۰)
	بحران سازمان	
	سیاست زدگی	
	ضعف مدیریتی	
شرایط زمینه‌ای	مقاومت در برابر تغییر	(۲،۵،۶،۱۴،۱۵)
	اهداف سازمان	
	ساختار سازمانی	
	فرهنگ سازمانی	
پیامدها	محیط سازمانی	(۲،۳،۶،۱۰)
	توسعه سازمانی	
	خلاقیت و نوآوری	
	رضایت شغلی	
	روحیه تیمی	
	سلطه‌گری	
	عملکرد سازمانی	
	مشارکت سازمانی	

کدگذاری محوری

مقوله‌های تولید شده در مرحله کدگذاری باز است. این کدگذاری، به این دلیل محوری نامیده شده که کدگذاری حول

مرحله دوم تجزیه و تحلیل در نظریه‌پردازی زمینه‌بنیان کدگذاری محوری است. هدف این مرحله برقراری رابطه بین

مهارت‌ها، روحیه تیمی و مشارکت‌پذیری سازمان‌دهی شدند. در نهایت، با تحلیل محتوای عمیق و بررسی همگرایی مفهومی، پنج بعد بنیادین برای رهبری قوت‌مدار شناسایی شد: تمرکز بر نقاط قوت، توانمندسازی کارکنان، ایجاد انگیزه و روحیه تیمی، تقویت مهارت‌ها و صفات مثبت، و گرایش به سبک رهبری مشارکتی. این ابعاد به‌عنوان اجزای اصلی پدیده‌ی محوری، نمایانگر نقش مؤثر رهبری قوت‌مدار در توسعه سرمایه انسانی و ارتقا عملکرد سازمانی هستند.

راهبردها: کنش‌ها و برهم‌کنش‌های خاصی که از پدیده محوری منتج می‌شود، که استراتژی ارتقای مهارت‌ها، ارزشیابی و تیم محوری به عنوان کنش‌های الگوی رهبری قوت‌مدار احصا شدند.

شرایط زمینه‌ای: شرایطی عمومی که بر راهبردها تأثیر می‌گذارند که شامل اهداف، ساختار، فرهنگ و محیط سازمانی بود.

شرایط مداخله‌گر: شرایطی خاص که بر راهبردها تأثیر می‌گذارند؛ که شامل سیاست‌زدگی، بحران سازمانی، ضعف مدیریتی و مقاومت در برابر تغییر بود.

پیامدها: خروجی‌های حاصل از به‌کارگیری استراتژی‌ها، که شامل توسعه سازمانی، خلاقیت و نوآوری، رضایت شغلی، روحیه تیمی، سلطه‌گری، عملکرد سازمانی و مشارکت سازمانی است. لذا از کلیه شاخص‌های به دست آمده از مرحله کدگذاری باز، در این مرحله به تعیین مقوله‌ها پرداخته شده و ۲۹ مقوله حاصل گردید.

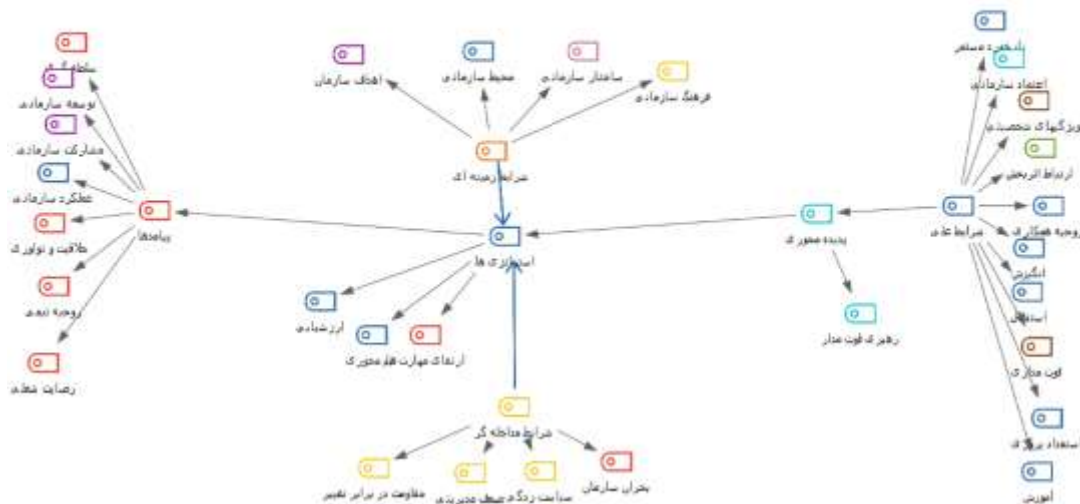
محور یک مقوله تحقق می‌یابد. در این مرحله پژوهش‌گر یکی از مقولات را به عنوان مقوله محوری انتخاب کرده، آن را تحت عنوان پدیده محوری در مرکز فرایند، مورد کاوش قرار داده و ارتباط سایر مقولات را با آن مشخص می‌کند.

بر اساس «رهیافت نظام‌مند» استراوس و کوربین (۱۹۹۸) مقوله‌های استخراج شده از داده‌های خام مصاحبه در قالب الگویی به نام الگوی کدگذاری محوری گردآوری می‌شوند. این الگو شامل ۶ محور به ترتیب زیر است:

شرایط علی: مقوله‌های مربوط به شرایطی که بر پدیده محوری تأثیر می‌گذارند؛ که در پژوهش حاضر شامل آموزش، ارتباط اثربخش، استعدادپروری، استقلال، اعتماد سازمانی، انگیزش، بازخورد مستمر، روحیه همکاری، ویژگی‌های شخصیتی و قوت‌مداری است.

پدیده محوری: مقوله‌ای اصلی که می‌توان دیگر مقوله‌ها را به آن ربط داده و با فراوانی زیاد در داده‌ها ظاهر می‌شود؛ در این پژوهش رهبری قوت‌مدار با توجه به تاکید خبرگان به عنوان پدیده محوری در نظر گرفته شد. در این پژوهش، با بهره‌گیری از کدگذاری نظام‌مند داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه با خبرگان، ابعاد کلیدی رهبری قوت‌مدار استخراج شد. در مرحله کدگذاری اولیه، جملات و نظرات مشارکت‌کنندگان درباره ویژگی‌ها و رفتارهای رهبران مورد تحلیل قرار گرفت و کدهای اولیه در قالب مفاهیم مرتبط با رهبری قوت‌مدار مانند تقویت نقاط قوت، توانمندسازی افراد، ایجاد ارتباطات، مشارکت افراد، و ارتقاء روحیه تیمی طبقه‌بندی شدند.

در مرحله‌ی کدگذاری ثانویه، این مفاهیم به‌طور دقیق‌تری تعریف و بازتبیین شدند؛ برای نمونه، «تقویت نقاط قوت» به معنای شناسایی و بهره‌برداری از توانمندی‌های فردی، و «توانمندسازی» به مفهوم فراهم‌سازی فضایی برای استقلال در تصمیم‌گیری تفسیر گردید. سپس، مفاهیم مزبور در قالب مقوله‌های فرعی مانند اعتماد به نفس، ارتباطات مؤثر، توسعه



شکل ۱. مدل درختی کدگذاری محوری

Figure1. Tree Model of Axial Coding

پدیده محوری و شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر بر راهبردهای

مدل رهبری قوت‌مدار تاثیر دارد.

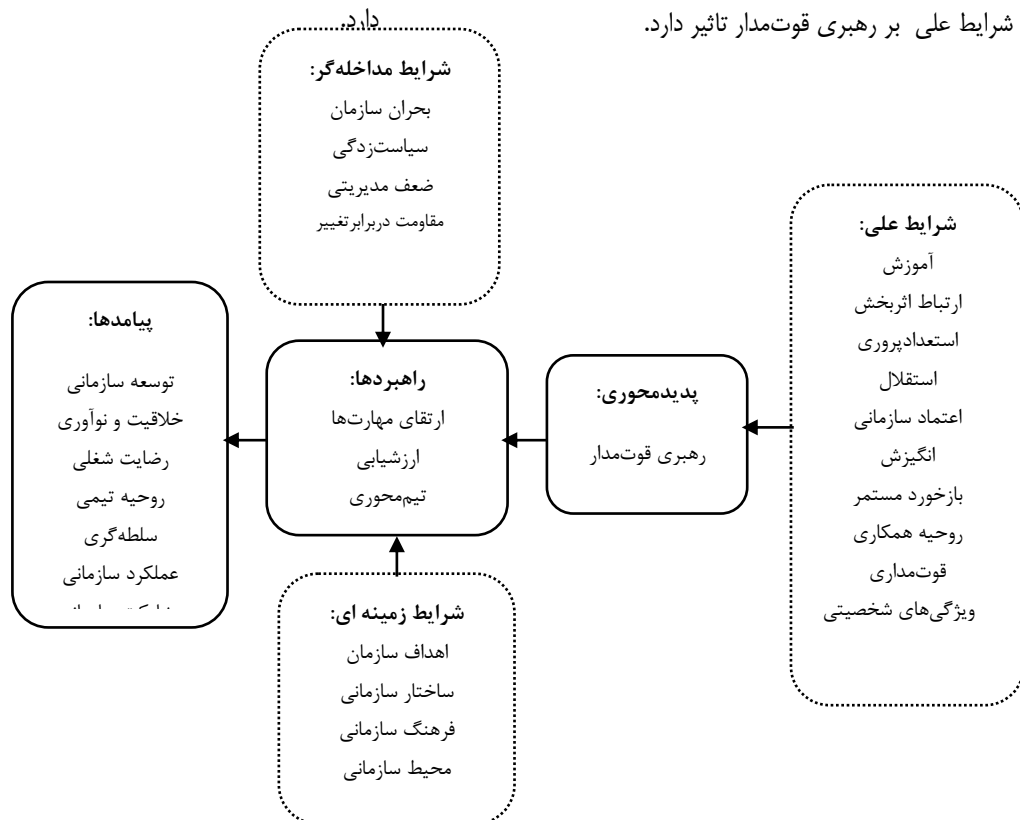
راهبردهای مدل رهبری قوت‌مدار بر پیامدهای سازمانی تاثیر

کدگذاری گزینشی

در کدگذاری گزینشی قضایای حاصل از روابط بین مقوله‌های

مستخرج تدوین می‌شوند.

شرایط علی بر رهبری قوت‌مدار تاثیر دارد.



شکل ۲. مدل پژوهش

Figure 2. Research model

بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر ارائه الگوی رهبری قوت‌مدار در یک سازمان دولتی (دانشگاه پیام نور) بود. تعداد ۶ مقوله اصلی و ۲۹ مقوله فرعی احصا شد. در این بخش، یافته‌ها به تفصیل مورد بحث قرار گرفته و در راستای همسویی با پژوهش‌های پیشین و ارائه پیشنهادها کاربردی تدوین شده است.

در مرکز مدل مفهومی پژوهش حاضر، پدیده‌ی رهبری قوت‌مدار به‌عنوان محور بنیادین، شناسایی شد. رهبری قوت‌مدار رویکردی تحول‌آفرین است که محور اصلی آن، تمرکز بر توانمندی‌ها و ظرفیت‌های مثبت افراد به جای تمرکز بر نارسایی‌ها است. این نوع رهبری با اتکا به نگرشی اثربخش و مثبت‌گرا، به جای آنکه انرژی سازمانی را صرف شناسایی و اصلاح ضعف‌ها کند، تلاش می‌کند تا از طریق شناسایی دقیق، پرورش هدفمند و بهره‌برداری بهینه از نقاط قوت کارکنان، بستری برای ارتقاء عملکرد، انگیزش درونی و شکوفایی استعدادها و فردی و جمعی فراهم آورد. در چنین مدلی، رهبران با شناخت دقیق و علمی از توانایی‌های اعضای تیم، تلاش می‌کنند محیطی فراهم آورند که این ظرفیت‌ها در راستای اهداف سازمانی به فعلیت برسند. این نگاه برخلاف رویکردهای سنتی در رهبری است که اغلب بر اصلاح نواقص و کنترل رفتاری تمرکز دارند. تفاوت بنیادین رهبری قوت‌مدار با سایر الگوهای رهبری در رویکرد مسئله‌محور آن نیست، بلکه در نوع نگاه به انسان است: انسانی که به‌جای اصلاح‌پذیر بودن، دارای ظرفیت‌های ذاتی رشد و تعالی است. رهبری قوت‌مدار در محیط‌های آموزش عالی، به‌ویژه در دانشگاه پیام نور، با رویکردی متفاوت به انسان و مهارت‌ها و ظرفیت‌های ذاتی آن، بر شناسایی و بهره‌برداری از نقاط قوت اساتید و کارکنان تأکید دارد. این نوع رهبری به پرورش و شکوفایی استعدادها و توانمندی‌های فردی و جمعی در راستای اهداف آموزشی و پژوهشی توجه دارد. این یافته با نتایج مطالعه قبیری و محمدی (۱۴۰۲) که نشان داد رهبری توانمندساز، تأثیر مثبتی بر توسعه مهارت‌ها و حرفه‌ای شدن کارکنان دارد، هم‌سو است. همچنین، در دانشگاه پیام نور، رویکردهای

ارزشیابی از حالت صرفاً سنجشی و کنترلی فاصله گرفته و به سوی سازوکاری توانمندساز و رشد محور، سوق پیدا می‌کند؛ بنابراین، تأثیر چنین رهبری می‌تواند در شکل‌گیری ارزشیابی دقیق‌تر، عادلانه‌تر و مبتنی بر شایستگی‌های فردی و گروهی نمود یابد و این امر می‌تواند به ارتقاء کیفیت تدریس، افزایش انگیزش حرفه‌ای اساتید و کارکنان کمک کند. نتایج با یافته‌های پژوهش وانگ و همکاران (۲۰۲۳) که نشان داد رابطه‌ی مثبت بین رهبری قوت‌مدار و تعهد کاری کارکنان زمانی که کیفیت تبادل رهبر-عضو بالا باشد، قوی‌تر است، مطابقت دارد. با نتایج پژوهش ون و و رکوم و همکاران (۲۰۲۴) که تقویت تناسب فرد و شغل با کمک رهبری قوت‌مدار را نشان داد، نیز، هم‌سو است. رهبری قوت‌مدار، همچنین به تقویت همکاری و هم‌افزایی میان اعضای دانشگاه، در جهت بهبود عملکرد آموزشی و پژوهشی کمک می‌کند. این رویکرد موجب ایجاد فضایی مثبت و هدفمند می‌شود که در آن اعضای دانشگاه از طریق هدایت جمعی و تیم‌های علمی و تخصصی، توانمندتر شده و در نتیجه اهداف مشترک سازمانی، نوآوری و پویایی در دانشگاه افزایش می‌یابد. این یافته با نتایج پژوهش پورالف (۱۴۰۳) و دوستی و همکاران (۱۴۰۳) که رهبری قوت‌مدار از طریق افزایش اشتیاق شغلی می‌تواند عملکرد حرفه‌ای کارکنان را ارتقا دهد، هم‌سو است.

یافته‌های پژوهش نشان داد که شرایط علی، شامل مؤلفه‌هایی چون آموزش مستمر، ارتباط اثربخش، استعدادپروری، استقلال، اعتماد سازمانی، انگیزش، بازخورد سازنده، روحیه همکاری، ویژگی‌های شخصیتی رهبران و نگرش قوت‌محور، کلیدی برای شکل‌گیری و استقرار رهبری قوت‌مدار در بخش آموزش عالی است. این عوامل به‌عنوان زیرساخت‌های بنیادین این سبک رهبری، بستر لازم را برای شناسایی، فعال‌سازی و به‌کارگیری سبک مذکور، فراهم می‌سازند در رأس این عوامل، آموزش قرار دارد که نقشی محوری در ارتقای مهارت‌های ارتباطی، مدیریتی و رهبری ایفا می‌کند. آموزش مستمر موجب افزایش توانمندی‌ها، ارتقای عملکرد، و نهایتاً ارتقای کیفیت تدریس می‌شود. همچنین

استفاده از نقاط قوت موجب افزایش مشارکت و به کاهش فرسودگی و رفاه شغلی کمک می‌کند که بر آموزش‌پذیری و رشد دلالت دارد، هم‌سو است. در مطالعه قنبری و محمدی (۱۴۰۲) نیز بیان شده، توسعه حرفه‌ای معلمان از طریق رهبری توانمندساز و یادگیری سازمانی حاصل می‌شود. راهبرد ارزشیابی مستمر بر پایش منظم پیشرفت افراد با تمرکز بر قوت‌ها، نه ضعف‌ها، استوار است. این نوع ارزشیابی موجب ایجاد شفافیت عملکردی، افزایش پاسخ‌گویی، تقویت حس مالکیت شغلی و توسعه مستمر در بستر شناخت‌محور می‌شود. برخلاف ارزشیابی‌های کنترل‌محور، این رویکرد با تأکید بر بازخورد مثبت و حمایتی، زمینه‌ساز افزایش انگیزه و پویایی حرفه‌ای در کارکنان می‌شود. این یافته با مطالعه وانگ و دینگ (۲۰۲۴) که نشان داد، ارزشیابی از طریق شناسایی سازمانی، رابطه میان رهبری قوت‌مدار و رفتارهای شهروندی سازمانی را میانجی‌گری می‌کند، مطابقت دارد. راهبرد تیم‌محوری با تأکید بر هم‌افزایی توانمندی‌های فردی در بستر گروهی، پیوند مستقیمی با توسعه‌ی مشارکت، انسجام و اثربخشی تیمی دارد. رهبران قوت‌مدار با تشکیل تیم‌های مکمل و متنوع از نظر مهارتی، بستر همکاری اثربخش را فراهم می‌سازند که این امر موجب افزایش خلاقیت، بهره‌وری و نوآوری سازمانی می‌شود. در فضای آموزش عالی، این رویکرد می‌تواند به تسهیل پروژه‌های بین‌رشته‌ای، ارتقاء همکاری‌های علمی و ایجاد شبکه‌های یادگیری سازمانی بینجامد. نتایج این یافته با نتایج پژوهش اصغری و زندی (۱۴۰۲) که نشان داد رهبری توانمندساز باعث بهبود خودرهبری و در نتیجه عملکرد فردی و تیمی می‌شود و با نتایج پژوهش لاوواترملی و همکاران (۲۰۲۴) که نشان داد، برنامه‌های رهبری قوت‌مدار موجب تعامل مؤثرتر با تیم می‌شود نیز، هم‌سو است.

عوامل زمینه‌ای شامل اهداف، ساختار، فرهنگ و محیط سازمانی هستند که بستر لازم برای اجرای مؤثر سبک رهبری فراهم می‌سازند. یافته‌ها نشان داد، در مدل رهبری قوت‌مدار در دانشگاه پیام نور، این عوامل زمینه‌ای نه تنها زمینه‌ساز بروز ظرفیت‌های بالقوه کارکنان و اساتید، بلکه نقش کلیدی در جهت‌دهی، انسجام و پایداری راهبردهای رهبری ایفا می‌کنند. در این میان، اهداف سازمانی به عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل زمینه‌ای، جهت حرکت، اولویت‌گذاری، و تخصیص منابع را تعیین می‌کنند. در رهبری قوت‌مدار، تعیین اهدافی شفاف، واقع‌گرا و هم‌راستا با توانمندی‌های تیم موجب افزایش تمرکز، انگیزش درونی، و بهره‌گیری مؤثر از ظرفیت‌های فردی و

ارتباط مؤثر به عنوان ابزاری بنیادین برای تقویت تعاملات درون‌سازمانی، زمینه‌ساز شکل‌گیری اعتماد سازمانی و افزایش مشارکت کارکنان و اعضای هیئت علمی و همکاری با رهبر، زمینه ساز گرایش به رهبری قوت‌مدار است.

اعتماد به کارکنان، استقلال در عمل و انگیزش کارکنان فضای لازم را برای ارائه عملکردی مطلوب بخصوص در بخش آموزش و تقویت نقاط قوت ایجاد می‌کند. علاوه بر این، بازخورد مستمر و هدفمند با ارتقای خودآگاهی کارکنان، افزایش بهره‌وری و بهبود عملکرد فردی و تیمی همراه است. روحیه همکاری و کار تیمی، نیز نقش تسهیل‌گر در ایجاد هماهنگی و انسجام بین واحدهای مختلف دانشگاهی دارد. تعامل اثربخش میان اعضای هیأت علمی و کارکنان، بستر مناسبی برای پرورش توانمندی‌ها و ارتقای ظرفیت‌های بالقوه در دانشگاه فراهم می‌آورد. در همین راستا، روحیه شخصیتی مدیران مانند مثبت‌نگری و مسئولیت‌پذیری و همچنین، نگرش قوت‌مدارانه به عنوان نگرشی زیربنایی که باور به توانمندی و کارآمدی کارکنان می‌باشد نیز، زمینه ساز پذیرش و اجرای الگوی رهبری قوت‌مدار است. این عوامل با ایجاد بستری ذهنی و رفتاری، رهبری قوت‌مدار را در محیط دانشگاه، نهادینه می‌کنند و زمینه‌ساز تغییرات سازنده در محیط‌های آموزش عالی، به‌ویژه در دانشگاه پیام نور، به عنوان نهادی پیشگام در تحقق عدالت آموزشی و فراهم‌سازی فرصت‌های یادگیری برای اقشار گسترده جامعه، می‌گردند. این نتایج با یافته‌های پژوهش گی و همکاران (۲۰۲۴) که نشان داد رهبری قوت‌مدار با انعطاف‌پذیری شغلی کارکنان ارتباط مثبت دارد، مطابقت دارد. همچنین، با نتایج پژوهش وانگ و دینگ (۲۰۲۴) که نشان داد، رهبری قوت‌مدار تأثیر مثبت و معناداری بر رفتارهای شهروندی سازمانی دارد نیز هم‌سو است.

راهبردهای شناسایی‌شده در قالب رهبری قوت‌مدار شامل سه محور کلیدی بودند: ارتقای مهارت‌ها، ارزشیابی مستمر و تیم‌محوری. یافته‌ها نشان داد، این راهبردها به عنوان کنش‌های مؤثر رهبران در مسیر بالفعل‌سازی پتانسیل‌های انسانی و تقویت کارایی سازمانی در دانشگاه پیام نور، نقش بنیادین دارند. راهبرد ارتقای مهارت‌ها، بر شناسایی و توسعه نظام‌مند توانمندی‌های فردی اعضای تیم تأکید دارد. در این الگو، رهبران، با نگاهی مبتنی بر ظرفیت‌باوری، محیطی یادگیرنده ایجاد می‌کنند و با تقویت مهارت‌های برجسته کارکنان، مسیر رشد شغلی و حرفه‌ای آنان را تسهیل می‌کنند. این یافته با نتایج مطالعه بولاجی (۲۰۲۴) که نشان داد،

عنوان شرایط مداخله‌گر شامل، سیاست‌زدگی، بحران‌های سازمانی، ضعف مدیریتی و مقاومت در برابر تغییر بر راهبردها تأثیرگذار است. سیاست‌زدگی، از مهم‌ترین موانع ساختاری و فرهنگی سازمان‌ها به‌ویژه محیط‌های آموزش عالی است و اجرای مؤثر استراتژی‌های رهبری را تهدید می‌کند. هنگامی که تصمیم‌گیری‌ها به جای تمرکز بر منافع سازمان، درگیر ملاحظات فردی، جناحی و روابط غیررسمی می‌شوند، فرآیندهای راهبردی دچار تحریف، بی‌ثباتی و عدم شفافیت می‌گردند. نتایج پژوهش ناطقی (۱۴۰۱)، نشان داد، هر چه میزان شفافیت به‌ویژه از سوی مدیران سازمان افزایش یابد به همان میزان اعتماد کارکنان به سازمان افزایش می‌یابد و به بهبود انگیزه کاری آنان و دستیابی به اهداف سازمانی کمک خواهد کرد که این امر مطابق با اصول شایسته‌سالاری نهفته در رهبری قوت‌مدار است. بحران‌های سازمانی، مانند فشار کاری، نارضایتی کارکنان و چالش‌های مالی سازمان‌ها را در وضعیت آسیب‌پذیر قرار می‌دهند. در چنین شرایطی، نیاز به رهبری انعطاف‌پذیر، واکنش‌محور و قوت‌مدار است تا توانمندی‌های بالفعل کارکنان افزایش یابد. همان‌طور که پژوهش گی و همکاران (۲۰۲۴) نشان داد، سازمان‌هایی که رهبران آنها از منابع درونی، مانند نقاط قوت کارکنان، در زمان بحران بهره می‌گیرند، قادر به ایجاد تحول، بازسازی عملکرد و سازگاری سریع‌تر با تغییرات محیطی هستند. ضعف مدیریتی نیز یکی از موانع اساسی در اجرای استراتژی‌های تحول‌محور است. مدیرانی که در سیستم آموزش عالی فاقد توانمندی‌های لازم در حوزه‌هایی مانند برنامه‌ریزی استراتژیک، تصمیم‌گیری مشارکتی، یا تسهیل‌گری فرهنگی هستند، نه تنها مانع شکوفایی سرمایه انسانی و ضعف سیستم آموزشی می‌شوند، بلکه به نوعی مانع نهادینه‌سازی رهبری قوت‌مدار نیز محسوب می‌گردند. مقاومت در برابر تغییر به شکلی ویژه در سیستم ساختار نیمه‌متمرکز دانشگاه‌هایی مانند پیام نور، یکی از جدی‌ترین چالش‌ها در مسیر تحقق تحول سازمانی است. تغییرات استراتژیک، از جمله تغییر در سبک رهبری به سوی رویکردهای نوین مانند رهبری قوت‌مدار، اغلب با مقاومت کارکنان و برخی اساتید به علت عادت به شیوه‌های تدریس سنتی مواجه می‌شود. این مقاومت می‌تواند ناشی از ابهام، ترس از ناکامی، از دست دادن موقعیت یا عادت‌های رفتاری تثبیت‌شده باشد.

سیاست‌زدگی در تخصیص منابع و فرصت‌های شغلی برای اساتید و کارکنان، بحران‌های مالی و ساختاری در نظام آموزش عالی، ضعف مدیریتی ناشی از انتصاب‌های

جمعی می‌شود. یافته‌های پورالف (۱۴۰۳) و دوستی و همکاران (۱۴۰۳) نیز نشان داد که رهبری قوت‌مدار زمانی اثربخش‌تر است که با اهداف شفاف و هم‌راستا با اشتیاق شغلی کارکنان همراه باشد. ساختار سازمانی نیز به‌عنوان یک عامل زمینه‌ای اساسی بر نحوه پیاده‌سازی راهبردهای رهبری تأثیر دارد. ساختار افقی یا عمودی سازمان می‌تواند چگونگی تعاملات رهبران با اعضای تیم را شکل دهد. در مدل رهبری قوت‌مدار، به خصوص در مراکز آموزشی، ساختار باید به‌گونه‌ای طراحی شود که فضای کافی برای بروز توانمندی‌ها و پرورش مهارت‌ها و ارزیابی دقیق اعضا فراهم آید. ساختار سازمانی، با تعیین نحوه تعاملات و فرآیندهای ارتباطی، بر امکان ظهور و بهره‌برداری از نقاط قوت تأثیر می‌گذارد. در رهبری قوت‌مدار، ساختارهایی با سلسله‌مراتب منعطف و افقی، فرصت بیشتری برای مشارکت فعال اعضا، خودرهبری و ارزشیابی منصفانه‌تر، فراهم می‌سازند؛ موضوعی که در پژوهش‌های چپوایی (۱۴۰۲) و اصغری و زندی (۱۴۰۲) نیز به آن اشاره شده و بر نقش ساختارهای توانمندساز در بهبود عملکرد فردی و تیمی تأکید شده است. فرهنگ سازمانی به‌عنوان بستر ارزشی و هنجاری حاکم بر سازمان، نقشی اساسی در نحوه اجرای رهبری ایفا می‌کند. فرهنگی که بر شفافیت، یادگیری مستمر، همکاری و احترام به تفاوت‌ها و توانمندی‌های فردی تأکید داشته باشد، بستر مناسبی برای رهبری قوت‌مدار فراهم می‌کند. همان‌طور که لاوواترملی و همکاران (۲۰۲۴) نیز نشان دادند، تغییر نگرش و رفتار رهبران از طریق برنامه‌های مبتنی بر نقاط قوت، به بهبود تعاملات تیمی و تقویت محیط حمایتی منجر می‌شود. محیط سازمانی نیز شامل مجموعه شرایط درونی و بیرونی است که بر تصمیمات رهبران و اجرای راهبردها تأثیرگذار است. در محیط‌های پویا و متغیر، مانند مراکز آموزش عالی، رهبران قوت‌مدار با تکیه بر نقاط قوت تیم، انعطاف‌پذیری و سازگاری با تغییرات محیطی را تسهیل می‌کنند. اهداف علمی و آموزشی مشخص، ساختارهای سازمانی نسبتاً منعطف، فرهنگ مشارکتی و تخصص‌محور، و محیط پویای آکادمیک بستر مناسبی برای به‌کارگیری رهبری قوت‌مدار فراهم می‌آورد.

شرایط مداخله‌گر، عواملی هستند که به‌صورت مستقیم و گاه پنهان می‌توانند بر راهبردهای سازمانی و سبک‌های رهبری تأثیرگذار باشند. در چارچوب رهبری قوت‌مدار، این عوامل از اهمیت مضاعفی برخوردارند، زیرا می‌توانند مانع شناسایی، پرورش و بهره‌برداری از نقاط قوت افراد در سازمان شوند. نتایج پژوهش حاضر نشان داد که چهار عامل کلیدی به

سلطه‌گری نه از نوع کنترل‌گرایانه، بلکه مبتنی بر پذیرش از سوی پیروان است. این یافته با مؤلفه‌های نظریه رهبری تحولی باس و ریگیو (۲۰۰۶) هم‌راستا است. در این نظریه، سه مؤلفه تأثیر آرمانی، انگیزش الهام‌بخش و ملاحظات فردی به‌عنوان مبانی ایجاد نفوذ معرفی شده‌اند. بنابراین می‌توان گفت، نفوذ و سلطه‌گری رهبر در این مدل نه بر پایه اجبار، بلکه بر بنیان اعتماد، احترام، رشد و انگیزش درونی استوار است.

عملکرد سازمانی یکی از پیامدهای کلیدی رهبری قوت‌مدار است. به‌کارگیری رهبری قوت‌مدار در محیط‌های دانشگاهی، با شناسایی و بهره‌گیری هدفمند از توانمندی‌های اعضای هیئت علمی و کارکنان، زمینه‌ساز بهینه‌سازی منابع انسانی و ارتقای بهره‌وری آموزشی و پژوهشی می‌شود. وقتی کارکنان در حوزه‌هایی فعالیت می‌کنند که در آن‌ها دارای تخصص هستند، نه تنها عملکرد فردی، بلکه عملکرد کلی سازمان نیز ارتقا می‌یابد. علاوه بر این، رهبری قوت‌مدار موجب تقویت احساس تعلق و تعهد اعضای هیئت علمی و کارکنان به اهداف دانشگاه می‌شود. زمانی که افراد احساس کنند توانمندی‌هایشان دیده می‌شود و فرصت رشد و توسعه برای آن‌ها فراهم است، با انگیزه و مسئولیت‌پذیری بیشتری در فرایندهای تصمیم‌گیری و برنامه‌های علمی و اجرایی مشارکت می‌کنند. نتایج یافته‌ها با نتایج پژوهش کلیفتون و هارتر (۲۰۲۱) هم‌سو است. این پژوهش یک مبنای نظری قوی برای تبیین پیامدهایی مانند توسعه سازمانی، رضایت شغلی، عملکرد سازمانی، و روحیه تیمی ارائه می‌دهد. همچنین، با یافته‌های پژوهش لیو و همکاران (۲۰۱۷) درباره تأثیر مثبت رهبری قوت‌مدار بر خلاقیت و عملکرد سازمانی نیز، هم‌راستا است.

نتایج پژوهش نشان داد که رهبری قوت‌مدار به‌عنوان پدیده‌ای محوری، تحت تأثیر شرایط علی مختلفی مانند آموزش مؤثر، ارتباطات اثربخش، پرورش استعدادها، استقلال کاری، اعتماد سازمانی، انگیزش، بازخورد مستمر، روحیه همکاری و ویژگی‌های شخصیتی کارکنان شکل می‌گیرد. در دانشگاه پیام نور، که محیط آموزشی آن به‌ویژه در بخش غیرحضوری برجسته است، رهبری قوت‌مدار با تأکید بر ارتقای مهارت‌ها، ارزشیابی مستمر و رویکرد تیم‌محور، پیامدهای مثبتی همچون توسعه سازمانی، افزایش خلاقیت و نوآوری، ارتقای رضایت شغلی و تقویت روحیه تیمی به همراه دارد. با این حال، برخی شرایط مداخله‌گر مانند سیاست‌زدگی، بحران‌های سازمانی، ضعف مدیریتی و مقاومت در برابر تغییر

غیرتخصصی، و مقاومت فرهنگی نسبت به تغییرات نوین آموزشی، از جمله چالش‌هایی هستند که می‌توانند فرآیند اجرای مدل رهبری قوت‌مدار را در محیط دانشگاهی، با کندی یا اختلال مواجه کنند. بر اساس یافته‌های این پژوهش و هم‌راستا با مطالعات قنبری و محمدی (۱۴۰۲)، رهبران دانشگاهی باید با بینش سیستمی، چابکی ذهنی، و تعامل اثربخش، زمینه عبور از این موانع را فراهم آورند و سازمان را به سمت استفاده حداکثری از توانمندی‌های اعضا سوق دهند. پیامدهای شناسایی شده در مدل رهبری قوت‌مدار شامل توسعه سازمانی، خلاقیت و نوآوری، رضایت شغلی، روحیه تیمی، سلطه‌گری، عملکرد سازمانی و مشارکت سازمانی هستند. این پیامدها نشان‌دهنده تأثیرات چندبعدی و عمیق این مدل بر ابعاد مختلف عملکرد سازمانی است. در ادامه، به تبیین هریک از این پیامدها پرداخته می‌شود:

یکی از پیامدهای کلیدی مدل رهبری قوت‌مدار، توسعه سازمانی است. رهبری قوت‌مدار با تمرکز بر توانمندسازی کارکنان، شناسایی قابلیت‌های فردی و پرورش استعدادها، بستری مناسب برای رشد و توسعه سازمانی در بخش آموزش عالی فراهم می‌سازد. این نوع رهبری با ایجاد فضای یادگیری، تسهیل تصمیم‌گیری مشارکتی و بهره‌گیری از توانمندی‌های نهفته کارکنان، موجب ارتقای سرمایه انسانی می‌گردد. رهبری قوت‌مدار با ایجاد فضای امن روانی، تشویق به ایده‌پردازی و پذیرش خطاهای سازنده، زمینه‌ساز خلاقیت و نوآوری در میان اعضای سازمان می‌شود. وقتی کارکنان احساس کنند نقاط قوت آن‌ها دیده شده و مورد حمایت قرار می‌گیرد، تمایل بیشتری به مشارکت در فعالیت‌های خلاقانه و نوآوری‌های علمی و پژوهشی، خواهند داشت. با شناسایی و به‌کارگیری نقاط قوت کارکنان، آن‌ها احساس معنا و ارزشمندی بیشتری در نقش خود پیدا می‌کنند که در نهایت به افزایش رضایت شغلی منجر می‌شود. این نوع رهبری باعث می‌شود افراد بر اساس تخصص، در جایگاه‌های متناسب با توانایی‌های خود قرار گیرند و عملکرد بهینه‌ای داشته باشند. رهبری قوت‌مدار با ترویج همکاری، تأکید بر نقش مکمل نقاط قوت افراد در تیم، و ایجاد اعتماد متقابل، به تقویت روحیه تیمی منجر می‌شود. تمرکز بر توانمندی‌های مشترک و بهره‌برداری از تنوع قابلیت‌ها باعث انسجام و هم‌افزایی در تیم‌های آموزشی و پژوهشی می‌شود. یکی از پیامدهای شناسایی شده در پژوهش حاضر، بروز سلطه‌گری توسط رهبر قوت‌مدار است؛ به این معنا که رهبر با تکیه بر توانمندی‌ها و اقتدار تخصصی خود، نفوذ بیشتری در جهت‌دهی سازمان پیدا می‌کند، اما این

راستای تقویت استعداد و توانایی کارکنان، ارتقای مهارت‌های ارتباطی اثربخش، استعدادپروری، ایجاد استقلال کاری، اعتمادسازی، انگیزش درونی و بیرونی، ارائه بازخوردهای مستمر و تشویق روحیه همکاری، از الزامات بنیادی در تحقق مدل رهبری قوت‌مدار محسوب می‌شوند. همچنین توجه به ویژگی‌های شخصیتی کارکنان در فرایند جذب، نگهداشت و ارتقاء منابع انسانی می‌تواند نقش مهمی در تثبیت نگرش قوت‌محور در سازمان داشته باشد.

پیشنهاد می‌شود که در پژوهش‌های آینده، مطالعات تطبیقی در سازمان‌های مختلف انجام شود. این مطالعات می‌تواند به بررسی تفاوت‌ها و شباهت‌های فرهنگی، اقتصادی و اجتماعی در تأثیرات رهبری قوت‌مدار بپردازد. پیشنهاد می‌گردد، تأثیر این مدل رهبری بر جنبه‌های دیگر سازمانی مانند افزایش اثر بخشی و بهره‌وری، مورد بررسی قرار گیرد. همچنین، تأثیر این سبک رهبری بر کاهش استرس و افزایش رفاه روانی در کارکنان، مورد بررسی قرار گیرد. علاوه بر این، تحقیقات آتی بیشتر در خصوص نحوه تعامل رهبران و پیروان در قالب رهبری قوت‌مدار می‌تواند مفید باشد.

سپاسگزاری

نویسندگان مراتب سپاسگزاری را از همه خبرگان، مدیران و اعضای علمی دانشگاه پیام نور که در این پژوهش همکاری داشتند. اعلام می‌دارند.

می‌تواند بر روابط درون‌سازمانی تأثیر گذاشته و چالش‌هایی ایجاد کنند. بنابراین، موفقیت رهبری قوت‌مدار در دانشگاه پیام نور بستگی به توانایی مقابله با این موانع و بهره‌برداری بهینه از پتانسیل‌های درونی دارد.

با توجه به یافته‌های حاصل از تحلیل داده‌های کیفی، جهت پیاده‌سازی اثربخش مدل رهبری قوت‌مدار در سازمان‌های آموزشی، پیشنهادات زیر ارائه می‌گردد:

پیشنهاد می‌شود برنامه‌های آموزشی برای رهبران با تمرکز بر شناسایی، پرورش و بهره‌برداری از نقاط قوت کارکنان طراحی و اجرا شود. برای مقابله با شرایطی نظیر بحران‌های سازمانی، سیاست‌زدگی، ضعف مدیریتی و مقاومت در برابر تغییر، لازم است سازوکارهای انعطاف‌پذیر، شفافیت مدیریتی، تقویت شایستگی مدیران و مشارکت کارکنان در فرایندهای تحول سازمانی مورد توجه قرار گیرد. جهت تحقق پیامدهای مثبت، از جمله توسعه سازمانی، خلاقیت و نوآوری، رضایت شغلی، روحیه تیمی، و ارتقای عملکرد، پیشنهاد می‌شود فضای امن برای بیان ایده‌ها، حمایت شغلی و روانی، تقویت کار تیمی، پایش مستمر عملکرد و مشارکت‌جویی فعال نهاده شده شود. در سطح راهبردی، سازمان‌ها باید با تمرکز بر ارتقای مهارت‌های تخصصی، استقرار نظام ارزشیابی بازخوردمحور، و توسعه تیم‌های کاری هدفمند، زمینه تقویت رفتارهای قوت‌مدارانه را فراهم نمایند. بازنگری در ساختار سازمانی، هم‌راستاسازی اهداف فردی و سازمانی، ترویج فرهنگ قوت‌مدار و ارتقای کیفیت محیط کاری فیزیکی و روانی از جمله اقداماتی است که می‌تواند به تحقق بهتر این سبک رهبری منجر شود. نهادهای سازوکار سازی رویکرد آموزشی در

References

- Aguinis, H., Gottfredson, R. K., & Joo, H. (2012). Delivering effective performance feedback: the strengths-based approach. *Business Horizons*, 55(2), 105-111. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2011.10.004>
- Alimohammadi, M., Rezaei Zadeh, M., & Haqiqat Monfared, J. (2024). Designing and validating a third-generation human resource education model in Iranian medical universities. *Journal of Iranian Association of Management Sciences*, 19(73), 29-56. <https://doi.org/10.100/jiams.2024.8798.7694> [in Persian]
- Amini, M., Mulavizada, S., & Nikzad, H. (2019). The impact of autocratic, democratic and laissez-fair leadership style on employee motivation and commitment: A case study of afghan wireless communication company (Awcc). *Journal of Business and Management*, 21, 45-50. <https://doi.org/10.9790/487X-2106014550> [in Persian]
- Amiri, N., Rahim, R., & Ahmed, G. (2020). Leadership styles and organizational knowledge management activities: A systematic review. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 22(3), 250-275. <https://doi.org/10.22146/gamaijb.49926> [in Persian]
- Arriagada-Venegas, M., Ariño-Mateo, E., Ramírez-Vielma, R., Nazar-Carter, G., & Pérez-Jorge, D. (2022). Authentic leadership and its relationship with job satisfaction: The mediator role of organizational dehumanization. *Europe's Journal of Psychology*, 18(4), 450-463. <https://doi.org/10.5964/ejop.6125>
- Asgari, H., & Zandi, R. (2023). Examining the impact of empowering leadership on self-leadership of employees. *9th National Congress on Recent Findings in Management and Industrial Engineering with an Emphasis on Empowerment and Competitive Intelligence*, Tehran. <https://civilica.com/doc/1987882> [in Persian]
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational Leadership (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates Publishers. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Berkowitz, D., & Krause, G. (2020). How bureaucratic leadership shapes policy outcomes: Partisan politics and affluent citizens' incomes in the American states. *Journal of Public Policy*, 40(2), 305-328. <https://doi.org/10.1017/S0143814X18000405>
- Bolaji, J. (2024). Strengths based leading: Leveraging character strengths to improve staff well-being. [Publisher information, if available].
- Breevaart, K., & de Vries, R. (2021). Followers' HEXACO personality traits and preference for charismatic, relationship-oriented, and task-oriented leadership. *Journal of Business and Psychology*, 36(2), 253-265. <https://doi.org/10.1007/s10869-019-09671-6>
- Buckingham, M., & Clifton, D. O. (2001). *Now, discover your strengths*. New York, NY: Free Press / Gallup Press. <https://www.simonandschuster.com/books/Now-Discover-Your-Strengths/Gallup/9780743201148>
- Burkus, D. (2011). Building the strong organization: Exploring the role of organizational design in strengths-based leadership. *Journal of Strategic Leadership*, 3(1), 54-66. https://www.regent.edu/acad/global/publications/jsl/vol3iss1/JSL_V3I1.pdf#page=62
- Chivayi, N. (2023). The impact of human resource management on innovation performance through the mediating role of empowering leadership. *Human Resources and Capital Journal*, 3(1), 33-57. https://www.hureca.ir/article_170231.html
- Clifton, D. O., & Harter, J. K. (2003). Investing in strengths. In A. K. S. Cameron, B. J. E. Dutton, & C. R. E. Quinn (Eds.). *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 111-121). San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, Inc. <https://media.gallup.com/documents/whitepaper--investinginstrengths.pdf>
- Clifton, J., & Harter, J. K. (2021). *Wellbeing at work: How to build resilient and thriving teams*. Gallup Press. <https://www.gallup.com/workplace/336935/wellbeing-at-work.aspx>
- Clifton, D. O., & Nelson, P. (1995). *Soar with your strengths: A simple yet revolutionary philosophy of business and management*. Dell. <https://www.amazon.com/Soar-Your-Strengths-Revolutionary-Philosophy/dp/044050564X>
- Daniels, E., Hondeghem, A., & Dochy, F. (2019). A review on leadership and leadership development in educational settings. *Educational Research Review*, 27, 110-125.

- <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2019.02.003>
- Díaz, E. S. P. (2023). Evolution of leadership and its impact on knowledge management: Knowledge in the history of leadership. In *Leadership and organizational sustainability: The knowledge management approach* (1st ed., pp. 140–157). Taylor and Francis. <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781003371335-8/evolution-leadership-impact-knowledge-management-elia-socorro-p%C3%A9rez-d%C3%ADaz>
- Ding, H., & Quan, G. (2021). How and when does follower's strengths-based leadership relate to follower innovative behavior: The roles of self-efficacy and emotional exhaustion. *The Journal of Creative Behavior*, 55(3), 591–603. <https://doi.org/10.1002/jocb.473>
- Ding, H., & Yu, E. (2020a). Follower strengths-based leadership and follower innovative behavior: The roles of core self-evaluations and psychological well-being. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 36(2), 103–110. <https://doi.org/10.5093/jwop2020a8>.
- Ding, H., & Yu, E. (2020b). Subordinate-oriented strengths-based leadership and subordinate job performance: The mediating effect of supervisor-subordinate guanxi. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(8), 1107–1118. <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2019-0414>.
- Ding, H., & Yu, E. (2021a). Followers' strengths-based leadership and strengths use of followers: The roles of trait emotional intelligence and role overload. *Personality and Individual Differences*, 168, 1–5. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2020.110300>
- Ding, H., Liu, J., & Yu, E. (2024). How and when do strengths work? The effect of strengths-based leadership on follower career satisfaction. *Personnel Review*, 53(6), 1392–1407.
- Ding, H., Yu, E., & Li, Y. (2020). Strengths-based leadership and its impact on task performance: A preliminary study. *South African Journal of Business Management*, 51 (1), Article 1. <https://doi.org/10.4102/sajbm.v51i1.1832>
- Doosti, A., Ashrafi, M., Khorrami, Z., & Ameri, F. (2024). *The impact of strengths-based leadership on work motivation in a multi-source study*. 18th National Conference on Management Research and Humanities Studies in Iran, Tehran, Iran. <https://civilica.com/doc/2119347>[in Persian]
- Drath, W. H. (2001). *The deep blue sea: Rethinking the source of leadership*. San Francisco: Jossey-Bass. <https://www.amazon.com/Deep-Blue-Sea-Rethinking-Leadership/dp/0787949329>
- Egitim, S. (2024). Promoting gender-inclusive leadership perceptions among Japanese university students: A nine-week critical inquiry-based action learning program. *International Journal of Educational Research Open*, 7, 100362. <https://doi.org/10.1016/j.ijedro.2024.100362>
- Espejo-Pereda, J. E., García-Salirrosas, E. E., Villar-Guevara, M., & Fernández-Mallma, I. (2025). Leadership Styles in Non-Profit Institutions: An Empirical Study for the Validation and Reliability of a Scale in the Latin American Context. *Behavioral Sciences*, 15(2), 130. <https://doi.org/10.3390/bs15020130>
- Ghanbari, S., & Mohammadi, P. (2023). The role of empowering leadership of school principals in teachers' professional development with the mediating role of organizational learning. *Applied Educational Leadership*, 4(2), 23–40. <https://doi.org/10.22098/acl.2023.11797.1182> [in Persian]
- Ge, X., Zhang, Q., Xiong, R., Liu, S., & Yu, H. (2024). Leadership or Self-Based Strengths for Sustainable Careers? The Compensatory Effect via Adaptability. *Academy of Management Journal*, 1, <https://doi.org/10.5465/AMPROC.2024.17718abstract>
- Harzer, C., & Ruch, W. (2013). The application of signature character strengths and positive experiences at work. *Journal of Happiness Studies*, 14(3), 965–983. <https://doi.org/10.1007/s10902-012-9364-0>
- Harzer, C., & Ruch, W. (2014). The role of character strengths for task performance, jobdedication, interpersonal facilitation, and organizational support. *HumanPerformance*, 27(3), 183–205. <https://doi.org/10.1080/08959285.2014.913592>.
- Hazzam, J., & Wilkins, S. (2023). The influences of lecturer charismatic leadership and technology use on student online engagement, learning performance, and satisfaction. *Computers and Education*, 200, 1–16. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2023.104809>

- Hofmeyr, A. S. (2023). Rethinking the concept of global human resources in the Japanese higher education context. *Asia Pacific Journal of Education*, 43(1), 62–78. <https://doi.org/10.1080/02188791.2023.1855572>
- Hosseini, N. K., Enayati, T., & Niyaz Azari, K. (2024). A comparative study of leadership styles in Islamic Azad Universities of Iran and universities in Canada. *Iranian Journal of Comparative Education*, 7(2), 2917–2935. <https://doi.org/10.22034/ijce.2023.378509.1459>, [in Persian]
- Hubley, P., Gottlieb, L. N., & Durrant, M. (2022). Influencing Work Culture: A Strengths-Based Nursing Leadership and Management Education Program. *Nursing Leadership* (1910-622X), 35(1). <https://doi.org/10.12927/cjnl.2022.26752>
- Huynh, T. N., & Hua, N. (2020). The relationship between task-oriented leadership style, psychological capital, job satisfaction and organizational commitment: Evidence from Vietnamese small and medium-sized enterprises. *Journal of Advances in Management Research*, 17(4), 583–604. <https://doi.org/10.1108/JAMR-03-2020-0036>
- Khadivi, A., Rahmani, H., Haqiqat, H., & Arifnejad, S. (2025). Designing a competency model for the managers of Farhangian University. *Public Administration Management*, 17(1), 257-284. <https://doi.org/10.22059/jipa.2024.379635.3541>. [in Persian]
- Klein, A.S., Wallis, J., & Cooke, R.A. (2013). The impact of leadership styles on organisational culture and firm effectiveness: An empirical study. *Journal of Management & Organisation*, 19 (3), 241–254. <https://doi.org/10.1017/jmo.2013.34>
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Press. <https://hbr.org/1995/05/leading-change-why-transformation-efforts-fail-2>
- Loucky, J., & Ware, J. (2016). *Flipped instruction methods and digital technologies in the language learning classroom*. IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-0824-3>
- Lavoie-Tremblay, M., Boies, K., Clausen, C., Frechette, J., Manning, K., Gelsomini, C., ... & Gottlieb, L. N. (2024). Nursing leaders' perceptions of the impact of the Strengths-Based Nursing and Healthcare Leadership program three months post training. *International Journal of Nursing Studies Advances*, 6, 100190. <https://doi.org/10.1016/j.ijnsa.2024.100190>
- León, F., & Morales, O. (2018). Effects of people-oriented leadership and subordinate employability on call center withdrawal behaviors. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 34(1), 56–62. <https://doi.org/10.5093/jwop2018a7>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Sage Publications. <https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/naturalistic-inquiry/book842>
- Linley, A., Nielsen, K., Wood, A., Gillett, R., & Biswar-Diener, R. (2011). Using signature strengths in pursuit of goals: Effects on goal progress. *International Coaching Psychology Review*, 5, 6–15. <https://doi.org/10.53841/bpsicpr.2010.5.1.6>
- Linley, A., Woolston, L., & Biswas-Diener, R. (2009). Strengths coaching with leaders. *International Coaching Psychology Review*, 4, 20-31. <https://psycnet.apa.org/record/2009-05739-005>
- Linley, P., Govindji, R., & West, M. (2007). Positive psychology approaches to public services leadership: An introduction to strengths-based leadership. *International Journal of Leadership in Public Services*, 3(4), 44–55. <https://doi.org/10.1108/17479886200700029>
- Ly, B. (2024). Inclusion leadership and employee work engagement: The role of organizational commitment in Cambodian public organization. *Asia Pacific Management Review*, 29(1), 44-52. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2023.06.003>
- Meyers, M. C., & van Woerkom, M. (2017). Effects of a strengths intervention on general and work-related well-being: The mediating role of positive affect. *Journal of Happiness Studies*, 18(3), 671-689. <https://doi.org/10.1007/s10902-016-9745-x>
- Nateghi, A. A. (2022). *Investigating the impact of transparency and accountability on organizational trust*. The 1st National Conference on Promoting Transparency and Its Role in Administrative Health and Combating Corruption, Tehran, Iran. <https://civilica.com/doc/1854847> [in Persian]
- Nedelko, Z., & Potocan, V. (2021). Sustainability of organizations: The contribution of personal values to democratic leadership behavior focused on the sustainability of organizations.

- Sustainability, 13(8), 4207. <https://doi.org/10.3390/su13084207>
- Nguyen, N. P., Hang, N. T. T., Hiep, N., & Flynn, O. (2023). Does transformational leadership influence organisational culture and organisational performance: Empirical evidence from an emerging country. *IIMB Management Review*, 35(4), 382-392. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2023.10.001>
- Niemiec, R. M. (2018). *Strengths-based leading: Leveraging character strengths to improve staff well-being*. VIA Institute on Character. <https://www.viacharacter.org>
- Northouse, G. P. (2021). *Leadership: Theory and Practice* (9th ed.). Sage Publications. [https://library.uniq.edu.iq/storage/books/file/Leadership/1668071371Peter_G._Northouse_Leadership_Theory_and_Practiz-lib.org%20copy%20\(1\).pdf](https://library.uniq.edu.iq/storage/books/file/Leadership/1668071371Peter_G._Northouse_Leadership_Theory_and_Practiz-lib.org%20copy%20(1).pdf)
- O'Brien, J., Murphy, D., Draper, J., Forde, C., & McMahon, M. (2016). *School leadership*. Liverpool University Press. <https://www.amazon.com/School-Leadership-Third-Jim-O'Brien/dp/1780460511>
- Parasteh, F., Abdollahi, M., Jahaniyan, R., & Karimi, H. (2023). Designing an academic education system based on knowledge-based economy. *Human Resource Excellence*, 4(2), 34-54. <https://doi.org/10.22059/hrx.2023.382419.1467> [in Persian]
- Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2003). All those years ago: The historical underpinnings of shared leadership. In C. L. Pearce & J. A. Conger (Eds.), *Shared Leadership: Reframing the hows and whys of leadership* (pp. 1-18). Thousand Oaks, CA: Sage. <https://pure.psu.edu/en/publications/all-those-years-ago-the-historical-underpinnings-of-shared-leader>
- Peterson, C., & Seligman, M. E. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification* (Vol. 1). Oxford University Press. <https://psycnet.apa.org/record/2004-13277-000>
- Pezirkianidis, C., Galanaki, E., Raftopoulou, G., Moraitou, D., & Stalikas, A. (2023). Adult friendship and wellbeing: A systematic review with practical implications. *Frontiers in Psychology*, 14, 1059057. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1059057>
- Pezirkianidis, C., Karamanlis, A., & Charalambous, V. (2020). Character strengths interventions. In A. Stalikas, V. Yotsidi, & E. Karakasidou (Eds.), *Conquering wellbeing: Positive interventions, technical exercises and activities* (pp. 47-101). Topos.
- Pouralef, K. (2024). *Leadership based on strengths and job enthusiasm of employees: A multi-source study*. The 16th National Conference on Law, Social Sciences and Humanities, Psychology and Counseling, Shirvan, Iran. <https://civilica.com/doc/2007885> [in Persian]
- Rahimzadeh Kalaleh, A., Ghiyasi Nedoushan, S., Rahimian, H., Khorsandi Tazkouh, A., & Ahmadi, F. (2021). A systematic review of effective leadership in medical sciences universities. *Research in Educational Systems*, 5(1), 0-10. <https://www.noormags.ir> [in Persian]
- Rashidi, Z., & Rashidi, H. (2022). A model for ranking educational groups in Iranian universities. *Civilica*. <https://civilica.com/doc/1592682> [in Persian]
- Rath, T., & Conchie, B. (2008). *Strengths-based leadership: Great leaders, teams, and why people follow*. Gallup Press. <https://www.amazon.com/Strengths-Based-Leadership-Leaders-People/dp/1595620257>
- Rony, Z., Lestari, T. S., Ismaniah, & Yasin, M. (2023). The complexity of leadership competence in universities in the 21st century. *Cogent Social Sciences*, 9(2), 2276986. <https://doi.org/10.1080/23311886.2023.2276986>
- Saki, M., Khorshidi, A., Faghih Aram, B., Hejazi, A., & Rezaei, M. (2024). Designing a model for empowering faculty members of Lorestan University of Medical Sciences with a mixed approach. *Management, Education and Development in the Digital Age*, 1(4), 38-55. <https://doi.org/10.61838/medda.1.4.3> [in Persian]
- Singh, A., Lim, W., Jha, S., Kumar, S., & Ciasullo, M. (2023). The state of the art of strategic leadership. *Journal of Business Research*, 158, 1-20. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113676>
- Soria, K. M., Werner, L., Roholt, C. V., & Capeder, A. (2019). Strengths-based approaches in co-curricular and curricular leadership: Opportunities to magnify students' thriving. *Journal of*

- Leadership Education*, 18(1), 116-132.
https://eric.ed.gov/?id=EJ1204293&utm_source=chatgpt.com
- Stavropoulou, E., Pezirkianidis, C., Kounenou, K., & Stalikas, A. (2024). A PILOT STRENGTH-BASED GROUP COUNSELLING INTERVENTION ON CAREER CALLING AND WELL-BEING. *Hellenic Journal of Psychology*, 21(1), 98-121.
<https://doi.org/10.26262/hjp.v21i1.9693>
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (2nd ed.). Sage Publications.
<https://www.amazon.com/Basics-Qualitative-Research-Techniques-Procedures/dp/141290644X>
- Subramanian, S. N., & Banihashemi, S. (2024). Towards Modern Leadership Styles in the Context of the Engineering Sector. *Project Leadership and Society*, 100133.
<https://doi.org/10.1016/j.plas.2024.100133>
- Tang, K. N. (2019). *Leadership and Change management*. Singapore: Springer Singapore.
<https://link.springer.com/book/10.1007/978-981-13-8902-3>
- van Dierendonck, D., & Patterson, K. (2025). Servant leadership: An introduction. In *Servant leadership: Developments in theory and research* (pp. 3-14). Cham: Springer Nature Switzerland.
<https://www.amazon.com/Servant-Leadership-Developments-Theory-Research/dp/1349315400>
- Van Jaarsveld, L., Mentz, P. J. (K.), & Ellis, S. (2019). Implementing the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) in a challenging context: Results from a large-scale quantitative study. *International Journal of Educational Management*, 33(4), 604–613
https://eric.ed.gov/?id=EJ1212749&utm_source=chatgpt.com
- van Woerkom, M., Bauwens, R., Gürbüz, S., & Brouwers, E. (2024). Enhancing person-job fit: who needs a strengths-based leader to fit their job?. *Journal of Vocational Behavior*, 154, 104044. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2024.104044>
- van Woerkom, M., Meyers, M., & Bakker, A. (2022). Considering strengths use in organizations as a multilevel construct. *Human Resource Management Review*, 32(3), 1–15.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100767>
- Van Woerkom, M., Mostert, K., Els, C., Bakker, A., de Beer, L., & Rothmann, S., Jr. (2016). Strengths use and deficit correction in organizations: Development and validation of a questionnaire. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(6), 960–975.
<https://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1193010>
- Wang, F., & Ding, H. (2024). How to Elicit Organizational Citizenship Behavior? The Role of Strengths-Based Leadership. *Journal of Career Development*, 08948453241256129.
<https://doi.org/10.1177/08948453241256129>
- Wang, J., van Woerkom, M., Breevaart, K., Bakker, A. B., & Xu, S. (2023). Strengths-based leadership and employee work engagement: A multi-source study. *Journal of Vocational Behavior*, 142, 103859. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2023.103859>
- Wood, A. M., Linley, P. A., Maltby, J., Kashdan, T. B., & Hurling, R. (2011). Using personal and psychological strengths leads to increases in well-being over time: A longitudinal study and the development of the strengths use questionnaire. *Personality and Individual Differences*, 50(1), 15–19. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2010.08.004>
- Young, M. (2023). The development of educational leaders: History and contemporary practice in the United States. In *International Encyclopedia of Education* (4th ed., pp. 370–380). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/b978-0-12-818630-5.05050-8>
- Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
<https://www.amazon.com/Leadership-Organizations-6th-Gary-Yukl/dp/B000OHSTYI>
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.
<https://www.amazon.com/Leadership-Organizations-8th-Gary-Yukl/dp/0132771861>